




Рабочая программа составлена на основании требований Федерального Государственного образовательного стандарта к содержанию и уровню подготовки выпускников по направлению подготовки 38.04.02 - "Менеджмент" Приказ Минобрнауки России от 12.08.2020 N 952 "Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта высшего образования - магистратура по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент" (Зарегистрировано в Минюсте России 21.08.2020 N 59391) и с учетом зональных особенностей Республики Дагестан.

Составитель: П.М. Шейхова, канд. эк-х наук, доцент



Рабочая программа утверждена на заседании кафедры экономики и управления в АПК (протокол №7 от «10» марта 2023 г.)

Заведующий кафедрой, д.э.н., профессор



А.М. Алклычев

Одобрено методической комиссией экономического факультета, протокол № 7 от «22» марта 2023г.

Председатель метод комиссии

факультета



М. Азракулиев

(подпись)

(Ф.И.О.)

## 1. Область применения и нормативные ссылки

Настоящая программа учебной дисциплины устанавливает минимальные требования к образовательным результатам и результатам обучения студента и определяет содержание и виды учебных занятий и отчетности.

Программа предназначена для магистров, изучающих дисциплину «Стратегический менеджмент», направления подготовки 38.04.02 «Менеджмент».

Программа разработана в соответствии с ФГОС ВПО.

## 2. Цели освоения дисциплины

Программа курса «Стратегический менеджмент» - рассчитана на студентов, специализирующихся в сфере менеджмента, а также стратегического и корпоративного управления.

Цель курса - дать студентам знания в области теории и практики стратегического управления, как современной концепции управления организацией в условиях высокой динамики и неопределенности внешней среды.

Курс предполагает сочетание теоретических и практических занятий. Практические занятия имеют целью сформировать умения и навыки использования методов стратегического анализа в процессе разработки стратегических решений. В процессе изучения дисциплины используется методика кейс-анализа и другие интерактивные методы. Программой дисциплины предусмотрено выполнение домашнего задания, тематика которого ориентирована на актуальные и практически значимые вопросы стратегического менеджмента. Выполнение домашнего задания с использованием фактического материала, позволит студенту конкретизировать знания теоретических моделей и концепций стратегического менеджмента, овладеть навыками применения инструментов стратегического анализа.

В самостоятельную работу студента входит освоение классических концепций теории стратегического менеджмента по рекомендуемой учебной и научной литературе, подготовка к практическим занятиям, промежуточному и итоговому контролю знаний.

Учебные задачи курса – дать базовые знания и сформировать у студентов навыки в области стратегического менеджмента, в частности:

- ознакомить с современными подходами и тенденциями в менеджменте;
- освоить основные понятия, концепции и модели стратегического менеджмента;
- изучить классические модели стратегического анализа внешней и внутренней среды;
- определить преимущества, недостатки и различия между ресурсным и рыночным подходами; освоить базовые положения ресурсной концепции в стратегическом менеджменте;
- приобрести знания и навыки для определения стратегического потенциала и конкурентной позиции фирмы, выявления источников устойчивых конкурентных преимуществ;
- уметь использовать инструментарий стратегического анализа и управления применительно к конкретным ситуациям современного российского и международного бизнеса.

*Требования к студентам:*

Данный курс является междисциплинарным и основывается на знаниях, полученных студентами при изучении следующих дисциплин: общий менеджмент, теория организации, микроэкономика, разработка управленческих решений, маркетинг, инновационный менеджмент, а также предполагает владение компьютером и умение самостоятельно работать с научной литературой, в том числе и на иностранных языках.

## **2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.**

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций ОПОП ВО и овладение следующими результатами обучения по дисциплине:

В результате освоения дисциплины Б1.В.03 «Стратегический менеджмент» студент должен:

### **Знать:**

- предпосылки возникновения концепции и теории стратегического менеджмента
- понятие, структуры и этапов стратегического процесса
- понятие стратегии и стратегического менеджмента
- основные концепции и школы стратегий
- структуру стратегических целей фирмы
- иерархию стратегий, виды эталонных стратегий бизнеса
- методы стратегического анализа внешней среды и позиционирования фирмы
- влияние факторов макросреды на деловые организации различного профиля деятельности.
- методы анализа микроокружения компании: экономические характеристики отрасли и ключевые факторы успеха
- отличие ресурсного подхода от рыночного
- методы анализа внутренней среды, определение зон конкурентного преимущества фирмы
- существующие подходы и методы выбора стратегии
- модели и этапы реализации стратегий и проведения стратегических изменений

### **Уметь:**

- применять методологию исследования в области стратегического менеджмента
- применять классические модели стратегического анализа внешней и внутренней среды фирмы
- идентифицировать материальные и нематериальные ресурсы фирмы
- определять ключевые и корневые компетенции фирмы
- определять сильные и слабые стороны фирмы
- оценивать привлекательность отрасли и ключевые факторы успеха
- определять критические факторы внешнего окружения для отрасли и фирмы
- классифицировать и определять приоритетные группы стейкхолдеров
- разрабатывать программы и проекты для реализации стратегии

### **Иметь навыки (приобрести опыт):**

- сбора, структурирования и анализа значительного объема слабо структурированных данных и их превращения в информацию, пригодную для принятия решений.
- планирования и организации аналитической работы
- проведения стратегических сессий
- анализа и синтеза полученных результатов
- изменения стиля поведения в зависимости от поставленных целей, задач и контекста
- командной работы и принятия решения в команде

В результате освоения дисциплины студент осваивает компетенции:

Компетенции	Содержание компетенции (или ее части)	Индикаторы компетенций	Раздел дисциплины, обеспечивающий этапы формирования компетенции	В результате изучения раздела дисциплины, обеспечивающего формирование компетенции (или ее части) обучающийся должен:		
				знать	уметь	владеть
<b>УК-1</b>	Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	<p><b>ИД-1УК-1</b> Анализирует проблемную ситуацию как систему, выявляя ее составляющие и связи между ними, определяя вопросы (задачи) подлежащие дальнейшей разработке</p> <p><b>ИД-2УК-1</b> Предлагает способы решения проблемной ситуации исходя из осуществленного поиска вариантов решения на основе доступных источников информации</p> <p><b>ИД-3 УК-1</b> Разрабатывает стратегию достижения</p>		пробелы в информации, необходимой для решения проблемной ситуации, и проектировать процессы по их устранению	анализировать проблемную ситуацию как систему, выявляя ее составляющие и связи между ними	навыками разработки и содержательного аргументирования стратегии решения проблемной ситуации на основе системного и междисциплинарного подходов; использования логико-методологического инструментария для критической оценки современных концепций философского и социального характера в своей предметной области.

Компетенции	Содержание компетенции (или ее части)	Индикаторы компетенций	Раздел дисциплины, обеспечивающий этапы формирования компетенции	В результате изучения раздела дисциплины, обеспечивающего формирование компетенции (или ее части) обучающийся должен:		
				знать	уметь	владеть
		поставленной цели как последовательность шагов, предвидя результат каждого из них и оценивая их влияние на внешнее окружение планируемой деятельности и на взаимоотношения участников этой деятельности				
ПК-4	Способен осуществлять аналитическое обеспечение разработки стратегии изменений организации	<p><b>ИД-1 ПК-4</b> Определяет направления развития организации</p> <p><b>ИД-2 ПК-4</b> Разрабатывает стратегии управления изменениями в организации</p>	<p>Может проводить анализ внешней и внутренней среды фирмы с использованием инструментария, разработанного в теории и практике СМ.</p> <p>Знает условия и может применять классические модели и инструменты стратегического анализа</p>	<p>Знает иерархию стратегий в организации.</p> <p>Понимает общие и особенные характеристики присущие стратегиям в организации, разработки стратегии изменений организации</p>	анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации, выявлять ее ключевые элементы и оценивать их влияние на конкурентоспособность фирмы	современными методами управления изменениями организации, навыками планирования деятельности, принятия решений в нестандартных ситуациях, прогнозирования развития событий. Оценивать риски.

### 3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина Б1.В.03 «Стратегический менеджмент» входит в обязательную часть образовательной программы магистратуры 38.04.02 – «Менеджмент» магистерской программы «Менеджмент» и изучается на 1 курсе. Изучение данной дисциплины базируется на следующих дисциплинах: Б1.О.01 «Современные проблемы менеджмента», Б1.О.02 «Теория организации и организационное поведение», Б1.О.04 Б1.О.04 «Управленческая экономика».

Настоящий курс тесно связан с курсами «Методы управления инновационными проектами», «Управленческая экономика», «Менеджмент качества», «Антикризисный менеджмент».

Курс даёт основы знаний классических и современных концепций теории стратегии и обеспечивает на этой основе выработку у выпускников стратегического мышления и способности управлять развитием организаций в условиях высоких темпов изменений.

