

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Аксенов Сергей Леонидович

Должность: Ректор

Дата подписания: 25.08.2021 09:15

Идентификатор ключа:

159e22ec4edaa8a694913d5c08c0b6671130587da9e1acf845343ffaf5ad101e

автономная некоммерческая образовательная организация

высшего образования

«Региональный финансово-экономический институт»

Кафедра экономики и управления



Утверждаю  
Декан экономического факультета  
Ю.И. Петренко  
«29» мая 2020 г.

## Рабочая программа дисциплины «СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

Направление подготовки **38.03.05 Бизнес-информатика**  
Профиль **Информационный бизнес**  
Квалификация (степень) **Бакалавр**

Факультет экономический

Заочная форма обучения



Курск 2020

Рецензенты:

Петренко Юрий Игоревич, кандидат экономических наук, ст.  
преподаватель кафедры экономики и управления;

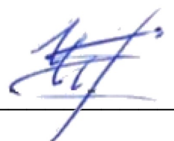
Мордовин Аркадий Владленович, кандидат экономических наук,  
доцент кафедры экономики и управления.

Рабочая программа составлена в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом высшего профессионального образования по направлению подготовки 38.03.05 Бизнес-информатика, утвержденного приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от от 11 августа 2016 г. N 1002.

Рабочая программа предназначена для методического обеспечения дисциплины образовательной программы 38.03.05 Бизнес-информатика.

«29» мая 2020 г.

Составитель:



Е.И. Черников, кандидат  
экономических наук, ст.  
преподаватель кафедры экономики и  
управления

© Черников Е.И., 2020

© Региональный финансово-экономический институт, 2020

**Лист согласования рабочей программы  
дисциплины «Стратегический менеджмент»**

Направление подготовки 38.03.05: **Бизнес-информатика**

Профиль: **Информационный бизнес**

Квалификация (степень): **Бакалавр**

Факультет экономический

Заочная форма обучения

2020/2021 учебный год

Рабочая программа утверждена на заседании кафедры экономики и управления, протокол № 8 от «29» мая 2020 г.

Зав. кафедрой \_\_\_\_\_ С.Л. Аксенов

Составитель: \_\_\_\_\_ Черников Е.И.

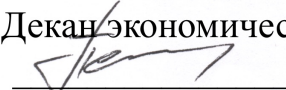
**Согласовано:**

Начальник УМУ \_\_\_\_\_ О.И. Петренко, «29» мая 2020 г.

Библиотекарь \_\_\_\_\_ Т.А. Котельникова, «29» мая 2020 г.

Председатель методической комиссии по профилю \_\_\_\_\_ В.Н. Бутова, «29» мая 2020 г.

**Изменения в рабочей программе  
дисциплины «Стратегический менеджмент»  
на 2021-2022 уч. год**

Утверждаю  
Дека́н экономического факультета  
  
Ю.И. Петренко  
«25» августа 2021 г.

В рабочую программу вносятся следующие изменения:

- 1) внесены изменения в перечень вопросов для подготовки к экзамену.

Рабочая программа утверждена на заседании кафедры экономики и управления, протокол № 1 от «25» августа 2021 г.

Зав. кафедрой  С.Л. Аксенов

**Согласовано:**

Начальник УМУ

  
О.И. Петренко, «25» августа 2021 г.

Председатель методической комиссии по профилю

  
В.Н. Бутова, «25» августа 2021 г.

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА.....</b>	<b>5</b>
<b>1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ИЗУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ.....</b>	<b>5</b>
<b>2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ), СООТНЕСЕННЫЕ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ. ....</b>	<b>5</b>
<b>3. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ООП.....</b>	<b>7</b>
<b>СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ.....</b>	<b>7</b>
<b>4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ), СТРУКТУРИРОВАННОЕ ПО ТЕМАМ (РАЗДЕЛАМ) С УКАЗАНИЕМ ОТВЕДЕННОГО НА НИХ КОЛИЧЕСТВА АКАДЕМИЧЕСКИХ ИЛИ АСТРОНОМИЧЕСКИХ ЧАСОВ И ВИДОВ УЧЕБНЫХ ЗАНЯТИЙ.....</b>	<b>7</b>
<b>ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАНЯТИЯ.....</b>	<b>16</b>
<b>5. ПЕРЕЧЕНЬ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ).....</b>	<b>41</b>
<b>6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ).....</b>	<b>41</b>
<b>7. ПЕРЕЧЕНЬ ОСНОВНОЙ И ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЮ).....</b>	<b>48</b>
<b>8. ПЕРЕЧЕНЬ РЕСУРСОВ ИНФОРМАЦИОННО-ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОЙ СЕТИ «ИНТЕРНЕТ» (ДАЛЕЕ – СЕТЬ «ИНТЕРНЕТ»), НЕОБХОДИМЫХ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЮ).....</b>	<b>49</b>
<b>9. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЮ).....</b>	<b>49</b>
<b>10. ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ, ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ПРИ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ), ВКЛЮЧАЯ ПЕРЕЧЕНЬ ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ И ИНФОРМАЦИОННЫХ СПРАВОЧНЫХ СИСТЕМ. ....</b>	<b>67</b>
<b>11. ОПИСАНИЕ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЙ БАЗЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ).....</b>	<b>68</b>
<b>ПРИЛОЖЕНИЯ.....</b>	<b>69</b>

## ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

### 1. Цель и задачи изучения дисциплины

Изучение дисциплины «Стратегический менеджмент» имеет своими целями:

1. развитие стратегического мышления;
2. формирование системных знаний об особенностях функционирования и стратегического управления объектом в условиях рыночной экономики;
3. изучение методологии, технологии, инструментария стратегического менеджмента;
4. овладение практическими навыками разработки стратегии для конкретных объектов управления.

Основными задачами изучения дисциплины являются:

1. знакомство с методологическими и организационными подходами к построению и функционированию целостной системы стратегического управления на предприятии;
2. изучение конкретных методов, способов и приемов стратегического менеджмента, а также разнообразных инструментов, воздействующих на состояние и развитие стратегических процессов.

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

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих общекультурных и профессиональных компетенций:

1. владеет культурой мышления, способен к обобщению, анализу, восприятию информации, постановке цели и выбору путей ее достижения (ОК-1);
2. способен понимать и анализировать мировоззренческие, социально и личностно значимые философские проблемы (ОК-2);
3. способен использовать нормативные правовые документы в своей деятельности (ОК-5);
4. готов к ответственному и целеустремленному решению поставленных задач во взаимодействии с обществом, коллективом партнерами (ОК-7);
5. способен находить организационно-управленческие решения и готов нести за них ответственность (ОК-8);
6. способен к саморазвитию, повышению своей квалификации и мастерства (ОК-9);

7. способен критически оценивать свои достоинства и недостатки, наметить пути и выбрать средства развития достоинств и устранения недостатков (ОК-10);

8. осознает социальную значимость своей будущей профессии, обладает высокой мотивацией к выполнению профессиональной деятельности (ОК-11);

9. способен работать с информацией из различных источников (ОК-16);

10. способен к организационному подходу к освоению и приобретению новых навыков и компетенций (ОК-17);

11. способен проявлять гражданственность, толерантность и высокую общую культуру в общении с подчиненными и сотрудниками всех уровней (ОК-18);

12. владеет средствами самостоятельного, методически правильного использования методов физического воспитания и укрепления здоровья, готов к достижению должного уровня физической подготовленности для обеспечения полноценной социальной и профессиональной деятельности (ОК-19);

13. проводить анализ инноваций в экономике, управлении и ИКТ (ПК-4);

14. использовать современные стандарты и методики, разрабатывать регламенты деятельности предприятия (ПК-8);

15. организовывать управление малыми проектно-внедренческими группами (ПК-13);

16. использовать основные методы естественнонаучных дисциплин в профессиональной деятельности для теоретического и экспериментального исследования (ПК-19).

В результате изучения студент должен:

знать:

1. теоретические концепции стратегического менеджмента (З-1);

2. методологические основы стратегического управления предприятием в условиях нестабильной, изменяющейся среды (З-2);

3. методологию диагностики стратегической среды (З-3);

4. методику формирования экономической стратегии и алгоритм ее реализации (З-4);

уметь:

5. формировать целевые ориентиры развития бизнеса (У-1);

6. моделировать сценарии развития организации с учетом изменений внешней среды (У-2);

7. на практике применять научные подходы, методы системного анализа, прогнозирования и оптимизации при составлении стратегических планов (У-3);

8. на основе методологии и инструментария стратегического менеджмента прогнозировать тенденции развития бизнеса и принимать

управленческие решения с целью повышения конкурентоспособности предприятия (У-4).

владеть:

9. методологией проведения стратегического анализа (В-1);

10. методами диагностики стратегической позиции предприятия на рынке (В-2);

11. практическими навыками разработки стратегии для конкретных объектов управления (В-3);

12. методикой управления стратегическими организационными изменениями (В-4).

Соотнесение результатов обучения по дисциплине с планируемыми результатами освоения образовательной программы представлено в таблице, Приложение 1.

### 3. Место дисциплины в структуре ООП

Дисциплина по выбору включена в вариативную часть профессионального цикла ООП.

Дисциплина базируется на знаниях, умениях и навыках, полученных студентами при изучении дисциплин: «Менеджмент»; «Бизнес-планирование»; «Основные концепции бизнеса».

### СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

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

Схема распределения учебного времени по видам учебной работы

Общая трудоемкость дисциплины при заочной форме обучения – 3 зачетных единицы (108 академических часов)

#### Схема распределения учебного времени по семестрам

Виды учебной работы	Трудоемкость, час	
	5 курс	Всего
<b>Общая трудоемкость</b>	108	108
<b>Аудиторная работа</b>	12	12



в том числе:		
лекции	4	4
практические занятия	8	8
<b>Самостоятельная работа</b>	92	92
в том числе:		
реферат	+	+
контрольная работа	+	+
<b>Промежуточная аттестация (зачет)</b>	4	4

### Тематический план дисциплины

№ п/ п	Разделы и темы дисциплины	Общая трудое мкость , час	В том числе аудиторных			Самос тоятел ьная работа	Проме жуточ ная аттест ация (зачет)
			всего	из них:			
				лекц.	практ.		
1	<b>Тема 1:</b> Стратегические проблемы развития производства и структура промышленности	14	4	2	2	10	
2	<b>Тема 2:</b> Сущность стратегии предприятия и стратегического управления	8	-	-	-	8	
3	<b>Тема 3:</b> Стратегический маркетинг	12	2	-	2	10	
4	<b>Тема 4:</b> Ситуационный анализ	8	-	-	-	8	
5	<b>Тема 5:</b> Формирование стратегических целей и стратегии предприятия	10	-	-	-	10	
6	<b>Тема 6:</b> Техническая политика и стратегия предприятия. Функциональные стратегии	8	-	-	-	8	
7	<b>Тема 7:</b> Внешнеэкономические стратегии	10	-	-	-	10	

8	<b>Тема 8:</b> Стратегия и организационная структура	10	2	-	2	8	
9	<b>Тема 9:</b> Стратегический потенциал и стратегические изменения	10	-	-	-	10	
10	<b>Тема 10:</b> Проектирование систем управления	14	4	2	2	10	
	Промежуточная аттестация (зачет)	4					
	<b>Итого</b>	<b>108</b>	<b>12</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>92</b>	<b>4</b>

### Структура и содержание дисциплины

#### **Тема 1. Стратегические проблемы развития производства и структура промышленности.**

Стратегические проблемы российских предприятий в современных условиях. Приватизация и реструктуризация предприятий. Рыночная трансформация системы управления предприятиями. Проблемы определения перспектив развития бизнеса.

Структура экономики и структурные деформации. Структурные сдвиги в российской экономике как фактор стратегического развития промышленности. Макроэкономическая стабилизация и перспективы промышленного развития. Стратегическое развитие производства и государственная промышленная политика.

Литература:

Основная – 1; 2; 3.

Дополнительная – 4, 6, 10, 11, 16.

Интернет-ресурс: <http://students.rfei.ru/a/students/library.jsp>;  
<http://www.edu.ru/>; <http://school-collection.edu.ru/>; <http://www.rsl.ru/>;  
<http://www.nbuu.gov.ua/>.

Образовательные технологии, методы и формы обучения: дистанционные образовательные технологии, объяснительно-иллюстративного обучения, развивающего обучения; проблемная лекция, практическое занятие, самостоятельная работа.

Формируемые компетенции: ОК-1; ОК-2; ОК-5; ПК-4; ПК-8.

Образовательные результаты: З-1; З-2; У-1; У-2; В-1; В-2.

## **Тема 2. Сущность стратегии предприятия и стратегического управления.**

Сущность стратегии и стратегического мышления. Стратегическое управление и его особенности. Структура стратегического управления. Элементы стратегии и механизм ее реализации. Задачи стратегического менеджмента. Методология стратегического менеджмента. Принципы стратегического менеджмента. Виды управленческой деятельности в рамках стратегического менеджмента.

Литература:

Основная – 1; 2; 3.

Дополнительная – 4, 5, 18, 31, 33.

Интернет-ресурс: <http://students.rfei.ru/a/students/library.aspx>;

<http://www.lib.pu.ru/>; <http://www.unilib.neva.ru/rus/lib/>; <http://www.rbc.ru/>;

<http://www.bibliotekar.ru/>.

Образовательные технологии, методы и формы обучения: дистанционные образовательные технологии, объяснительно-иллюстративного обучения, развивающего обучения; проблемная лекция, практическое занятие, самостоятельная работа.

Формируемые компетенции: ОК-7; ОК-8; ОК-9; ПК-8; ПК-13.

Образовательные результаты: З-2; З-3; У-2; У-3; В-2; В-3.

## **Тема 3. Стратегический маркетинг.**

Взаимосвязь функций менеджмента и маркетинга в системе стратегического развития предприятия. Сущность стратегического маркетинга. Концепция стратегического маркетинга. Различия стратегического и операционного маркетинга.

Продукт как объект маркетинговой стратегии. Продуктово-маркетинговая стратегия и ее особенности. Стратегия массового маркетинга. Стратегия дифференцированного маркетинга. Стратегия концентрированного маркетинга. Базисные маркетинговые стратегии.

Литература:

Основная – 1; 2, 3.

Дополнительная – 5, 6, 7, 13, 19.

Интернет-ресурс: <http://students.rfei.ru/a/students/library.jsp>;  
<http://www.edu.ru/>; <http://school-collection.edu.ru/>; <http://www.rsl.ru/>;  
<http://www.nbuu.gov.ua/>.

Образовательные технологии, методы и формы обучения: дистанционные образовательные технологии, объяснительно-иллюстративного обучения, развивающего обучения; проблемная лекция, практическое занятие, самостоятельная работа.

Формируемые компетенции: ОК-10; ОК-11; ОК-16; ПК-13; ПК-19.

Образовательные результаты: З-3; З-4; У-3; У-4; В-3; В-4.

#### Тема 4. Ситуационный анализ.

Сущность внешней среды. Экономическая, политическая, правовая, социальная, технологическая компоненты внешней среды. Типы внешней среды. Виды анализа внешней среды. PEST-анализ.

Внутренняя среда предприятия. Методология стратегического анализа. SWOT-анализ и его этапы. Составление профиля среды.

Оценка конкурентных позиций компании. Конкурентные преимущества и ключевые факторы успеха.

Литература:

Основная – 1; 2, 3.

Дополнительная – 1, 4, 15, 17, 23.

Интернет-ресурс: <http://students.rfei.ru/a/students/library.jsp>;  
<http://www.lib.pu.ru/>; <http://www.unilib.neva.ru/rus/lib/>; <http://www.rbc.ru/>;  
<http://www.bibliotekar.ru/>.

Образовательные технологии, методы и формы обучения: дистанционные образовательные технологии, объяснительно-иллюстративного обучения, развивающего обучения; проблемная лекция, практическое занятие, самостоятельная работа.

Формируемые компетенции: ОК-17; ОК-18; ОК-19; ПК-4; ПК-19.

Образовательные результаты: З-1; З-4; У-2; У-4; В-3; В-4.

#### **Тема 5. Формирование стратегических целей и стратегии предприятия.**

Стратегическое видение. Определение миссии фирмы. Формулирование целей. Области и временной горизонт выработки целей.

Синергизм стратегического менеджмента. Стратегическая сегментация. Стратегические зоны хозяйствования и стратегические хозяйственные единицы.

Модели формирования стратегии фирмы. Матрица Бостон Консалтинг Групп. Матрица Дженерал Электрик/МакКинси. Матрица Шелл.

Эталонные стратегии компании. Стратегии концентрированного роста.  
Стратегии интегрированного роста. Стратегии диверсифицированного  
роста.

Основные виды конкурентных стратегий. Стратегия лидерства в снижении  
издержек. Стратегия диверсификации. Стратегия фокусирования.

Литература:

Основная – 1; 2, 3.

Дополнительная – 5, 6, 7, 11, 28.

Интернет-ресурс: <http://students.rfei.ru/a/students/library.jsp>;  
<http://www.edu.ru/>; <http://school-collection.edu.ru/>; <http://www.rsl.ru/>;  
<http://www.nbuu.gov.ua/>.

Образовательные технологии, методы и формы обучения: дистанционные  
образовательные технологии, объяснительно-иллюстративного обучения,  
развивающего обучения; проблемная лекция, практическое занятие,  
самостоятельная работа.

Формируемые компетенции: ОК-1; ОК-5; ОК-9; ПК-8; ПК-19.

Образовательные результаты: З-2; З-4; У-1; У-4; В-3; В-4.

## **Тема 6. Техническая политика и стратегия предприятия. Функциональные стратегии.**

Техническая политика предприятия и ее объекты. Внешние и внутренние  
ограничения. Экономический эффект технической политики.  
Стандартизация и сертификация. Управление технологическими рисками.  
Сущность функциональных стратегий. Производственная стратегия, ее цели  
и основные позиции. Инновационная стратегия и ее разновидности.  
Стратегия управления персоналом. Финансовая стратегия и ее  
направления. Прочие виды функциональных стратегий.

Литература:

Основная – 1; 2, 3.

Дополнительная – 7, 10, 35, 37, 38.

Интернет-ресурс: <http://students.rfei.ru/a/students/library.jsp>;  
<http://www.lib.pu.ru/>; <http://www.unilib.neva.ru/rus/lib/>; <http://www.rbc.ru/>;  
<http://www.bibliotekar.ru/>.

Образовательные технологии, методы и формы обучения: дистанционные  
образовательные технологии, объяснительно-иллюстративного обучения,  
развивающего обучения; проблемная лекция, практическое занятие,  
самостоятельная работа.

Формируемые компетенции: ОК-11; ОК-17; ОК-19; ПК-4; ПК-19.

Образовательные результаты: З-2; З-3; У-1; У-4; В-2; В-4.

## **Тема 7. Внешнеэкономические стратегии.**

Особенности внешнеэкономической деятельности российских предприятий. Этапы либерализации внешней торговли в РФ. Внешнеэкономические связи в условиях глобализации. Направления международного стратегического развития бизнеса. Дочерние предприятия. Совместные предприятия. Лицензирование. Франчайзинг. Оффшорное производство. Экспортно-импортные операции. Специфические формы реализации стратегии на международных рынках. Факторы, влияющие на выбор внешнеэкономической стратегии. Входные барьеры и их виды. Стратегический маркетинг на международных рынках. Фазы и концепции международного маркетинга.

Литература:

Основная – 1; 2, 3.

Дополнительная – 11, 12, 13, 37, 38.

Интернет-ресурс: <http://students.rfei.ru/a/students/library.jspx>;  
<http://www.edu.ru/>; <http://school-collection.edu.ru/>; <http://www.rsl.ru/>;  
<http://www.nbuu.gov.ua/>.

Образовательные технологии, методы и формы обучения: дистанционные образовательные технологии, объяснительно-иллюстративного обучения, развивающего обучения; проблемная лекция, практическое занятие, самостоятельная работа.

Формируемые компетенции: ОК-2; ОК-7; ОК-8; ПК-4; ПК-8.

Образовательные результаты: З-2; З-3; У-1; У-4; В-2; В-4.

## **Тема 8. Стратегия и организационная структура.**

Организационная структура как важнейший фактор реализации стратегии организации. Виды и специфика организационных структур. Влияние структуры организации на эффективность функционирования системы стратегического менеджмента. Задачи стратегического менеджмента в условиях различных организационных структур.

Организация служб стратегического развития. Функции подразделений стратегического менеджмента. Методы разработки стратегических решений.

Литература:

Основная – 1; 2, 3.

Дополнительная – 4, 6, 15, 18, 24.

