



## МИНОБРНАУКИ РОССИИ

федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение

высшего образования

«ИРКУТСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

ФГБОУ ВО «ИГУ»

Кафедра экономики и торговой политики

УТВЕРЖДАЮ

Директор МИЭЛ  О. В. Архипкин

«24» апреля 2024 г.



### Рабочая программа дисциплины

Наименование дисциплины – **Б1.В.05 «СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»**

Направление подготовки – **38.04.01 «Экономика»**

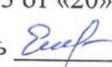
Направленность подготовки – «Исследования экономических процессов»

Квалификация выпускника – магистр

Форма обучения – очная с использованием электронного обучения и дистанционных образовательных технологий

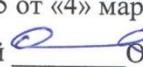
Согласовано с УМК МИЭЛ ИГУ:

Протокол № 3 от «20» марта 2024 г.

Председатель  Е. В. Крайнова

Рекомендовано кафедрой:

Протокол № 5 от «4» марта 2024 г.

Зав. кафедрой  О. В. Архипкин

Иркутск – 2024 г.

## СОДЕРЖАНИЕ

	стр.
I. Цели и задачи дисциплины	3
II. Место дисциплины в структуре ОПОП.	3
III. Требования к результатам освоения дисциплины	3
IV. Содержание и структура дисциплины	5
4.1 Содержание дисциплины, структурированное по темам, с указанием видов учебных занятий и отведенного на них количества академических часов	5
4.2 План внеаудиторной самостоятельной работы обучающихся по дисциплине	6
4.3 Содержание учебного материала	8
4.3.1 Перечень семинарских, практических занятий и лабораторных работ	10
4.3.2. Перечень тем (вопросов), выносимых на самостоятельное изучение в рамках самостоятельной работы студентов	10
4.4. Методические указания по организации самостоятельной работы студентов	11
4.5. Примерная тематика курсовых работ (проектов)	17
V. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины	17
а) перечень литературы	17
б) периодические издания	18
в) список авторских методических разработок	18
г) базы данных, поисково-справочные и информационные системы	18
VI. Материально-техническое обеспечение дисциплины	18
6.1. Учебно-лабораторное оборудование	19
6.2. Программное обеспечение	19
6.3. Технические и электронные средства обучения	20
VII. Образовательные технологии	21
VIII. Оценочные материалы для текущего контроля и промежуточной аттестации	21

## I. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

### Цели:

Целью освоения дисциплины «Стратегический менеджмент» является формирование у студентов предусмотренной ФГОС ВО компетенции ПК-2, предполагающей способность определять направления развития организации. Усвоение студентами теоретических знаний, формирование практических навыков и умений в области стратегического менеджмента должно способствовать формированию готовности будущего магистра к использованию инструментов стратегического менеджмента, необходимого для успешной работы в современном бизнесе.

### Задачи:

- развивать стратегическое мышление, видение сложившихся ситуаций на макро- и микроуровне по отношению к объекту управления, понимание необходимых в этой связи стратегических мер;
- овладеть инструментами в области стратегического менеджмента, умениями провести анализ и обосновать выводы по значимым проблемам и процессам управления, умениями использовать методы стратегического управления в различных ситуациях, связанных с профессиональной деятельностью;
- освоить основные подходы стратегического менеджмента как наиболее адекватного быстрым изменениям внешней среды;
- развивать способность ставить основные цели, формулировать задачи объектов управления, достигать желаемых результатов через обоснованное применение различных инструментов и процедур стратегического планирования, организации, мотивации и контроля.

## II. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП ВО

Дисциплина «Стратегический менеджмент» относится к части программы, формируемой участниками образовательных отношений. Изучается на 2 курсе в первом семестре.

Дисциплина базируется на знаниях, полученных студентами при изучении дисциплин: «Управление исследовательской и проектной деятельностью», «Экономика малого бизнеса».

Знания, умения и навыки, формируемые данной учебной дисциплиной, необходимы для подготовки к процедуре защиты и защиты выпускной квалификационной работы.

## III. ТРЕБОВАНИЯ К РЕЗУЛЬТАТАМ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Процесс освоения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций в соответствии с ФГОС ВО и ОПОП ВО «Исследования экономических процессов» по направлению подготовки 38.04.01 «Экономика»:

ПК-2 – способен определять направления развития организации.

### Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с индикаторами достижения компетенций

Компетенция	Индикаторы компетенций	Результаты обучения
ПК-2 способен определять	ИДК <sub>ПК2.1</sub> Выявляет и оценивает несоот-	<b>Знать:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>– инструменты анализа внешней и внутренней среды предприятия;</li><li>– процедуры организации работы по изучению,</li></ul>

<p>направления развития организации</p>	<p>ветствие между параметрами текущего и будущего состояний организации</p>	<p>прогнозированию и планированию деятельности организации.</p> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– проектировать систему стратегического управления;</li> <li>– проводить анализ внутренней и внешней среды организации;</li> <li>– осуществлять оценку реальной конкурентной позиции организации.</li> </ul> <p><b>Владеть:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– методами сбора и анализа данных, необходимых для принятия решений;</li> <li>– методами оценки конкурентоспособности организации.</li> </ul>
	<p>ИДК<sub>ПК2.2</sub> Оценивает бизнес-возможности организации, необходимые для проведения стратегических изменений</p>	<p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– последовательность шагов по разработке стратегического плана;</li> <li>– способы повышения конкурентоспособности организации;</li> <li>– процедуры стратегического контроля.</li> </ul> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– формулировать миссию предприятия;</li> <li>– ставить обоснованные стратегические цели;</li> <li>– осуществлять обоснованный выбор стратегических альтернатив;</li> <li>– разрабатывать стратегический план;</li> <li>– контролировать процесс реализации стратегии.</li> </ul> <p><b>Владеть:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– терминологией стратегического менеджмента;</li> <li>– методами проведения организационных изменений;</li> <li>– методологией системного подхода.</li> </ul>

#### IV. СОДЕРЖАНИЕ И СТРУКТУРА ДИСЦИПЛИНЫ

Объем дисциплины составляет 5 зачетных единиц, 180 часов, в том числе 1,0 зачетных единиц, 36 часов на экзамен.

Из них реализуется с использованием электронного обучения и дистанционных образовательных технологий – 60 часов.

Форма промежуточной аттестации: зачет.

##### 4.1 Содержание дисциплины, структурированное по темам, с указанием видов учебных занятий и отведенного на них количества академических часов

№ п/п	Тема	Семестр	Всего часов	Из них практическая подготовка обучающихся	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу обучающихся, практическую подготовку и трудоемкость (в часах)				Форма текущего контроля успеваемости/ Форма промежуточной аттестации (по семестрам)
					Контактная работа преподавателя с обучающимися			Самостоятельная работа, в том числе, внеаудиторная самостоятельная работа, КСР	
					Лекция	Семинар/ Практическое, лабораторное занятие/	Консультация		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Теоретические основы стратегического менеджмента	3	18		6	6		10	Собеседование, тестирование, презентация доклада
2	Методы стратегического анализа внешней и внутренней среды организации	3	18		4	4		10	Собеседование, тестирование, ситуационные задачи
3	Методы и инструменты портфельного анализа	3	18		4	4		10	Собеседование, тестирование, ситуационные задачи
4	Анализ отраслевой и конкурентной среды	3	18		4	4		10	Собеседование, тестирование, ситуационные задачи

5	Конкурентные стратегии	3	18		4	4		10	Собеседование, тестирование, ситуационные задачи
6	Формирование миссии и целей организации	3	14		4	4		6	Собеседование, тестирование, ситуационные задачи
7	Разработка стратегии развития организации	3	18		4	4		10	Собеседование, тестирование, ситуационные задачи
8	Механизмы реализации стратегии	3	18		4	4		10	Собеседование, тестирование, ситуационные задачи
	<b>Итого</b>	<b>3</b>	<b>144</b>		<b>34</b>	<b>34</b>		<b>76</b>	<b>Экзамен</b>