№ п/п	Наименование обеспечиваемых (последующих) дисциплин	№ разделов данной дисциплины, необходимых для изучения (последующих) обеспечиваемых дисциплин	
		1	2
1.	Современные проблемы менеджмента	+	+
2.	Теория организации и организационное поведение	+	+
3.	Управленческая экономика	+	+
4.	Методы оценки конкурентоспособности бизнеса	+	+
5.	Управление бизнес процессами	+	+
6.	Информационные технологии управления бизнес процессами	+	+

**ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ В ЗАЧЕТНЫХ ЕДИНИЦАХ С УКАЗАНИЕМ КОЛИЧЕСТВА  
АКАДЕМИЧЕСКИХ ЧАСОВ, ВЫДЕЛЕННЫХ НА КОНТАКТНУЮ РАБОТУ  
ОБУЧАЮЩИХСЯ С ПРЕПОДАВАТЕЛЕМ (ПО ВИДАМ УЧЕБНЫХ ЗАНЯТИЙ) И  
НА САМОСТОЯТЕЛЬНУЮ РАБОТУ ОБУЧАЮЩИХСЯ**

Общая трудоемкость дисциплины в соответствии с утвержденным учебным планом составляет 4 зачетные единицы, 144 часа.

**Таблица**

Вид учебной работы	Всего часов	
	заочная форма	
Общая трудоемкость дисциплины по учебному плану	180	
– Контактная работа (по учебным занятиям) (всего)	48	
в т. ч.:		
лекции	6	
семинары		
практические занятия	10	
Самостоятельная работа	98	
Промежуточная аттестация обучающегося, экзамен	36	
Итого:	144	

**4. Объем дисциплины в зачетных единицах с указанием количества  
академических часов, выделенных на контактную работу  
с обучающимися с преподавателем (по видам учебных занятий) и на  
самостоятельную работу обучающихся**

Заочная форма обучения

Вид учебной работы	Всего часов	Курс
		1
<b>Общая трудоемкость: часы</b>	<b>144</b>	<b>144</b>
зачетные единицы	4	4
<b>Аудиторные занятия (всего), в т.ч.:</b>	<b>16</b>	<b>16</b>
лекции	6(2)*	6(2)*
практические занятия (ПЗ)	10(2)*	10(2)*
<b>Самостоятельная работа (СРС), в т.ч.:</b>	<b>98</b>	<b>98</b>
подготовка к практическим занятиям	35	35
самостоятельное изучение тем	35	35
<b>Подготовка к текущему контролю</b>	<b>28</b>	<b>28</b>
<b>Промежуточная аттестация</b>	экзамен	экзамен



## 5. Тематический план лекций

Заочная форма обучения

п/п	Темы лекций	Количество часов
<b>Раздел I. Сущность и содержание стратегического менеджмента</b>		
1.	Введение. Предпосылки возникновения стратегического менеджмента. Эволюция функции планирования в управлении организацией.	
2.	Базовые понятия и модели стратегического менеджмента. Стратегия и конкурентные преимущества фирмы.	1
3.	Стратегическое направление развитие организации: целевые установки	1
4.	Корпоративные и конкурентные стратегии	1(1)*
<b>Раздел II. Стратегический анализ внешней среды фирмы</b>		
5.	Анализ макроокружения	1
6.	Стратегический анализ отрасли и рынка	
<b>Раздел III. Стратегический анализ внутренней среды фирмы</b>		
7.	Стратегический потенциал и конкурентоспособность фирмы	1
8.	Портфельный анализ диверсифицированной компании	
<b>Раздел IV. Выбор и реализация стратегии</b>		
9.	Подходы и методы стратегического выбора	
10.	Организация реализации стратегии: основные этапы реализации стратегии и объекты стратегических изменений	1(1)*
<b>Всего</b>		<b>6(2)*</b>

(\*)\* - занятия, проводимые в интерактивных формах

## 5.3. Тематический план практических занятий

Заочная форма обучения

п/п	Темы лекций	Количество часов
<b>Раздел I. Сущность и содержание стратегического менеджмента</b>		
1.	Введение. Предпосылки возникновения стратегического менеджмента. Эволюция функции планирования в управлении организацией.	1
2.	Базовые понятия и модели стратегического менеджмента. Стратегия и конкурентные преимущества фирмы.	1
3.	Стратегическое направление развитие организации: целевые установки	1
4.	Корпоративные и конкурентные стратегии	1(1)*
<b>Раздел II. Стратегический анализ внешней среды фирмы</b>		
5.	Анализ макроокружения	1
6.	Стратегический анализ отрасли и рынка	1(1)*
<b>Раздел III. Стратегический анализ внутренней среды фирмы</b>		
7.	Стратегический потенциал и конкурентоспособность фирмы	1(1)*
8.	Портфельный анализ диверсифицированной компании	1(1)*
<b>Раздел IV. Выбор и реализация стратегии</b>		

9.	Подходы и методы стратегического выбора	1(1)*
10.	Организация реализации стратегии: основные этапы реализации стратегии и объекты стратегических изменений	1(1)*
<b>Всего</b>		10 (6)*

( )\* - занятия, проводимые в интерактивных формах

#### 5.4. Структура и содержание дисциплины

№ п/п	Наименование раздела	Содержание раздела
	Введение	Предпосылки стратегического менеджмента. Эволюция систем управления и функции планирования. Типы философии развития бизнеса: производственная, маркетинговая, предпринимательская. Становление стратегического менеджмента, как научного направления и научной дисциплины. Школы стратегий. Направления поиска новой парадигмы теории стратегического менеджмента.
1.	Сущность и содержание стратегического менеджмента	<p><b>Понятие и модели стратегического менеджмента.</b>  Понятие и роль стратегии. Определение понятий: стратегия, стратегическое планирование и стратегический менеджмент. «5П» стратегии Г. Минцберга. Иерархия стратегий в организации. Пять задач стратегического менеджмента Томпсона и Стрикленда. Основные этапы стратегического процесса.  Стратегические решения: сущность и особенности. Виды стратегических решений: предпринимательские, адаптивные, планирующие. Распределение полномочий на принятие стратегических решений.  Особенности стратегий для разных типов организаций.  <b>Стратегическое направление развития организации: целевые установки.</b> Формирование стратегического видения, миссии и целевых показателей. Три составляющие стратегического видения. Миссия фирмы и принципы ее формирования.  Отражение в миссии и в приоритетах стратегических целей фирмы интересов стейкхолдеров (собственников, менеджеров, работников, общества, потребителей).  Методологические основы формирования целей деловой организации.  Виды целей и их приоритетность. SMART – принцип.  <b>Корпоративные и конкурентные стратегии.</b>  Выстраивание стратегической пирамиды. Корпоративная стратегия, деловая стратегия, функциональная стратегия, операционная стратегия. Эталонные стратегии корпоративного уровня: стратегии роста, стабилизации и сокращения.  Конкурентные стратегии - матрица М.Портера.  Конкурентные стратегии: условия эффективного применения стратегии лидерства по издержкам, дифференциации, фокусирования и стратегии «застывшего на полпути». Риски проведения стратегий реализации конкурентных преимуществ. Запас конкурентоспособности фирмы.  Стратегии продукта на различных этапах жизненного цикла.</p>
2.	Стратегический анализ внешней среды фирмы	<p><b>Анализ макроокружения.</b>  Цели и задачи стратегического анализа внешнего окружения. Этапы стратегического анализа внешней среды компании. Характеристика изменчивости макросреды бизнеса. Методика проведения PEST – анализа.  Системы стратегической информации в организации.</p>

		<p>Влияние факторов макросреды на деловые организации различного профиля деятельности.</p> <p><b>Стратегический анализ отрасли и рынка.</b></p> <p>Конкурентный анализ отрасли на основе модели М.Портера. Оценка привлекательности отрасли и движущие силы развития. Определение бизнес-ландшафта фирмы. Параметры отрасли и ключевые факторы успеха. Виды конкурентной борьбы. Анализ конкурентного положения фирмы в отрасли. Построение карты стратегических групп конкурентов в отрасли.</p> <p>Зависимость стратегических возможностей отрасли от стадии жизненного цикла отрасли и ее структурированности</p> <p>Сетевая экономика как фактор, определяющий конкурентные условия в отрасли.</p>
3.	Стратегический анализ внутренней среды фирмы	<p><b>Стратегический потенциал и конкурентные преимущества фирмы</b></p> <p>Цели, принципы и методы анализа внутренней среды фирмы. Методы и источники приобретения устойчивых конкурентных преимуществ. Методика SNW- анализа.</p> <p>Корневые компетенции бизнеса: содержание, модели идентификации и использования. Бизнес-модель и конкурентоспособность фирмы.</p> <p>Факторы конкурентоспособности: эффект масштаба, эффект размаха, эффект обучения. Диверсификация как фактор образования конкурентных преимуществ.</p> <p>Цепочка создания ценности М.Портера, как инструмент создания конкурентных преимуществ.</p> <p><b>Портфельный анализ диверсифицированной компании</b></p> <p>Базовые теоретические положения матриц портфельного анализа. Цели портфельного анализа диверсифицированной компании. Оценка инвестиционной привлекательности СБЕ с помощью матриц портфельного анализа.</p> <p>Сравнительный анализ прочности бизнеса с помощью матричного метода.</p>
4.	Выбор и реализация стратегии	<p><b>Подходы и методы стратегического выбора.</b></p> <p>Формулирование стратегического выбора: набор альтернатив, критерии оценки и выбора.</p> <p>Базовые стратегические альтернативы роста и возможные стратегические риски. Матрица И.Ансоффа.</p> <p>Выбор стратегии на основе матрицы Томпсона и Стрикленда. Стратегический выбор и корневые компетенции. Типовые ошибки при выборе корпоративных и конкурентных стратегий. Согласование и взаимосвязь стратегий корпоративного, делового и функционального уровня.</p> <p><b>Организация реализации стратегии: основные этапы реализации стратегии и объекты стратегических изменений.</b></p> <p>Этапы реализации стратегии и объекты стратегических изменений. Формирование политики и поддерживающих стратегий. Модель 7S. Организационная структура как объект изменений. Преобразование организационной культуры. Стратегический контроль.</p> <p>Управление в условиях стратегических изменений: индивидуальное и групповое сопротивление изменениям: человеческий фактор, источники и сила сопротивления, управление сопротивлением.</p>