Интернет-ресурс: <http://students.rfei.ru/a/students/library.jspx>;  
<http://www.lib.pu.ru/>; <http://www.unilib.neva.ru/rus/lib/>; <http://www.rbc.ru/>;  
<http://www.bibliotekar.ru/>.

Образовательные технологии, методы и формы обучения: дистанционные образовательные технологии, объяснительно-иллюстративного обучения, развивающего обучения; проблемная лекция, практическое занятие,

самостоятельная работа.

Формируемые компетенции: ОК-10; ОК-16; ОК-18; ПК-8; ПК-13.

Образовательные результаты: З-1; З-4; У-2; У-4; В-3; В-4.

### **Тема 9. Стратегический потенциал и стратегические изменения.**

Стратегический потенциал и ключевые компетенции. Факторы стратегического успеха. Стратегические ресурсы.

Система стратегических изменений. Области стратегических изменений. Влияние культуры организации на эффективность функционирования системы стратегического управления. Технологии управления изменениями в организации и ее этапы. Проблема сопротивления изменениям и роль руководства организации в ее решении.

Литература:

Основная – 1; 2, 3.

Дополнительная – 11, 19, 22, 23, 28.

Интернет-ресурс: <http://students.rfei.ru/a/students/library.jsp>;  
<http://www.edu.ru/>; <http://school-collection.edu.ru/>; <http://www.rsl.ru/>;  
<http://www.nbu.gov.ua/>.

Образовательные технологии, методы и формы обучения: дистанционные образовательные технологии, объяснительно-иллюстративного обучения, развивающего обучения; проблемная лекция, практическое занятие, самостоятельная работа.

Формируемые компетенции: ОК-11; ОК-17; ОК-19; ПК-4; ПК-19.

Образовательные результаты: З-2; З-4; У-1; У-4; В-3; В-4.

### **Тема 10. Проектирование систем управления.**

Сущность систем управления и основные требования, предъявляемые к ним. Особенности процесса проектирования систем управления. Основные методы проектирования систем управления. Организационное моделирование.

Проектирование стратегических управленческих решений. Оптимальное распределение управленческих решений.

Литература:

Основная – 1; 2, 3.

Дополнительная – 3, 6, 15, 17, 18.

Интернет-ресурс: <http://students.rfei.ru/a/students/library.jsp>;  
<http://www.lib.pu.ru/>; <http://www.unilib.neva.ru/rus/lib/>; <http://www.rbc.ru/>;  
<http://www.bibliotekar.ru/>.

Образовательные технологии, методы и формы обучения: дистанционные образовательные технологии, объяснительно-иллюстративного обучения, развивающего обучения; проблемная лекция, практическое занятие,

самостоятельная работа.

Формируемые компетенции: ОК-10; ОК-16; ОК-18; ПК-4; ПК-19.

Образовательные результаты: З-2; З-3; У-1; У-4; В-2; В-4.



## ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАНЯТИЯ

### ТЕМА №1: Стратегические проблемы развития производства и структура промышленности

1. Практическое занятие № 1.
2. «Механизм стратегического управления».

**Цель занятия:** исследование роли и места стратегического менеджмента в процессе организации деятельности современного предприятия.

#### *Вопросы для обсуждения:*

- Стратегическое развитие предприятия.
- Понятие стратегического менеджмента.
- Сущность стратегического менеджмента.
- Стратегический и оперативный менеджмент.
- Принципы стратегического менеджмента.
- Элементы системы стратегического менеджмента.
- Методология стратегического менеджмента.
- Уровни стратегического управления.

#### *Задания для студентов*

1. Дать ответы на поставленные вопросы:
  - В чем состоит сущность стратегического подхода к управлению?*
  - Какие компоненты определяют понятие стратегического менеджмента?*
  - Каковы основные принципы стратегического менеджмента?*
  - В чем заключаются отличия оперативного и стратегического менеджмента?*
  - В чем заключаются отличия стратегического планирования и стратегического управления?*
  - Каковы основные научные подходы к стратегическому менеджменту?*
  - Какие виды управленческой деятельности используются в рамках процесса стратегического управления?*
  - Какие научные подходы являются методологической базой стратегического менеджмента?*
2. Подготовить к практическому занятию реферат по предлагаемой тематике: «Роль стратегического подхода в управлении предприятием», «Стратегическое управление и его особенности», «Элементы стратегии», «Принципы стратегического менеджмента», «Основные отличия оперативного и стратегического управления».
3. Составить таблицу "Научные подходы к стратегическому менеджменту" по следующим разделам: название подхода; сущность и содержание, основные черты, элементы и особенности (с построением схем, алгоритма исследования, моделей).

Основная – 1; 2; 3.

Дополнительная – 4, 6, 10, 11, 16.

Интернет-ресурс: <http://students.rfei.ru/a/students/library.jsp>;  
<http://www.edu.ru/>; <http://school-collection.edu.ru/>; <http://www.rsl.ru/>;  
<http://www.nbuu.gov.ua/>.

Формируемые компетенции: ОК-1; ОК-2; ОК-5; ПК-4; ПК-8.

Образовательные результаты: З-1; З-2; У-1; У-2; В-1; В-2.

Формы контроля, оценочные средства: текущий контроль: опрос, тестирование, реферат/эссе.

## **ТЕМА № 2: Сущность стратегии предприятия и стратегического управления.**

### 3. Практическое занятие № 2.

#### 4. Разработка продуктово-маркетинговой стратегии.

**Цель занятия:** дать концептуальную характеристику основных маркетинговых стратегий, показать их сходства и отличия с корпоративной стратегией.

#### ***Вопросы для обсуждения***

1. Роль маркетинговой составляющей в стратегическом менеджменте.
2. Различия оперативного и стратегического маркетинга.
3. Этапы разработки маркетинговой стратегии.
4. Взаимосвязь общей и маркетинговой стратегии компании.
5. Стратегия массового маркетинга.
6. Стратегия дифференцированного маркетинга.
7. Стратегия концентрированного маркетинга.
8. Базисные маркетинговые стратегии.

#### ***Задания для студентов***

1. Дать ответы на поставленные вопросы:  
*Как связаны функции менеджмента и маркетинга в системе стратегического развития предприятия?*  
*В чем заключаются отличия оперативного и стратегического маркетинга?*  
*Каковы основные функции стратегического маркетинга?*  
*В чем состоят основные принципы стратегического маркетинга?*  
*В чем состоит цель разработки маркетинговой стратегии?*  
*Каков порядок разработки и реализации маркетинговой стратегии?*  
*Каковы преимущества и недостатки основных маркетинговых стратегий?*  
*Какие инструменты применяются в процессе реализации маркетинговой стратегии?*

2. Подготовить к практическому занятию реферат по предлагаемой тематике: «Стратегия дифференцированного маркетинга», «Стратегия массового маркетинга», «Стратегия концентрированного маркетинга», «Взаимосвязь общей и маркетинговой стратегии компании», «Механизм разработки маркетинговой стратегии».

3. Ответить на следующие вопросы теста:

К основным принципам стратегического маркетинга не относится:

- а) отказ от использования в деятельности компании принципов оперативного маркетинга;
- б) приведение в соответствие потребностей рынка и производственных возможностей предприятия;
- в) ориентация на долговременные цели при тесном взаимодействии с общей стратегией фирмы;
- г) учет в деятельности фирмы стратегических возможностей.

Какая из следующих характеристик не отражает стратегический взгляд на продукт:

- а) как на средство удовлетворения потребностей клиентов;
- б) как на развивающееся явление, которое рождается, растет и умирает;
- в) как на основное средство конкурентной борьбы;
- г) как на совокупность производственных характеристик.

“Классификатор по продукту-1” представляет собой:

- а) общая концепция маркетинговой стратегии предприятия;
- б) единая классификация товаров, утверждаемая на общенациональном уровне;
- в) документ, содержащий полный классификатор всех продуктов организации, которые она уже производит и собирается производить на период корпоративной стратегии;
- г) документ, содержащий стратегический классификатор всех продуктов организации, составленный методом агрегирования всех позиций.

Сущность стратегии массового маркетинга заключается в следующем:

- а) фирма производит различные виды одного товара, отличающиеся потребительскими свойствами, качеством, оформлением, упаковкой и т.д. и предназначенные для различных групп потребителей на рынке;
- б) фирма-продавец концентрирует свои усилия на одном или нескольких немногочисленных сегментах рынка, разрабатывает маркетинговые подходы и производит товары в расчете на удовлетворение потребностей именно этих групп покупателей;
- в) фирма продвигает все свои товары одинаковыми методами;
- г) фирма-продавец пренебрегает различиями в сегментах и обращается ко всему рынку сразу с одним и тем же товаром.

Для фирм с ограниченными ресурсами наиболее предпочтительна стратегия:

- а) недифференцированного маркетинга;
- б) глобального маркетинга;
- в) концентрированного маркетинга;
- г) дифференцированного маркетинга.

Наиболее безопасной и стабильной с точки зрения достижения стратегических успехов является стратегия:

- а) дифференцированного маркетинга;
- б) массового маркетинга;
- в) целевого маркетинга;
- г) международного маркетинга.

Рынок рассматривается как образование, состоящее из отдельных группировок потребителей, которые требуют специфической маркетинговой обработки, при реализации стратегии:

- а) сегментирования;
- б) инноваций в области продукта;
- в) диверсификации;
- г) концентрации.

Основным недостатком стратегии продуктовых инноваций является:

- а) ограниченность рынков;
- б) высокий риск;
- в) трудность выхода на рынок;
- г) высокий уровень конкуренции.

Стратегия вертикальной диверсификации заключается в следующем:

- а) происходит обращение к старому кругу клиентов или же к потребителям, находящимся на одной ступени со старыми;
- б) не прослеживается прямая связь со старыми областями деятельности компании;
- в) для нового продукта используются прежние системы сбыта;
- г) предприятие начинает выпускать продукты, входящие в производственную цепочку старого продукта и находящиеся на ступенях до или после него.

Основная – 1; 2; 3.

Дополнительная – 4, 5, 18, 31, 33.

Интернет-ресурс: <http://students.rfei.ru/a/students/library.aspx>;

<http://www.lib.pu.ru/>; <http://www.unilib.neva.ru/rus/lib/>; <http://www.rbc.ru/>;

<http://www.bibliotekar.ru/>.

Формируемые компетенции: ОК-7; ОК-8; ОК-9; ПК-8; ПК-13.

Образовательные результаты: З-2; З-3; У-2; У-3; В-2; В-3.

Формы контроля, оценочные средства: текущий контроль: опрос, тестирование, реферат/эссе.

### **ТЕМА № 3: Стратегический маркетинг.**

#### **5. Практическое занятие № 3.**

#### **6. Позиционирование товара как основа продуктово-маркетинговой стратегии.**

**Цель занятия:** изучив принципы выбора позиции товара на целевом рынке,

дать представление об основных стратегиях позиционирования, обратив внимание на важность оценки эффективности выбранной стратегии.

### **Вопросы для обсуждения**

1. Продукт в системе стратегического менеджмента.
2. Сущность позиционирования.
3. Ошибки в позиционировании.
4. Позиционирование товара при различных вариантах продуктово-маркетинговой стратегии.
5. Методы оценки эффективности позиционирования.
6. Механизм пересмотра стратегии позиционирования.

### **Задания для студентов**

1. Дать ответы на поставленные вопросы:  
*Что представляет собой продукт (товар) как объект маркетинговой стратегии?*  
*Каковы особенности маркетингового понимания товара (продукта)?*  
*В чем состоят задачи «Классификатора по продукту»?*  
*Что представляет собой стратегия позиционирования товара?*  
*Какие этапы включает процесс позиционирования?*  
*Каковы основные ошибки при позиционировании товара?*  
*Как оценивается эффективность стратегии позиционирования?*  
*В чем могут заключаться причины репозиционирования товара?*
2. Подготовить к практическому занятию реферат по предлагаемой тематике: «Целевой рынок и позиция товара на нем», «Стратегии позиционирования», «Основные ошибки при позиционировании», «Методы оценки эффективности позиционирования», «Причины пересмотра стратегии позиционирования».
3. Японской корпорацией TDK — крупнейшим в мире производителем аудио- и видеокассет – на основе при анализе российского рынка была составлена следующая таблица, характеризующая покупателей.

ИСКАМАЯ ВЫГОДА	ДЕМОГРАФИЧЕС КИЕ ХАРАКТЕРИСТИ КИ	ПОВЕДЕНЧЕСК ИЕ ХАРАКТЕРИСТИ КИ	ПОКУПАЕМЫЕ МАРКИ КАССЕТ
Экономия	Подростки Молодые люди Люди с низким доходом	Активные потребители	SKC, Scena, Raks
Дизайн	Подростки Мужчины с низким уровнем образования Женщины	Активные потребители	SKC, BASF, TDK

Качество	Молодые люди Мужчины с высоким уровнем дохода	Ценители серьезной рок- музыки	SONY, BASF, TDK
Известность марки	Мужчины с высоким уровнем дохода	Неактивные потребители	SONY, BASF, TDK

Продукцию TDK можно разделить на несколько групп.

1) Относительно дешевые простые аудио- и видеокассеты, на долю которых приходится наибольший оборот корпорации. По цене они немного дороже, чем продукция такого же класса основных конкурентов — SONY и BASF, но по качеству превосходят их.

2) Дорогие кассеты с улучшенными характеристиками. Они предназначены для людей, имеющих аппаратуру высокого класса и ценящих хорошую музыку, где качество воспроизведения играет большую роль. Эти кассеты находятся примерно на одном уровне с аналогичной продукцией конкурентов как по цене, так и по качеству.

3) Кассеты для телестудий, радиостанций и других специализированных организаций. Их сбыт сейчас достаточно вялый, так как TDK не является лидером в этой области.

Какой сегмент (сегменты) вы бы порекомендовали фирме TDK выбрать в качестве целевого (целевых) и почему? Разработать стратегию позиционирования кассет TDK на российском рынке. Предложить маркетинговую стратегию, соответствующую позиционированию.

Основная – 1; 2, 3.

Дополнительная – 5, 6, 7, 13, 19.

Интернет-ресурс: <http://students.rfei.ru/a/students/library.jsp>;  
<http://www.edu.ru/>; <http://school-collection.edu.ru/>; <http://www.rsl.ru/>;  
<http://www.nbuv.gov.ua/>.

Формируемые компетенции: ОК-10; ОК-11; ОК-16; ПК-13; ПК-19.

Образовательные результаты: З-3; З-4; У-3; У-4; В-3; В-4.

Формы контроля, оценочные средства: текущий контроль: опрос, тестирование, реферат/эссе.

#### **ТЕМА № 4: Ситуационный анализ.**

##### 7.Практическое занятие № 4.

##### 8.Методология анализа внешней среды компании.

**Цель занятия:** ознакомиться с механизмом анализа влияния внешней среды компании на процесс принятия стратегических решений.

#### **Вопросы для обсуждения**

1. Стратегический анализ: сущность и этапы проведения.
2. Внешняя и внутренняя среда компании.
3. Элементы внешней среды компании.
4. Методология стратегического анализа.
5. PEST-анализ.
6. SWOT-анализ.
7. Ошибки при проведении анализа внешней среды.
8. Новые методы анализа внешней среды.

### *Задания для студентов*

1. Дать ответы на поставленные вопросы:  
*Каким образом внешняя среда влияет на деятельность компании?*  
*Каковы основные элементы внешней среды компании?*  
*В чем состоит цель анализа внешней среды?*  
*Каковы основные методы анализа внешней среды?*  
*Какие сферы внешнего окружения анализируются при проведении PEST-анализа?*  
*Каковы этапы проведения PEST-анализа?*  
*Каковы этапы проведения SWOT-анализа?*  
*Каковы основные ошибки при проведении анализа внешней среды?*
2. Подготовить к практическому занятию реферат по предлагаемой тематике: «Элементы внешней среды компании», «Составные части анализа внешней среды», «Методология SWOT-анализа», «Методология PEST-анализа», «Ошибки при проведении анализа внешней среды».
3. Провести SWOT-анализ положения гипотетического предприятия, используя следующую характеристику сильных и слабых сторон, возможностей и угроз:

ПОЛЯ МАТРИЦЫ	Возможности	Угрозы
	1.Завоевание новых рынков 2.Улучшение маркетинговой политики	1.Активная политика фирм-конкурентов 2.Медленный рост рынка 3.Недостаточная платежеспособность клиентов
Сильные стороны 1.Налаженные связи с поставщиками 2.Хороший микроклимат в коллективе		
Слабые стороны 1.Отсутствие маркетинговой стратегии 2.Слабая реклама 3.Отставание		

ассортиментной политике		
-------------------------	--	--

Основная – 1; 2, 3.

Дополнительная – 1, 4, 15, 17, 23.

Интернет-ресурс: <http://students.rfei.ru/a/students/library.aspx>;

<http://www.lib.pu.ru/>; <http://www.unilib.neva.ru/rus/lib/>; <http://www.rbc.ru/>;

<http://www.bibliotekar.ru/>.

Формируемые компетенции: ОК-17; ОК-18; ОК-19; ПК-4; ПК-19.

Образовательные результаты: З-1; З-4; У-2; У-4; В-3; В-4.

Формы контроля, оценочные средства: текущий контроль: опрос, тестирование, реферат/эссе.

#### **ТЕМА № 4: Ситуационный анализ.**

9.Практическое занятие № 5.

10.Исследование конкурентной позиции компании на рынке.

**Цель занятия:** ознакомить студентов с принципами конкурентного анализа, проанализировать схему его проведения, дав конкретные навыки использования различных видов и методов анализа.

#### ***Вопросы для обсуждения***

1. Понятие конкурентоспособности компании и ее оценка.
2. Основные силы конкуренции.
3. Принципы конкурентного анализа.
4. Виды конкурентного анализа.
5. Схема анализа конкурентов.
6. Оценка сильных и слабых сторон конкурентов.
7. Многоугольник конкурентоспособности.
8. Оценка предложений конкурентов.

#### ***Задания для студентов***

1. Дать ответы на поставленные вопросы:
  - Что такое конкурентоспособность?*
  - Что такое конкуренция?*
  - Какие элементы входят в портеровскую модель «пяти сил конкуренции»?*
  - В чем состоят задачи анализа конкурентов?*
  - Каковы этапы конкурентного анализа?*
  - Каковы основные виды конкурентного анализа?*
  - Как производится оценка сильных и слабых сторон конкурентов?*
  - Что представляет собой многоугольник конкурентоспособности?*
2. Подготовить к практическому занятию реферат по предлагаемой тематике: «Задачи конкурентного анализа», «Методы конкурентного анализа», «Оценка сильных и слабых сторон конкурентов»,



«Многоугольник конкурентоспособности», «Оценка предложений конкурентов».

3. Провести сравнительный анализ продукции Вашего предприятия и его ближайших конкурентов. Сделать вывод об уровне конкурентоспособности продукции. На каких конкурентных преимуществах она основана? Предложить пути повышения конкурентоспособности. Каких конкурентных преимуществ для этого нужно достичь?

Основная – 1; 2, 3.

Дополнительная – 1, 4, 15, 17, 23.

Интернет-ресурс: <http://students.rfei.ru/a/students/library.aspx>;

<http://www.lib.pu.ru/>; <http://www.unilib.neva.ru/rus/lib/>; <http://www.rbc.ru/>;

<http://www.bibliotekar.ru/>.

Формируемые компетенции: ОК-17; ОК-18; ОК-19; ПК-4; ПК-19.

Образовательные результаты: З-1; З-4; У-2; У-4; В-3; В-4. Формы контроля, оценочные средства: текущий контроль: опрос, тестирование, реферат/эссе.

### **Тема № 5: Формирование стратегических целей и стратегии предприятия.**

11. Практическое занятие № 6.

12. Стратегическая сегментация.

**Цель занятия:** рассмотреть механизм выделения стратегических зон хозяйствования и факторы, влияющие на данный процесс.

#### ***Вопросы для обсуждения***

1. Синергизм стратегий.
2. Стратегические зоны хозяйствования.
3. Стратегические хозяйственные единицы.
4. Принципы организации стратегических хозяйственных единиц.
5. Стратегический портфель.
6. Методы стратегической сегментации.
7. Алгоритм комплексной оценки бизнес-портфеля.
8. Соотношение корпоративной стратегии и направлений развития СХЕ.

#### ***Задания для студентов***

1. Дать ответы на поставленные вопросы:  
В чем состоят базовые возможности достижения синергетического эффекта?

В чем заключаются задачи стратегической сегментации?

Что подразумевается под определением «стратегическая зона хозяйствования»?

Какие факторы определяют параметры стратегических зон хозяйствования?

Что представляет собой портфельный анализ набора СЗХ предприятия?