#### 4.2. План внеаудиторной самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

Семестр	Название раздела, темы	Самостоятельная работа обучающихся			Оценочное средство	Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы
		Вид самостоятельной работы	Сроки выполнения	Трудоемкость (час.)		
3	Теоретические основы стратегического менеджмента	Изучение материала по данной теме для выполнения заданий по текущему контролю, подготовка доклада с мультимедийной презентацией	1-3 недели семестра	10	Собеседование, тестирование, презентация доклада	Курс в системе Educa
3	Методы стратегического анализа внешней и внутренней среды организации	Изучение материала по данной теме для выполнения заданий по текущему контролю, подготовка отчета по анализу кейса	4-5 недели	10	Собеседование, тестирование, ситуационные задачи	Курс в системе Educa
3	Методы и инструменты портфельного анализа	Изучение материала по данной теме для выполнения заданий по текущему контролю, подготовка отчета по анализу кейса	6-7 недели	10	Собеседование, тестирование, ситуационные задачи	Курс в системе Educa
3	Анализ отраслевой и конкурентной среды	Изучение материала по данной теме для выполнения заданий по текущему контролю, подготовке к практическому занятию	8-9 недели	10	Собеседование, тестирование, ситуационные задачи	Курс в системе Educa
3	Конкурентные стратегии	Изучение материала по данной теме	10-11 не-	10	Собеседование,	Курс в системе

		для выполнения заданий по текущему контролю, подготовки к практическому занятию, подготовка отчета по анализу кейса	дели		тестирование, ситуационные задачи	Educa
3	Формирование миссии и целей организации	Изучение материала по данной теме для выполнения заданий по текущему контролю, подготовка отчета по анализу кейса	12-13 недели	6	Собеседование, тестирование, ситуационные задачи	Курс в системе Educa
3	Разработка стратегии развития организации	Изучение материала по данной теме для выполнения заданий по текущему контролю, подготовки к практическому занятию, подготовка отчета по анализу кейса	14-15 недели	10	Собеседование, тестирование, ситуационные задачи	Курс в системе Educa
3	Механизмы реализации стратегии	Изучение материала по данной теме для выполнения заданий по текущему контролю, подготовки к практическому занятию	16-17 недели	10	Собеседование, тестирование, ситуационные задачи	Курс в системе Educa
<b>Общий объем самостоятельной работы по дисциплине (час)</b>				<b>76</b>		
<b>Из них объем самостоятельной работы с использованием электронного обучения и дистанционных образовательных технологий (час)</b>				<b>60</b>		

### 4.3. Содержание учебного материала

#### *Тема 1. Теоретические основы стратегического менеджмента*

Понятие стратегического менеджмента. Понятие стратегии развития организации. Этапы эволюции стратегического планирования и менеджмента. Школы стратегического планирования. Школа дизайна (А. Чандлер, Ф. Селзник, К. Эндрюс). Школа планирования (И. Ансофф, П. Лоранж, Дж. Штейнер). Школа позиционирования (М. Портер, Д. Шенделл, К. Хаттен). Когнитивная школа (Г. Саймон, С. Макридакис, А. Дюгейм, К. Швенк). Школа обучения деятельности (Р. Лапьер, Ч. Линдблум, Дж. Куинн). Школа власти (А. Макмиллан, Г. Аллисон, Дж. Сарразин, Э. Петтигрю, Л. Болман, Т. Дил). Школа культуры (Т. Питерс, Р. Уотермен, С. Фельдман, Дж. Барни, М. Фирсироту, Дж. Джонсон, Ф. Ригер). Школа изучения внешней среды (К. Джордж, Ж.-М. Тулуз, М. Ханнан, Дж. Фриман). Школа конфигурации (Д. Миллер, П. Хандвалла). Школа предпринимательства (Г. Минцберг, О. Коллинз, Д. Мур). Базовые модели стратегического планирования.

#### *Тема 2. Методы стратегического анализа внешней и внутренней среды организации*

Анализ макросреды (PEST-анализ). Анализ микросреды. Оценка эффективности действующей стратегии организации. Модель «7S» McKinsey. SWOT-анализ. Определение сильных сторон и ресурсного потенциала организации. Выявление слабых сторон и недостаточности ресурсов организации. Выявление компетенций и возможностей. Ключевые компетенции как внутренний ресурс организации. Учет сильных и слабых сторон организации при разработке стратегии. Выявление рыночных возможностей организации. Выявление угроз прибыльности организации. Конкурентоспособность организации по ценам и издержкам. Цепочка ценности и стратегический анализ издержек. Отраслевые цепочки ценности. Сбор данных для стратегического анализа издержек. Сравнение издержек по основным видам деятельности. Стратегии опережения конкурентов по издержкам. Конкурентная устойчивость организации. Оценка конкурентной силы. Стратегические проблемы организации.

#### *Тема 3. Методы и инструменты портфельного анализа*

Цели и основные этапы портфельного анализа. Матрица Бостонской консультационной группы (БКГ) «Рост рынка – доля рынка». Модифицированная матрица БКГ (матрица конкурентных преимуществ). Матрица McKinsey / General Electric «Привлекательность рынка – конкурентные позиции» (GE). Матрица Arthur D. Little (ADL). Матрица И. Ансоффа «Продукт – рынок». Трехмерная схема Д. Абея. Деловой комплексный анализ (проект PIMS). Матрица рентабельности бизнеса Marakon Associates.

#### *Тема 4. Анализ отраслевой и конкурентной среды*

Понятие и классификация конкурентных преимуществ. Формы и интенсивность конкуренции. Основные экономические характеристики отрасли, их стратегическое значение. Пятифакторная модель конкуренции М. Портера. Причины изменений в структуре конкуренции и внешней среде. Мониторинг среды. Оценка конкурентных позиций с помощью карты стратегических групп. Анализ структуры рынка. Ключевые факторы успеха в конкурентной борьбе. Общая привлекательность отрасли и перспективы прибыльности.

#### *Тема 5. Конкурентные стратегии*

Базовые стратегии конкуренции по М. Портеру. Стратегии низких издержек. Факторы, влияющие на уровень издержек. Условия использования стратегии лидерства по издержкам. Недостатки стратегии лидерства по издержкам. Стратегии дифференциации. Типы дифференциации. Сферы создания дифференциации. Способы дифференциации товара. Затраты на дифференциацию. Условия использования стратегии дифференциации.

Недостатки стратегии дифференциации. Классификация конкурентных стратегий по А. Томпсону и А. Стрикленду. Стратегия оптимальных издержек. Недостатки стратегии оптимальных издержек. Сфокусированные (нишевые) стратегии. Условия применения сфокусированных стратегий. Недостатки сфокусированных стратегий. Классификация конкурентных стратегий по Ф. Котлеру. Классификация конкурентных стратегий по Э. Райсу и Дж. Трауту. Конкурентные стратегии по типу инновационного поведения фирм А. Юданова.

#### *Тема 6. Формирование миссии и целей организации*

Общее и детальное определение бизнеса и миссии организации. Формулировка миссий функциональных подразделений. Стратегическое видение. Преимущества четко изложенного стратегического видения. Постановка целей. Требования к целям. Стратегические цели. Сочетание долгосрочных и краткосрочных целей. Постановка целей на всех уровнях организации. Пирамида разработки стратегии. Корпоративная стратегия. Бизнес-стратегия. Функциональная стратегия. Операционная стратегия. Консолидация усилий по разработке стратегии. Факторы, влияющие на стратегию организации.

#### *Тема 7. Разработка стратегии развития организации*

Разработка стратегии на корпоративном уровне. Выделение стратегических бизнес-единиц. Планирование нового бизнеса. Матрица Ансоффа. Типы роста организаций. Формулирование стратегии на уровне подразделений. Функциональные стратегии. Опасности концентрации на одном направлении. Критерии целесообразности диверсификации. Выбор между родственными и новыми отраслями. Связанная диверсификация. Стратегии вертикальной интеграции. Интеграция «назад» и «вперед» для укрепления конкурентоспособности. Стратегические преимущества и недостатки вертикальной интеграции. Стратегии несвязанной диверсификации. Преимущества и недостатки несвязанной диверсификации. Стратегии вхождения в новую отрасль. Приобретение действующей компании. Создание нового предприятия. Совместные предприятия и стратегическое партнерство. Конкурентные преимущества стратегических альянсов. Аутсорсинг, его предпосылки. Преимущества и недостатки аутсорсинга. Структура и содержание стратегического плана. Технология разработки стратегического плана. Организация стратегических команд.