		Внешние факторы реализации стратегии: виды и способы внешних стратегических изменений (использование интеграции и кооперации путем создания стратегических альянсов, слияния и поглощения).
--	--	---

## 6. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы

### Тематический план самостоятельной работы

п/п	Тематика самостоятельной работы	Количество часов	Рекомендуемые источники информации (№ источника)		
			основная (из п.8 РПД)	дополнительная (из п.8 РПД)	(интернет-ресурсы) (из п.9 РПД)
1.	Предпосылки возникновения стратегического менеджмента. Эволюция функции планирования в управлении организацией.	9	1-3	1-10	1-7
2.	Базовые понятия и модели стратегического менеджмента. Стратегия и конкурентные преимущества фирмы.	9	1-3	1-10	1-7
3.	Стратегическое направление развитие организации: целевые установки	9	1-3	1-10	1-7
4.	Корпоративные и конкурентные стратегии	9	1-3	1-10	1-7
5.	Анализ макроокружения	9	1-3	1-10	1-7
6.	Стратегический анализ отрасли и рынка	9	1-3	1-10	1-7
7.	Портфельный анализ диверсифицированной компании	11	1-3	1-10	1-7
8.	Подходы и методы стратегического выбора	11	1-3	1-10	1-7
9.	Организация реализации стратегии	11	1-3	1-10	1-7
10.	Основные этапы реализации стратегии и объекты стратегических изменений	11	1-3	1-10	1-7
	<b>Всего</b>	<b>96</b>			

### Учебно-методические материалы для самостоятельной работы:

#### Методические рекомендации студенту к самостоятельной работе

Методические указания обучающимся по учебной дисциплине «Концепции инновационного предпринимательства» составлены в соответствии с квалификационными требованиями Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования к уровню подготовки выпускника по направлению 38.04.01 - "Менеджмент", квалификация – магистр.

Самостоятельная работа, являясь основным видом обучения, предполагает изучение рекомендованных литературных источников (основной и дополнительной литературы) в интересах доработки лекций и подготовке к семинарским и практическим занятиям.

Доработку лекции целесообразно осуществлять в течение 2-3-х дней после её проведения. Для этого необходимо прочитать сделанные записи, подчеркнуть (выделить) вопросы, заголовки и основные положения лекции, тщательно изучить ключевые слова и понятия данной темы занятия. В случае необходимости следует более подробно самостоятельно рассмотреть вопросы лекции, дополнив материалом из других источников. При этом следует учесть, что конспект лекции должен максимально полно раскрывать содержание изучаемой темы.

В ходе подготовки к семинарскому занятию студент должен повторить лекционный материал по данной теме, изучить рекомендованную основную и дополнительную литературу. В целях более полного усвоения учебного материала следует также изучить основные термины и вопросы для самоконтроля по данной теме. Кроме выступления на семинаре, студент должен быть готов к рецензированию докладов, сделанных товарищами, и внесению дополнений к имеющимся выступлениям. Подготовка к семинару должна обеспечивать активное участие каждого студента в обсуждении всех вопросов, вынесенных для рассмотрения на каждом занятии.

При подготовке к практическим занятиям студент должен проработать теоретический материал по запланированным заданиям и выполнить необходимые упражнения.

С целью более эффективного усвоения учебного материала студенты в процессе самостоятельной работы должны использовать словарь основных терминов курса и вопросы, предназначенные для самоконтроля.

Ниже приводится рекомендуемое распределение времени на самостоятельную работу студентов.

**Самостоятельная работа с книгой.** В настоящее время книга существует в двух формах: традиционной и электронной. В интернете существуют целые библиотеки, располагающие десятками тысяч электронных текстов. Сегодня в обществе преобладает мнение, что печатная книга и ее компьютерный текст дополняют друг друга. Используя электронный вариант книги значительно быстрее подготовить на его базе реферат, контрольную работу, подогнать текст своей работы под требуемый учебным заданием объем. Печатные книги гораздо легче и удобнее читать.

Работа с книгой, студенты сталкиваются с рядом проблем. Одна из них – какая книга лучше. Целесообразно в первую очередь обратиться к литературе, рекомендованной преподавателем. Целесообразно прочитать аннотацию к книге на ее страницах, в которой указано, кому и для каких целей она может быть полезна.

Другая проблема – как эффективно усвоить материал книги. Качество усвоения учебного материала существенно зависят от манера прочтения книги. Можно выделить пять основных приемов работы с литературой:

Чтение-просмотр используется для предварительного ознакомления с книгой, оценки ее ценности. Он предполагает ознакомление с аннотацией, предисловием, оглавлением, заключением книги, поиск по оглавлению наиболее важных мыслей и выводов автора произведения.

Выборочное чтение предполагает избирательное чтение отдельных разделов текста. Этот метод используется, как правило, после предварительного просмотра книги, при ее вторичном чтении.

Сканирование представляет быстрый просмотр книги с целью поиска фамилии, факта, оценки и др.

Углубленное чтение предполагает обращение внимания на детали содержания текста, его анализ и оценку. Скорость подобного вида чтения составляет ориентировочно до 7-10 страниц в час. Она может быть и выше, если читатель уже обладает определенным знанием по теме книги или статьи.

Углубленное чтение литературы предполагает:

- Стремление к пониманию прочитанного. Без понимания смысла, прочитанного информацию очень трудно запомнить.

- Обдумывание изложенной в книге информации. Тогда собственные мысли, возникшие в ходе знакомства с чужими работами, послужат основой для получения нового знания.

- Мысленное выделение ключевых слов, идей раздробление содержания текста на логические блоки, составление плана прочитанного. Если студент имеет дело с личной книгой, то ключевые слова и мысли можно подчеркнуть карандашом.

- Составление конспекта изученного материала. Если статья или раздел книги по объему небольшой, то целесообразно приступить к конспектированию, прочитав их полностью. В других случаях желательно прочитать 7-10 страниц.

## 7. Фонды оценочных средств

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

Семестр (1 курс)	Дисциплины /элементы программы (практики, ГИА), участвующие в формировании компетенции
<b>УК-1 способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий</b>	
Б1.О.05	Логистика
Б1.В.03	Стратегический менеджмент
Б2.О.01(У)	Ознакомительная практика
Б2.В.01(П)	Научно-исследовательская работа
Б2.В.03(Пд)	Преддипломная
Б3.01	Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы
<b>ПК-4 способен осуществлять аналитическое обеспечение разработки стратегии изменений организации</b>	
Б1.В.02	Определяет направления развития организации
Б1.В.03	Менеджмент качества
Б1.В.09	Стратегический менеджмент
Б1.В.10	Теория и практика производственного менеджмента
Б2.О.02(П)	Правовое регулирование управленческой деятельности
Б2.В.03(Пд)	Практика по профилю профессиональной деятельности
Б3.01	Преддипломная
Б1.В.02	Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы

### 7.2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций

Показатели	Критерии оценивания			
	Шкала по традиционной пятибалльной системе			
	Допороговый («неудовлетворительно»)	Пороговый («удовлетворительно»)	Продвинутый («хорошо»)	Высокий («отлично»)
<b>УК-1 Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий</b>				
Знания	Не имеет начальных знаний, предусмотренных данной компетенцией	пробелы в информации, необходимой для решения проблемной ситуации, и проектировать процессы по их устранению ниже	пробелы в информации, необходимой для решения проблемной ситуации, и проектировать процессы по их устранению в	пробелы в информации, необходимой для решения проблемной ситуации, и проектировать процессы по их устранению в полной мере