Каковы основные инструменты анализа стратегического портфеля?

В чем заключаются задачи стратегических хозяйственных единиц?

Каковы принципы организации стратегических хозяйственных единиц?

2. Подготовить к практическому занятию реферат по предлагаемой тематике: «Сущность синергетического эффекта», «Механизм организации деятельности стратегических хозяйственных единиц», «Портфельное позиционирование стратегического объекта», «Методология выделения СЗХ», «Оценка согласованности элементов бизнес-портфеля компании».
3. Проанализировать деятельность выбранного Вами предприятия, дайте характеристику его хозяйственного портфеля. Существуют ли стратегические соответствия между отдельными направлениями деятельности внутри хозяйственного портфеля? Выявить наиболее (наименее) перспективные сферы деятельности в портфеле предприятия.

Основная – 1; 2, 3.

Дополнительная – 5, 6, 7, 11, 28.

Интернет-ресурс: <http://students.rfei.ru/a/students/library.jsp>;  
<http://www.edu.ru/>; <http://school-collection.edu.ru/>; <http://www.rsl.ru/>;  
<http://www.nbu.gov.ua/>.

Формируемые компетенции: ОК-1; ОК-5; ОК-9; ПК-8; ПК-19.

Образовательные результаты: З-2; З-4; У-1; У-4; В-3; В-4.

Формы контроля, оценочные средства: текущий контроль: опрос, тестирование, реферат/эссе.

### **ТЕМА № 5: Формирование стратегических целей и стратегии предприятия.**

13. Практическое занятие № 7.

14. Модели формирования стратегии фирмы.

**Цель занятия:** научить студентов основным методам разработки стратегии на базе использования матричных моделей.

#### **Вопросы для обсуждения**

1. Использование матричных моделей в стратегическом менеджменте.

2. Матрица Бостон Консалтинг Групп.
3. Матрица Дженерал Электрик/МакКинси.
4. Матрица Шелл.
5. Матрица Артур Литтл.
6. Матрица Ансоффа.
7. Модификации основных моделей выбора стратегий.
8. Сравнительный анализ основных моделей выбора стратегии.

### *Задания для студентов*

1. Дать ответы на поставленные вопросы:  
*Какие квадранты являются составными частями матрицы BCG?*  
*Каков набор допустимых стратегических решений по результатам построения матрицы BCG?*  
*В чем заключаются недостатки матрицы BCG?*  
 Какой показатель деятельности предприятия находится в центре внимания модели GE/McKinsey?  
  
 Какие характеристики имеют основные позиции на матрице GE/McKinsey?  
  
 Каковы основные функции матрицы ADL/LC?  
  
 Какие варианты возможных стратегий компании предлагает матрица Shell/DPM?  
  
 В чем состоит целевое предназначение матрицы Ансоффа?
2. Подготовить к практическому занятию реферат по предлагаемой тематике: «Процесс формирования стратегии с помощью матрицы BCG», «Процесс формирования стратегии с помощью матрицы GE/McKinsey», «Процесс формирования стратегии с помощью матрицы Shell», «Сравнительный анализ основных моделей выбора стратегии», «Основные ошибки в процессе моделирования стратегии фирмы».
3. Построить матрицу BCG для торговой компании со следующей структурой товарных групп.

ТОВАРНЫЕ ГРУППЫ	ДОЛЯ РЫНКА, %	ТЕМП РОСТА, %
Канаты и веревки	36,6	81,81
Растворители	4,86	14,16
Набивки	5,42	12,21
Альпинистское снаряжение	11,83	6,32

Пожарное оборудование	4,95	5,86
Газосварочное оборудование	3,57	3,84
Шлифпорошок	3,16	-0,79
Производственные лампы	8,24	-4,42
Масла технические	21,39	-18,98

Основная – 1; 2, 3.

Дополнительная – 5, 6, 7, 11, 28.

Интернет-ресурс: <http://students.rfei.ru/a/students/library.jspx;>  
[http://www.edu.ru/;](http://www.edu.ru/) [http://school-collection.edu.ru/;](http://school-collection.edu.ru/) [http://www.rsl.ru/;](http://www.rsl.ru/)  
[http://www.nbuu.gov.ua/.](http://www.nbuu.gov.ua/)

Формируемые компетенции: ОК-1; ОК-5; ОК-9; ПК-8; ПК-19.

Образовательные результаты: З-2; З-4; У-1; У-4; В-3; В-4.

Формы контроля, оценочные средства: текущий контроль: опрос, тестирование, реферат/эссе.

### **ТЕМА № 5: Формирование стратегических целей и стратегии предприятия.**

15. Практическое занятие № 8.

16. Разработка конкурентной стратегии.

**Цель занятия:** ознакомить студентов с основными типами стратегий ведения конкурентной борьбы.

#### ***Вопросы для обсуждения***

1. Сущность и виды конкуренции.
2. Стратегический подход к ведению конкурентной борьбы.
3. Выбор конкурентной стратегии
4. Матрица Портера.
5. Стратегия лидерства в области издержек.
6. Стратегия дифференциации.
7. Стратегия фокусирования.
8. Особенности реализации конкурентной стратегии предприятия.

#### ***Задания для студентов***

1. Дать ответы на поставленные вопросы:  
*Какие основные виды конкурентной борьбы существуют в современных условиях?*  
*В чем заключается стратегический подход к ведению конкурентной борьбы?*

*Каковы основные этапы разработки и реализации конкурентной стратегии?*

*Какие факторы влияют на выбор конкурентной стратегии фирмы?*

*Каковы основные виды конкурентных стратегий в соответствии с матрицей Портера?*

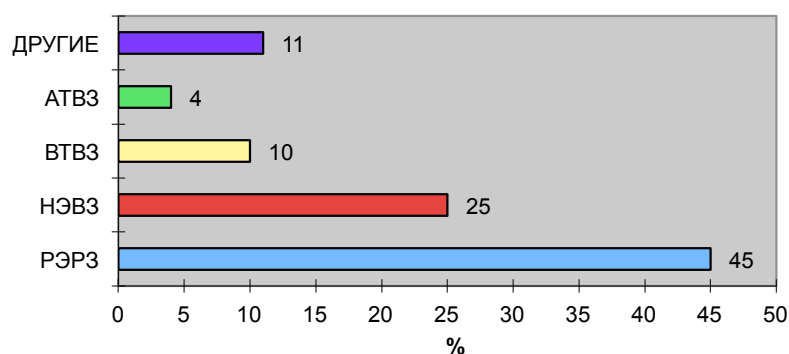
*Какие цели преследует стратегия лидерства в области издержек?*

*В чем заключается сущность стратегии дифференциации?*

*Какие сегменты рынка благоприятны для использования стратегии фокусирования?*

- Подготовить к практическому занятию реферат по предлагаемой тематике: «Майкл Портер о формировании конкурентной стратегии компании», «Стратегия лидерства в области издержек», «Стратегия дифференциации», «Стратегия фокусирования», «Механизм реализации конкурентной стратегии предприятия».
- На основе нижеприведенных данных разработать конкурентную стратегию Ростовского электровозоремонтного завода.

Основными конкурентами РЭРЗ на рынке электровозоремонтных работ выступают: Новочеркасский электровозостроительный завод (НЭВЗ); Астраханский тепловозоремонтный завод (АТВЗ); Ярославский электровозоремонтный завод (ЯЭРЗ); Воронежский тепловозоремонтный завод (ВТВЗ). Другие предприятия подобного профиля расположены в азиатской части страны и прямыми конкурентами РЭРЗ не являются. Соотношение объемов работ на рынке электровозоремонтных услуг отражает рисунок.



Для оценки положения РЭРЗ по отношению к конкурентам на рынке проведена количественная оценка состояния их рыночных возможностей.

N	ПОКАЗАТЕЛЬ	ВЕС, $W_i$	ВТВЗ	АТВЗ	НЭВЗ	РЭРЗ
1	Ассортимент	0,22	10	5	6	10
2	Цены	0,24	5	8	7	5
3	Качество	0,20	8	4	5	7
4	Сервис	0,17	8	3	6	7
5	Персонал	0,11	8	6	8	7
6	Форма оплаты	0,06	8	7	9	7
	Сумма оценок		7,72	5,40	6,44	7,18

Основная – 1; 2, 3.

Дополнительная – 5, 6, 7, 11, 28.

Интернет-ресурс: <http://students.rfei.ru/a/students/library.jsp>;  
<http://www.edu.ru/>; <http://school-collection.edu.ru/>; <http://www.rsl.ru/>;  
<http://www.nbuu.gov.ua/>.

Формируемые компетенции: ОК-1; ОК-5; ОК-9; ПК-8; ПК-19.

Образовательные результаты: З-2; З-4; У-1; У-4; В-3; В-4.

Формы контроля, оценочные средства: текущий контроль: опрос, тестирование, реферат/эссе.

### **ТЕМА № 6: Техническая политика и стратегия предприятия. Функциональные стратегии.**

17. Практическое занятие № 9.

18. Функциональные стратегии предприятия.

**Цель занятия:** ознакомиться с основными видами функциональных стратегий и их взаимосвязью с базовой стратегией компании.

#### ***Вопросы для обсуждения***

1. Сущность и особенности функциональных стратегий.
2. Механизм формирования функциональных стратегий.
3. Производственная стратегия.
4. Инновационная стратегия.
5. Стратегия управления персоналом.
6. Финансовая стратегия.
7. Информационная стратегия.
8. Взаимосвязь функциональных и базовой стратегии компании.

#### ***Задания для студентов***

1. Дать ответы на поставленные вопросы:  
*Что подразумевает под собой понятие «функциональная стратегия»?*  
*Как соотносятся цели базовой и функциональных стратегий?*  
*Как изменялась степень приоритетности функциональных стратегий в деятельности предприятий?*  
*В чем состоят особенности механизма формирования функциональных стратегий?*  
*На какие вопросы должна давать ответ производственная стратегия?*  
*Какие виды инновационных стратегий получили наибольшее распространение?*  
*Чем обусловлено повышение значимости информационной стратегии предприятия?*
2. Подготовить реферат по предлагаемой тематике: «Разработка производственной стратегии предприятия», «Разработка инновационной

стратегии предприятия», «Разработка стратегии управления персоналом», «Разработка финансовой стратегии предприятия», «Взаимосвязь функциональных и базовой стратегии компании».

3. Проанализировать деятельность выбранного Вами предприятия. Каковы его стратегические цели? Каковы цели его финансовой деятельности? Есть ли между ними противоречия? Проанализировать финансовые возможности данного предприятия, которые могли бы послужить основой выработки стратегии. Рассмотреть несколько вариантов финансовой стратегии. Сравнить эти варианты, экономически обосновать, какой из них является наиболее эффективным для анализируемого предприятия.

Основная – 1; 2, 3.

Дополнительная – 7, 10, 35, 37, 38.

Интернет-ресурсы: <http://students.rfei.ru/a/students/library.aspx>;

<http://www.lib.pu.ru/>; <http://www.unilib.neva.ru/rus/lib/>; <http://www.rbc.ru/>;

<http://www.bibliotekar.ru/>.

Формируемые компетенции: ОК-11; ОК-17; ОК-19; ПК-4; ПК-19.

Образовательные результаты: З-2; З-3; У-1; У-4; В-2; В-4.

Формы контроля, оценочные средства: текущий контроль: опрос, тестирование, реферат/эссе.

### ***ТЕМА № 7: Внешнеэкономические стратегии.***

#### 19. Практическое занятие № 10.

20. Специфические особенности реализации стратегии на международных рынках.

**Цель занятия:** рассмотреть особенности организации системы стратегического управления внешнеэкономической деятельностью компании.

#### ***Вопросы для обсуждения***

1. Сущность внешнеэкономической стратегии предприятия.
2. Стратегия организации экспортно-импортной деятельности.
3. Стратегия создания совместного предприятия.
4. Стратегия создания собственного предприятия за рубежом.
5. Стратегия франчайзинга.
6. Стратегия лицензирования.
7. Специфические факторы реализации стратегии на международных рынках.
8. Барьеры на пути реализации внешнеэкономической стратегии.

#### ***Задания для студентов***

1. Дать ответы на поставленные вопросы:  
Каковы основные особенности реализации стратегии на международных

рынках?

В чем состоит сущность факторов выталкивания и втягивания, определяющих участие компании во внешнеэкономической деятельности?

*Какие факторы влияют на выбор направления международного стратегического развития бизнеса?*

*Какой вид международного бизнеса требует наименьших финансовых вложений?*

*Какие основные проблемы существуют у российских предприятий при выходе на международные рынки?*

*Какие типы барьеров возникают на пути реализации внешнеэкономической стратегии компании?*

*Каким образом тенденции глобализации влияют на деятельность компании на внешних рынках?*

*Каковы основные ошибки при реализации внешнеэкономической стратегии предприятия?*

2. Подготовить реферат по предлагаемой тематике: «Стратегия организации экспортно-импортной деятельности», «Стратегия создания совместного предприятия», «Стратегия создания предприятия за рубежом», «Стратегия франчайзинга», «Стратегия лицензирования».
3. Заполнить пустые ячейки матрицы SWOT-анализа деятельности компании «Глория Джинс» на внешнем рынке.

ПОЛЯ МАТРИЦЫ	Возможности 1.Завоевание новых рынков 2.Выработка маркетинговой политики	Угрозы 1.Активная политика фирм-конкурентов 2.Медленный рост рынка
Сильные стороны 1.Налаженные связи с иностранными партнерами 2.Известность торговой марки		
Слабые стороны 1.Отсутствие маркетинговой службы на внешних рынках 2.Слабая реклама в иностранных СМИ 3.Отсутствие учета		



национальных особенностей ассортиментной политике	В	
---	---	--

Основная – 1; 2, 3.

Дополнительная – 11, 12, 13, 37, 38.

Интернет-ресурсы: <http://students.rfei.ru/a/students/library.jsp>;  
<http://www.edu.ru/>; <http://school-collection.edu.ru/>; <http://www.rsl.ru/>;  
<http://www.nbuv.gov.ua/>.

Формируемые компетенции: ОК-2; ОК-7; ОК-8; ПК-4; ПК-8.

Образовательные результаты: З-2; З-3; У-1; У-4; В-2; В-4.

Формы контроля, оценочные средства: текущий контроль: опрос, тестирование, реферат/эссе.

### **ТЕМА № 7: Внешнеэкономические стратегии.**

21. Практическое занятие № 11.

22. Стратегический маркетинг на международных рынках.

**Цель занятия:** исследовать специфические особенности реализации маркетинговой стратегии на внешних рынках.

#### ***Вопросы для обсуждения***

1. Особенности разработки и реализации маркетинговой стратегии на внешних рынках.
2. Фазы маркетинговой деятельности на внешних рынках.
3. Концепция расширения внутреннего рынка.
4. Концепция мультивнутреннего рынка.
5. Концепция глобального маркетинга.
6. Основные маркетинговые стратегии на внешних рынках.

#### ***Задания для студентов***

1. Дать ответы на поставленные вопросы:  
*Какие специфические виды продуктово-маркетинговой стратегии компания может применять на зарубежных рынках?*  
*В чем заключается сущность стратегии стандартизированного развития продукта?*  
*Каковы основные типы адаптации товара к внешним рынкам?*  
*Какие национально-культурные особенности должны учитываться при реализации маркетинговой стратегии?*  
*Что представляет собой опосредствованный иностранный маркетинг?*  
*Каковы особенности регулярного иностранного маркетинга?*  
*В какой фазе маркетинговой деятельности на внешних рынках компании полностью включаются в данный процесс?*

*В чем состоят особенности концепций организации маркетинговой деятельности на внешних рынках?*

2. Подготовить реферат по предлагаемой тематике: «Отличительные особенности реализации маркетинговой стратегии на внутреннем и внешнем рынках», «Концепция расширения внутреннего рынка», «Концепция мультивнутреннего рынка», «Концепция глобального маркетинга», «Маркетинговые стратегии компаний Кока-Кола и ПепсиКо на международных рынках».

3. Ответить на следующие вопросы теста:

К основным аспектам мотивации, побуждающим национальные компании осуществлять международный бизнес, вступать в международную маркетинговую деятельность, не относится:

- а) развитие международных коммуникаций;
- б) расширение сбыта;
- в) диверсификация источников снабжения и сбыта;
- г) приобретение ресурсов.

Сущность адаптированного маркетинга на международных рынках заключается в следующем:

- а) удовлетворение ожиданий зарубежных потребителей с помощью сегментации, основанной на непосредственной реакции и интерактивной коммуникации;
- б) диверсификация товарного портфеля в сторону обеспечения большей добавленной стоимости, основываясь либо на технологическом развитии, либо на организационных ноу-хау;
- в) разработка систем, основанных на организационной гибкости и планировании с учетом непредвиденных обстоятельств;
- г) деятельность в наднациональных сегментах, представляющих собой рыночные возможности для фирмы.

Этноцентрическая ориентация на международных рынках предполагает:

- а) что имеются существенные отличия в функционировании иностранных рынков и необходимо строить работу с ними на основе индивидуального подхода;
- б) что существует определенное сходство между рынками, вследствие чего предприятие старается действовать на них по общей программе маркетинга;
- в) что любая деятельность на международном рынке есть продолжение операций внутреннего рынка;
- г) создание стандартизированной глобально используемой продукции и существует стремление ее реализации скоординированными усилиями на всех рынках.

Предприятие переносит на международный рынок свою ассортиментную политику, принятую для внутреннего рынка, выбирая следующую стратегию международного маркетинга:

- а) нового изобретения;
- б) расширение сбыта;

- в) обратного изобретения;
- г) стандартизированного развития продукта.

Фирма располагает постоянными производственными мощностями для производства и реализации продукции на продолжительной основе на иностранных рынках в фазе:

- а) международного маркетинга;
- б) регулярного иностранного маркетинга;
- в) глобального маркетинга;
- г) опосредствованного иностранного маркетинга.

Концепция мультивнутреннего рынка предполагает следующую модель поведения компании на международных рынках:

- а) множество рынков рассматривается как единый рынок, при этом группы предполагаемых покупателей с аналогичными потребностями определяют глобальные рыночные сегменты;
- б) фирма отказывается от выхода на международные рынки;
- в) фирма рассматривает свои международные операции как второстепенные, предназначенные для расширения внутренних операций на внутреннем отечественном рынке;
- г) компания придает значение различиям зарубежных рынков и считает необходимым видоизменять иностранный бизнес в организационном смысле.

Наименее рискованный путем выхода на международный рынок является:

- а) прямое владение;
- б) организация совместного предприятия;
- в) экспортные операции;
- г) создание стратегического альянса.

Начальным этапом вовлечения компании в международный маркетинг является:

- а) создание экспортного отдела;
- б) организация экспортно-импортных операций;
- в) создание международного филиала;
- г) создание транснациональной компании.

Основная – 1; 2, 3.

Дополнительная – 11, 12, 13, 37, 38.

Интернет-ресурс: <http://students.rfei.ru/a/students/library.jspx>;  
<http://www.edu.ru/>; <http://school-collection.edu.ru/>; <http://www.rsl.ru/>;  
<http://www.nbu.gov.ua/>.

Формируемые компетенции: ОК-2; ОК-7; ОК-8; ПК-4; ПК-8.

Образовательные результаты: З-2; З-3; У-1; У-4; В-2; В-4.

Формы контроля, оценочные средства: текущий контроль: опрос, тестирование, реферат/эссе.

### **ТЕМА № 8: Стратегия и организационная структура.**

### 23. Практическое занятие № 12.

#### 24. Влияние организационной структуры организации на стратегические процессы.

**Цель занятия:** ознакомить студентов с принципами построения организационных структур управления, адекватных стратегии предприятия.

#### *Вопросы для обсуждения*

1. Организационная структура как фактор реализации стратегии.
2. Влияние структуры организации на эффективность системы стратегического менеджмента.
3. Реализация стратегии в рамках линейной структуры управления.
4. Реализация стратегии в рамках функциональной структуры управления.
5. Реализация стратегии в рамках дивизиональной структуры управления.
6. Реализация стратегии в рамках матричной структуры управления.
7. Реализация стратегии в рамках проектной структуры управления.
8. Преимущества и недостатки различных организационных структур с точки зрения стратегического менеджмента.

#### *Задания для студентов*

**Тема практического занятия 1.** Дать ответы на поставленные вопросы:

Какие основные факторы влияют на выбор организационной структуры предприятия?

Какие типы организационных структур получили наибольшее распространение в современных условиях?

Каким образом организационная структура предприятия влияет на процесс реализации стратегии?

Каковы специфические задачи стратегического менеджмента при линейной структуре управления?