#### *Тема 8. Механизмы реализации стратегии*

Детализация стратегии развития организации. Совершенствование ключевых компетенций и конкурентных возможностей. Совершенствование организационной структуры и трудовой деятельности. Выработка политики и процедур в поддержку стратегии. Внедрение передовых методик и политики непрерывного совершенствования. Всеобщее управление качеством. Реинжиниринг бизнес-процессов. Внедрение информационных систем. Разработка систем стимулирования. Организационная культура как объект стратегических изменений. Создание корпоративной культуры, стимулирующей реализацию стратегии. Составляющие корпоративной культуры. Корпоративные ценности. Мероприятия по изменению культуры. Руководство улучшением корпоративной культуры. Управление стратегическими изменениями в организации. Сопrotивление преобразованиям в процессе стратегического управления. Причины и источники сопротивления изменениям. Мотивация изменений. Методы управления сопротивлением в процессе формирования и реализации стратегии. Согласование стратегического планирования и контроля. Стратегический контроль. Показатели для оценки реализации стратегии. Система измерения и отслеживания параметров контроля. Сравнение и оценка результата. Проведение корректировки.

#### 4.3.1. Перечень семинарских, практических занятий и лабораторных работ

№ темы	Наименование семинаров, практических и лабораторных работ	Трудоемкость (час.)		Оценочные средства	Формируемые компетенции (индикаторы)*
		Всего часов	Из них практич. подготовка		
1	2	3	4	5	6
1	Теоретические основы стратегического менеджмента	6		Собеседование, тестирование, презентация доклада по выбранной теме	ИДК <sub>ПК2.1</sub> ИДК <sub>ПК2.2</sub>
2	Методы стратегического анализа внешней и внутренней среды организации	4		Собеседование, тестирование, ситуационные задачи	ИДК <sub>ПК2.1</sub> ИДК <sub>ПК2.2</sub>
3	Методы и инструменты портфельного анализа	4		Собеседование, тестирование, ситуационные задачи	ИДК <sub>ПК2.1</sub> ИДК <sub>ПК2.2</sub>
4	Анализ отраслевой и конкурентной среды	4		Собеседование, тестирование, ситуационные задачи	ИДК <sub>ПК2.1</sub> ИДК <sub>ПК2.2</sub>
5	Конкурентные стратегии	4		Собеседование, тестирование, ситуационные задачи	ИДК <sub>ПК2.1</sub> ИДК <sub>ПК2.2</sub>
6	Формирование миссии и целей организации	4		Собеседование, тестирование, ситуационные задачи	ИДК <sub>ПК2.1</sub> ИДК <sub>ПК2.2</sub>
7	Разработка стратегии развития организации	4		Собеседование, тестирование, ситуационные задачи	ИДК <sub>ПК2.1</sub> ИДК <sub>ПК2.2</sub>
8	Механизмы реализации стратегии	4		Собеседование, тестирование, ситуационные задачи	ИДК <sub>ПК2.1</sub> ИДК <sub>ПК2.2</sub>
	<b>Итого часов</b>	<b>34</b>			

#### 4.3.2. Перечень тем (вопросов), выносимых на самостоятельное изучение студентами в рамках самостоятельной работы (СРС)

№ п/п	Тема	Задание	Формируемая компетенция	ИДК
1	2	3	4	5
1	Теоретические основы стратегического менеджмента	Изучение материала по данной теме для подготовки к практическому занятию, подготовка доклада с мультимедийной презентацией	ПК-2	ИДК <sub>ПК2.1</sub> ИДК <sub>ПК2.2</sub>
2	Методы стратегического анализа внешней и внутренней среды организации	Изучение материала по данной теме для выполнения заданий по текущему контролю, решение ситуационной задачи	ПК-2	ИДК <sub>ПК2.1</sub> ИДК <sub>ПК2.2</sub>

3	Методы и инструменты портфельного анализа	Изучение материала по данной теме для выполнения заданий по текущему контролю, решение ситуационной задачи	ПК-2	ИДК <sub>ПК2.1</sub> ИДК <sub>ПК2.2</sub>
4	Анализ отраслевой и конкурентной среды	Изучение материала по данной теме для выполнения заданий по текущему контролю, решение ситуационной задачи	ПК-2	ИДК <sub>ПК2.1</sub> ИДК <sub>ПК2.2</sub>
5	Конкурентные стратегии	Изучение материала по данной теме для выполнения заданий по текущему контролю, решение ситуационной задачи	ПК-2	ИДК <sub>ПК2.1</sub> ИДК <sub>ПК2.2</sub>
6	Формирование миссии и целей организации	Изучение материала по данной теме для выполнения заданий по текущему контролю, решение ситуационной задачи	ПК-2	ИДК <sub>ПК2.1</sub> ИДК <sub>ПК2.2</sub>
7	Разработка стратегии развития организации	Изучение материала по данной теме для выполнения заданий по текущему контролю, решение ситуационной задачи	ПК-2	ИДК <sub>ПК2.1</sub> ИДК <sub>ПК2.2</sub>
8	Механизмы реализации стратегии	Изучение материала по данной теме для выполнения заданий по текущему контролю, решение ситуационной задачи	ПК-2	ИДК <sub>ПК2.1</sub> ИДК <sub>ПК2.2</sub>

#### 4.4. Методические указания по организации самостоятельной работы студентов

Во время самостоятельной работы студенты выполняют следующие виды работ:

- проработка учебного материала (по конспектам лекций, учебной и научной литературе);
- работа с тестами и вопросами для самопроверки;
- подготовка докладов с мультимедийной презентацией для выступления на практических занятиях;
- анализ конкретных проблемных ситуаций (кейсов).

##### Доклад с мультимедийной презентацией

Доклад – это вид самостоятельной научно-исследовательской работы, где автор раскрывает суть исследуемой проблемы, приводит различные точки зрения, а также собственные взгляды на нее. В докладе соединяются три качества исследователя: умение провести исследование, умение преподнести результаты слушателям и квалифицированно ответить на вопросы. Отличительной чертой доклада является научный, академический стиль. Можно выделить следующие этапы работы над докладом:

- Подбор и изучение основных источников по теме (не менее 8-10 источников).
- Обработка и систематизация материала. Подготовка выводов и обобщений.
- Разработка плана доклада.
- Написание.
- Публичное выступление с результатами исследования.

Общая структура доклада может быть следующей:

1. Формулировка темы исследования (она должна быть не только актуальной, но и оригинальной, интересной по содержанию).

2. Актуальность исследования (чем интересно направление исследований, в чем заключается его важность, какие ученые работали в этой области, каким вопросам в данной теме уделялось недостаточное внимание, почему студентом выбрана именно эта тема).

3. Цель работы (в общих чертах соответствует формулировке темы исследования и может уточнять ее).

4. Задачи исследования (конкретизируют цель работы, «раскладывая» ее на составляющие).

5. Гипотеза (научно обоснованное предположение о возможных результатах исследовательской работы). Формулируется в том случае, если работа носит экспериментальный характер.

6. Методика проведения исследования (подробное описание всех действий, связанных с получением результатов).

7. Результаты исследования. Краткое изложение новой информации, которую получил исследователь. Полезно привести основные количественные показатели и продемонстрировать их на используемых в презентации графиках и диаграммах.

8. Выводы исследования. Умозаключения, сформулированные в обобщенной, конспективной форме. Они кратко характеризуют основные полученные результаты и выявленные тенденции.

Продолжительность выступления обычно не превышает 10-15 минут.