		среднего уровня	достаточном объеме	
Умения	Отсутствие умений, предусмотренных данной компетенцией	анализировать проблемную ситуацию как систему, выявляя ее составляющие и связи между ними в достаточном объеме с допущением неточностей	анализировать проблемную ситуацию как систему, выявляя ее составляющие и связи между ними в достаточном объеме с допущением в достаточной мере	анализировать проблемную ситуацию как систему, выявляя ее составляющие и связи между ними в достаточном объеме в полном объеме
Навыки	Отсутствие навыков, предусмотренных данной компетенцией	навыками разработки и содержательного аргументирования стратегии решения проблемной ситуации на основе системного и междисциплинарного подходов; использования логико-методологического инструментария для критической оценки современных концепций философского и социального характера в своей предметной области на низком уровне	навыками разработки и содержательного аргументирования стратегии решения проблемной ситуации на основе системного и междисциплинарного подходов; использования логико-методологического инструментария для критической оценки современных концепций философского и социального характера в своей предметной области с допущением незначительных ошибок	навыками разработки и содержательного аргументирования стратегии решения проблемной ситуации на основе системного и междисциплинарного подходов; использования логико-методологического инструментария для критической оценки современных концепций философского и социального характера в своей предметной области на высоком уровне
<b>ИД-1УК-1 - Анализирует проблемную ситуацию как систему, выявляя ее составляющие и связи между ними, определяя вопросы (задачи) подлежащие дальнейшей разработке</b>				
Знания	Не имеет начальных знаний, предусмотренных данной компетенцией	Осуществляет поиск вариантов решения поставленной проблемной ситуации на основе доступных	Осуществляет поиск вариантов решения поставленной проблемной ситуации на основе доступных	существляет поиск вариантов решения поставленной проблемной ситуации на основе доступных источников информации. Определяет в рамках выбранного

		источников информации. Определяет в рамках выбранного алгоритма вопросы (задачи), подлежащие дальнейшей разработке.	источников информации. Определяет в рамках выбранного алгоритма вопросы (задачи), подлежащие дальнейшей разработке. Предлагает способы их решения.	алгоритма вопросы (задачи), подлежащие дальнейшей разработке. Предлагает способы их решения. Анализирует проблемную ситуацию как систему, выявляя ее составляющие и связи между ними.
Умения	Отсутствие умений, предусмотренных данной компетенцией	Определяет пробелы в информации, необходимой для решения проблемной ситуации, и проектирует процессы по их устранению.	Определяет пробелы в информации, необходимой для решения проблемной ситуации, и проектирует процессы по их устранению. Критически оценивает надежность источников информации, работает с противоречивой информацией из разных источников.	В полной мере определяет пробелы в информации, необходимой для решения проблемной ситуации, и проектирует процессы по их устранению.
Навыки	Отсутствие навыков, предусмотренных данной компетенцией	Частично разрабатывает стратегию достижения поставленной цели как последовательность шагов, предвидя результат каждого из них и оценивая их влияния на внешнее окружение планируемой деятельности и на взаимоотношения участников этой деятельности	Разрабатывает стратегию достижения поставленной цели как последовательность шагов, предвидя результат каждого из них и оценивая их влияния на внешнее окружение планируемой деятельности и на взаимоотношения участников этой деятельности не	В полной мере способен разработать стратегию достижения поставленной цели как последовательность шагов, предвидя результат каждого из них и оценивая их влияния на внешнее окружение планируемой деятельности и на взаимоотношения участников этой деятельности

			в полной мере	
<b>ИД-2 УК-1 - Предлагает способы решения проблемной ситуации исходя из осуществленного поиска вариантов решения на основе доступных источников информации</b>				
Знания	Не имеет начальных знаний, предусмотренных данной компетенцией	Знает критерии оценки адекватности и достоверности информации о проблемной ситуации на низком уровне	Знает критерии оценки адекватности и достоверности информации о проблемной ситуации в достаточной мере	В полном мере знает критерии оценки адекватности и достоверности информации о проблемной ситуации
Умения	Отсутствие умений, предусмотренных данной компетенцией	Умеет работать с противоречивой информацией из разных источников. Умеет осуществлять поиск решений проблемной ситуации на основе действий, эксперимента и опыта с допущением многих неточностей	Умеет работать с противоречивой информацией из разных источников. Умеет осуществлять поиск решений проблемной ситуации на основе действий, эксперимента и опыта частично	Умеет работать с противоречивой информацией из разных источников. Умеет работать с противоречивой информацией из разных источников. Умеет осуществлять поиск решений проблемной ситуации на основе действий, эксперимента в полном объеме
Навыки	Отсутствие навыков, предусмотренных данной компетенцией	Навыки критической оценки возможных вариантов решения проблемной ситуации на основе анализа причинно- следственных связей в неполном объеме	Навыки критической оценки возможных вариантов решения проблемной ситуации на основе анализа причинно- следственных связей в достаточной степени	Навыки критической оценки возможных вариантов решения проблемной ситуации на основе анализа причинно- следственных связей в полном объеме
<b>ИД-3 УК-1- Разрабатывает стратегию достижения поставленной цели</b>				
Знания	Не имеет начальных знаний, предусмотренных данной компетенцией	Знает основные модели командообразования факторы, влияющие на эффективность командной работы	Знает основные модели командообразования и факторы, влияющие на эффективность командной работы, основные современные	Знает основные модели командообразования и факторы, влияющие на эффективность командной работы, основные современные технологии организации деятельности команд, в том числе - виртуальных

			технологии организации деятельности команд	
Умения	Отсутствие умений, предусмотренных данной компетенцией	Умеет осуществлять разработку плана действий ; определять роль каждого участника команды; ставить перед каждым участником команды четко сформулированную задачу с учетом его роли; выбирать методы организации работы команды с учетом специфики поставленной цели, временных и прочих ограничений	Умеет осуществлять разработку плана действий ; определять роль каждого участника команды; ставить перед каждым участником команды четко сформулированную задачу с учетом его роли; выбирать методы организации работы команды с учетом специфики поставленной цели, временных и прочих ограничений ; составлять планы и графики основных шагов по достижению поставленной перед командой цели и оценивать необходимые временные, информационные и другие ресурсы. – осуществлять поиск решений проблемных ситуаций на основе действий, решения и опыта; – ставить цели и формулировать задачи, связанные с проведением финансово-экономического анализа; – оценить финансовое состояние организации с помощью показателей ликвидности и платежеспособности	Умеет осуществлять разработку плана действий ; определять роль каждого участника команды; ставить перед каждым участником команды четко сформулированную задачу с учетом его роли; выбирать методы организации работы команды с учетом специфики поставленной цели, временных и прочих ограничений ; составлять планы и графики основных шагов по достижению поставленной перед командой цели и оценивать необходимые временные, информационные и другие ресурсы. – осуществлять поиск решений проблемных ситуаций на основе действий, решения и опыта; – ставить цели и формулировать задачи, связанные с проведением финансово-экономического анализа; – оценить финансовое состояние организации с помощью показателей ликвидности и платежеспособности

Навыки	Отсутствие навыков, предусмотренных данной компетенцией	технологиями выхода из проблемных ситуаций, навыками выработки стратегии действий	технологиями выхода из проблемных ситуаций, навыками выработки стратегии действий; – навыками формулирования выводов и предложений по улучшению финансового состояния организации	технологиями выхода из проблемных ситуаций, навыками выработки стратегии действий; – навыками формулирования выводов и предложений по улучшению финансового состояния организации; – методами факторного анализа

**ПК -4 Способен осуществлять аналитическое обеспечение разработки стратегии изменений организации**

Знания	Не имеет начальных знаний, предусмотренных данной компетенцией	иерархию стратегий в организации. Понимает общие и особые характеристики стратегиям в организации, разработки стратегии изменений организации ниже среднего уровня	иерархию стратегий в организации. Понимает общие и особые характеристики стратегиям в организации, разработки стратегии изменений организации в достаточном объеме	иерархию стратегий в организации. Понимает общие и особые характеристики стратегиям в организации, разработки стратегии изменений организации в полной мере
Умения	Отсутствие умений, предусмотренных данной компетенцией	анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации, выявлять ее ключевые элементы и оценивать их влияние на конкурентоспособность фирмы с допущением	анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации, выявлять ее ключевые элементы и оценивать их влияние на конкурентоспособность фирмы в достаточной	анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации, выявлять ее ключевые элементы и оценивать их влияние на конкурентоспособность фирмы в полном объеме