Каковы специфические задачи стратегического менеджмента при функциональной структуре управления?

Каковы специфические задачи стратегического менеджмента при дивизиональной структуре управления?

Каковы специфические задачи стратегического менеджмента при матричной структуре управления?

**Тема практического занятия 2.** Подготовить к практическому занятию реферат по предлагаемой тематике: «Реализация стратегии в рамках функциональной структуры управления», «Реализация стратегии в рамках дивизиональной структуры управления», «Реализация стратегии в рамках матричной структуры управления», «Реализация стратегии в рамках линейной структуры управления», «Реализация стратегии в рамках проектной структуры управления».

**Тема практического занятия 3.** Ответить на следующие вопросы теста:

Каждое звено и каждый подчиненный имеют одного руководителя, через которого по одному единовременному каналу проходят все команды управления в условиях следующей организационной структуры управления:

- а) матричной;
- б) дивизиональной;
- в) функциональной;
- г) линейной.

Какой блок управления отсутствует при функциональной организации его системы:

- а) социальный;
- б) управленческий;
- в) производственный;
- г) контрольный.

Какой организационной структуре соответствовала система управления на большинстве крупнейших промышленных предприятий СССР:

- а) дивизиональной;
- б) проектной;
- в) функциональной;
- г) матричной.

Область применения дивизиональной структуры управления не распространяется на:

- а) однопродуктовые предприятия;
- б) проектной;
- в) предприятия, расположенные в различных регионах;
- г) предприятия, осуществляющие сложные инновационные процессы.

К основным задачам менеджмента при матричной структуре управления не относится:

- а) выделение состава функциональных служб и подразделений;
- б) тщательная подготовка положений об отделах и должностных инструкциях;
- в) обеспечение централизованного управления по объектам;
- г) обоснование критериев выделения целевых проектов.

Организации с ограниченными рынками сбыта продукции и простыми операциями имеют тенденцию к формированию следующей структуры управления:

- а) сетевой;
- б) линейно-функциональной;
- в) матричной;
- г) проектной.

Основная проблема при организации бизнеса по принципу динамической сети состоит в следующем:

- а) сложность в управлении;
- б) высокий риск несанкционированного использования знаний и технологий третьими лицами;
- в) препятствия на пути внедрения инноваций;

г) многоподчиненность сотрудников.

Основная – 1; 2, 3.

Дополнительная – 4, 6, 15, 18, 24.

Интернет-ресурс: <http://students.rfei.ru/a/students/library.jsp>;

<http://www.lib.pu.ru/>; <http://www.unilib.neva.ru/rus/lib/>; <http://www.rbc.ru/>;

<http://www.bibliotekar.ru/>.

Формируемые компетенции: ОК-10; ОК-16; ОК-18; ПК-8; ПК-13.

Образовательные результаты: З-1; З-4; У-2; У-4; В-3; В-4.

Формы контроля, оценочные средства: текущий контроль: опрос, тестирование, реферат/эссе.

### **ТЕМА № 8: Стратегия и организационная структура.**

25. Практическое занятие № 13.

26. Организация служб стратегического менеджмента.

**Цель занятия:** рассмотреть основные варианты организации служб стратегического менеджмента на предприятии и исследовать механизм их функционирования.

#### ***Вопросы для обсуждения***

1. Основные задачи службы стратегического менеджмента.
2. Ключевые функции службы стратегического менеджмента.
3. Позиционирование службы стратегического менеджмента на предприятии.
4. Анализ зарубежного и отечественного опыта организации служб стратегического менеджмента.
5. Концепции формирования оптимальной структуры службы стратегического менеджмента.
6. Выбор структуры службы стратегического менеджмента.

#### ***Задания для студентов***

1. Дать ответы на поставленные вопросы:  
*Каковы основные формы организации служб стратегического менеджмента на современных предприятиях?*  
*Какие факторы влияют на выбор структуры службы стратегического менеджмента?*  
*В чем заключаются задачи служб стратегического менеджмента?*  
*В чем заключаются функции служб стратегического менеджмента?*  
*Какая подчиненность службы стратегического менеджмента считается наиболее эффективной?*  
*Каковы основные методы работы служб стратегического менеджмента?*  
*Как организуется взаимодействие служб стратегического менеджмента*

*с другими структурными подразделениями предприятия?*

*Каковы основные ошибки при организации служб стратегического менеджмента?*

2. Подготовить реферат по предлагаемой тематике: «Формы организации служб стратегического менеджмента», «Позиционирование службы стратегического менеджмента на предприятии», «Концепции формирования оптимальной структуры службы стратегического менеджмента», «Зарубежный опыт организации служб стратегического менеджмента», «Организация служб стратегического менеджмента на российских предприятиях».
3. Рассмотреть организацию системы стратегического управления на предприятии, на котором Вы работаете: какие функции по разработке (и/или реализации) стратегии возложены на каждое подразделение? Какие проблемы при этом возникают? Предложите варианты совершенствования организации службы стратегического менеджмента.

Основная – 1; 2, 3.

Дополнительная – 4, 6, 15, 18, 24.

Интернет-ресурс: <http://students.rfei.ru/a/students/library.aspx>;

<http://www.lib.pu.ru/>; <http://www.unilib.neva.ru/rus/lib/>; <http://www.rbc.ru/>;

<http://www.bibliotekar.ru/>.

Формируемые компетенции: ОК-10; ОК-16; ОК-18; ПК-8; ПК-13.

Образовательные результаты: З-1; З-4; У-2; У-4; В-3; В-4.

Формы контроля, оценочные средства: текущий контроль: опрос, тестирование, реферат/эссе.

### **ТЕМА № 9: Стратегический потенциал и стратегические изменения.**

27. Практическое занятие № 14.

28. Ключевые компетенции организации.

**Цель занятия:** изучить понятие и виды ключевых компетенций современной организации как важнейшего фактора ее стратегического потенциала.

#### ***Вопросы для обсуждения***

- Понятие стратегического потенциала организации.
- Элементы стратегического потенциала.
- Ключевые факторы успеха.
- Ключевые компетенции как важнейший фактор конкурентной борьбы.
- Основные виды ключевых компетенций.
- Неосязаемые ключевые компетенции.

#### ***Задания для студентов***

1. Дать ответы на поставленные вопросы:  
*Что такое стратегический потенциал организации?*

*Какие элементы составляют стратегический потенциал организации?*

*Что подразумевает под собой понятие «ключевые компетенции»?*

*Какова роль ключевых компетенций в реализации стратегии предприятия?*

*Каковы основные категории ключевых компетенций?*

*Какая из категорий ключевых компетенций имеет стратегическое значение для организации?*

*В чем состоят различия в процессах создания и удержания ключевых компетенций?*

*Каковы особенности неосязаемых ключевых компетенций?*

2. Подготовить к практическому занятию реферат по предлагаемой тематике: «Ключевые компетенции в системе элементов стратегического потенциала», «Категории ключевых компетенций», «Неосязаемые ключевые компетенции», «Проблемы создания и удержания ключевых компетенций», «Влияние временного фактора на ключевые компетенции организации».
3. Определить ключевые компетенции организации, в которой Вы работаете. Насколько они реализуются? Предложить комплекс мероприятий по созданию новой ключевой компетенции.

Основная – 1; 2, 3.

Дополнительная – 11, 19, 22, 23, 28.

Интернет-ресурсы: <http://students.rfei.ru/a/students/library.jsp>;  
<http://www.edu.ru/>; <http://school-collection.edu.ru/>; <http://www.rsl.ru/>;  
<http://www.nbuv.gov.ua/>.

Формируемые компетенции: ОК-11; ОК-17; ОК-19; ПК-4; ПК-19.

Образовательные результаты: З-2; З-4; У-1; У-4; В-3; В-4.

Формы контроля, оценочные средства: текущий контроль: опрос, тестирование, реферат/эссе.

### **ТЕМА № 10: Проектирование систем управления.**

29. Практическое занятие № 15.

30. Основные методы проектирования систем управления.

**Цель занятия:** ознакомить студентов с методологией проектирования систем управления как важнейшего инструмента стратегического менеджмента.

#### **Вопросы для обсуждения**

1. Особенности процесса проектирования систем управления.
2. Организационное моделирование.
3. Системный подход к проектированию систем управления.
4. Нормативный (экспертно-аналитический) метод.
5. Метод параметрического моделирования.



6. Программно-целевой метод.
7. Метод функционального моделирования (метод аналогий).
8. Сравнительный анализ методов проектирования систем управления.

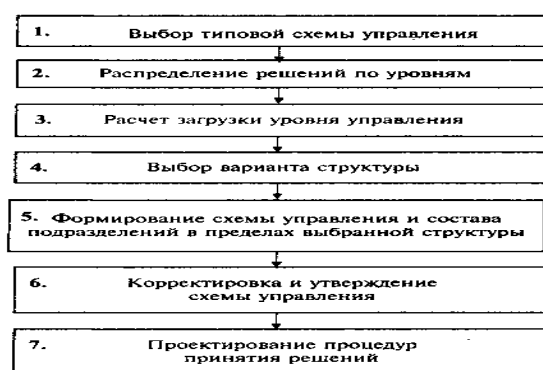
### **Задания для студентов**

1. Дать ответы на поставленные вопросы:  
*В чем заключается сущность проектирования систем управления?  
 Какие этапы включает процесс проектирования систем управления?  
 Каковы основные методы проектирования систем управления?  
 Что представляет собой процесс организационного моделирования?  
 Какой из методов проектирования систем управления получил наибольшее распространение?*

В чем состоит сущность системного подхода к проектированию систем управления?

*Какие задачи преследует программно-целевой метод проектирования?  
 В чем заключается метод функционального моделирования (метод аналогий)?*

2. Подготовить к практическому занятию реферат по предлагаемой тематике: «Нормативный (экспертно-аналитический) метод», «Метод параметрического моделирования», «Программно-целевой метод», «Метод функционального моделирования (метод аналогий)», «Сравнительный анализ методов проектирования систем управления».
3. Произведите проектирование системы управления гипотетической организации методом организационного моделирования, исходя из приведенной схемы:



Основная – 1; 2, 3.

Дополнительная – 3, 6, 15, 17, 18.

Интернет-ресурс: <http://students.rfei.ru/a/students/library.aspx>;

<http://www.lib.pu.ru/>; <http://www.unilib.neva.ru/rus/lib/>; <http://www.rbc.ru/>;

<http://www.bibliotekar.ru/>.

Формируемые компетенции: ОК-10; ОК-16; ОК-18; ПК-4; ПК-19.

Образовательные результаты: З-2; З-3; У-1; У-4; В-2; В-4.

Формы контроля, оценочные средства: текущий контроль: опрос, тестирование, реферат/эссе.

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

### **Тема 1. Стратегические проблемы развития производства и структура промышленности.**

1. Изучить текст лекции № 1.
2. Исследовать динамику изменения приоритетности стратегических проблем российских предприятий за последние 15 лет.
3. Сравнить стратегические аспекты промышленного развития на макро- и микроуровнях.

Основная – 1; 2; 3.

Дополнительная – 4, 6, 10, 11, 16.

Интернет-ресурс: <http://students.rfei.ru/a/students/library.jsp>;  
<http://www.edu.ru/>; <http://school-collection.edu.ru/>; <http://www.rsl.ru/>;  
<http://www.nbuv.gov.ua/>.

Формируемые компетенции: ОК-1; ОК-2; ОК-5; ПК-4; ПК-8.

Образовательные результаты: З-1; З-2; У-1; У-2; В-1; В-2.

Формы контроля, оценочные средства: текущий контроль: собеседование, конспект.

### **Тема 2. Сущность стратегии предприятия и стратегического управления.**

25. Изучить текст лекции № 2 и стр. 12-21 учебного пособия.
26. Подготовиться к семинарскому занятию по теме «Механизм стратегического управления» (см. Планы семинарских занятий).
27. Проследить исторический процесс трансформации системы стратегического планирования в систему стратегического управления.

Основная – 1; 2; 3.

Дополнительная – 4, 5, 18, 31, 33.

Интернет-ресурс: <http://students.rfei.ru/a/students/library.jsp>;  
<http://www.lib.pu.ru/>; <http://www.unilib.neva.ru/rus/lib/>; <http://www.rbc.ru/>;  
<http://www.bibliotekar.ru/>.

Формируемые компетенции: ОК-7; ОК-8; ОК-9; ПК-8; ПК-13.

Образовательные результаты: З-2; З-3; У-2; У-3; В-2; В-3. Формы контроля, оценочные средства: текущий контроль: собеседование, конспект.

### **Тема 3. Стратегический маркетинг.**

1. Изучить текст лекции № 3.
2. Подготовиться к семинарскому занятию по теме «Разработка продуктово-маркетинговой стратегии».
3. Поразмышлять об общих чертах и отличиях в процессах разработки общей и маркетинговой стратегии компании.

Основная – 1; 2, 3.

Дополнительная – 5, 6, 7, 13, 19.

Интернет-ресурс: <http://students.rfei.ru/a/students/library.jspx>;  
<http://www.edu.ru/>; <http://school-collection.edu.ru/>; <http://www.rsl.ru/>;  
<http://www.nbu.gov.ua/>.

Формируемые компетенции: ОК-10; ОК-11; ОК-16; ПК-13; ПК-19.

Образовательные результаты: З-3; З-4; У-3; У-4; В-3; В-4.

Формы контроля, оценочные средства: текущий контроль: собеседование, конспект.

### **Тема 4. Ситуационный анализ.**

1. Изучить текст лекции № 4 и стр. 27-37 учебного пособия.
2. Подготовиться к семинарскому занятию по теме «Методология анализа стратегической позиции компании».
3. Выявить позитивные и отрицательные характеристики различных методов стратегического анализа.

Основная – 1; 2, 3.

Дополнительная – 1, 4, 15, 17, 23.

Интернет-ресурс: <http://students.rfei.ru/a/students/library.jspx>;  
<http://www.lib.pu.ru/>; <http://www.unilib.neva.ru/rus/lib/>; <http://www.rbc.ru/>;  
<http://www.bibliotekar.ru/>.

Формируемые компетенции: ОК-17; ОК-18; ОК-19; ПК-4; ПК-19.

Образовательные результаты: З-1; З-4; У-2; У-4; В-3; В-4.

Формы контроля, оценочные средства: текущий контроль: собеседование, конспект.

### **Тема 5. Формирование стратегических целей и стратегии предприятия.**

1. Изучить текст лекции № 5, стр. 23-27, 38-43 и 53-54 учебного пособия.
2. Подготовиться к семинарскому занятию по теме «Процедура формирования стратегии».
3. Найти примеры миссии и целей нескольких известных отечественных и зарубежных компаний, проанализировать их.

Основная – 1; 2, 3.

Дополнительная – 5, 6, 7, 11, 28.

Интернет-ресурс: <http://students.rfei.ru/a/students/library.jsp>;  
<http://www.edu.ru/>; <http://school-collection.edu.ru/>; <http://www.rsl.ru/>;  
<http://www.nbuu.gov.ua/>.

Формируемые компетенции: ОК-1; ОК-5; ОК-9; ПК-8; ПК-19.

Образовательные результаты: З-2; З-4; У-1; У-4; В-3; В-4.

Формы контроля, оценочные средства: текущий контроль: собеседование, конспект.

### **Тема 6. Техническая политика и стратегия предприятия. Функциональные стратегии.**

1. Изучить текст лекции № 6.
2. Подготовиться к семинарскому занятию по теме «Функциональные стратегии предприятия».
3. Ознакомится с технической политикой РАО «ЕЭС России», оценить ее влияние на стратегию компании.

Основная – 1; 2, 3.

Дополнительная – 7, 10, 35, 37, 38.

Интернет-ресурс: <http://students.rfei.ru/a/students/library.jsp>;  
<http://www.lib.pu.ru/>; <http://www.unilib.neva.ru/rus/lib/>; <http://www.rbc.ru/>;  
<http://www.bibliotekar.ru/>.

Формируемые компетенции: ОК-11; ОК-17; ОК-19; ПК-4; ПК-19.

Образовательные результаты: З-2; З-3; У-1; У-4; В-2; В-4.

Формы контроля, оценочные средства: текущий контроль: собеседование, конспект.

### **Тема 7. Внешнеэкономические стратегии.**

1. Изучить текст лекции № 7.
2. Подготовиться к семинарскому занятию по теме «Специфические особенности реализации стратегии на международных рынках».
3. Сравнить стратегии деятельности на международных рынках компаний «Кока-Кола» и «ПепсиКо».

Основная – 1; 2, 3.

Дополнительная – 11, 12, 13, 37, 38.

Интернет-ресурс: <http://students.rfei.ru/a/students/library.jsp>;  
<http://www.edu.ru/>; <http://school-collection.edu.ru/>; <http://www.rsl.ru/>;  
<http://www.nbuu.gov.ua/>.

Формируемые компетенции: ОК-2; ОК-7; ОК-8; ПК-4; ПК-8.

Образовательные результаты: З-2; З-3; У-1; У-4; В-2; В-4.

Формы контроля, оценочные средства: текущий контроль: собеседование, конспект.

### **Тема 8. Стратегия и организационная структура.**

10. Изучить текст лекции № 8 и стр. 45-47 учебного пособия.
11. Подготовиться к семинарскому занятию по теме «Влияние структуры организации на стратегические процессы».
12. Исследовать динамику изменения организационных структур крупных российских компаний в условиях перехода от стратегий выживания к стратегиям роста.

Основная – 1; 2, 3.

Дополнительная – 4, 6, 15, 18, 24.

Интернет-ресурс: <http://students.rfei.ru/a/students/library.aspx>;

<http://www.lib.pu.ru/>; <http://www.unilib.neva.ru/rus/lib/>; <http://www.rbc.ru/>;

<http://www.bibliotekar.ru/>.

Формируемые компетенции: ОК-10; ОК-16; ОК-18; ПК-8; ПК-13.

Образовательные результаты: З-1; З-4; У-2; У-4; В-3; В-4.

Формы контроля, оценочные средства: текущий контроль: собеседование, конспект.

### **Тема 9. Стратегический потенциал и стратегические изменения.**

1. Изучить текст лекции № 9 и стр. 47-52 учебного пособия.
2. Подготовиться к семинарскому занятию по теме «Ключевые компетенции организации».
3. Подумать о различиях в сопротивлении стратегическим изменениям при различном состоянии стратегического потенциала организации.

Основная – 1; 2, 3.

Дополнительная – 11, 19, 22, 23, 28.

Интернет-ресурс: <http://students.rfei.ru/a/students/library.aspx>;

<http://www.edu.ru/>; <http://school-collection.edu.ru/>; <http://www.rsl.ru/>;

<http://www.nbuu.gov.ua/>.

Формируемые компетенции: ОК-11; ОК-17; ОК-19; ПК-4; ПК-19.

Образовательные результаты: З-2; З-4; У-1; У-4; В-3; В-4.

Формы контроля, оценочные средства: текущий контроль: собеседование, конспект.

### **Тема 10. Проектирование систем управления.**

1. Изучить текст лекции № 10.
2. Сравнить преимущества и недостатки различных методов проектирования систем управления.
3. Выявить сходства системного подхода к проектированию систем управления и корпоративных стратегий.

Литература:

Основная – 1; 2, 3.

Дополнительная – 3, 6, 15, 17, 18.

Интернет-ресурс: <http://students.rfei.ru/a/students/library.aspx>;

<http://www.lib.pu.ru/>; <http://www.unilib.neva.ru/rus/lib/>; <http://www.rbc.ru/>;

<http://www.bibliotekar.ru/>.

Образовательные технологии, методы и формы обучения: дистанционные образовательные технологии, объяснительно-иллюстративного обучения, развивающего обучения; проблемная лекция, практическое занятие, самостоятельная работа.

Формируемые компетенции: ОК-10; ОК-16; ОК-18; ПК-4; ПК-19.

Образовательные результаты: З-2; З-3; У-1; У-4; В-2; В-4.

Примерные темы рефератов по дисциплине  
«Стратегический менеджмент»

1. Базисные маркетинговые стратегии.
2. Взаимосвязь функций менеджмента и маркетинга в системе стратегического развития предприятия.
3. Влияние структуры организации на эффективность функционирования системы стратегического менеджмента.
4. Внешнеэкономические связи в условиях глобализации.
5. Задачи стратегического менеджмента в условиях различных организационных структур.
6. Конкурентные преимущества и ключевые факторы успеха.
7. Методы разработки стратегических решений.
8. Области и временной горизонт выработки целей компании.
9. Области стратегических изменений.
10. Организация служб стратегического развития.
11. Проблемы определения перспектив развития бизнеса.
12. Рыночная трансформация системы управления предприятиями.
13. Стратегические зоны хозяйствования и стратегические хозяйственные единицы.
14. Структурные сдвиги в российской экономике как фактор стратегического развития промышленности.
15. Типы внешней среды.
16. Фазы и концепции международного маркетинга.
17. Факторы стратегического успеха.
18. Факторы, влияющие на выбор внешнеэкономической стратегии.
19. Функции подразделений стратегического менеджмента.
20. Экономическая, политическая, правовая, социальная, технологическая компоненты внешней среды.