При подготовке мультимедийной презентации студенты должны руководствоваться следующими требованиями:

1. Требования к содержанию информации
  - Заголовки должны привлекать внимание аудитории
  - Слова и предложения – короткие
  - Временная форма глаголов – одинаковая
  - Минимум предлогов, наречий, прилагательных
2. Требования к расположению информации
  - Горизонтальное расположение информации
  - Наиболее важная информация в центре экрана
  - Комментарии к картинке располагать внизу
3. Требования к шрифтам
  - Размер заголовка – не менее 24 пунктов, остальной информации – не менее 18 пунктов
  - Не более 2-3 типов шрифтов в одной презентации
  - Для выделения информации использовать начертание: полужирный шрифт, курсив или подчеркивание
4. Способы выделения информации
  - Рамки, границы, заливка
  - Различный цвет шрифта, ячейки, блока
  - Рисунки, диаграммы, схемы для иллюстрации наиболее важных фактов
  - Цвета для фона и шрифта должны контрастировать, например, фон — светлый, а шрифт – темный, или наоборот
5. Объем информации и требования к содержанию
  - На одном слайде не более трех фактов, выводов, определений
  - Ключевые пункты отражаются по одному на каждом отдельном слайде
  - Не стоит вставлять в презентации большие таблицы

#### **Решение ситуационной задачи**

Работая над ситуационной задачей, следует придерживаться следующих рекомендаций:

1. Выпишите из соответствующих разделов учебной дисциплины ключевые идеи, для того, чтобы освежить в памяти теоретические концепции и подходы, которые Вам предстоит использовать при анализе ситуационной задачи.

2. Бегло прочтите ситуационную задачу, чтобы составить общее представление.

3. Внимательно прочтите вопросы к ситуационной задаче и убедитесь в том, что Вы хорошо поняли, что Вас просят сделать.

4. Вновь прочтите текст ситуационной задачи, внимательно фиксируя все факторы или проблемы, имеющие отношение к поставленным вопросам.

5. Определите, какие идеи и концепции соотносятся с проблемами, которые Вам предлагается рассмотреть.

Общее правило работы с ситуационной задачей — нельзя использовать информацию, которая находится «за рамками». Например, если студент нашел информацию из каких-либо источников о той самой компании, проблемы которой описаны в задании, факты из нее брать запрещено, поскольку менеджер, принимающий решение, обладает только той информацией, которая представлена в задании. Иногда, наоборот, студенту может быть предоставлена возможность добавить факты из конкретной рыночной ситуации, существовавшей в рассматриваемый период времени. В таких случаях во внимание должна приниматься эрудиция студента и степень владения материалом.

Решение ситуационной задачи стимулирует такие качества, как умение сформулировать ответы, не допустить ошибок в расчетах и т.д. Отвечая на вопросы к задаче, следует избегать простого повторения информации из текста, информация должна быть представлена в переработанном виде. Самым важным при этом является собственный анализ представленного материала, его соответствующая интерпретация и сделанные предложения.

### **Вопросы для собеседования**

#### *Тема 1. Теоретические основы стратегического менеджмента*

В чем состоят отличия стратегического менеджмента от оперативного?

1. Чем различаются стратегическое планирование и стратегический менеджмент?
2. Назовите основные этапы эволюции стратегического планирования и менеджмента. Дайте их общую характеристику.
3. Приведите наиболее известные определения понятия «стратегия развития организации».
4. Каковы основные положения конструктивистских школ стратегического планирования: школы дизайна, школы планирования, школы позиционирования?
5. Какой инструментарий был предложен конструктивистскими школами для использования в практике стратегического планирования?
6. Каковы общие и отличительные черты конструктивистских школ?
7. Каковы основные положения описательных школ стратегического планирования?
8. В чем состоят основные различия конструктивистских и дескриптивных теорий?
9. Чем отличается модель формирования стратегического плана И. Ансоффа от модели Гарвардской школы бизнеса?
10. В чем состояла новизна предложенной Г. Стейнером модели формирования стратегического плана?

#### *Тема 2. Методы стратегического анализа внешней и внутренней среды организации*

В чем заключается содержание стратегического анализа предприятия?

1. Что вкладывается в понятие «внешняя деловая окружающая среда»?
2. В чем заключается содержание анализа макросреды (дальней окружающей среды)? Какие элементы он включает? Раскройте содержание системы PEST.
3. В чем заключается содержание анализа микросреды?

4. Дайте характеристику основных факторов микросреды.
5. Какие срезы организации обычно изучают в ходе анализа ее сильных и слабых сторон?
6. Какие действия предполагает проведение анализа внутренней среды организации с применением модели «7S»?
7. Какие виды деятельности относятся к основным и вспомогательным видам деятельности в цепочке ценностей М. Портера?
8. Для чего применяется цепочка ценности М. Портера?
9. Опишите принципиальную схему стратегического анализа, основанного на модели цепочки ценностей М. Портера.
10. Какие компоненты включает в себя система контроля с точки зрения оценки ресурсного потенциала предприятия?
11. Опишите процесс сбора данных для стратегического анализа издержек.
12. В чем основное назначение SWOT-анализа?
13. Какие этапы можно выделить в процессе проведения SWOT-анализа?
14. Дайте определение ключевой компетенции и приведите примеры ключевых компетенций известных фирм.
15. Какие методы используют для выявления рыночных возможностей организации?

### *Тема 3. Методы и инструменты портфельного анализа*

1. Для чего предназначен портфельный анализ?
2. Опишите основные стратегии портфельной матрицы Бостонской консультационной группы.
3. В чем суть модификации Бостонской матрицы? Опишите основные стратегии модифицированной Бостонской матрицы.
4. Какие стратегии достижения конкурентных преимуществ характерны для фрагментарных отраслей? Для специализированных отраслей? Какие направления развития возможны для патовых отраслей?
5. Является ли матрица McKinsey/General Electric всего лишь более сложным вариантом матрицы БКГ? Если нет, то почему?
6. Проанализируйте основные теоретические положения матрицы фирмы Arthur D. Little.
7. Опишите возможные стратегии диверсификации в матрице И. Ансоффа «Продукт – рынок».
8. Назовите наиболее существенные факторы, которые объясняют различия в показателях эффективности хозяйственных организаций, выявленные проектом PIMS.
9. В чем, на ваш взгляд, сходство и различия рассмотренных портфельных матриц разных консультационных фирм?

### *Тема 4. Анализ отраслевой и конкурентной среды*

1. Каковы причины изменений в структуре конкуренции и внешней среде?
2. Назовите основные экономические характеристики отрасли. В чем состоит их стратегическое значение?
3. Назовите источники конкурентных преимуществ, основанные на экономических факторах.
4. Приведите примеры конкурентных преимуществ структурного характера.
5. Какое влияние на формирование конкурентных преимуществ оказывает государственная политика?
6. Что такое движущие силы конкуренции, в чем их значение для организации?
7. Дайте характеристику пяти силам конкуренции, предложенным М. Портером.
8. Какие барьеры, согласно М. Портеру, затрудняют доступ новых конкурентов на рынок?

9. Какие факторы влияют на способность покупателей добиваться снижения цен?
10. От чего зависит способность поставщиков добиваться повышения цен?
11. При каких условиях усиливается конкуренция в отрасли?
12. Дайте определения понятий ключевого, прямого и косвенного конкурентов.
13. Назовите этапы анализа конкурентов по М. Портеру.
14. Какие блоки анализа конкурентов рекомендуется включать в ежегодный мониторинг деятельности конкурентов?
15. В чем заключается содержание анализа стратегических групп? Какие основные факторы при этом учитываются?
16. Для чего применяется карта стратегических групп?
17. На чем основан анализ структуры рынка?
18. Что понимают под ключевыми факторами успеха в конкурентной борьбе?
19. Зачем фирме выявлять КФУ на профильном рынке?
20. Как оценить общую привлекательность отрасли и перспективы прибыльности?