		неточностей	мере	
<b>Навыки</b>	Отсутствие навыков, предусмотренных данной компетенцией	современными методами управления изменениями организации, навыками планирования деятельности, принятия решений в нестандартных ситуациях, прогнозирования развития событий. Оценивать риски на низком уровне	современными методами управления изменениями организации, навыками планирования деятельности, принятия решений в нестандартных ситуациях, прогнозирования развития событий. Оценивать риски с допущением незначительных ошибок	современными методами управления изменениями организации, навыками планирования деятельности, принятия решений в нестандартных ситуациях, прогнозирования развития событий. Оценивать риски навыками анализа на высоком уровне
<b>ИД-1 ПК-4 Определяет направления развития организации</b>				
<b>Знания</b>	Не имеет начальных знаний, предусмотренных данной компетенцией	подходы к проектному, системному, ситуационному управлению организациями, подразделениями, группам (командами), проектами и сетями	инструменты и методы стратегического анализа деятельности организаций, подразделений, групп (команд), проектов и сетей в зависимости от выбранного ими типа стратегического инновационного поведения;	3 основные оставляющие внешней среды, способы сбора и обработки качественной и своевременной информации о внешней среде организации

<b>Умения</b>	Отсутствие умений, предусмотренных данной компетенцией	формировать информационную базу для анализа деятельности организаций, подразделений, групп (команд), проектов и сетей, определять способы ее обработки, систематизации и презентации	анализировать внутренние (внешние) факторы и условия, влияющие на деятельность организации, а также использовать методы оценки и прогнозирования развития организаций	практически применить теорию систем, определив основные внутренние и внешние переменные, которые влияют на организацию; а также уметь применить к конкретным ситуациям принятия и реализации управленческого решения определенные методики и концепции ситуационного анализа
<b>Навыки</b>	Отсутствие навыков, предусмотренных данной компетенцией	навыками применения научно-методического инструментария анализа для оценки влияния факторов внешней среды организаций, подразделений, групп (команд), проектов и сетей	навыками выбора методов и приемов современного стратегического анализа с целью сравнения намеченных организацией ориентиров и реальных возможностей, предлагаемых средой, выявления разрывов между ними; поиска возможных вариантов будущего организации и определения стратегических альтернатив	навыками интерпретации полученных в процессе анализа внутренней и внешней среды результатов и формулирования выводов и рекомендаций по повышению эффективности и результативности деятельности организаций
<b>ИД-2 ПК-4 Разрабатывает стратегии управления изменениями в организации</b>				
<b>Знания</b>	Не имеет начальных знаний, предусмотренных данной компетенцией	экономические показатели для расчета эффективности корпоративной стратегии, программ организационного развития	принципы организации информационно-аналитического исследования клиентов, партнеров и конкурентов в рамках осуществления конкурентной разведки	основные факторы конкурентного преимущества организаций и виды эффективных стратегий развития

Умения	Отсутствие умений, предусмотренных данной компетенцией	разрабатывать инновационные стратегии в сфере массового, серийного и индивидуального производства и услуг	осуществлять сбор и обработку качественной и своевременной информации о внутренней среде организации	разрабатывать стратегические решения исходя из результатов стратегического анализа и целей организации
Навыки	Отсутствие навыков, предусмотренных данной компетенцией	навыками проведения анализа среды организации с использованием инструментов стратегического анализа;	навыками мониторинга основных угроз и опасностей внутренней среды, ранжирования их по степени влияния на экономические результаты предприятия	навыками выявления стратегических проблем и анализа стратегического потенциала организации с целью разработки рекомендаций по повышению эффективности и результативности деятельности организации

#### 4. Оценочные средства для текущего контроля и итоговой аттестации студента

##### **Вопросы для оценки качества освоения дисциплины**

*Примерный перечень вопросов для самопроверки знаний по дисциплине «Стратегический менеджмент»:*

1. Каковы основные предпосылки возникновения стратегического менеджмента в контексте эволюции предпринимательства и менеджмента?
2. Назовите компоненты технологической составляющей PEST –анализа. Почему важно изучение технологических характеристик для формирования стратегии?
3. Дайте определение преднамеренной и спонтанной (эмерджентной) стратегии. В чем их различие? (проиллюстрируйте свой ответ примером из кейса «Дмитровский трикотаж»).
4. Какие тенденции развития российского рынка можно рассматривать как возможности для автомобилестроительных компаний, а какие как угрозы? Обоснуйте свой ответ.
5. В чем состоит отличие стратегического менеджмента от оперативного управления? Дайте определение стратегического менеджмента.
6. Охарактеризуйте внешнюю среду российского бизнеса с точки зрения социо – культурных факторов. Как проявляется влияние этих факторов на отрасль и организацию?
7. Назовите основные причины пересмотра компанией своей стратегии. Что предшествует принятию стратегического решения?
8. Какие данные необходимы для построения профиля среды организации.
9. Какие условия прибыльности отрасли определяет 5-ти факторная модель М.Портера?
10. Как соотносятся понятия «миссия» организации и «деловое кредо»? Назовите основные требования к формулировке миссии компании.



### **Контрольные вопросы по дисциплине «Стратегический менеджмент»:**

1. Этапы развития систем управления: бюджетное планирование, долгосрочное планирование, стратегическое планирование, стратегический менеджмент.
2. Стратегический и операционный аспекты в управлении организацией. Исторические этапы становления стратегического менеджмента.
3. Соотношение и взаимосвязь основных понятий стратегического менеджмента (цель, стратегия, стратегическое планирование). Концепция «5 П» стратегии Минцберга.
4. Иерархия стратегий предприятия. Особенности и взаимосвязь стратегий корпоративного, делового и функционального уровня.
5. Критерии и показатели привлекательности отрасли. Построение «профиля» отрасли.
6. Позиционирование бизнеса и его связь с ключевыми компетенциями, обоснование решений по стратегическому позиционированию компании.
7. Стратегический анализ макро и микроокружения фирмы. Состав задач и используемые инструменты.
8. Корпоративная миссия, философия и видение организации. Согласование интересов отдельных групп влияния при выборе приоритетов и стратегических целей организации.
9. Концепция конкурентных сил М. Портера. Использование модели Пяти сил в стратегическом анализе и стратегическом выборе организации.
10. Цели и основные этапы портфельного анализа. Преимущества и недостатки матричного метода (матрицы БКГ и GE/ McKinsey).

### **Примеры тестовых заданий по дисциплине «Стратегический менеджмент»**

Теоретический материал, изложенный в лекциях конкретизируется на практических занятиях в процессе кейс-анализа. Текущий контроль знаний студентов осуществляется на основе устных опросов и выполнения письменной контрольной работы (по окончании 1-го модуля). В контрольное задание могут быть включены, как открытые вопросы, так и вопросы с множественными вариантами ответов (тесты). Примеры тестов, используемых для проверки знаний студентов, по соответствующим разделам и темам дисциплины приведены ниже:

#### **1. Стратегическое планирование – это:**

- а. Комплекс мероприятий, направленных на решение первостепенных целей и задач фирмы
- + б. Процесс разработки стратегии фирмы, при котором план развития конкретизируется на длительный период с подробным описанием решений и действий, необходимых для достижения целей плана
- в. Процесс создания заданий для каждого члена трудового коллектива фирмы

#### **2. Виды корпоративной стратегии диверсификации:**

- + а. Связанная и несвязанная
- б. Общая и частная
- в. Конкретная и абстрактная

#### **3. Высший уровень стратегического менеджмента – это:**

- + а. Корпоративный
- б. Деловой
- в. Общественный

#### **4. Назовите три элемента, составляющих процесс стратегического менеджмента:**

- а. Стратегическое планирование, анализ внешней среды, формирование целей и задач фирмы
- б. Анализ внешней среды, формирование целей и задач фирмы, реализация стратегии
- + в. Стратегическое планирование, реализация стратегии, контроль и регулирование

**5. Будущее фирмы, предсказанное методом экстраполяции исторически сложившихся тенденций развития – это:**

- а. Среднесрочное планирование
- + б. Долгосрочное планирование
- в. Прогнозирование

**6. Какая ошибка наиболее часто встречается при реализации новой стратегии?**

- а. Отсутствуют необходимые ресурсы
- б. Необходимо много времени для приспособления к новым условиям рынка
- + в. Новая стратегия автоматически налагается на старую управленческую структуру

**7 - Тест. Что предполагает оценка стоимости стратегических программ элементарным методом?**

- а. Выделение элементов затрат по каждой из работ, входящих в программу
- + б. Калькулирование затрат на каждую из работ, входящих в программу
- в. Сравнительный анализ и укрупненные расчеты на основе аналогичных проектов, реализованных ранее

**8. Процесс комплексного анализа внутренних ресурсов и возможностей предприятия, направленный на оценку текущего состояния бизнеса, его сильных и слабых сторон, выявление стратегических проблем – это:**

- + а. SWOT-анализ
- б. STEP-анализ
- в. Управленческий анализ

**9. Какая из стратегий наиболее подходящая для фирм-лидеров рынка определенной отрасли?**

- а. Стратегия отличительного имиджа
- б. Стратегия специализации
- + в. Стратегия активной обороны

**10. Что подразумевает PEST-анализ?**

- + а. Анализ политических, экономических, социальных и технологических аспектов внешней среды, способных повлиять на деятельность фирмы
- б. Группировку всех факторов внутренней среды и изучение каждой из них в контексте влияния на развитие фирмы
- в. Изучение наиболее сильных конкурентов фирмы