Примерные темы эссе по дисциплине  
«Стратегический менеджмент»

1. Внешнеэкономические стратегии в условиях глобализации.
2. Макроэкономическая стабилизация и перспективы стратегического развития промышленности РФ.
3. Оптимальное распределение управленческих решений в компании.
4. Основные ошибки в стратегическом планировании.
5. Основные школы стратегий.
6. Проблема сопротивления стратегическим изменениям и роль руководства организации в ее решении.
7. Способы и методы поддержания организационной культуры предприятия.
8. Стратегический образ мышления руководителя.

9. Стратегическое видение и его особенности.

**10.** Цели стратегического развития на уровне государства.



## **6. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю).**

См. Приложение №2 к рабочей программе.

## **7. Перечень основной и дополнительной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля).**

### **Основная литература**

- 1.Круглова Н.Ю., Круглов М.И. Стратегический менеджмент: учебник. – М.: Высшее образование, 2010. – 492 с.
- 2.Стратегический менеджмент: учебник [электронный ресурс]; Региональный финансово-экономический институт. – Курск, 2009. – 131 с.
- 3.Стратегический менеджмент: практикум [электронный ресурс]; Региональный финансово-экономический институт. – Курск, 2010. – 89 с.

### **Дополнительная литература**

- 1.Бредихина Т. Е. И это все о миссии компании // Акционерное общество: вопр. корпоративного упр. - 2010. - № 10. - С. 34-43. ; То же [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.befl.ru/press/detail.php?ID=535> (19.10.2015).
- 2.Вартанова М.Л. Базовые понятия и особенности установления миссии и целей современной организации // Проблемы теории и практики современной науки : материалы IV Междунар. науч.-практ. конф. : сб. науч. тр. / Науч.-образовательное учреждение «Вектор науки», науч. ред.: С.В. Галачиева. - М., 2015. – С. 136-142. Доступ после регистрации (открыть ссылку).
- 4.Иванов Е. А. Миссия выполняема, если она ясна: сущность и основные составляющие стратегического планирования // Рос. предпринимательство. - 2011. - № 7, вып. 1. - С. 40-45. Платный доступ (открыть ссылку).
- 5.Казакова А.А. Миссия и видение как стратегическое позиционирование компаний в настоящем и будущем (на примере строительных организаций России) / А.А. Казакова, А.А. Степочкина // Строительство - формирование среды жизнедеятельности : сб. тр. Восемнадцатой Междунар. межвуз. науч.-практ. конф. студентов, магистрантов, аспирантов и молодых ученых. - М., 2015. – С. 749-752.
- 6.Киселев А.А. «Миссия» организации как «красивая обертка» стратегического менеджмента // Вопросы образования и науки : теоретический и методический аспекты : сб. науч. тр. по материалам Междунар. науч.-практ. конф. - Тамбов, 2015. – С. 73-75. ; То же [Электронный ресурс]. – URL: <http://ucom.ru/doc/conf/2015.06.02.pdf> (19.10.2015).
- 7.Колмыкова М.В. Миссия, видение и кредо качества – ориентир предприятий и организаций в современной экономике // Наука и устойчивое

развитие общества. Наследие В.И. Вернадского. – 2010. - № 10. – С. 48. Доступ после регистрации (открыть ссылку).

8.Максименко А.А. Миссия и стратегия как центральные понятия аксиологического и стратегического менеджмента // Бизнес в законе. - 2010. - № 1. - С. 193-195. ; То же [Электронный ресурс]. – URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/missiya-i-strategiya-kak-tsentralnye-ponyatiya-aksiologicheskogo-i-strategicheskogo-m...> (19.10.2015).

9.Рачек В. Л. К вопросу повышения качества формирования миссии организации / В. Л. Рачек, И. В. Серебренников // Омский науч. вестн. – 2012. - № 2. – С. 83-87. ; То же [Электронный ресурс]. – URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/k-voprosu-povysheniya-kachestva-formirovaniya-missii-organizatsii> (19.10.2015).

10.Сафина Г.М. Формирование миссии как фактор развития организации // Симбирский науч. вестн. – 2012. - № 2. – С. 130-134. ; То же [Электронный ресурс]. – URL: [http://simbvest.ru/vypusk\\_%E2%84%96\\_28\\_2012\\_g](http://simbvest.ru/vypusk_%E2%84%96_28_2012_g) (19.10.2015).

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

11.Электронная библиотека Регионального финансово-экономического института <http://students.rfei.ru/a/students/library.jsp>

12.Федеральный портал «Российское образование» <http://www.edu.ru/>

13.Федеральное хранилище «Единая коллекция цифровых образовательных ресурсов» <http://school-collection.edu.ru/>

14.Российская Государственная Библиотека <http://www.rsl.ru/>

15.Национальная библиотека Украины имени В.И. Вернадского, Киев <http://www.nbuv.gov.ua/>

16.Научная библиотека санкт-петербургского государственного университета <http://www.lib.ru/>

17.Фундаментальная библиотека СПбГПУ <http://www.unilib.neva.ru/rus/lib/>

18.Официальный сайт Росбизнесконсалтинга <http://www.rbc.ru/>

19. Электронная библиотека нехудожественной литературы по русской и мировой истории, искусству, культуре, прикладным наукам. Книги, периодика, графика, справочная и техническая литература для учащихся средних и высших учебных заведений <http://www.bibliotekar.ru/>

### **9. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля).**

Методические указания по изучению дисциплины представляют собой комплекс рекомендаций и объяснений, позволяющих бакалавру

оптимальным образом организовать процесс изучения данной дисциплины. Известно, что в структуре учебного плана значительное время отводится на самостоятельное изучение дисциплины. В рабочих программах дисциплин размещается примерное распределение часов аудиторной и внеаудиторной нагрузки по различным темам данной дисциплины.

Для успешного освоения дисциплины бакалавр должен:

1. Прослушать курс лекций по дисциплине.
2. Выполнить все задания, рассматриваемые на практических занятиях, включая решение задач.
3. Выполнить все домашние задания, получаемые от преподавателя.
4. Решить все примерные практические задания, рассчитанные на подготовку к промежуточной аттестации.

При подготовке к промежуточной аттестации особое внимание следует обратить на следующие моменты:

1. Выучить определения всех основных понятий.
2. Повторить все задания, рассматриваемые в течение семестра.
3. Проверить свои знания с помощью тестовых заданий.

### **Рекомендации по работе на лекционном занятии**

На лекциях преподаватель излагает и разъясняет основные, наиболее сложные понятия темы, а также связанные с ней теоретические и практические проблемы, дает рекомендации на семинарское занятие и указания на самостоятельную работу. В ходе лекции бакалавр должен внимательно слушать и конспектировать лекционный материал.

### **Рекомендации для самостоятельной работы**

Самостоятельная работа бакалавров – планируемая учебная, научно-исследовательская работа, выполняемая во внеаудиторное время по заданию и при методическом руководстве преподавателя, но без его непосредственного участия.

Цель самостоятельной работы бакалавра – научиться осмысленно и самостоятельно работать сначала с учебным материалом, затем с научной информацией, изучить основы самоорганизации и самовоспитания с тем, чтобы в дальнейшем непрерывно повышать свою квалификацию.

Целью самостоятельной работы бакалавров по дисциплине является овладение фундаментальными знаниями, профессиональными умениями и навыками решения задач и теоретическим материалом по дисциплине. Самостоятельная работа способствует развитию самостоятельности, ответственности и организованности, творческого подхода к решению различных проблем.

В зависимости от конкретных видов самостоятельной работы, используемых в каждой конкретной рабочей программе, следует придерживаться следующих рекомендаций.

Одной из форм текущего контроля знаний студентов является контрольная работа. Контрольная работа подразумевает знакомство с основной и

дополнительной литературой, включая справочные издания, зарубежные источники, конспект основных положений, требующихся для запоминания и являющихся основополагающими в этой теме.

Выполняя контрольную работу, необходимо внимательно ознакомиться с условиями заданий и написать развернутый и аргументированный ссылками на нормативные акты и литературу ответ. При написании контрольной работы необходимо проанализировать научную и учебную специальную литературу, действующие нормативно-правовые акты, публикации в периодической печати, судебную практику, статистические данные. В процессе выполнения работы необходимо подтверждать свои выводы цифровыми примерами, представленными в виде таблиц, диаграмм, графиков, а также примерами судебной практики. Как правило, контрольные работы проводятся на семинарском занятии.

Подготовка к написанию реферата предполагает поиск литературы и составление списка используемых источников, изложение мнения авторов и своего суждения по выбранному вопросу; формулирование основных аспектов проблемы.

Коллоквиум представляет собой одну из форм учебных занятий, ориентированную на определение качества работы с конспектом лекций, подготовки ответов к контрольным вопросам и др. Коллоквиумы, как правило, проводятся в форме мини-экзамена, имеющего целью уменьшить список тем, выносимых на основной экзамен, и оценить текущий уровень знаний бакалавров.

При подготовке к практикуму/лабораторной работе бакалаврам предлагается выполнить задания, подготовить проекты, составленные преподавателем по каждой учебной дисциплине.

Следует также учитывать краткие комментарии при написании курсовой работы, если она предусмотрена рабочей программой, и подготовке к итоговому контролю, проводимого в форме зачета и (или) экзамена. Так, написание курсовой работы базируется на изучении научной, учебной, нормативной и другой литературы. Включает отбор необходимого материала, формирование выводов и разработку конкретных рекомендаций по решению поставленных цели и задач, проведение практических исследований по данной теме. Все необходимые требования к оформлению находятся в методических указаниях по написанию курсовой работы.

### **Рекомендации по подготовке к практическому (семинарскому) занятию**

Семинарское занятие представляет собой такую форму обучения в учреждениях высшего образования, которая предоставляет студентам возможности для обсуждения теоретических знаний с целью определения их практического применения, в том числе средствами моделирования профессиональной деятельности. Семинарские занятия служат для закрепления изученного материала, развития умений и навыков подготовки докладов, сообщений, приобретения опыта устных публичных выступлений, ведения дискуссии, аргументации и защиты выдвигаемых положений, а

также для контроля преподавателем степени подготовленности бакалавров по изучаемой дисциплине. При наличии практических заданий по изучаемой дисциплине бакалавр выполняет все упражнения и задачи, подготовленные преподавателем. Целью практического занятия является более углубленное изучение отдельных тем дисциплины и применение полученных теоретических навыков на практике.

Семинарское занятие не сводится к закреплению или копированию знаний, полученных на лекции. Его задачи значительно шире, сложнее и интереснее. Семинарское занятие одновременно реализует учебное, коммуникативное и профессиональное предназначение. Подготовка к практическому (семинарскому) занятию начинается с тщательного ознакомления с условиями предстоящей работы, т. е. с обращения к планам семинарских занятий.

Подготовка к практическим занятиям должна носить систематический характер. Это позволит бакалавру в полном объеме выполнить все требования преподавателя.

Тщательная подготовка к семинарским занятиям, как и к лекциям, имеет определяющее значение: семинар пройдет так, как аудитория подготовилась к его проведению.

Самостоятельная работа – столп, на котором держится вся подготовка по изучаемому курсу. Готовясь к практическим занятиям, следует активно пользоваться справочной литературой: энциклопедиями, словарями, альбомами схем и др. Владение понятийным аппаратом изучаемого курса является необходимостью.

При подготовке к семинару бакалавры имеют возможность воспользоваться консультациями преподавателя. Кроме указанных тем бакалавры вправе, по согласованию с преподавателем, избирать и другие интересующие их темы.

Определившись с проблемой, привлекающей наибольшее внимание, следует обратиться к рекомендуемой литературе. Следует иметь в виду, что в семинаре участвует вся группа, а потому задание к практическому занятию следует распределить на весь коллектив. Задание должно быть охвачено полностью и рекомендованная литература должна быть освоена группой в полном объеме.

Для полноценной подготовки к практическому занятию чтения учебника крайне недостаточно – в учебных пособиях излагаются только принципиальные основы, в то время как в монографиях и статьях на ту или иную тему поднимаемый вопрос рассматривается с разных ракурсов или ракурса одного, но в любом случае достаточно подробно и глубоко. Тем не менее, для того, чтобы должным образом сориентироваться в сути задания, сначала следует ознакомиться с соответствующим текстом учебника – вне зависимости от того, предусмотрена ли лекция в дополнение к данному семинару или нет. Оценив задание, выбрав тот или иной сюжет, и подобрав соответствующую литературу, можно приступать собственно к подготовке к семинару. Для получения более глубоких знаний бакалаврам рекомендуется изучать дополнительную литературу. Следует активно пользоваться

справочной литературой: энциклопедиями, словарями, альбомами схем и др. Владение понятийным аппаратом изучаемого курса является необходимостью. В ходе работы студент должен применить приобретенные знания при обобщении теоретического и практического материала, продемонстрировать навыки грамотного изложения своих мыслей с использованием общеправовой и отраслевой терминологии.

Семинар (практическое занятие) предполагает свободный обмен мнениями по избранной тематике. Преподаватель формулирует цель занятия и характеризует его основную проблематику. Заслушиваются сообщения бакалавров. Обсуждение сообщения совмещается с рассмотрением намеченных вопросов. Кроме того заслушиваются сообщения, предполагающие анализ публикаций по отдельным вопросам семинара. Поощряется выдвижение и обсуждение альтернативных мнений. Преподаватель подводит итоги обсуждения и объявляет оценки выступавшим бакалаврами. В целях контроля подготовленности бакалавров и привития им навыков краткого письменного изложения своих мыслей преподаватель в ходе семинарских занятий может осуществлять текущий контроль знаний в виде тестовых заданий.

На семинаре идёт не проверка вашей подготовки к занятию (подготовка есть необходимое условие), но степень проникновения в суть материала, обсуждаемой проблемы. Поэтому беседа будет идти не по содержанию прочитанных работ; преподаватель будет ставить проблемные вопросы, не все из которых могут прямо относиться к обработанной вами литературе.

В ходе практических занятий бакалавры под руководством преподавателя могут рассмотреть различные методы решения задач по дисциплине. Продолжительность подготовки к практическому занятию должна составлять не менее того объема, что определено тематическим планированием в рабочей программе. Практические занятия по дисциплине могут проводиться в различных формах:

1) устные ответы на вопросы преподавателя по теме занятия; 2) письменные ответы на вопросы преподавателя; 3) групповое обсуждение той или иной проблемы под руководством и контролем преподавателя; 4) заслушивания и обсуждение контрольной работы; 5) решение задач.

При работе необходимо не только привлечь наиболее широкий круг литературы, но и суметь на ее основе разобраться в степени изученности темы. Стоит выявить дискуссионные вопросы, нерешенные проблемы, попытаться высказать свое отношение к ним, привести и аргументировать свою точку зрения или отметить, какой из имеющихся в литературе точек зрения по данной проблематике придерживается автор и почему.

### **Рекомендации по работе с литературой**

Изучение литературы очень трудоемкая и ответственная часть подготовки к семинарскому занятию, написанию эссе, реферата, доклада и т.п. Работа над литературой, статья ли это или монография, состоит из трёх этапов – чтения работы, её конспектирования, заключительного обобщения сути изучаемой

работы.

Работа с литературой, как правило, сопровождается записями в следующих формах:

- конспект – краткая схематическая запись основного содержания научной работы. Целью конспектирования является выявление логики, схемы доказательств, основных выводов произведения;
- план – краткая форма записи прочитанного, перечень вопросов, рассматриваемых в книге, статье, составление плана раскрывает логику произведения, способствует ориентации в его содержании;
- выписки – либо цитаты из произведения, либо дословное изложение мест из источника, способствуют более глубокому пониманию читаемого текста;
- тезисы – сжатое изложение основных мыслей и положений прочитанного материала;
- аннотация – очень краткое изложение содержания прочитанной работы, составляется после полного прочтения и осмысливания работы;
- резюме – краткая оценка прочитанного произведения, отражает наиболее общие выводы и положения работы, ее концептуальные итоги.

Прежде, чем браться за конспектирование, скажем, статьи, следует её хотя бы однажды прочитать, чтобы составить о ней предварительное мнение, постараться выделить основную мысль или несколько базовых точек, опираясь на которые можно будет в дальнейшем работать с текстом.

Конспектирование – дело очень тонкое и трудоёмкое, в общем виде может быть определено как фиксация основных положений и отличительных черт рассматриваемого труда вкупе с творческой переработкой идей, в нём содержащихся. Конспектирование – один из эффективных способов усвоения письменного текста. Хотя само конспектирование уже может рассматриваться как обобщение, тем не менее есть смысл выделить последнее особией, поскольку в ходе заключительного обобщения идеи изучаемой работы окончательно утверждаются в сознании изучающего. Достоинством заключительного обобщения как самостоятельного этапа работы с текстом является то, что здесь читатель, будучи автором обобщений, отделяет себя от статьи, что является гарантией независимости читателя от текста.

Если программа занятия предусматривает работу с источником, то этой стороне подготовки к семинару следует уделить пристальное внимание. В сущности, разбор источника не отличается от работы с литературой – то же чтение, конспектирование, обобщение.

### **Рекомендации к написанию реферата**

Использование реферата в качестве промежуточного или итогового отчета студента о самостоятельном изучении какой-либо темы учебного курса

предполагает, прежде всего, установление целей и задач данной работы, а также его функциональной нагрузки в процессе обучения.

**Реферат** – это композиционно-организованное, обобщенное изложение содержания источника информации (в учебной ситуации – статей, монографий, материалов конференции, официальных документов и др., но не учебника по данной дисциплине). Тема реферата может быть предложена преподавателем или выбрана студентом из рабочей программы соответствующей дисциплины.

Возможно, после консультации с преподавателем, обоснование и формулирование собственной темы.

**Тема реферата** должна отражать проблему, которая достаточно хорошо исследована в науке. Как правило, внутри такой проблемы выбирается для анализа какой-либо единичный аспект.

Тематика может носить различный характер:

- межпредметный,
- внутрипредметный,
- интегративный,
- быть в рамках программы дисциплины или расширять ее содержание (рассмотрение истории проблемы, новых теорий, новых аспектов проблемы).

**Целью реферата** является изложение какого-либо вопроса на основе обобщения, анализа и синтеза одного или нескольких первоисточников. Другими словами, реферат отвечает на вопрос «какая информация содержится в первоисточнике, что излагается в нем?».

Принимая во внимание, что реферат – одна из форм интерпретации исходного текста одного или нескольких первоисточников, следует сформулировать задачу, стоящую перед студентами: создать новый текст на основе имеющихся текстов, т.е. текст о тексте. Новизна в данном случае подразумевает собственную систематизацию материала при сопоставлении различных точек зрения авторов и изложении наиболее существенных положений и выводов реферируемых источников.

### **1. Требования к рефератам.**

Прежде всего, следует помнить, что реферат не должен отражать субъективных взглядов референта (студента) на излагаемый вопрос, а также давать оценку тексту.

Основными требованиями к реферату считаются:

1. информативность и полнота изложения основных идей первоисточника;
2. точность изложения взглядов автора – неискаженное фиксирование всех положений первичного текста,
3. объективность – реферат должен раскрывать концепции первоисточников с точки зрения их авторов;
4. изложение всего существенного – «чтобы уметь схватить новое и существенное в сочинениях» (М.В. Ломоносов);
5. изложение в логической последовательности в соответствии с



обозначенной темой и составленным планом;

6. соблюдение единого стиля – использование литературного языка в его научно-стилевой разновидности;

7. корректность в характеристике авторского изложения материала.

## **2. Виды рефератов.**

По характеру воспроизведения информации различают рефераты репродуктивные и продуктивные.

Репродуктивные рефераты воспроизводят содержание первичного текста:

– реферат-конспект содержит в обобщенном виде фактографическую информацию, иллюстративный материал, сведения о методах исследования, о полученных результатах и возможностях их применения;

– реферат-резюме приводит только основные положения, тесно связанные с темой текста.

Продуктивные рефераты предполагают критическое или творческое осмысление литературы:

– реферат-обзор охватывает несколько первичных текстов, дает сопоставление разных точек зрения по конкретному вопросу;

– реферат-доклад дает анализ информации, приведенной в первоисточниках, и объективную оценку состояния проблемы.