#### *Тема 5. Конкурентные стратегии*

1. Назовите базовые стратегии конкуренции по М. Портеру.
2. Каковы условия использования стратегии лидерства по издержкам?
3. В чем заключаются недостатки стратегии лидерства по издержкам?
4. В чем состоит основная идея стратегии дифференциации?
5. Назовите типы дифференциации и сферы создания дифференциации.
6. Какие способы может использовать организация для дифференциации своего товара?
7. Какие условия необходимы для использования стратегии дифференциации?
8. В чем заключаются недостатки стратегии дифференциации?
9. Какие виды стратегий могут использовать компании в зависимости от их положения на рынке согласно Ф. Котлеру?
10. В чем состоят сходство и различия классификаций конкурентных стратегий по Ф. Котлеру и Э. Райсу и Дж. Трауту?
11. Опишите характеристики компаний в зависимости от типа их инновационного поведения согласно классификации А.Ю. Юданова.
12. Какова идея стратегии оптимальных издержек?
13. Каковы условия применения сфокусированных стратегий?
14. Каким образом стратегии сотрудничества могут обеспечить организации конкурентное преимущество?
15. Каковы причины неэффективности союзов и партнерств?
16. В чем состоят различия стратегий слияния и поглощения?
17. Что такое вертикальная интеграция?
18. Каким образом интеграция «назад» и «вперед» может укрепить конкурентоспособность?
19. Каковы стратегические преимущества и недостатки вертикальной интеграции?
20. Что такое аутсорсинг? Каковы его предпосылки, преимущества и недостатки?

#### *Тема 6. Формирование миссии и целей организации*

1. Что такое миссия и в чем ее значение для организации?
2. Что такое стратегическое видение руководства?
3. Кто участвует в процессе разработки миссии организации?
4. Какие элементы может включать миссия организации?
5. На какие вопросы должна отвечать миссия организации?
6. В каких терминах формулируется миссия, в каких терминах ее нельзя формулировать?
7. Какие основные элементы включает миссия? Дайте их характеристику.

8. Раскройте содержание понятия «стейкхолдер».
9. Опишите возможные способы и алгоритм создания стратегического видения.
10. Почему организационную культуру рассматривают в качестве стратегического фактора развития организации?
11. В чем заключается содержание процесса формирования целей развития организации?
12. Дайте определение стратегическим целям организации.
13. Приведите примеры стратегических общефирменных целей.
14. Миссия и стратегические цели – это одно и то же? Поясните свой ответ.
15. Приведите примеры рыночных, производственных, организационных и финансовых целей организации.
16. Какие требования предъявляются к формулировке целей организации?

#### *Тема 7. Разработка стратегии развития организации*

1. Опишите базовые стратегии организации.
2. Каковы основные внешние и внутренние факторы, влияющие на выбор стратегии?
3. Что определяет корпоративная стратегия?
4. Какие этапы включает процесс разработки корпоративной стратегии?
5. На каком уровне управления разрабатывают бизнес-стратегии?
6. Какова последовательность разработки деловой стратегии?
7. Каким образом обеспечивается согласованность корпоративной стратегии и стратегий на уровне бизнес-единиц?
8. На каком уровне разрабатываются функциональные стратегии? Приведите примеры функциональных стратегий (политик).
9. Чем опасна концентрация организации на одном направлении бизнеса?
10. Каковы критерии целесообразности диверсификации?
11. Какие факторы влияют на выбор между родственными и новыми отраслями?
12. Каковы преимущества и недостатки диверсификации?
13. Каковы структура и содержание стратегического плана организации?
14. Каково содержание отчета о стратегической диагностике?
15. Опишите технологию разработки стратегического плана.
16. Какие задачи выполняют стратегические команды?
17. На какие вопросы отвечает стратегия развития, изложенная в стратегическом плане?
18. В чем состоят различия стратегического плана и бизнес-плана?

#### *Тема 8. Механизмы реализации стратегии*

1. Какие инструменты используются в процессе реализации стратегии?
2. Какие типы изменений возможны в организациях?
3. В каких ситуациях необходимо изменение структуры?
4. Почему изменение организационной культуры является особенно сложным процессом?
5. Каковы основные причины сопротивления переменам в организации?
6. Какие методы устранения сопротивления переменам могут быть использованы в организациях?
7. Какие основные формы контроля принято выделять в организации?
8. Какие основные стадии включает процесс контроля?
9. Приведите примеры критериев для оценки стратегии.
10. В чем состоит метод управления по целям?
11. Как производится согласование бюджетов?
12. Зачем нужны политики, процедуры, правила?
13. Для чего необходима система поддержки принятия административных решений?

14. Что такое контроллинг?
15. Опишите этапы стратегического контроля.
16. Каковы возможные действия при расхождении плановых и фактических значений?

#### **4.5 Примерная тематика курсовых работ (проектов)**

Курсовая работа не предусмотрена.

### **V. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

#### **а) перечень литературы**

1. Голубков, Е. П. Стратегический менеджмент: учебник и практикум для вузов / Е. П. Голубков. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 278 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15505-1. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/508037>
2. Колесников, А. В. Корпоративная культура: учебник и практикум для вузов / А. В. Колесников. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 167 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02520-0. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/490153>
3. Кореньяк Н.Н. Стратегический менеджмент [Текст] : учеб. пособие / Н. Н. Кореньяк ; рец.: О. В. Архипкин, М. Б. Малецкая; Иркут. гос. ун-т, Междунар. ин-т экономики и лингвистики. - Иркутск: Изд-во ИГУ, 2019. - 187 с. : табл. ; 21 см. - Библиогр.: с. 185-187. - ISBN 978-5-9624-1682-3 (59 экз.)
4. Маленков, Ю. А. Стратегический менеджмент [Текст] : учеб. / Ю. А. Маленков. - М.: Проспект, 2011. - 224 с. : ил. - ISBN 978-5-392-01801-7 (29 экз.)
5. Пирс II Джон А. Стратегический менеджмент. 12-е изд. / А. Джон, Б. Ричард. - Санкт-Петербург : Питер, 2013. - 560 с. - ISBN 978-5-496-00082-6. - URL: <https://ibooks.ru/bookshelf/339940/reading>
6. Попов, С. А. Актуальный стратегический менеджмент. Видение — цели — изменения: учебно-практическое пособие / С. А. Попов. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 447 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01109-8. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/488592>
7. Управление организационными нововведениями : учебник и практикум для вузов / А. Н. Асаул, М. А. Асаул, И. Г. Мещеряков, И. Р. Шегельман ; под редакцией А. Н. Асаула. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 289 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-04967-1. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/492940>

#### **б) периодические издания**

1. Журнал «Менеджмент сегодня» <http://grebennikon.ru/journal-6.html>
2. Журнал «Управление корпоративной культурой» <http://grebennikon.ru/journal-27.html>
3. Журнал «Управление человеческим потенциалом» <http://grebennikon.ru/journal-26.html>

#### **в) список авторских методических разработок:**

1. Кореньяк Н.Н. Стратегический менеджмент: учеб. пособие / Н.Н. Кореньяк. – Иркутск: Изд-во ИГУ, 2019, 187 с.

#### **г) базы данных, информационно-справочные и поисковые системы**

<http://www.aup.ru/> – Административно-управленческий портал, предназначенный для руководителей, менеджеров, маркетологов, финансистов и экономистов предприятий. Основой портала является электронная библиотека деловой литературы и документов, а также бизнес-форум по различным аспектам теории и практики организации, планирования и управления деятельностью предприятий.

<https://ecsocman.hse.ru/> – федеральный образовательный портал «Экономика, социология, менеджмент»

<https://rjm.spbu.ru/> – Российский журнал менеджмента.

<https://www.cfin.ru/> – Корпоративный менеджмент: финансы, бизнес-планы, управление компанией.

<https://amr.ru/> – Ассоциация менеджеров: деловое объединение России.

<https://dis.ru/> – Интернет-библиотека «Менеджмент».

<https://subscribe.ru/catalog/economics.review.iteam> - Портал «Технологии корпоративного управления»

В системе образовательного портала ИГУ (<https://educa.isu.ru/>) размещены методические материалы и задания по дисциплине Б1.В.05 «Стратегический менеджмент».