**11. Раздел стратегического плана, в котором рассматриваются вопросы концепции стратегического маркетинга, анализа рынка, жизненного цикла товара, сегментирования рынка товара, стратегии ценообразования, классификации и анализа конкурентов, планирования сбыта и товародвижения, планирования рекламной кампании – это:**

- а. Стратегический план производства
- б. Стратегический план управления персоналом
- + в. Стратегический план маркетинга

**12. Стратегия управления персоналом фирмы, производством, финансами и стратегии всех других сфер деятельности – это:**

- + а. Корпоративная стратегия
- б. Функциональная стратегия
- в. Бизнес-стратегия

**13. Для чего может использоваться модель Бостонской консультативной группы?**

- а. Для формирования конкурентной стратегии фирмы
- + б. Для формирования портфельной стратегии фирмы
- в. Для формирования бизнес-стратегии фирмы

**14. Какой из элементов не входит в состав стратегического плана?**

- + а. Инвестиционный план
- б. Финансовый план
- в. Маркетинговый план

**15. Что лежит в основе конгломератной интеграции?**

- а. Отношения собственности
- + б. Единое управление
- в. Общность финансов

**16. Если преобладает ценовая конкуренция, то наиболее эффективной стратегией является:**

- + а. Стратегия лидерства по ценам
- б. Стратегия инноваций
- в. Стратегия дифференциации сервиса

**17. Согласно концепции стратегического менеджмента, на что стоит указывать работнику при постановке задачи?**

- а. Строго на круг его обязанностей
- б. Строго на область приложения усилий
- + в. На желаемый результат, а не на его обязанности и область приложения усилий

**18. Кого принято считать предшественниками стратегического менеджмента и первыми стратегами?**

- + а. Античных философов
- б. Китайских философов
- в. Немецких военных стратегов

**Тест - 19. Какая из стратегий наиболее эффективна как средство выхода из кризиса?**

- + а. Принятие комплексных мер для резкого увеличения доходов
- б. Придание товару или услуге тех свойств, за которые покупатель готов заплатить
- в. Повышение цены товара до величины, способной покрыть издержки

**20. Стратегия, которая предполагает отказ от долгосрочных взглядов на бизнес в пользу максимального получения доходов в краткосрочной перспективе – это стратегия:**

- а. Сокращения расходов
- б. Развития продукта
- + в. «Сбора урожая»

**21. Что такое функциональный бенчмаркинг?**

- а. Процесс изучения товаров, услуг, процессов работы фирм, которые являются прямыми конкурентами
- + б. Процесс изучения товаров, услуг, процессов работы фирм, которые не являются прямыми конкурентами
- в. Проведение независимой экспертной оценки работы фирмы

**22. Что является основным недостатком системы научного управления Ф. Тейлора?**

- + а. Она реализуема лишь с дисциплинированными работниками
- б. Она оторвана от реальных условий принятия решений
- в. Уровень оплаты труда работников не зависит от качества их труда

**23. Кто является автором научного труда «Общее и промышленное управление»?**

- а. Г. Форд
- б. Ф. Тейлор
- + в. А. Файоль

**24. Какие критерии используются для дифференциации стратегических планов?**

- а. Цели и принципы
- + б. Цели и задачи

в. Задачи и методы

**25. Стратегия представляет собой заранее спланированную реакцию фирму на:**

а. Изменение условий внутренней среды

+ б. Изменение условий внешней среды

в. Конкурентные преимущества

**26. Что является основным недостатком стратегического планирования?**

а. Невозможность создать потенциал для развития фирмы

б. Отсутствие альтернатив развития, кроме принятой

+ в. Невозможность дать точную и детальную картину будущего

**27. Стратегия определяет:**

+ а. Границы возможных действий фирмы и принимаемых управленческих решений

б. Сознательность управления фирмой

в. Эффективность использования внутреннего и внешнего потенциала

**28. Японские компании, сосредоточившие свои усилия на сегменте дешевых автомобилей, которые лидеры американской автоиндустрии считали не заслуживающими внимания, применили стратегию:**

а. Подражания

+ б. Фланговой атаки

в. Обходного маневра

**29. Что является исходным этапом процесса стратегического планирования?**

+ а. Анализ среды

б. Изучение конкурентов

в. Поиск ресурсов

**30. Тест. Стратегическая зона хозяйствования – это:**

а. Перспективный сегмент рынка

б. Свободная экономическая зона

+ в. Сегмент окружающей бизнес-среды, на который организация вышла или желает выйти

#### **7.4. Методика оценивания знаний, умений, навыков**

Оценка знаний, умений и навыков и опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций по дисциплине проводятся в форме текущего контроля и промежуточной аттестации. Текущий контроль проводится в течение семестра с целью определения уровня усвоения обучающимися знаний, формирования умений и навыков, своевременного выявления преподавателем недостатков в подготовке обучающихся и принятия необходимых мер по ее корректировке, а также для совершенствования методики обучения, организации учебной работы и оказания индивидуальной помощи обучающимся.

##### **Критерии оценки знаний студентов при проведении тестирования**

**Оценка «отлично»** выставляется при условии правильного ответа студента не менее чем 85% тестовых заданий.

**Оценка «хорошо»** выставляется при условии правильного ответа студента не менее чем 70% тестовых заданий.

**Оценка «удовлетворительно»** выставляется при условии правильного ответа студента не менее чем 50% тестовых заданий.

**Оценка «неудовлетворительно»** выставляется при условии правильного ответа студента менее чем 50% тестовых заданий.

##### **Критерии оценки знаний студента при написании индивидуального задания**

**Оценка «отлично»** - выставляется студенту, показавшему всесторонне систематизированные, глубокие знания вопросов и умение уверенно применять их на практике при решении конкретных задач, свободное и правильное обоснование принятых решений.

**Оценка «хорошо»** - выставляется студенту, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, умеет применять полученные знания на практике. Но допускает в ответе или в решении задач некоторые неточности, которые может устранить с помощью дополнительных вопросов преподавателя.

**Оценка «удовлетворительно»** - выставляется студенту, показавшему фрагментарный, разрозненный характер знаний, недостаточно правильные формулировки базовых понятий, нарушения логической последовательности в изложении программного материала. Но при этом он владеет основными понятиями выносимых на контрольную работу тем, необходимыми для дальнейшего обучения и может применять полученные знания по образцу в стандартной ситуации.

**Оценка «неудовлетворительно»** - выставляется студенту, который не знает большей части основного содержания выносимых на контрольную работу вопросов тем.

## 5. Учебно-методическое обеспечение дисциплины

### Основная литература:

1. А.А. Томпсон-мл., А. Дж. Стрикленд III. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа. 12-е издание. Изд-во «Вильямс», 2003. (Гл.1,2)
2. А.А. Томпсон-мл., М.А.Питереф, Дж.Е. Гэмбл, А. Дж. Стрикленд III. Стратегический менеджмент. Создание конкурентного преимущества. 19-е издание. Изд-во «Вильямс», 2015.
3. Дэвид А. АAKER. Стратегическое рыночное управление. СПб.: «Питер», 2002.

### Дополнительная литература:

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб.: Питер, 1999. (Гл.3-4).
2. Аналоуи Ф., Карами А. Стратегический менеджмент *малых и средних предприятий предприятий*. Изд-во «ЮНИТИ», 2005. (Гл.1,3).
3. Виссема Х. Стратегический менеджмент. М.: Финпресс, 2000. (Часть 1 и 4.Гл.3)
4. Виханский О.С. Стратегическое управление. М.: Гардарики, 1998. (Гл.1,4)
5. Гурков И.Б. Стратегия и структура корпорации. М.: Дело, 2006. (Гл.1).
6. Катъкало В.С. Эволюция теории стратегического управления. Санкт-Петербург. ИД С.-Петербургского Государственного университета, 2006.
7. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент. Москва-Новосибирск: ИНФРА-М, 1999.( Гл.1,2)
8. Минцберг Г., Куинн Дж. Б., Гошал С. Стратегический процесс. Концепции. Проблемы. Решения. СПб.: Питер, 2001. (Гл.1).
9. Питер Дойль. Менеджмент. Стратегия и тактика. СПб.: Питер,1999. (Гл.4).
10. Хорин А.Н., Керимов В.Э. Стратегический анализ. Изд-во «Эксмо», 2006. (Гл.9-12).
11. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент. Москва-Новосибирск: ИНФРА-М, 2012.
12. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Д. Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента. СПб.: Питер, 2000.
13. Минцберг Г. Структура в кулаке. Создание эффективной организации. СПб.: Питер, 2002.
14. Панов А.И., Коробейников И.О., Панов В.А. Стратегический менеджмент. М.: ЮНИТИ, 2006.
15. Портер М. Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.
16. Реформирование и реструктурирование предприятий. Москва, Изд-во «ПРИОР», 1998.
17. Смирнов Н.Н. Стратегический менеджмент. СПб.: Питер, 2002.
18. Хамел Г., Прахалад К.К. Конкурируя за будущее: создание рынков завтрашнего дня. М.: Олимп-Бизнес, 2002.
19. Хасси Д. Стратегия и планирование. Путеводитель менеджера. СПб.: Питер, 2001.
20. Хорин А.Н., Керимов В.Э. Стратегический анализ. Изд-во «Эксмо», 2006.
21. Шерер Ф.М., Росс Д. Структура отраслевых рынков. ИНФРА-М и Экономический факультет МГУ, 1997.
22. Crossan M.M., Fry J.N., Killing J.P. (2005) Strategic analysis and action - Prentice Hall International Inc.
23. David F. R. ( 2005) Strategic Management. - Prentice Hall International Inc.
24. Grant R.M. (2002) Contemporary strategy analysis. Concepts, techniques, applications. Printed and bound in Great Britain by TJ International, Padstow, Cornwall.