По количеству реферируемых источников:

– монографические – один первоисточник;

– обзорные – несколько первичных текстов одной тематики.

По читательскому назначению:

– общие – характеристика содержания в целом; ориентация на широкую аудиторию;

– специализированные – ориентация на специалистов.

## **3. Этапы работы над рефератом.**

1. Выбор темы.

2. Изучение основных источников по теме.

3. Составление библиографии.

4. Конспектирование необходимого материала или составление тезисов.

5. Систематизация зафиксированной и отобранной информации.

6. Определение основных понятий темы и анализируемых проблем.

7. Разработка логики исследования проблемы, составление плана.

8. Реализация плана, написание реферата.

9. Самоанализ, предполагающий оценку новизны, степени раскрытия сущности проблемы, обоснованности выбора источников и оценку объема реферата.

10. Проверка оформления списка литературы.

11. Редакторская правка текста.

12. Оформление реферата и проверка текста с точки зрения грамотности и стилистики.

## **4. Структура реферата.**

В структуре реферата выделяются три основных компонента: библиографическое описание, собственно реферативный текст, справочный аппарат.

Библиографическое описание предполагает характеристику имеющихся на эту тему работ, теорий; историографию вопроса; выделение конкретного вопроса (предмета исследования); обоснование использования избранных первоисточников.

***Собственно реферативный текст:***

Введение – обоснование актуальности темы, проблемы; предмет, цели и задачи реферируемой работы, предварительное формулирование выводов.

Основная часть – содержание, представляющее собой осмысление текста, аналитико-синтетическое преобразование информации, соответствующей теме реферата.

Основную часть рекомендуется разделить на два-три вопроса. В зависимости от сложности и многогранности темы, вопросы можно разделить на параграфы. Чрезмерное дробление вопросов или, наоборот, их отсутствие приводят к поверхностному изложению материала. Каждый вопрос должен заканчиваться промежуточным выводом и указывать на связь с последующим вопросом.

Заключение – обобщение выводов автора, область применения результатов работы.

***Справочный аппарат:***

Список литературы – список использованных автором реферата работ (может состоять из одного и более изданий).

Приложения (необязательная часть) – таблицы, схемы, графики, фотографии и т.д.

***Реферат как образец письменной научной речи***

1. Качества научной речи.

Функциональные стили различаются:

- характером передаваемой информации;
- сферой функционирования;
- адресатом;
- использованием языковых средств различных уровней.

Главной коммуникативной задачей реферата является выражение научных понятий и умозаключений.

Реферат должен быть написан научным стилем, что предполагает:

- передачу информации научного характера;
- функционирование в образовательной среде;
- в качестве адресата преподавателя, т.е. специалиста, или студентов,
- заинтересованных в получении данной информации;
- демонстрацию характерных языковых особенностей письменной разновидности научно-учебного подстиля литературного языка.

Научный стиль обладает рядом экстралингвистических характеристик, или

качеств:

- точность – строгое соответствие слов обозначаемым предметам и явлениям действительности (знание предмета и умение выбирать необходимую лексику);
- понятность – доступность речи для тех, кому она адресована (правильное использование терминов, иностранных слов, профессионализмов);
- логичность, последовательность – четкое следование в изложении логике и порядку связей в действительности (первоисточнике);
- объективность – отсутствие субъективных суждений и оценок в изложении информации;
- абстрактность и обобщенность – отвлеченность от частных, несущественных признаков;
- преобладание рассуждения как типа речи над описанием и повествованием;
- графическая информация наличие схем, графиков, таблиц, формул и т.п.

## 2. Особенности письменной научной речи

Письменная речь, в отличие от устной, подразумевает:

- определенную степень подготовленности к работе;
- возможность исправления и доработки текста;
- наличие композиции строения, соотношения и взаимного расположения частей реферата;
- выдержанность стиля изложения; строгое следование лексическим и грамматическим нормам.

Доминирующим фактором организации языковых средств в научном стиле является их обобщенно-отвлеченный характер на лексическом и грамматическом уровнях языковой системы.

Лексический уровень предполагает:

- использование абстрактной лексики, преобладающей над конкретной: мышление, отражение, изменяемость, преобразование, демократизация и т.п.;
- отсутствие единичных понятий и конкретных образов, что подчеркивается употреблением слов обычно, постоянно, регулярно, систематически, каждый и т.п.;
- преобладание терминов различных отраслей науки: лексикология, коммуникация, эмпиризм, гносеология, адаптация и т.п.;
- использование слов общенаучного употребления: функция, качество, значение, элемент, процесс, анализ, доказательство и т.п.;
- употребление многозначных слов в одном (реже двух) значениях: предполагать (считать, допускать); окончание (завершение), рассмотреть (разобрать, обдумать, обсудить) и т.п.;

- наличие специфических фразеологизмов: рациональное зерно, демографический взрыв, магнитная буря и т.п.;
- клиширование: представляет собой..., включает в себя..., относится к..., заключается в... и т.п.;
- преобладание отвлеченных существительных над однокоренными глаголами: взаимодействие, зависимость, классификация, систематизация и т.п.

Грамматический уровень:

- использование аналитической степени сравнения: более сложный, наиболее простой, менее известный и т.п. в отличие от эмоционально окрашенных: наиважнейший, сложнейший, ближайший и т.п.;
- преимущественное употребление глаголов 3 лица ед. и мн.ч. настоящего времени (реже 1 лица будущего времени сравним, рассмотрим): исследуются, просматривается, подразумевается, доказывает и т.п.;
- активность союзов, предлогов, предложных сочетаний: в связи..., в соответствии..., в качестве..., в отношении..., сравнительно с ... и т.п.;
- преобладание пассивных (страдательных) конструкций: рассмотрены вопросы,
- описаны явления, сделаны выводы, отражены проблемы и т.п.;
- выражение четкой связи между частями сложного предложения: следует сказать, что...; наблюдения показывают, что..., необходимо подчеркнуть, что... и т.п.;
- усиленная связующая функция наречий и наречных выражений: поэтому, итак, таким образом, наконец... и т.п.;
- осложнение предложений обособленными конструкциями: «Стремлением к смысловой точности и информативности обусловлено употребление в научной речи конструкций с несколькими вставками и пояснениями, уточняющими содержание высказывания, ограничивающими его объем, указывающими источник информации и т.д.».

Обобщая отличительные языковые особенности письменного научного стиля, можно сказать, что он характеризуется:

- употреблением книжной, нейтральной и терминологической лексики;
- преобладанием абстрактной лексики над конкретной;
- увеличением доли интернационализмов в терминологии;
- относительной однородностью, замкнутостью лексического состава;
- неупотребительностью разговорных и просторечных слов; слов с эмоционально-экспрессивной и оценочной окраской;
- наличием синтаксических конструкций, подчеркивающих логическую связь и последовательность мыслей.

### ***Оформление реферата. Критерии оценки.***

Правила оформления реферата регламентированы. Объем – не более 10-15 стр. машинописного текста, напечатанного в формате Word 7,0, 8,0; размер шрифта – 14; интервал – 1,5, формат бумаги А 4, сноски постраничные, сплошные; поле (верхнее, нижнее, левое, правое) 2 мм; выравнивание – по ширине; ориентация книжная; шрифт Times New Roman Cyr.

Работа должна иметь поля; каждый раздел оформляется с новой страницы.

Титульный лист оформляется в соответствии с установленной формой.

На первой странице печатается план реферата, включающий в себя библиографическое описание; введение, разделы и параграфы основной части, раскрывающие суть работы, заключение; список литературы; приложения.

В конце реферата представляется список использованной литературы с точным указанием авторов, названия, места и года ее издания.

Критерии оценки реферата.

1. Степень раскрытия темы предполагает:

- соответствие плана теме реферата;
- соответствие содержания теме и плану реферата;
- полноту и глубину раскрытия основных понятий;
- обоснованность способов и методов работы с материалом;
- умение работать с литературой, систематизировать и структурировать материал;
- умение обобщать, делать выводы, сопоставлять различные точки зрения по рассматриваемому вопросу.

2. Обоснованность выбора источников оценивается:

- полнотой использования работ по проблеме;
- привлечением наиболее известных и новейших работ по проблеме (журнальные публикации, материалы сборников научных трудов и т.д.).

3. Соблюдение требований к оформлению определяется:

- правильным оформлением ссылок на используемую литературу;
- оценкой грамотности и культуры изложения;
- владением терминологией и понятийным аппаратом проблемы;
- соблюдением требований к объему реферата;
- культурой оформления.

### ***Защита реферата***

Рефераты обычно представляются на заключительном этапе изучения дисциплины как результат итоговой самостоятельной работы студента. Защита реферата осуществляется или на аудиторных занятиях, предусмотренных учебным планом, или на зачете как один из вопросов билета (последнее определяется преподавателем).

Если реферат подразумевает публичную защиту, то выступающему следует заранее подготовиться к реферативному сообщению, а преподавателю и

возможным оппонентам – ознакомиться с работой.

Реферативное сообщение отличается от самого реферата прежде всего объемом и стилем изложения, т.к. учитываются особенности устной научной речи и публичного выступления в целом. В реферативном сообщении содержание реферата представляется подробно (или кратко) и, как правило, вне оценки, т.е. изложение приобретает обзорный характер и решает коммуникативную задачу (передать в устной форме информацию, которая должна быть воспринята слушателями). Учитывая публичный характер высказываний, выступающий должен:

- составить план и тезисы выступления;
- кратко представить проблематику, цель, структуру и т.п.;
- обеспечить порционную подачу материала не в соответствии с частями, разделами и параграфами, а сегментировать в зависимости от новизны информации;
- соблюдать четкость и точность выражений, их произнесение; обращать внимание на интонацию, темп, громкость и т.п. особенности публичного выступления;
- продемонстрировать подготовленный характер высказываний, допуская, как в любой другой устной речи, словесную импровизацию.

### **Рекомендации по написанию эссе**

*Эссе* – средство, позволяющее оценить умение обучающегося письменно излагать суть поставленной проблемы, самостоятельно проводить анализ этой проблемы с использованием концепций и аналитического инструментария соответствующей дисциплины, делать выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме.

*Цель* эссе состоит в развитии таких навыков, как самостоятельное творческое мышление и письменное изложение собственных мыслей.

*Структура* эссе определяется предъявляемыми требованиями:

- мысли автора по проблеме излагаются в форме кратких тезисов.
- мысль должна быть подкреплена доказательствами – поэтому за тезисом следуют аргументы.

Аргументы – это факты, явления общественной жизни, события, жизненные ситуации и жизненный опыт, научные доказательства, ссылки на мнение ученых и др.

Эссе обычно имеет кольцевую структуру (количество тезисов и аргументов зависит от темы, избранного плана, логики развития мысли):

- вступление
- тезис, аргументы
- тезис, аргументы
- тезис, аргументы
- заключение.

При написании эссе надо учитывать следующее:

Вступление и заключение должны фокусировать внимание на проблеме (во вступлении она ставится, в заключении – резюмируется мнение автора).

Необходимо выделение абзацев, красных строк, установление логической связи абзацев: так достигается целостность работы.

**Стиль изложения:** эмоциональность, экспрессивность, художественность.

**Правила написания эссе:**

- из формальных правил можно назвать только одно – наличие заголовка;
- внутренняя структура может быть произвольной. Поскольку это малая форма письменной работы, то не требуется обязательное повторение выводов в конце, они могут быть включены в основной текст или в заголовок;
- аргументация может предшествовать формулировке проблемы. Формулировка проблемы может совпадать с окончательным выводом.

В качестве примера можете познакомиться с широко известными эссе И.А. Бунина («Недостатки современной поэзии»), Д.С. Мережковского («О причинах упадка и новых течениях современной русской литературы»), К.Д. Бальмонта («Элементарные слова о символической поэзии»), В.Я. Брюсова («Ключи тайн»), Вяч. Иванова («Символизм как миропонимание»), А.А. Блока («О лирике»).

### **Учебно-методические указания к выполнению тестовых заданий.**

Тестовый контроль отличается от других методов контроля (устные и письменные экзамены, зачеты, контрольные работы и т.п.) тем, что он представляет собой специально подготовленный контрольный набор заданий, позволяющий надежно и адекватно количественно оценить знания обучающихся посредством статистических методов.

Все вышеуказанные преимущества тестового контроля могут быть достигнуты лишь при использовании теории педагогических тестов, которая сложилась на стыке педагогики, психологии и математической статистики. Основными достоинствами применения тестового контроля являются:

- объективность результатов проверки, так как наличие заранее определенного эталона ответа (ответов) каждый раз приводит к одному и тому же результату;
- повышение эффективности контролирующей деятельности со стороны преподавателя за счет увеличения её частоты и регулярности;
- возможность автоматизации проверки знаний учащихся, в том числе с использованием компьютеров;
- возможность использования в системах дистанционного образования.

**Тест** – инструмент, состоящий из системы тестовых заданий с описанными системами обработки и оценки результата, стандартной процедуры проведения и процедуры для измерения качеств и свойств личности, изменение которых возможно в процессе систематического обучения.

Преимущество тестового контроля состоит в том, что он является научно обоснованным методом эмпирического исследования и в определенной сфере позволяет преодолеть умозрительные оценки знаний студентов. Следует отметить, что задания, используемые многими преподавателями и называемые ими тестовыми, на самом деле таковыми вовсе не являются. В отличие от обычных задач тестовые задания имеют четкий однозначный ответ и оцениваются стандартно на основе ценника. В самом простом случае оценка студента есть сумма баллов за правильно выполненные задания. Тестовые задания должны быть краткими, ясными и корректными, не допускающими двусмысленности. Сам же тест представляет собой систему заданий возрастающей трудности. Тестовый контроль может применяться как средство текущего, тематического и рубежного контроля, а в некоторых случаях и итогового.

Текущее тестирование осуществляется после изучения отдельной темы или группы тем. Текущее тестирование, прежде всего, является одним из элементов самоконтроля и закрепления слушателем пройденного учебного материала.

### ***Виды тестовых заданий***

Тестовое задание (ТЗ) может быть представлено в одной из следующих стандартизированных форм:

- закрытое ТЗ, предполагающее выбор ответов (испытуемый выбирает правильный ответ (ответы) из числа готовых, предлагаемых в задании теста);
- открытое ТЗ (испытуемый сам формулирует краткий или развернутый ответ);
- ТЗ на установление правильной последовательности;
- ТЗ на установление соответствия между элементами двух множеств.

### **Закрытое тестовое задание**

Закрытое ТЗ состоит из неполного тестового утверждения с одним ключевым элементом и множеством допустимых вариантов ответов, один или несколько из которых являются правильными. Тестируемый студент определяет правильные ответы из данного множества. Рекомендуются пять или шесть вариантов ответов, из которых два или три являются правильными.

### **Открытое тестовое задание**

Открытое ТЗ имеет вид неполного утверждения, в котором отсутствует один или несколько ключевых элементов и требует самостоятельной формулировки ответа тестируемого. В качестве отсутствующих ключевых элементов могут быть: число, буква, слово или словосочетание. При формулировке задания на месте ключевого элемента необходимо поставить прочерк или многоточие.

### **Тестовое задание на установление правильной последовательности**

ТЗ на установление правильной последовательности состоит из однородных элементов некоторой группы и четкой формулировки критерия упорядочения этих элементов.



### Тестовое задание на установление соответствия

ТЗ на установление соответствия состоит из двух групп элементов и четкой формулировки критерия выбора соответствия между ними. Внутри каждой группы элементы должны быть однородными. Количество элементов во второй группе должно превышать количество элементов первой группы, но не более чем в 2 раза. Максимально допустимое количество элементов во второй группе не должно превышать 10. Количество же элементов в первой группе должно быть не менее двух.

### **Требования к тестовым заданиям**

Для обеспечения адекватности оценки знаний тесты должны обладать следующими свойствами:

- тест должен быть **репрезентативным** с точки зрения изучаемого материала (ответы на вопросы, поставленные в тесте, не должны выходить за пределы данной учебной дисциплины);
- тест должен быть **уместным**: формулировка и состав вопросов должны соответствовать основной цели дисциплины (при тестировании по определенной теме вопросы должны соответствовать одной из основных задач дисциплины, упомянутых в программе курса);
- тест должен быть **объективным**, что заключается в неизбежности выбора правильного варианта ответа различными экспертами, а не только преподавателем, оставившим тест;
- тест должен быть **специфичным**, т.е. в тесте не должно быть таких вопросов, на которые мог бы ответить человек, не знающий данной дисциплины, но обладающий достаточной эрудицией;
- тест должен быть **оперативным**, что предусматривает возможность быстрого ответа на отдельный вопрос, поэтому вопросы формулируются коротко и просто и не должны включать редко используемые слова, конечно, если эти слова не являются понятиями, знание которых предусмотрено в учебной дисциплине.

*Перечисленные свойства тестовых заданий обеспечивают необходимый качественный уровень проведения итогового контроля, к которому предъявляются следующие требования.*

Процесс тестирования должен быть **валидным** (значимым), когда результаты подтверждают конкретные навыки и знания, которые экзамен подразумевает проверить.

Тестирование является **объективным**, если результаты не отражают мнения или снисходительность проверяющего.

Убедиться в **надежности** тестирования можно, если результаты повторно подтверждены последующими контрольными мероприятиями.

**Эффективность** тестирования определяется, если его выполнение и оценивание не занимает больше времени или денег, чем необходимо.

Тестирование можно считать **приемлемым**, если студенты и преподаватели

воспринимают контрольное мероприятие адекватно его значимости. Изучение динамики процесса проверки знаний с помощью тестов позволяет установить индивидуальное время тестирования для каждого конкретного набора тестовых заданий. Нередко время тестирования для различных дисциплин устанавливается одинаковым на основании некоторого стандарта, не принимая во внимание специфику конкретной дисциплины и ее раздела.

### **Указания по подготовке к зачету/экзамену**

Формой итогового контроля знаний и умений, полученных в процессе изучения дисциплины является зачет и экзамен.

Экзамен (зачет) дает возможность преподавателю:

- выяснить уровень освоения студентами учебной программы дисциплины;
- оценить формирование у студентов определенных знаний и навыков их использования, необходимых и достаточных для будущей профессиональной деятельности;
- оценить умение студентов творчески мыслить и логически правильно излагать ответы на поставленные вопросы.

При подготовке к экзамену (зачету) необходимо ориентироваться на конспекты лекций, рекомендуемую литературу и др. Сдача экзамена и (или) зачета предполагает полное понимание, запоминание и применение изученного материала на практике. Для успешной подготовки к промежуточной аттестации студентам необходимо вновь обратиться к пройденному материалу. Литература для подготовки к экзамену (зачету) рекомендуется преподавателем, либо указана в рабочей программе по дисциплине.

При подготовке к промежуточной аттестации в качестве ориентира студент может использовать перечень контрольных вопросов для самопроверки. Подготовка ответов на эти вопросы позволит:

- выяснить уровень освоения студентами учебных программ;
- оценить формирование у студентов определенных знаний и навыков их использования, необходимых и достаточных для будущей профессиональной деятельности;
- оценить умение студентов творчески мыслить и логически правильно излагать ответы на поставленные вопросы.

Оценка знаний студентов должна опираться на строго объективные критерии, научно обоснованные педагогикой и обязательные для выполнения всех преподавателей.

Среди таких критериев важнейшими являются принципы подхода к оценке. В наиболее общем виде эти принципы можно представить следующим образом:

- глубокие знания и понимание существа вопроса, но не всех его деталей, а лишь основных;
- степень сознательного и творческого усвоения изучаемых наук как базы личных убеждений и полезных обществу действий;
- понимание сущности науки, места каждой темы в общем курсе и её связи с предыдущими и последующими темами;
- выделение коренных проблем науки и умение правильно использовать это знание в самостоятельной научной деятельности или практической работе по специальности.

Экзамен (зачет) может проводиться в устной, письменной форме и с применением тестов. Экзамен (зачет) проводится по вопросам, охватывающим весь пройденный материал. По окончании экзамена (зачета) преподаватель может задать студенту дополнительные и уточняющие вопросы.

Студентам необходимо тщательно готовиться к итоговому экзамену. Процесс подготовки к итоговому экзамену начинается, по существу, с самого первого этапа изучения предмета. Он включает в себя самостоятельную работу над рекомендованной литературой. Как правило, он начинается за полтора-два месяца до экзаменационной сессии. Изучив и законспектировав рекомендованные источники, выполнив предусмотренные учебным планом письменные работы и имея рецензии на них, студент начинает непосредственную подготовку к экзамену с тщательной отработки курса в соответствии с требованиями учебной программы и выполнения рекомендаций преподавателя, данных в рецензии. На этом этапе студент должен повторить изученное по учебникам и учебным пособиям, личным конспектам, записям лекций и другим материалам. При этом особое внимание должно быть обращено на тщательную отработку тех конкретных вопросов и тем учебной программы, которые слабо усвоены.