## VI. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### 6.1. Учебно-лабораторное оборудование:

Наименование специальных помещений и помещений для самостоятельной работы	Оснащенность специальных помещений и помещений для самостоятельной работы
<b>Специальные помещения:</b> Учебные аудитории для проведения занятий лекционного и семинарского типа, индивидуальных и групповых консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации.	Аудитория укомплектована специализированной мебелью для учебной аудитории на 80 посадочных мест для студентов и техническими средствами обучения с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечения доступа в электронную информационно-образовательную среду университета, служащими для представления учебной информации большой аудитории: аудитория специально оборудована мультимедийным демонстрационным комплексом, включающем: экран настенный – ScreenMedia 180x180; проектор – BenQ MX661; рабочее место преподавателя оснащено компьютером (AMD ATHLON II x3); ПО – Microsoft Windows 10 OEM, Microsoft Office Professional Plus 2010, Kaspersky Endpoint Security; учебно-наглядные пособия (электронные презентации), обеспечивающие тематические иллюстрации, соответствующие рабочей программе дисциплины «Стратегический менеджмент».
	Аудитория укомплектована специализированной мебелью для учебной аудитории на 52 посадочных места для студентов и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории: экран настенный Cactus Motoscreen CS-PSM-180 x 180; мобильный мультимедийный демонстрационный комплекс: проектор переносной – Epson EB-X24, на рабочем месте преподавателя - ноутбук HP 255 G7 (Intel Core i5); ПО – Microsoft Windows 10 OEM, Microsoft Office Professional Plus 2010, Kaspersky Endpoint Security; учебно-наглядные пособия (электронные презентации), обеспечивающие тематические иллюстрации, соответствующие рабочей программе дисциплины «Стратегический менеджмент».
Помещения для самостоятельной работы	Аудитория укомплектована специализированной мебелью для компьютерного класса на 18 посадочных мест и техническими средствами обучения с возможностью подключения к сети Интернет и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду университета: 18 компьютеров (AMD A8); 1 компьютер оператора (AMD Athlon64); ПО – Microsoft Windows 7, Microsoft Office Professional Plus 2010, Архиватор RAR WinRAR 5, КонсультантПлюс: Версия Проф., Kaspersky Endpoint Security. МФУ – Canon Ir1133.

	<p>Аудитория укомплектована специализированной мебелью для читального зала на 40 посадочных мест и техническими средствами обучения с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду университета: интерактивная доска – Panasonic UB-T880-G, проектор – Acer S1212, маркерная доска; компьютер (AMD ATHLON II x3), ПО – Microsoft Windows 10 OEM, Microsoft Office Professional Plus 2010, Архиватор WinRAR, Kaspersky Endpoint Security, Wi-Fi.</p>
--	--

## 6.2. Программное обеспечение:

Операционные системы:

- Microsoft Windows (версии Vista, 7, 10)
- Unix-подобных операционные системы на базе ядра Linux

Пакеты офисных приложений:

- Microsoft Office (ред. Professional Plus, Standard; вер. 2007, 2010, 2013)
- LibreOffice, OpenOffice

Интернет-браузеры:

- YandexBrowser
- Атом
- Mozilla Firefox
- Google Chrome

Прикладное ПО для работы с документами:

- Архиватор RAR WinRAR (5.x Версия Академическая)
- Far Manager
- Adobe Reader

Средства антивирусной защиты:

- Kaspersky Endpoint Security

Онлайн сервисы:

- Видео конференц система bbb.isu.ru (система BigBlueButton)
- Образовательный портал educa.isu.ru (система LMS Moodle)
- Видеохостинг cloud.isu.ru (система NextCloud)

Специализированное прикладное ПО:

- Система Консультант-плюс

## 6.3. Технические и электронные средства

На образовательном портале Иркутского государственного университета <https://educa.isu.ru/> размещены презентации лекций и тесты для контроля знаний по всем темам дисциплины, ссылки на видеоматериалы.

<b>Видеоматериалы</b>	
Видеоматериал «Анализ и совершенствование бизнес-процессов» (видеокурс)	<a href="https://grebennikon.ru/article-y5yt.html">https://grebennikon.ru/article-y5yt.html</a>
Видеоматериал «Бизнес в эпоху искусственного интеллекта»	<a href="https://grebennikon.ru/article-di4s.html">https://grebennikon.ru/article-di4s.html</a>
Видеоматериал «Бизнес и новые технологии: время переучиваться»	<a href="https://grebennikon.ru/article-5yqw.html">https://grebennikon.ru/article-5yqw.html</a>
Видеоматериал «Внедрение корпоративной культуры. Ошибки и работа с ценностями. Всё для HR»	<a href="https://grebennikon.ru/article-uyt1.html">https://grebennikon.ru/article-uyt1.html</a>

Видеоматериал «Как мы пришли к необходимости использования аналитики? Кейс»	<a href="https://grebennikon.ru/article-aqnw.html">https://grebennikon.ru/article-aqnw.html</a>
Видеоматериал «Как создавать корпоративную культуру по ценностям и компетенциям с использованием HR-аналитики и Big Data»	<a href="https://grebennikon.ru/article-rzv6.html">https://grebennikon.ru/article-rzv6.html</a>
Видеоматериал «Как управлять изменениями в компании. Изменение как проект»	<a href="https://grebennikon.ru/article-j87i.html">https://grebennikon.ru/article-j87i.html</a>
Видеоматериал «Кейс по внедрению корпоративной культуры с помощью HR-аналитики»	<a href="https://grebennikon.ru/article-hr2z.html">https://grebennikon.ru/article-hr2z.html</a>
Видеоматериал «Компетенции в компании»	<a href="https://grebennikon.ru/article-wq3n.html">https://grebennikon.ru/article-wq3n.html</a>
Видеоматериал «Корпоративная культура компании и внутренних коммуникаций»	<a href="https://grebennikon.ru/article-z29y.html">https://grebennikon.ru/article-z29y.html</a>
Видеоматериал «Метод STAR. Диагностика ценностей»	<a href="https://grebennikon.ru/article-2je9.html">https://grebennikon.ru/article-2je9.html</a>
Видеоматериал «Миллениалы в управлении. Теория поколений»	<a href="https://grebennikon.ru/article-z3c5.html">https://grebennikon.ru/article-z3c5.html</a>
Видеоматериал «Три условия для успешной трансформации. Как начать изменения в компании»	<a href="https://grebennikon.ru/article-a4v7.html">https://grebennikon.ru/article-a4v7.html</a>
Видеоматериал «Успешные и неуспешные кризис-решения»	<a href="https://grebennikon.ru/article-kqet.html">https://grebennikon.ru/article-kqet.html</a>
Видеоматериал «Ценности и цифры. Прозрачность процесса оценки. Сбор данных и прогнозирование. Кейс»	<a href="https://grebennikon.ru/article-a788.html">https://grebennikon.ru/article-a788.html</a>

## VII. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

Наименование тем занятий с указанием форм/ методов/ технологий обучения

№ п/п	Тема занятия	Вид занятия	Форма / Методы//технологии дистанционного, интерактивного обучения	Количество часов
1	2	3	4	5
1	Теоретические основы стратегического менеджмента	Лекция, практическое занятие	интерактивная лекция, групповая дискуссия, презентация	12
2	Методы стратегического анализа внешней и внутренней среды организации	Лекция, практическое занятие	интерактивная лекция, групповая дискуссия	8
3	Методы и инструменты портфельного анализа	Лекция, практическое занятие	интерактивная лекция, групповая дискуссия, презентация	8

4	Анализ отраслевой и конкурентной среды	Лекция, практическое занятие	интерактивная лекция, групповая дискуссия	8
5	Конкурентные стратегии	Лекция, практическое занятие	интерактивная лекция, групповая дискуссия, анализ ситуаций	8
6	Формирование миссии и целей организации	Лекция, практическое занятие	интерактивная лекция, групповая дискуссия, анализ ситуаций	8
7	Разработка стратегии развития организации	Лекция, практическое занятие	интерактивная лекция, групповая дискуссия, анализ ситуаций	8
8	Механизмы реализации стратегии	Лекция, практическое занятие	интерактивная лекция, групповая дискуссия, анализ ситуаций	8
	Итого			68

## VIII. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

**Материалы для проведения текущего и промежуточного контроля знаний студентов**

**Текущий контроль знаний** формируется по результатам:

- работы на практических занятиях, участию в дискуссиях;
- выполнения тестовых заданий по пройденному материалу;
- презентации доклада по выбранной теме;
- решение ситуационных задач.