25. Whittington R. (2005) What is strategy – and does it matter? Reprinted 2005 by Thomson Learning.

## **9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины**

1. Онлайн-информационно-аналитическое издание «Национальная экономика»: <http://www.anticrisis.ru>
2. <http://www.bibliotekar.ru> Электронная библиотека
3. <http://www.iteam.ru> Технология корпоративного управления
4. <http://www.rbk.ru> -аналитический портал РБК
5. <http://www.anticrisis.ru> Портал об антикризисных мерах и предложениях.
6. <http://www.risk-online.ru> Журнал «РИСК: Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция» - аналитический журнал
7. <http://www.eg-online.ru> “Экономика и жизнь”. Еженедельная газета

### **Электронно-библиотечные системы**

№ п/п	Наименование электронно-библиотечной системы (ЭБС)	Принадлежность	Адрес сайта	Наименование организации-владельца, реквизиты договора на использование
1.	Доступ к коллекциям «Единая профессиональная база знаний для аграрных вузов - Издательство Лань «ЭБС» ЭБС Лань и «Единая профессиональная база знаний издательства Лань для СПО – Издательство Лань (СПО)» ЭБС ЛАНЬ	сторонняя	<a href="http://e.lanbook.com">http://e.lanbook.com</a>	ООО «Издательство Лань» Санкт-Петербург Лицензионный договор № 385 от 06.03.2023 г. с 15.04.2023г. по 14.04.2024 г.
2.	Электронно-библиотечная система «Издательство Лань». «Экономика и менеджмент- Издательство Дашков и К»	сторонняя	<a href="http://e.lanbook.com">http://e.lanbook.com</a>	ООО «Издательство Лань» Санкт-Петербург Договор № 385 от 06.12.2022 с 01.02.2023 г. до 31.01.2024 г
3.	Polpred.com	сторонняя	<a href="http://polpred.com">http://polpred.com</a>	ООО «Полпред справочники» Соглашение от 05.12.2017 г. без ограничения времени.
4.	Электронно-	сторонняя	<a href="http://e.lanbook.com">http://e.lanbook.com</a>	ООО «Издательство Лань»

	библиотечная система «Издательство Лань» (Журналы)		<a href="http://k.com">k.com</a>	Санкт-Петербург Договор от 09.07.2013 г. без ограничения времени
5.	Электронно-библиотечная система «Издательство Лань» (консорциум сетевых электронных библиотек)	сторонняя	<a href="http://e.lanbook.com">http://e.lanbook.com</a>	ООО «Издательство Лань» Санкт-Петербург Договор № р 91 от 09.07.2018 г. без ограничения времени
6.	ЭБС «Юрайт»	сторонняя	<a href="http://www.biblioonline.ru/">http://www.biblioonline.ru/</a>	ООО «Юрайт» Договор № 35 от 12.12.2017г. к разделу «Легендарные книги» без ограничения времени
7.	ЭБС «Юрайт» СПО	сторонняя	<a href="http://www.biblioonline.ru/">http://www.biblioonline.ru/</a>	ООО «Электронное издательство Юрайт» Договор № 5547 от 12.12.2022 г С 18.02.2023 по 17.02.2024г.

## 10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Изучение дисциплины Б1.В.ОЗ «Стратегический менеджмент» осуществляется с использованием классических форм учебных занятий: лекций, практических занятий, самостоятельной работы во внеаудиторной обстановке.

### Рекомендации по подготовке к лекционным занятиям (теоретический курс).

**Лекция** является ведущей формой учебных занятий. Лекция предназначена для изложения преподавателем систематизированных основ научных знаний по дисциплине, аналитической информации о прогнозировании и преодолении кризисных явлений. На лекции, как правило, поднимаются наиболее сложные, узловые вопросы учебной дисциплины.

Максимальный эффект лекция дает тогда, когда студент заранее готовится к лекционному занятию: знакомится с проблемами лекции по учебнику или по программе дисциплины. Рекомендуется просматривать записи предыдущего учебного занятия, исходя из логического единства тем учебной дисциплины.

В ходе лекции студенту целесообразно:

Стремиться не к дословной записи излагаемого преподавателем учебного материала, а к осмыслению услышанного и записи своими словами основных фактов, мыслей лектора; вырабатывать навыки тезисного изложения и написания учебного материала, вести записи «своими словами», вместе с тем, не допуская искажения или подмены смысла научных выражений. Определения, на которые обращает внимание преподаватель либо словами, либо интонацией, следует записывать четко, дословно. Как правило, такие определения преподаватель повторяет несколько раз или дает под запись.

1. Оставлять в тетради для конспекта лекции широкие поля, либо вести записи на одной странице. Это нужно для того, чтобы в дальнейшем можно было бы вносить



необходимые дополнения в содержание лекции из различных источников: монографий, учебных пособий, периодики и др.

2. Писать название темы, учебные вопросы лекции на новой странице тетради, чтобы легко можно было найти необходимые учебный материал.
3. Начинать каждую новую мысль, новый фрагмент лекции с красной строки; заголовки и подзаголовки, важнейшие положения, на которые обращает внимание преподаватель, а также определения выделять: буквами большего размера, чернилами другого цвета, либо подчеркивать.
4. Нумеровать Встречающиеся в лекции перечисления цифрами: 1, 2, 3 . . ., или буквами: а, б, в..... Перечисления лучше записывать столбцом. Такая запись придает конспекту большую наглядность и способствует лучшему запоминанию учебного материала.
5. Выработать удобную и понятную для себя систему сокращений и условных обозначений. Это экономит время, позволяет записывать материал каждой лекции почти дословно, дает возможность сконцентрировать внимание на содержании излагаемого материала, а не на механическом процессе конспектирования.

По окончании лекции целесообразно дорабатывать ее конспект во время самостоятельной работы в тот же день, в крайнем случае, не позднее, чем спустя 2-3 дня после ее прослушивания. Это важно потому, что еще не забыт учебный материал лекции, студент находится под ее впечатлением, как правило, ясно помнит указания преподавателя, хорошо осознает, что ему непонятно из материала лекции.

**Рекомендации по подготовке к практическим (семинарским) занятиям.** Студентам следует приносить с собой рекомендованную преподавателем литературу к конкретному занятию. Наиболее целесообразная стратегия самостоятельной подготовки студента к семинару заключается в том, чтобы на первом этапе усвоить содержание всех вопросов семинара, обращая внимание на узловые проблемы, выделенные преподавателем в ходе лекции либо консультации к семинару. Для этого необходимо, как минимум, прочитать конспект лекции и учебник, либо учебное пособие. Следующий этап подготовки заключается в выборе вопроса для более глубокого изучения с использованием дополнительной литературы. По этому вопросу студент станет главным специалистом на семинаре. Ценность выступления студента на семинаре возрастет, если в ходе работы над литературой он сопоставит разные точки зрения на ту или иную проблему.

После изучения и обобщения информации, которую содержат источники и литература, составляется развернутый или краткий план выступления. Окончательный вариант плана выступления в идеале желательно иметь не только на бумаге, но и в голове, излагая на занятии подготовленный вопрос в свободной форме, наизусть, что поможет лучшему закреплению учебного материала, станет хорошей тренировкой уверенности в своих силах. При необходимости не возбраняется «подглядывать» в план на листке бумаги, чтобы не ошибиться в цифрах, точнее передать содержание цитат, не забыть какой-то важный сюжет темы выступления.

В ходе работы на семинаре от студента требуется постоянный самоконтроль. Его

первым объектом должно быть время, отведенное преподавателем на выступление. Не следует злоупотреблять временем. Достоинством оратора является стремление к лаконичности, но не в ущерб аргументированности и содержательности выступления.

Слушая выступления на семинаре или реплики в ходе дискуссии, важно научиться уважать мнение собеседника, не перебивать его, давая возможность полностью высказать свою точку зрения.