При повторении материала перед итоговым экзаменом необходима самопроверка или взаимная проверка знаний. В этом случае по каждой теме надо еще раз хорошо продумать материал, найти соответствующие статьи из нормативных актов, подобрать примеры. Вполне себя оправдывает групповая взаимная проверка. Для этого рекомендуется собираться по 3-4 человека и проводить разбор вопросов по курсу. Экзамен проводится по билетам. Если какой-либо из поставленных в билете вопросов студенту кажется неясным, он может обратиться к преподавателю за разъяснением. Пользоваться наглядными пособиями, словарями или справочниками можно только с разрешения преподавателя. При подготовке к ответу, а также при ответе не обязательно придерживаться той последовательности вопросов, которая дана в билетах. Записи ответов лучше делать в виде развернутого плана, их можно дополнить цифрами, примерами, фактами, а также сослаться на необходимые нормативные акты и другие источники.

Ответ должен быть построен в форме свободного рассказа. Важно не только верно изложить соответствующее положение, но и дать его глубокое

теоретическое обоснование. При ответах надо избегать больших выступлений, отклонений от существа вопросов, но не следует вдаваться и в такую крайность, как погоня за краткостью. Такой ответ не раскроет содержания вопроса и не даст возможности преподавателю правильно судить о знаниях студента. После ответов на вопросы билета преподаватель может задать дополнительные вопросы, на которые студент обязан ответить.

Экзаменатор оценивает знания по четырехбалльной системе: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно». Все положительные оценки записываются в экзаменационную ведомость и зачетную книжку. Неудовлетворительные оценки проставляются в экзаменационную ведомость.

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

При осуществлении образовательного процесса используется ряд информационных технологий обеспечения дистанционного обучения, включающий, но не исчерпывающийся, технологиями онлайн и оффлайн распространения образовательной информации (почтовая рассылка печатных материалов и бланков тестирования или электронных версий образовательных материалов на физических носителях, либо интерактивный доступ к материалам через интернет, доступ к электронно-библиотечным системам института и сторонних поставщиков), технологиями взаимодействия студентов с преподавателем (видео-лекции и семинары, групповые и индивидуальные консультации через интернет, индивидуальные консультации по телефону), технологиями образовательного контроля (интерактивные онлайн тесты в интернет, оффлайн тесты с использованием персональных печатных бланков).

Для реализации указанных технологий используется набор программного обеспечения и информационных систем, включающий, но не ограничивающийся, следующим списком.

4. операционные системы Microsoft Windows (различных версий);
5. операционная система GNU/Linux;
6. свободный офисный пакет LibreOffice;
7. система управления процессом обучения «Lete e-Learning Suite» (собственная разработка);
8. система электронного обучения студентов направления подготовки «Бизнес-информатика» EduTerra.pro
9. система интерактивного онлайн тестирования (собственная разработка);
10. система телефонной поддержки и консультаций сотрудниками колл-центра «Центральная служба поддержки» (собственная разработка);

11. система онлайн видео конференций Adobe Connect;
12. электронно-библиотечная система «Айбукс»;
13. электронно-библиотечная система «Издательства «Лань»;
14. интернет-версия справочника «КонсультантПлюс»;
15. приложение для мобильных устройств «КонсультантПлюс: Студент»;
- 16. справочная правовая система «Гарант»;**
17. иные ИСС.

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

1. Аудиторная база (лекционная аудитория, аудитория для проведения практических занятий, виртуальные классные комнаты на портале РФЭИ)
2. Организационно-технические средства и аудиовизуальный фондовый материал, мультимедийное оборудование.
3. Комплекты видеофильмов, аудиокниг, CD-дисков по проблемам дисциплины.
4. Интернет.



**Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине, входящей в состав рабочей программы дисциплины Стратегический менеджмент**

Направление подготовки **38.03.05 (080500) Бизнес-информатика**  
Профиль **Информационный бизнес**  
Квалификация (степень) **Бакалавр**  
Утверждена **21 декабря 2015 г.**

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

Региональный финансово-экономический институт при формировании компетенций студентов направления подготовки 38.03.05 (080500) «Бизнес-информатика» выделяет три этапа формирования компетенции:

• **начальный**. На этом этапе формируются знаниевые и инструментальные основы компетенции, осваиваются основные категории, формируются базовые умения. В целом, знания и умения носят репродуктивный характер. Студент воспроизводит термины, факты, методы, понятия, принципы и правила. На этом этапе он решает задачи, преимущественно, по образцу. Если студент удовлетворительно отвечает этим требованиям, можно говорить об освоении им базового (начального) уровня компетенции;

• **основной** этап – знания, умения, навыки, обеспечивающие формирование компетенции, значительно возрастают, но ещё не достигают целевых (итоговых) значений. На этом этапе студент осваивает действия с предметными знаниями в конкретной дисциплине и, часто, в междисциплинарном характере действий. Способен самостоятельно решать учебные задачи, внося коррективы в алгоритм своих действий, осуществлять саморегуляцию в ходе работы, переносить знания и умения на новые, возникающие в ходе выполнения работ, условия. Успешное прохождение этого этапа позволяет достичь удовлетворительного уровня сформированности компетенции;

• **завершающий** этап – на этом этапе студент достигает итоговых (целевых) показателей по заявленной компетенции. Он осваивает весь необходимый объём знаний, овладевает всеми умениями и навыками в сфере заявленной компетенции. Он способен использовать эти знания, умения и навыки при решении реальных задач и в нестандартных учебных условиях.

Дисциплина имеет целью участие в формировании следующих компетенций (список в соответствии с РУП направления подготовки, составленным в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом

высшего профессионального образования по направлению подготовки 080500 Бизнес-информатика, утвержденного приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 14 января 2010 г., № 27, в редакции Приказа Министерства образования и науки Российской Федерации от 31.05.2011 № 1975):

1. ОК-5
2. ОК-7
3. ОК-8
4. ОК-9
5. ОК-10
6. ОК-11
7. ОК-16
8. ОК-17
9. ПК-4
10. ПК-8

Этапы формирования компетенций обычно распределены следующим образом:

**2. Начальный** – формируется в процессе изучения отдельных разделов дисциплины, а успешность его освоения определяется с помощью критериев оценивания компетенции, подробно описанной в разделе [2] этого документа.

**3. Основной** – формируется на этапе успешного завершения всех дисциплин, участвующих в процессе формирования компетенции.

**4. Завершающий** – достигается на основании комплексной междисциплинарной работы, в ходе итоговых практик, экзаменов, выполнении дипломной работы и подтверждении успешного овладения компетенцией.

Завершение дисциплины с точки зрения показателей раздела [2] означает успешное освоение как минимум начального уровня овладения компетенцией.

2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

Контроль достижения целевых критериев на этапе текущего формирования компетенции при изучении любых дисциплин направления подготовки осуществляется на основании следующих инструментов (средств оценивания):

1. индивидуальные задания расчётного типа;
2. индивидуальные задания графического типа;
3. индивидуальные задания вербального типа;
4. индивидуальные задания расчётно-графического типа;
5. индивидуальные темы рефератов по заданной теме;



- 6.индивидуальные темы эссе по заданной теме;
- 7.индивидуальные задания для выполнения контрольных работ;
- 8.тесты в ЭИОС по темам дисциплины:
  - a.базовый уровень
  - b.высокий уровень
  - c.повышенный уровень
- 9.задания для выполнения лабораторных работ;
- 10.вопросы для защиты лабораторных работ;
- 11.задания для подготовки и защиты докладов;
- 12.сценарии ролевых игр;
- 13.сценарии мастер-классов;
- 14.задания для выполнения курсовых работ (проектов);
- 15.задания для выполнения научно-исследовательских работ;
- 16.задания для прохождения практик;
- 17.вопросы к экзамену;
- 18.вопросы к государственному экзамену;
- 19.задания для выполнения выпускных квалификационных работ.

Основными типами промежуточного контроля являются тестирования вербального и невербального типов в ЭИОС РФЭИ.

Эти тесты различаются по характеру стимульного материала.

В вербальных типах заданий основным содержанием работы испытуемых являются операции с понятиями, мыслительные действия, осуществляемые в словеснологической форме. Составляющие эти методики задания апеллируют к памяти, воображению, мышлению в их опосредованной языковой форме. Они очень чувствительны к различиям в языковой культуре, уровню образования, профессиональным особенностям.

Вербальный тип заданий наиболее распространён в компетентностных тестах, тестах достижений, при оценке специальных способностей.

Невербальные тесты — это такой тип методик, в которых тестовый материал представлен в наглядной форме (в виде картинок, чертежей, графических изображений и т. п.). От испытуемых требуется понимание вербальных инструкций, само же выполнение заданий опирается на перцептивные и моторные функции.

Невербальные тесты уменьшают влияние языковых различий на результат испытания. Они также облегчают процедуру тестирования испытуемых с нарушением речи, слуха или с умеренным уровнем подготовки.

Невербальные тесты широко используются при оценке начального этапа формирования компетенции.

Программа изучения дисциплины составлена таким образом, что успешное её освоение возможно с различными результатами. Все задания разделены на обязательные и необязательные. Успешное выполнение всех обязательных заданий означает достижение удовлетворительного уровня по освоению дисциплины.

Количество обязательных заданий текущего контроля не менее 65% от общего количества заданий. Все обязательные задания предполагают возможность повторного выполнения (как автоматически, так и в ряде случаев по согласованию/дополнительному разрешению). Успешное выполнение всех обязательных заданий гарантирует студенту оценку «удовлетворительно» в зачётной книжке, если изучение этой дисциплины предполагает выставление оценки.

Необязательный уровень включает задания высокой и повышенной (относительно высокой) сложности. Их успешное выполнение необязательно для студента, однако их выполнение непосредственно влияет на оценку по дисциплине, а также более глубокий уровень освоения предметной областью дисциплины. Успешное завершение всех заданий высокой сложности предполагает получение оценки «хорошо», а повышенной сложности «отлично» при оценивании результатов освоения дисциплины.

Текущий подход является формализованным для всех дисциплин направления подготовки «Бизнес-информатика» и **обязателен к применению в рамках текущей дисциплины.**

В связи с различиями в части применения дисциплины на разных формах обучения и конкретных профилях здесь приводятся полные сведения о способе формирования оценки.

1. Если по дисциплине в РУПе не предусмотрен промежуточный контроль (в РУПе по дисциплине указан только ОДИН итоговый экзамен)

**Накопленная оценка по дисциплине** рассчитывается с помощью взвешенной суммы оценок за отдельные формы текущего контроля знаний следующим образом:

$O_{\text{накопленная}} = n_1 \cdot O_{\text{текущий}1} + n_2 \cdot O_{\text{текущий}2} + n_3 \cdot O_{\text{текущий}3} + \dots + n_i \cdot O_{\text{текущий}i}$ , где

$O_{\text{текущий}1}$  – оценка за текущее компьютерное тестирование (базовый, минимальный уровень)

$O_{\text{текущий}2}$  – оценка за текущее компьютерное тестирование (высокий уровень освоения)

$O_{\text{текущий}3}$  – оценка за текущее компьютерное тестирование (повышенной сложности)

$O_{\text{текущий}4}$  – оценка за эссе

...

$O_{\text{текущий}i}$  – оценка за реферат, доклад и т.п.

$n_1, n_2, n_3, \dots, n_i$  – веса оценок за отдельные формы текущего контроля ( $O_{\text{текущий}1}, O_{\text{текущий}2}, O_{\text{текущий}3}, \dots, O_{\text{текущий}i}$ )

$n_1=0.6, n_2=0.2, n_3=0.1, n_4=0.1$

Сумма весов оценок за отдельные формы текущего контроля, которые учитываются в накопленной оценке, должна быть равна единице (нормализуются):

$$\sum n_i = 1$$

Способ округления накопленной оценки текущего контроля: **в пользу студента.**

**Результирующая оценка по дисциплине** (которая пойдёт в диплом и

является критерием оц) рассчитывается следующим образом:

$$O_{\text{результ}} = k_1 \cdot O_{\text{накопл}} + k_2 \cdot O_{\text{экз}}, \text{ где}$$

$O_{\text{накопл}}$  – накопленная оценка по дисциплине

$O_{\text{экз}}$  – оценка за экзамен

$k_1$  – вес накопленной оценки по дисциплине

$k_2$  – вес экзаменационной оценки по дисциплине

Сумма весов ( $k_1 + k_2$ ) должна быть равна единице:  $\sum k_i = 1$ , при этом,  $0,2 \leq k_1 \leq 0,8$ . Вес итоговой аттестации не может быть менее 20% от всей дисциплины.

Для текущей дисциплины  $k_1 = 0,8$

Способ округления экзаменационной и результирующей оценок: среднее арифметическое.

2. Если по дисциплине в РУПе предусмотрен промежуточный контроль (в РУПе по дисциплине указано БОЛЕЕ одного экзамена)

Итоговая накопленная оценка по дисциплине рассчитывается следующим образом:

$O_{\text{накопленная Итоговая}} = (O_{\text{промежуточная 1}} + O_{\text{промежуточная 2}} + \dots + O_{\text{накопленная i}}) : \text{на число этапов,}$

$O_{\text{промежуточная 1}}$  – промежуточная оценка 1 этапа/модуля

$$O_{\text{промежуточная 1}} = m_1 \cdot O_{\text{накопленная 1 этапа}} + m_2 \cdot O_{\text{промежуточный экзамен 1 этапа}}$$

Сумма весов ( $m_1 + m_2$ ) должна быть равна единице, при этом,  $0,2 \leq m_1 \leq 0,8$

$O_{\text{промежуточная 2}}$  – промежуточная оценка 2 этапа/модуля

$$O_{\text{промежуточная 2}} = m_3 \cdot O_{\text{накопленная 2 этапа}} + m_4 \cdot O_{\text{промежуточный экзамен 2 этапа}}$$

Сумма весов ( $m_3 + m_4$ ) должна быть равна единице, при этом,  $0,2 \leq m_3 \leq 0,8$

$O_{\text{накопленная 1 этапа}}$ ,  $O_{\text{накопленная 2 этапа}}$  рассчитываются по приведенной выше формуле расчета накопленной оценки (за каждый этап)

$O_{\text{накопленная i}}$  – накопленная оценка последнего этапа/модуля перед итоговым экзаменом

$O_{\text{накопленная i}}$  рассчитывается по приведённой выше формуле расчёта накопленной оценки (для последнего этапа/модуля перед итоговым экзаменом)

**Результирующая оценка по дисциплине** (которая идёт в диплом и является одним из критериев оценивания достижения основного этапа освоения компетенции) рассчитывается следующим образом:

$$O_{\text{результ}} = k_1 \cdot O_{\text{накопленная Итоговая}} + k_2 \cdot O_{\text{Итоговый экз}}$$

$O_{\text{Итоговый экз}}$  – оценка за **ИТОГОВЫЙ** экзамен

Сумма весов ( $k_1 + k_2$ ) должна быть равна единице:  $\sum k_i = 1$ , при этом,  $0,2 \leq k_1 \leq 0,8$

Способ округления накопленных, промежуточных, экзаменационных и результирующей оценок: **среднее арифметическое**

3. Типовые контрольные задания и иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и опыта деятельности, характеризующие этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной деятельности.

В соответствии с описанием показателей и критериев оценивания, подробно описанные в пункте 2 этого документа, здесь приводится неполный список **примеров** тестовых заданий.

См. приложение 2.1 «Типовые контрольные задания», являющееся частью рабочей программы дисциплины.

4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и опыта деятельности, характеризующие этапы формирования компетенций

Система текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации студентов предусматривает решение следующих задач:

- оценка качества освоения студентами основной профессиональной образовательной программы (оцениваются знания, умения и навыки);
- аттестация студентов на соответствие их персональных достижений поэтапным требованиям соответствующей основной профессиональной образовательной программы;
- поддержание постоянной обратной связи и принятие оптимальных решений в управлении качеством обучения студентов на уровне преподавателя, кафедры, факультета и института целиком.

Текущий контроль успеваемости и промежуточная аттестация является основным механизмом оценки качества подготовки студентов (согласно требованиям ФГОС) и формой контроля учебной работы студентов.

Оценка качества подготовки студентов осуществляется в двух основных направлениях: оценка уровня освоения дисциплины и оценка компетенций студентов. Предметом оценивания являются знания, умения, компетенции обучающихся.

Промежуточная аттестация студентов проводится по учебной дисциплине в сроки, предусмотренные учебными планами и годовыми календарными учебными графиками в порядке, утверждённом в вузе.

Каждая компетенция формируется на всех этапах обучения студента в процессе изучения ряда дисциплин, а после, использования междисциплинарных знания для выполнения дипломной работы и практик. Знания, умения и навыки постепенно формируют целевую компетенцию. Поэтому существенно отличаются и методы контроля промежуточной и итоговой оценки достижения компетенций.

Промежуточные методы контроля включают в себя автоматические и неавтоматические методы контроля, такие как тестирование или аттестация/не аттестация по выполнению требуемых видов работ.

С целью определения уровня овладения компетенциями, в заданные логикой преподавания дисциплины сроки проводится текущий и промежуточный контроль знаний, умений и навыков каждого обучающегося. Все виды текущего контроля осуществляются в соответствии с формой задания (см. п.2 «описание показателей и критериев оценивания...»).

Процедура оценивания компетенций обучающихся основана на следующих условиях:

1. Периодичность проведения оценки (минимум 1 раз на каждую рассматриваемую тему в дисциплине).
2. Многоступенчатость: оценка (как автоматически с помощью ЭИОС или преподавателем) и самооценка обучающегося, обсуждение результатов и комплекс мер по устранению недостатков.
3. Единство используемой технологии для всех обучающихся, выполнение условий сопоставимости результатов оценивания.

#### 5. Показатели и критерии оценивания сформированности компетенций

Основным критерием итоговой сформированности любой компетенции является успешное завершение обучения студентом, выполнение и защита дипломной работы и государственного экзамена, прохождение и защита практик.

Успешное завершение дисциплины означает достижение очередного шага в формировании компетенции. Критерием успешного завершения дисциплины является как минимум выполнение всех обязательных требований (заданий) из перечня в пункте 2 этого документа. Критерии успешного завершения каждого из заданий определяются в самих заданиях. Примеры заданий можно посмотреть в п.3 этого документа.

Шкалы оценивания предусматривают детальный ответ на вопрос об уровне освоения дисциплины и, посредством оценивания процедур знаний, умений и навыков, показателей оценивания сформированности компетенции.

# Стратегия: за и против, почему, для чего?

Контрольные вопросы: "Нужна ли организации стратегия?"

## Общая группа

Распределите аргументы "за" и "против" формирования стратегии?

Перетаскивайте аргумент в соответствующее поле

### ”За” стратегическое планирование



### ”Против” стратегического планирования



✦ Несмотря на обилие книг по стратегическому менеджменту, примеров успешно реализованных стратегий очень мало.

✦ Кризис – лучшее время для разработки стратегии!

✦ Конкурентоспособность напрямую связана с наличием четкого стратегического курса.

✦ Российские бизнесы лидер-центрированные: все в компании решает один человек – Основатель.

✦ Стратегии не работают из-за динамично меняющейся внешней среды и “российской специфики”

✦ Нормальный стратегический процесс – прекрасный инструмент для повышения квалификации менеджеров, отличный вариант «обучения действием».

Какова *основная цель* деятельности компании?

- расширение масштабов деятельности
- приобретение клиентов, в том числе – возвращающихся
- получение прибыли

Термин «ограниченная оптимизация» подразумевает:

- качественную, хорошо проработанную стратегию
- достижение баланса интересов всех «заинтересованных групп» организации
- достижение максимального удовлетворения всех «заинтересованных групп»

Назовите три основных уровня активности организации?

- ре-актив
- нан-актив
- про-актив
- до-актив
- не-актив



# Готовимся к стратегическому процессу

## Контрольные вопросы: "Готовимся к стратегическому процессу"

### Общая группа

Расположите этапы алгоритма развития организации в нужном порядке.

⊕ Диагностика

⊕ Трансформация

⊕ Пре-трансформация

Установите соответствия букв [ARCU]-кода и их значений

[A] Accomplishing



+ Креатив, созидание

+ Регулирование, систематизация

[R] Regulating



+ Воплощение, достижение результатов

+ Объединение, интеграция

[C] Creating



[U] Uniting



Какой функции [ARCU] кода соответствует Перинатальный период организации, когда руководитель строит планы и описывает стратегию развития?