Работа на практических занятиях предполагает знание студентом учебного материала, готовность к ответам на вопросы, разбору конкретных ситуаций, выполнению практических упражнений по данному занятию и тестов.

### Демонстрационный вариант теста

*1. Определите последовательность этапов в развитии стратегического менеджмента*

- а) стратегическое планирование
- б) бюджетирование
- в) долгосрочное планирование
- г) стратегический менеджмент

*2. Процедура SWOT-анализа была разработана*

- а) Г. Стейнером
- б) Г. Минцбергом
- в) учеными Гарвардской школы бизнеса
- г) И. Ансоффом
- д) М. Портером

3. Установите соответствие между стадиями жизненного цикла отрасли и их характеристиками

1. рождение	а) темп роста рынка ниже темпа роста ВВП; обновленная продуктовая линия; незначительное число конкурентов (постоянные конкуренты); концентрация в отрасли; закрепившиеся лидеры; наличие определенных покупательских предпочтений; высокие барьеры входа в отрасль б) базовая продуктовая линия; возрастающее число конкурентов; непостоянство долей рынка; непостоянство потребителей; барьеры входа в отрасль отсутствуют в) темп роста рынка ниже нуля; продуктовая линия сужается; число конкурентов сокращается; дальнейшая концентрация в отрасли; высокая стабильность структуры рынка; высокое постоянство потребителей; барьеры входа в отрасль очень высокие г) темп роста рынка выше темпа роста ВВП; разнообразная продуктовая линия; большое и возрастающее число конкурентов; несколько лидеров; позиции лидеров меняются; некоторое постоянство потребителей; барьеры входа в отрасль достаточно низкие
2. рост	
3. зрелость	
4. спад	

4. При стратегическом управлении планы организации

- а) предусматривают только конкретные действия в настоящем и будущем
- б) базируются на четко известном и неизменном конечном состоянии
- в) фиксируют желаемое в будущем состояние организации
- г) позволяют организации реагировать на изменения в окружении

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

- а) окружение не будет изменяться
- б) в окружении постоянно будут происходить изменения

6. Выберите три вопроса, в ответах на которые заключается сущность стратегического управления

- а) В каком положении находится организация в настоящее время?
- б) Какие конкуренты имеют более сильные позиции по отношению к организации?
- в) Реальны ли установленные перспективные цели?
- г) В каком положении оно хотело бы находиться через три, пять или десять лет?
- д) Каким образом достигнуть желаемого состояния?

7. Установите соответствие между школами в стратегическом менеджменте и их основоположниками

1. школа дизайна	а) И. Ансофф
2. школа позиционирования	б) К. Эндрюс
3. школа конфигураций	в) М. Портер
4. школа планирования	г) А. Чандлер

8. К конструктивистским школам в стратегическом менеджменте относится

- а) школа дизайна
- б) когнитивная школа
- в) школа обучения
- г) школа внешней среды

9. *Бизнес-единица - это подразделение, которое*

- а) определяет общую стратегию развития компании
- б) производит и реализует ассортимент родственных продуктов определенной группе клиентов
- в) занимается маркетинговой и другой специализированной деятельностью для компании
- г) специально занимается благотворительной деятельностью.

10. *Установите соответствие между теориями в стратегическом менеджменте и их постулатами*

1. Конструктивистская теория	а) Стратегии формулируются как набор жестких предпочтений, хорошо продуманных заранее.
2. Дескриптивная теория	б) Формирование стратегии характеризуется малыми приращениями, из которых синтезируется окончательная стратегия. в) Внешняя среда организации может быть исследована имеющимися в распоряжении руководства приемами и методами. д) Познаваемость изменений внешней среды в истинном свете сомнительна, поскольку интерпретация мира идет через призму опыта, ментальности и других факторов стратега.

### Пример ситуационной задачи

**Дорого и индивидуально или дешево и массово: стоит ли делать ставку на эксклюзив в B2B?**

*(Письмо в редакцию журнала «Секрет фирмы»)*

Наше предприятие работает в секторе B2B и производит техническую керамику из разных материалов. При этом серийного производства у нас нет: все производится индивидуально для каждого заказчика по его чертежам. Понятно, что это ведет к удорожанию конечного продукта. В то время как наши конкуренты производят серийно и дешевле, но из материалов, которые хуже по качеству.

Конечно, мы всеми силами пытаемся доказать превосходство собственного продукта: участвуем в выставках, раздаем пробные образцы, пытаемся искать другие формы сбыта. Но покупатели все равно предпочитают конкурентов. Я предлагала начальству снизить цену, но, увы, они считают, что нужно держать высокое качество. Как вы посоветуете нам поступить в этой ситуации?

### Примерные темы докладов

1. Антикризисные стратегии.
2. Аутсорсинг, его преимущества и недостатки.
3. Диверсификация деятельности организации: причины, способы, последствия, преимущества и недостатки.
4. Информационное обеспечение стратегического управления организацией.
5. Развитие стратегического менеджмента в России.
6. Коммуникации в системе стратегического управления организацией.
7. Конкурентные преимущества организации (на примере конкретной организации).
8. Контроллинг в деятельности организации.
9. Культура как ценностная категория и инструмент управления.
10. Миссия и корпоративная культура организации.

11. Основные направления совершенствования менеджмента в российских организациях.
12. Особенности оперативного и стратегического управления фирмой.
13. Особенности стратегии роста малых, средних и крупных фирм.
14. Проблемы формирования видения, миссии и философии российских предприятий.
15. Процесс реструктуризации организации: предпосылки, структура, условия эффективной реализации.
16. Стратегические альянсы, их преимущества и недостатки.
17. Стратегический контроллинг.
18. Стратегии организаций в условиях цифровой трансформации экономики
19. Стратегическое моделирование и его использование в стратегическом управлении.
20. Стратегический синергизм.

### **Примерный перечень вопросов к экзамену**

1. PEST-анализ макросреды организации.
2. Анализ структуры рынка.
3. Аутсорсинг, преимущества и недостатки.
4. Бизнес-стратегия.
5. Deskриптивные школы в стратегическом менеджменте.
6. Классификация конкурентных стратегий по А. Томпсону и А. Стрикленду.
7. Классификация конкурентных стратегий по Ф. Котлеру.
8. Классификация конкурентных стратегий по Э. Райсу и Дж. Трауту.
9. Классификация целей, требования к целям.
10. Ключевые компетенции.
11. Ключевые факторы успеха.
12. Конструктивистские школы в стратегическом менеджменте.
13. Корпоративная стратегия.
14. Матрица McKinsey / General Electric «Привлекательность рынка – конкурентные позиции» (GE).
15. Матрица Ансоффа «Продукт – рынок».
16. Матрица Бостонской консультационной группы (БКГ) «Рост рынка – доля рынка».
17. Матрица конкуренции по М. Портеру.
18. Методы управления организационными изменениями.
19. Модель «7S» McKinsey.
20. Модифицированная матрица БКГ (матрица конкурентных преимуществ).
21. Общее и детальное определение бизнеса и миссии организации.
22. Оценка конкурентных позиций с помощью карты стратегических групп.
23. Показатели для оценки реализации стратегии.
24. Понятие и классификация конкурентных преимуществ.
25. Понятие стратегии в стратегическом менеджменте.
26. Причины и источники сопротивления изменениям.
27. Пятифакторная модель конкуренции М. Портера.
28. Составляющие корпоративной культуры.
29. Стратегии вертикальной интеграции.
30. Стратегии низких издержек.
31. Стратегии дифференциации.
32. Стратегический контроль.
33. Стратегическое видение.
34. Стратегия диверсификации, ее разновидности.
35. Структура и содержание стратегического плана.
36. Технология SWOT-анализа.