Студентам, пропустившим занятия (независимо от причин), не имеющие письменного решения задач или не подготовившиеся к данному практическому занятию, рекомендуется не позже чем в 2-недельный срок явиться на консультацию к преподавателю и отчитаться по теме, изучавшейся на занятии. Студенты, не отчитавшиеся по каждой не проработанной ими на занятиях теме к началу зачетной сессии, упускают возможность получить положенные баллы за работу в соответствующем семестре.

**Доклад** – это публичное сообщение, представляющее собой развернутое изложение на определенную тему. Он отличается от **выступлений** большим объемом времени – 20-25 минут (выступления, как правило, ограничены 10-12 минутами). Доклад также посвящен более широкому кругу вопросов, чем выступление.

Типичная ошибка докладчиков в том, что они излагают содержание проблем доклада языком книги и журналов, который трудно воспринимается на слух. Устная и письменная речь строятся по-разному. Наиболее удобная для слухового восприятия фраза содержит 5-9 смысловых единиц, произносимых на одном вздохе. Это соответствует объему оперативной памяти человека. В первые 5 секунд доклада слова, произнесенные студентом, удерживаются в памяти его аудитории как звучание. Целесообразно поэтому за 5 секунд сформировать завершенную фразу. Это обеспечивает ее осмысление слушателями до поступления нового объема информации.

Другая типичная ошибка докладчиков состоит в том, что им не удается выдержать время, отведенное на доклад. Чтобы избежать этой ошибки, необходимо, накануне прочитать доклад, выяснив, сколько времени потребуется на его чтение. Для удобства желательно прямо на страницах доклада провести расчет времени, отмечая, сколько ориентировочно уйдет на чтение 2, 4 страниц и т.д.

Завершение работы над докладом предполагает выделение в его тексте главных мыслей, аргументов, фактов с помощью абзацев, подчеркиванием, использованием различных знаков, чтобы смысловые образы доклада приобрели и зрительную наглядность, облегчающую работу с текстом в ходе выступления.

## **11. Информационные технологии и программное обеспечение**

Для освоения результатов обучения дисциплины применяется лицензионное программное обеспечение, позволяющее использовать:

- Пакет прикладных программ MSOffice.
- Справочно-правовая система «Консультант плюс».
- Справочно-правовая система «Гарант».

**Программное обеспечение  
(лицензионное и свободно распространяемое),  
используемое в учебном процессе**

OfficeStandard 2010	OpenLicense: 61137897 от 2012-11-08
Windows 8 Professional	OpenLicense: 61137897 от 2012-11-08
Windows 7 Professional	Open License: 61137897 от 2012-11-08
Windows 8	Open License: 61137897 от 2012-11-08
<i>AutoCAD Design Suite Ultimate, Building Design Suite, ПО Maya LT, Autodesk® VRED, Education Master Suite</i>	Образовательная лицензия (Сеть) на EducationMasterSuite 2015. Выдана ДагГАУ-Информатика, Махачкала. Срок действия лицензии – 3 года.
Turbo Pascal School Pak	<a href="http://sunschool.mmcs.sfedu.ru/courses">http://sunschool.mmcs.sfedu.ru/courses</a>
PascalABC.NET	<a href="http://mmcs.sfedu.ru">http://mmcs.sfedu.ru</a>

Справочная правовая система Консультант Плюс.<http://www.consultant.ru/>

**ПЕРЕЧЕНЬ ЭЛЕКТРОННЫХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ РЕСУРСОВ, К  
КОТОРЫМ ОБЕСПЕЧИВАЕТСЯ ДОСТУП ОБУЧАЮЩИХСЯ**

1. Министерство образования и науки Российской Федерации - <http://минобрнауки.рф/> .
2. Федеральный портал «Российское образование» - <http://www.edu.ru/> .
3. Информационная система «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» <http://window.edu.ru/> .
4. Федеральный центр информационно-образовательных ресурсов - <http://fcior.edu.ru/> .
5. Российский портал открытого образования - <http://www.openet.ru/> .
6. Единый портал интернет-тестирования в сфере образования - <http://i-exam.ru/> .
- 7.Официальный интернет-портал правовой информации - <http://www.pravo.gov.ru/> .
8. Гарант.ру. Информационно-правовой портал - <http://www.garant.ru> .
9. .Консультант Плюс. Справочно-правовая система <http://www.consultant.ru>.

Стандартно-оборудованные лекционные аудитории, для проведения лекций. Для проведения занятий используются лекционная аудитория и практикум. Расположены по адресу г. Махачкала, ул. Магомеда Гаджиева, 180. Наличие ноутбука, телевизора, лабораторное оборудование для проведения лабораторно-практических занятий. Плакаты и стенды.

<b>ТЭ 306</b>	учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа	Учебная мебель, столы и стулья ученические, преподавательские стул и стол	-
<b>ТЭ 305</b>	учебная аудитория для проведения занятий практического типа, текущих и промежуточных аттестаций, консультаций	Учебная мебель, столы и стулья ученические, преподавательские стул и стол Проектор 1шт., экран – 1шт. Проектор 1шт., экран – 1шт., ноутбук	Microsoft Open Li-cense: 61137897 от 2012-11-08 - бес-срочная Microsoft Open License: 61137897 от 2012-11-08 - бес-срочная Свободное программное обеспечение, бессрочное, с неограниченным количеством лицензий, правообладатель: SUN/Oracle. Бесплатная про-грамма на условиях Публичной лицензии, бессрочной для неограниченного количества пользователей. Правообладатель Adobe Systems Incorporated <a href="https://www.adobe.com//ru">https://www.adobe.com//ru</a> Бесплатная про-грамма на условиях Публичной лицензии, бессрочной для неограниченного количества пользователей. разработчики – участники проекта mozilla.org.
<b>ТЭ 304</b>	учебная аудитория для проведения занятий практического типа, текущих и промежуточных аттестаций, консультаций	Учебная мебель, столы и стулья ученические, преподавательские стул и стол	-
<b>ТЭ 202</b>	учебная аудитория для проведения	Учебная мебель, столы и стулья ученические,	

	занятий семинарского и практического типа, текущих и промежуточных аттестаций, консультаций	преподавательские стул и стол	
<b>ТЭ 204</b>	учебная аудитория для проведения занятий семинарского и практического типа, текущих и промежуточных аттестаций, консультаций	Учебная мебель, столы и стулья ученические, преподавательские стул и стол	-

### **13. Особенности реализации дисциплины для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья**

Обучающимся с ограниченными возможностями здоровья предоставляются специальные учебники и учебные пособия, иная учебная литература, предоставление услуг ассистента (помощника), оказывающего обучающимся необходимую техническую помощь.

#### **а) для слабовидящих:**

- на зачете присутствует ассистент, оказывающий студенту необходимую помощь с учетом индивидуальных особенностей (он помогает занять рабочее место, передвигаться, прочитать и оформить задание, в том числе, записывая под диктовку);
- задания для выполнения, а также инструкция о порядке проведения зачета/экзамена зачитываются ассистентом;
- письменные задания выполняются на бумаге, надиктовываются ассистентом;
- обеспечивается индивидуальное равномерное освещение не менее 300 люкс;
- студенту для выполнения задания при необходимости предоставляется увеличивающее устройство.

#### **б) для глухих и слабослышащих:**

- на зачете присутствует ассистент, оказывающий студенту необходимую помощь с учетом индивидуальных особенностей (он помогает занять рабочее место, передвигаться, прочитать и оформить задание, в том числе, записывая под диктовку);
- зачет проводится в письменной форме;
- обеспечивается наличие звукоусиливающей аппаратуры коллективного

использования, при необходимости поступающим предоставляется звукоусиливающая аппаратура индивидуального пользования.

- по желанию студента зачет может проводиться в письменной форме.

**в) для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата (тяжелыми нарушениями двигательных функций верхних конечностей или отсутствия верхних конечностей):**

- письменные задания выполняются на компьютере со специализированным программным обеспечением или надиктовываются ассистентом.

- по желанию студента зачет проводится в устной форме

**УТВЕРЖДАЮ**

*проректор по учебной работе*

\_\_\_\_\_ *М.Д. Мукайлов*

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 202 г.

В программу дисциплины  
**«Стратегический менеджмент»**

Направление подготовки  
38.04.02 - "Менеджмент"

вносятся следующие изменения:

.....;  
.....;  
.....;

**Программа пересмотрена на заседании кафедры**

Протокол № \_\_\_\_ от \_\_\_\_\_ г.

Заведующий кафедрой

Дохолян С.В. / профессор / \_\_\_\_\_ /  
(фамилия, имя, отчество) (ученое звание) (подпись)

**Одобрено**

Председатель методической комиссии факультета

Азракулиев З.М./ доцент / \_\_\_\_\_  
(фамилия, имя, отчество) (ученое звание) (подпись)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 г.

**Лист регистрации изменений в РПД**

<b>п/п</b>	<b>Номера разделов, где произведены изменения</b>	<b>Документ, в котором отражены изменения</b>	<b>Подпись</b>	<b>Расшифровка подписи</b>	<b>Дата введения изменений</b>
1.					
2.					
.					