- [U] Uniting
- [A] Accomplishing
- [C] Creating
- [R] Regulating

На стадии Формирование:

- организация сталкиваемся с необходимостью наличия структурированной стратегии
- ключевой становится функция [R] – регулирование, упорядочение
- Происходит бурный рост организации
- выживание организации напрямую зависит от клиентов

Заполните пропуски, выбрав правильный вариант ответа.

- Стадия SeiJuku это  организации.
- Побыв какое-то время в фазе , компания может легко соскользнуть в фазу Насыщение/Старение – если не закрепит достижений предыдущих фаз развития. банановых.

Что представляет собой персональный управленческий стиль менеджеров компании?

- понимание ситуации в компании
- основной стиль менеджмента
- систему выработки решений
- уникальную комбинацию четырех основных измерений [ARCU] и также ряд некоторых показателей

Практика показывает, что в средней компании лишь 20–30 % организационных проблем могут быть решены в одиночку. Для остального нужна групповая работа. Чтобы группа была результативной, необходимо знать типичные причины провала командной работы. Назовите, что из перечисленного ниже не является такой причиной?

- Нечеткое распределение ресурсов группы
- Слишком детальная постановка задачи, слишком много подробностей
- Отсутствие конструктивной атмосферы.
- Нечеткие повестка, расписание, правила; их нарушение
- Заданный точный алгоритм по выработке и принятию решения
- Нечеткое определение задачи, которую решает команда

# Технологические вопросы работы над стратегией

## Контрольные вопросы: "Технологические вопросы работы над стратегией"

### Общая группа

Поясните термин «гексагон»?

- «гексагон» - это создание совершенно новых преимуществ над конкурентами и в радикальном изменении некоторых действий
- «гексагон» - это шесть новых компетенций или возможностей, то есть комплексов навыков и технологий, которые понадобятся, чтобы поставлять потребителям эти блага
- «гексагон» (шестиугольник) - шесть этапов стратегического процесса

В контексте разработки стратегии термин «компетенции» имеет смысл:

- понимание того, какие именно навыки и умения помогут удовлетворить новые потребности клиентов
- какую потребительскую ценность несут продукты/услуги
- понимания того, каким образом придется изменить систему взаимодействия с потребителями в течение нескольких ближайших лет

Назовите основные этапы стратегического процесса?

- Политики по составляющим организации
- Выработка системы стратегических ориентиров
- Построение структуры
- Рефлексия организации
- Диагностика менеджмента
- Реализация стратегии
- Анализ контекста
- Стратегический анализ маркетинговой среды организации

Оценка настоящего из будущего при анализе - это

- выявление контекста
- стратегические ориентиры
- картинка будущего

Назовите три отличительных признака бизнес-единицы:

- Свое направление деятельности. Свой рынок (например, географический), свои клиенты, свои продукты.
- Наличие своих конкурентов.
- Постоянно действующий механизм стратегического развития
- Оценка настоящего из будущего
- Относительная автономность в рамках корпорации.

Стратегический горизонт - это

- видение основателя/СЕО
- Динамика, скорость изменений на рынке
- жизненный и технологический циклы товара
- срок, на который разрабатывается стратегия

Установите соответствия. Дан продуктов стратегического процесса, распределите их по категориям.

Анализ контекста бизнеса



система стратегических ориентиров



Стратегический анализ маркетинговой среды



Политики по составляющим



Реализация стратегии



+ описание ключевых целей

+ маркетинговый план

+ SWOT-анализ

+ собственные ключевые компетенции

+ система целей

+ мегатренды

+ механизмы контроля

+ элементы микро- и макросреды

+ анализ бизнес-процессов

+ стратегический бенчмаркинг

+ проекты по реализации стратегии

# Анализ контекста

## Контрольные вопросы: "Анализ контекста"

### Общая группа

Овал 1 гексагона «Анализ контекста бизнеса». Что следует сделать на данном этапе?

- сформировать систему стратегических ориентиров
- политики по составляющим организации
- проанализировать весь стратегический горизонт и выявить основные драйверы внешней среды (контекста)

Заполните пропуски, выбрав правильный вариант ответа.

- Клиенты, конкуренты, поставщики - это  бизнеса.
- Технологии, политика, социум, экономика, экологические тренды - это  бизнеса.

Основная задача анализа контекста бизнеса:

- Определить какие неудовлетворенные потребности есть у клиентов
- Увидеть цельную картину сложившейся и прогнозируемой ситуации в организации, определить движущие силы, драйверы, действующие на бизнес в ближайшем окружении.
- принятие решений – что делать с клиентами или как себя вести с поставщиками

Для чего следует проводить диагностику конкурентоспособности и рассматривать



конкурентов в процессе анализа?

- для того что бы определить тренды, тенденции возможных стратегических шагов конкурентов
- идеология соревновательности, конкуренции явно не является приоритетной в ментальности россиян
- Это один из обязательных этапов анализа

Какова ключевая компетенция компании N из следующего примера?

Компания N выработала собственную уникальную технологию производства шоколада. 10 лет эта рецептура была уникальной, а компания росла и расширялась. Позже появилось множество шоколадных фабрик, и множество фирм-конкурентов по производству шоколадных плиток. С применением всё той же технологии производства шоколада, компания N приступила к выпуску шоколадных сувениров, рождественских шоколадных подарков. Доход и рентабельность компании увеличились в несколько раз.

- уникальная технология производства шоколада
- умение подстраиваться под меняющиеся условия
- умение строить конкурентную политику

# Стратегические ориентиры

## Контрольные вопросы: "Стратегические ориентиры"

### Общая группа

В рамках стратегического процесса в организации необходимо:

- описание желаемого состояния, того желаемого будущего, в которое она стремимся
- проанализировать состояние организации на сегодня
- определить миссию компании

Что такое стратегический vision?

- управление портфелем бизнесов, выход на новые рынки, появление в портфеле новых продуктов
- описание рынка компании, концепции позиционирования, основных политик, финансов, собственности и т. п
- описывает стратегические решения по будущему облику бизнеса
- перспективный взгляд на развитие компании
- описанный в значимых для компании параметрах образ желаемого будущего

Что дает организации четко разработанное кредо?

- понимание собственных приоритетов
- информацию о компании
- понимание какими средствами организация планирует достигать своих целей
- корпоративную культуру

Какую роль играет стадия жизненного цикла организации при формировании стратегических ориентиров?

- Не влияет вовсе
- Стратегические ориентиры во многом являются проекцией видения основателя и его системы ценностей и не зависят от стадии жизненного цикла
- Компании, находящиеся на разных стадиях жизненного цикла, будут определять свои ориентиры по-разному. Стадия жизненного цикла влияет на результат построения стратегических ориентиров.

Отметьте верные утверждения. Управленческая ценность стратегических ориентиров заключается в:

- наличию слогана и кредо организации
- формировании взглядов менеджеров на долгосрочные планы компании, тем самым направляя их деятельность
- мотивации персонала и лучшем взаимодействии между руководителями и сотрудниками
- прозрачном финансовом моделировании процессов
- снижении риска недальновидного управления и принятия необоснованных решений
- помощи менеджерам среднего звена гармонизировать политики отделов с общефирменными политиками

# Матрицы

## Контрольные вопросы: "Матрицы"

### Общая группа

Основная задача матрицы -

- классифицировать какие-либо объекты и позиционировать расположение этих объектов в некоей системе координат
- отражение соотношения затрат и результатов производства
- формирование стратегического vision

Заполните пропуски, выбрав правильный вариант ответа.

- Матрица Игоря Ансоффа отражает одно из базовых сочетаний менеджмента -
- Матрица BCG  была создана Boston Consulting Group с целью управления портфелем бизнесов (бизнес-единиц)

Диверсификация - это стратегия

- работы с существующим товаром на существующих рынках
- роста, при которой компания старается продать существующие продукты на новых рынках
- выхода на новый для себя рынок с новым для себя продуктом
- роста, при которой компания предлагает новые продукты существующим рынкам

Что представляет собой портфель бизнесов?

- увеличение краткосрочных денежных поступлений, невзирая на долгосрочные последствия
- это то, что фактически составляет компанию
- позволяет организации наиболее адекватным образом приводить в соответствие собственные компетенции/ресурсы с ситуацией во внешней среде и максимально использовать различные возможности

Назовите стратегии, которые позволяют определить цели, стратегии и бюджет каждой СБЕ?

- «Уборка урожая»
- Остановка
- Инвестирование
- Сохранение
- Ликвидация
- Расширение

Как вычисляются координаты конкретной бизнес-единицы для матрицы GE/McKinsey? Расставьте алгоритм в правильном порядке.

✚ После выполнения вычислений мы получаем координату

✚ Присвоить вес каждому фактору. Вес отражает значимость, влияние данного фактора на привлекательность рынка.

✚ Определить список факторов, на основании которых будет определяться привлекательность рынка.

✚ Эксперты выставляют оценки по шкале от 1 до 10 каждому фактору.

# Модели Майкла Портера

## Контрольные вопросы: "Модели Майкла Портера"

### Общая группа

Назовите основные конкурентные силы, выделенные Майклом Портером в своей первой концепции?

- Угроза появления на рынке заменителей ваших продуктов и услуг.
- Способность ваших поставщиков добиваться повышения цен на их продукцию.
- Угроза появления в отрасли новых конкурентов.
- Дифференциация.
- Лидерство по издержкам.
- Способность ваших покупателей добиваться снижения цен.
- Существующая в отрасли конкуренция.

Рассмотрите пример:

Появление японского автомобиля класса люкс под маркой Lexus здорово ударило по позициям американских и европейских гигантов, таких как Cadillac и Mercedes. Японцы тоже позиционировали себя, как автомобиль класса люкс, но за счет более низких издержек он был намного дешевле подобных ему кадиллаков.

К какой (или каким) базовым конкурентным стратегиям можно отнести данную ситуацию?

- лидерство по издержкам и дифференциация
- ни к одной из названных
- дифференциация
- лидерство по издержкам

Рассмотрите пример:

В 1979 г. фирма Harnischfeger предприняла смелые шаги подобного рода в отрасли по производству подъемных кранов. Начав с 15% рынка, фирма реконструировала краны, использовала модульные компоненты, снизила расход материалов, облегчив их производство и обслуживание. Она ввела промежуточные этапы сборки и сборочный конвейер, существенно изменив привычные для отрасли технологии. Компания закупала комплектующие изделия крупными партиями с целью экономии. Все это позволило ей выпускать качественный продукт и снизить цены на 15%.

В результате доля рынка компании быстро возросла до 25% и продолжает расти. Как отметил генеральный управляющий Отделения гидравлического оборудования компании Уиллис Фишер: «Мы не намеревались создать изделие лучшего качества, но мы поставили цель разработать технику, более простую в производстве и более дешевую».

К какой базовой конкурентной стратегии можно отнести данную ситуацию?

- фокус
- дифференциация
- ни к одной из названных
- лидерство по издержкам



Что даст менеджерам организации знание сильных и слабых сторон цепочки создания ценности?

- Построение системы управления, менеджмент, развитие компании
- Оптимизация бизнес-процессов
- На выходе процесса должна появиться адекватная стратегия

# Стратегический анализ маркетинговой среды

## Контрольные вопросы: "Стратегический анализ маркетинговой среды"

### Общая группа

Дайте определение SWOT-анализа в контексте стратегического процесса.

- SWOT-анализ – методика для анализа отраслей и выработки методов упрощения бизнес-процессов
- SWOT-анализ – это анализ факторов, действующих на объект в стратегической перспективе.
- SWOT-анализ – это определение сильных и слабых сторон организации, а также возможностей и угроз, исходящих из его ближайшего окружения

Вспомните такой инструмент стратегического планирования как SWOT-8. *Самый благоприятный квадрант* в нем представляет собой сочетание...(выберите):

- слабостей/отставаний
- возможностей
- сил/преимуществ
- угроз

Квадранты, характеризующиеся *неопределенностью* – это...

- сочетание угроз и преимуществ
- сочетание возможностей и сил
- сочетание возможностей и отставаний
- сочетание угроз и отставаний

*Завод “Электроаппарат” планирует начать производство нового вида электрических переключателей. Что особенно беспокоит завод – так это внешний вид нового изделия (“красотой форм” его продукция не отличается).*

*Проведя бенчмаркинговое исследование было установлено, что подобные переключатели с успехом производятся на специализированных предприятиях Германии, есть и относительно похожие и дешевые аналоги из Китая.*

О каком *виде бенчмаркинга* в данном случае идет речь?

- внешний
- конкурентный
- инновационный

Расположите *основные шаги бенчмаркинга* в логической последовательности:

✚ выполнить необходимые шаги для устранения разрыва

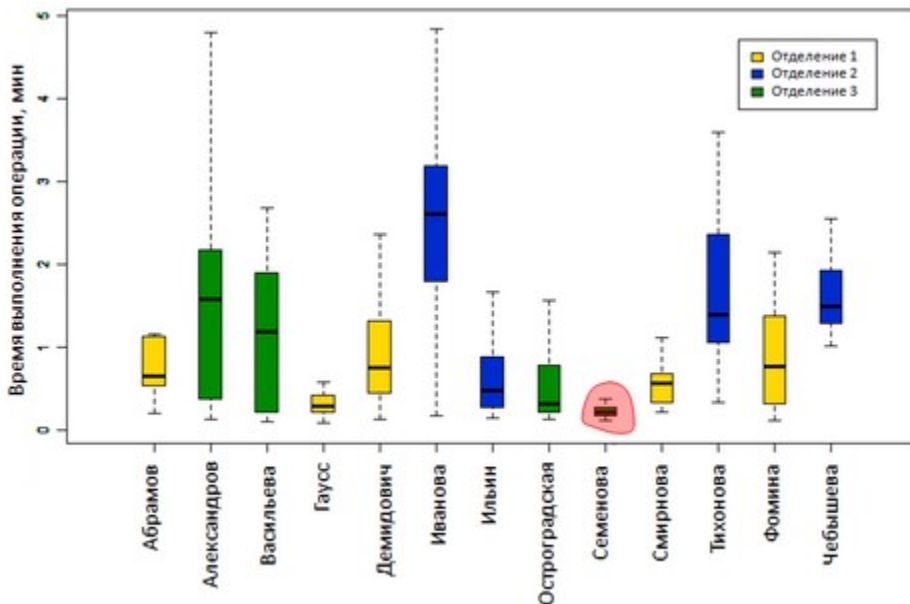
✚ сравнить свои процессы с процессами объекта бенчмаркинга, увидеть разрыв

✚ идентифицировать объект для бенчмаркинга

✚ изучить и детально понять свои процессы

✚ изучить процессы объекта

*Представьте, что Вы управляете сетью из трех банковских отделений и хотите ускорить в них процесс обслуживания по конкретно взятой операции (например, выдаче кредита). Воспользовавшись методикой внутреннего бенчмаркинга Вы получили информацию о скорости работы различных сотрудников: для каждого из них имеется список длительностей всех выполненных операций в секундах. Составив свободную таблицу, Вы получили:*



Внимательно ее изучив, ответьте на вопросы ниже.

В результате исследования было установлено, что носителем ценного опыта, который

можно передать другим является сотрудник  *отделения №*

Более того, можно заметить, что лучшие практики есть внутри каждого из отделений:

- внутри Отделения 1 – ,
- Отделения 2 – ,
- Отделения 3 – .

Таким образом, для распространения лучших практик...

- нет необходимости перемещаться между отделениями
- следует обучать сотрудников в отделении №1, так как оно самое многочисленное
- следует стажировать сотрудников в отделении №3

Укажите критерии *инвестиционного выбора*:

- рентабельность
- соответствие ценностям компании
- стратегическое планирование
- пожелания основателя
- стратегическое инвестирование
- уровень налогообложения

Выберите *измерители* для такого элемента стратегических ориентиров как *Сотрудники/HR*:

- лучший работодатель в отрасли
- ориентация на достижения
- лучший работник на предприятии
- высокий уровень удовлетворенности клиентов

# Политики по составляющим

## Контрольные вопросы: "Политики по составляющим"

### Общая группа

Создание политик по каким составляющим являются *обязательным*?

- деньги
- среда/культура
- технологии/продукт
- задачи/структура
- сотрудники
- рынок/клиенты

Компания "Факел" сформулировала стратегические цели в рамках основных политик. Установите соответствие целей "политическим направлениям":

Политика “Рынок/клиенты”



Политика  
“Технологии/продукт”



Политика “Персонал”



Политика “Деньги”



✦ Снизить долю заемного капитала до 45%

✦ Довести выработку на сотрудника 100 руб./день

✦ Поднять показатель рентабельности продукции до 25%

✦ Снизить долю бракованной продукции до 1%

✦ Выполнить объем продаж 200 млн.руб/год

✦ Выйти на рынок соседней области X

✦ Снять с производства изделие KE-12/4

✦ Построить собственную систему обучения сотрудников

✦ Построить HR-дирекцию в области X

✦ Повысить капитализацию компании на 20%

✦ Расширить долю рынка в регионе N до 15%

Практика стратегического планирования показывает, что существует необходимость подробно расписать только следующие виды целей:



- среднесрочные
- стратегические
- краткосрочные
- долгосрочные

Выберите возможные *приоритеты* (три) для политики “Технологии/продукт”:

- снижение остатков готовой продукции на складе
- сбалансированный портфель заказов
- возможность карьерного роста
- энерго- и водосбережение в ходе производства
- удовлетворенность клиентов

Установите соответствие *видов целей* применяемым “фильтрам”:

“Чистые” цели



“Четкие” цели



“Умные” цели



+ Измеримые (measurable)

+ Определенные по времени (Time-bound)

+ Релевантные

+ Понятные (understandable)

+ Законные (Legal)

+ Достижимые (Attainable)

# Реализация стратегии

## Контрольные вопросы: "Реализация стратегии"

### Общая группа

Установите соответствие этапов разработки и реализации стратегии компании двум основным подходам:

**”Индустриальный” подход****”Социальный” подход**

✦ Процесс разработки и реализации стратегии в большей степени идет снизу вверх.

✦ Исходим из предположений об ограниченной рациональности поведения менеджеров/сотрудников, взаимодействии между сотрудниками, чувствах и т. п.

✦ Процесс разработки и реализации стратегии в большей степени идет сверху вниз.

✦ Изучаем контекст бизнеса, ресурсы, компетенции, составляем планы, думаем о доле рынка, «экономии на масштабах» и т. п.

✦ Исходим из предположений о рациональном поведении менеджеров и сотрудников, самодисциплине.

✦ Максимизируем прибыль (иногда любой ценой).

✦ Работаем с людьми, с их взаимодействиями.

✦ Оптимизируем прибыль (учитываем большее количество факторов, нежели просто прибыль, например интересы заинтересованных групп).

На каких этапах “гексагона Аратюняна” собственно и происходит *фактическая реализация стратегии*?

- политики
- рефлексия
- стратегические ориентиры
- анализ контекста
- реализация стратегии
- стратегический анализ

Выберите верные утверждения (их три), отражающие корректное взаимодействие структуры и стратегии в организации:

- Чем моложе компания, тем меньше степень децентрализации управления.
- После определения новой стратегии компания всегда должна создавать новую структуру.
- После определения новой стратегии компании необходимо создать новую структуру (за исключением фирм на этапе Формирования или раннего Расширения).
- Чем компания старше, тем ниже уровень децентрализации управления.
- Компания должна научиться менять структуру постоянно (по мере движения по “гексагону”).
- Структура сдерживает развитие компании, поэтому структура вторична; главная, первичная задача – определиться со стратегией.

Какие документы необходимо подготовить *в процессе реализации стратегии*?

- устав компании
- описание процедур
- учетную политику
- рекомендации
- политики по составляющим
- правила

В какой организации нет смысла вводить KPI?

- в организации, где нет HR-отдела
- в организации, где не построена система ответственности/подотчетности
- в проектной или сетевой организации

Какой момент работы с *Информацией* на этапе реализации стратегии наиболее важен в российской бизнес-культуре?

- распространять среди менеджеров и сотрудников информацию о стратегических целях
- распространять среди менеджеров и сотрудников информацию о достигнутых уже (положительных) результатах
- распространять среди менеджеров и сотрудников информацию о происходящих изменениях

Для успешной реализации стратегии важным моментом является "*закрепление успеха*": обозначение прогресса в проектах, успешное выполнение управленческих решений и т.д. Какая из составляющих реализации стратегии за это "отвечает"?

- среда/культура
- ответственность
- стратегический контролинг
- вознаграждения
- информация
- структура