37. Типы роста организаций.
38. Трёхмерная схема Д. Абея.
39. Функциональные стратегии.
40. Цепочка ценности М. Портера и стратегический анализ издержек.

## КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ПО ТЕКУЩЕМУ КОНТРОЛЮ

### Критерии оценки ответов на вопросы (собеседование)

- уровень освоения учебного материала;
  - обоснованность и четкость изложения материала;
  - уровень умения ориентироваться в потоке информации, выделять главное.
- «отлично»** студент получает, если:
- обстоятельно, с достаточной полнотой отвечает на вопрос;
  - дает правильные формулировки, точные определения, понятия терминов;
  - правильно отвечает на дополнительные вопросы преподавателя, имеющие целью выяснить степень понимания студентом данного материала.
- «хорошо»** студент получает, если:
- неполно, но правильно отвечает на вопрос;
  - в ответе на вопрос были допущены 1-2 несущественные ошибки, которые он исправляет после замечания преподавателя;
  - дает правильные формулировки, точные определения, понятия терминов;
  - может обосновать свой ответ, привести необходимые примеры;
  - правильно отвечает на дополнительные вопросы преподавателя, имеющие целью выяснить степень понимания студентом данного материала.
- «удовлетворительно»** студент получает, если:
- неполно, но правильно отвечает на вопрос;
  - в ответе на вопрос допущена одна существенная ошибка;
  - знает и понимает основные положения данной темы, но допускает неточности в формулировке понятий;
  - отвечает на вопрос недостаточно логично и последовательно;
  - затрудняется при ответах на дополнительные вопросы преподавателя.
- «неудовлетворительно»** студент получает, если:
- неполно отвечает на вопрос либо не отвечает вовсе;
  - в ответе на вопрос допущены существенные ошибки.

### Критерии оценки результатов выполнения тестовых заданий

Основным критерием оценки результатов выполнения тестовых заданий является коэффициент усвоения учебного материала, который определяется как отношение правильных ответов к общему количеству заданий.

Неудовлетворительно	Удовлетворительно	Хорошо	Отлично
От 40 до 0 баллов. Необходима значительная дальнейшая работа для успешного прохождения теста.	От 60 до 40 баллов. Выполнение теста удовлетворяет минимальным критериям.	От 80 до 60 баллов. В целом правильная работа с определённым количеством ошибок.	От 100 до 80 баллов. Отличное выполнение теста с незначительным количеством ошибок.

### Критерии оценки решения ситуационной задачи

**«Отлично»** – студент свободно, с глубоким знанием материала правильно и полно решил ситуационную задачу (выполнил все задания, правильно ответил на все поставленные вопросы);

**«Хорошо»** – если студент достаточно убедительно, с незначительными ошибками в теоретической подготовке и достаточно освоенными умениями по существу правильно ответил на вопросы или допустил небольшие погрешности в ответе;

**«Удовлетворительно»** – если студент недостаточно уверенно, с существенными ошибками в теоретической подготовке и плохо освоенными умениями ответил на вопросы ситуационной задачи; с затруднениями, но все же сможет при необходимости решить подобную ситуационную задачу на практике;

**«Неудовлетворительно»** – если студент имеет очень слабое представление о предмете и допустил существенные ошибки в ответе на большинство вопросов ситуационной задачи, неверно отвечал на дополнительно заданные ему вопросы, не может справиться с решением подобной задачи на практике (таб.).

Критерий/ оценка	Отлично	Хорошо	Удовлетворительно	Неудовлетворительно
Наличие правильных ответов на вопросы к ситуационной задаче	Правильные ответы даны на все вопросы, выполнены все задания	Правильные ответы даны на все вопросы, выполнены все задания	Правильные ответы даны на $\frac{2}{3}$ вопросов, выполнены $\frac{2}{3}$ заданий	Правильные ответы даны на менее $\frac{1}{2}$ вопросов, выполнены менее $\frac{1}{2}$ заданий
Полнота и логичность изложения ответов	Достаточно высокая во всех ответах	Достаточная в $\frac{2}{3}$ ответах	Большинство (2/3) ответов краткие, неразвернутые	Ответы краткие, неразвернутые, «случайные»

### Критерии оценивания доклада с мультимедийной презентацией

Содержательная часть критерия	Макс. уровень (баллов)	Уровень исполнения (баллов)
<b>ОЦЕНКА ДОКЛАДА</b>		
1. Время представления доклада не выходит за рамки 10-15 минут	10	
2. Докладчик: <ul style="list-style-type: none"> <li>– не «привязан» к тексту доклада (10);</li> <li>– 30% времени «привязан» к тексту доклада (7);</li> <li>– 50 % времени «привязан» к тексту доклада (5).</li> </ul>	10	
3. Текст доклада тесно увязан с подготовленной к докладу презентацией	10	
4. Материал доклада представляется эмоционально и разборчиво	10	
5. Актуальность представляемого материала	10	
6. Целевая установка реализована	10	
7. Уровень представляемого материала соответствует высшей школе	10	
8. Докладчик приводит конкретные примеры, подтверждающие те или иные факты из предметной области вопроса, акцентируя внимание на наиболее важных моментах материала	10	
9. Ответы на вопросы однозначные, с использованием слайдов поддержки доклада	10	

ОЦЕНКА ПРЕЗЕНТАЦИИ		
1. В презентации обеспечен минимальный уровень элементов (слайдов), в соответствии с требованиями: – тема, цель, задачи, объект, предмет...; – оглавление; – 4-5 слайдов поддержки доклада; – выводы; – использованные источники.	2	
2. Выбранная форма позволяет воспринимать представляемый материал без каких-либо затруднений: цветовая гамма, шрифт, фон.	2	
3. Слайды поддержки доклада выстроены в логической последовательности и синхронизированы с докладом	2	
4. Выводы представлены в логической последовательности и отражают наиболее важные моменты представляемого материала	2	
5. Слайды не избыточны в представлении текста	2	
Итого	100	

Максимальное количество баллов за доклад с презентацией – 100 баллов.

Неудовлетворительно	Удовлетворительно	Хорошо	Отлично
От 40 до 0 баллов	От 60 до 40 баллов	От 80 до 60 баллов	От 100 до 80 баллов

### КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ПО ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

Показатели и критерии оценки			
Неудовлетворительно	Удовлетворительно	Хорошо	Отлично
<b>Знать</b>			
На экзамене студент допускает значительные ошибки и обнаруживает лишь начальную степень ориентации в материале.	Уровень студента недостаточно высок. Допускаются ошибки и затруднения при изложении материала.	Студент относительно полно ориентируется в материале и отвечает без затруднений при контроле знаний. Допускает незначительное количество ошибок. Способен к выполнению сложных заданий.	На экзамене студент свободно ориентируется в материале и отвечает без затруднений. Способен к выполнению сложных заданий, постановке целей и выбору путей их реализации.
<b>Уметь</b>			
От 40 до 0 баллов. Необходима значительная дальнейшая работа для успешного прохождения теста.	От 60 до 40 баллов. Выполнение теста удовлетворяет минимальным критериям.	От 80 до 60 баллов. В целом правильная работа с определённым количеством ошибок.	От 100 до 80 баллов. Отличное выполнение теста с незначительным количеством ошибок.
<b>Владеть</b>			
Правильные ответы даны на менее ½ вопросов, выполнены менее ½ заданий. Ответы краткие, неразвернутые, «случайные».	Правильные ответы даны на ⅓ вопросов, выполнены ⅓ заданий. Большинство (⅔) ответов краткие, неразвернутые.	Правильные ответы даны на все вопросы, выполнены все задания. Полнота и логичность изложения ответов достаточная в ⅔ ответах.	Правильные ответы даны на все вопросы, выполнены все задания. Полнота и логичность изложения ответов достаточно высокая во всех ответах.

**Совокупная оценка за курс** складывается следующим образом:

60% приходится на текущий контроль знаний, основанный на оценке знаний студентов на практических занятиях;

40% – промежуточная аттестация (экзамен).

**Формула совокупной оценки:**  $G_{совок.} = 0,6 G_{текущ.} + 0,4 \cdot G_{экзамен}$

