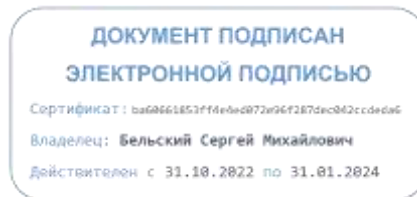


**Автономная некоммерческая организация  
высшего образования  
«ВОЛГОГРАДСКИЙ ГУМАНИТАРНЫЙ ИНСТИТУТ»**

Факультет    **экономический**



Утверждаю:  
Ректор АНО ВО «ВгГИ»  
С.М. Бельский  
«19» мая 2023 г.

**Учебно-методический комплекс по дисциплине  
«СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»**

ФГОС ВО: Дата утверждения, № приказа	12 августа 2020 г. № 970
Направление (шифр и название)	38.03.02 «Менеджмент»
Квалификация (степень)	Бакалавр
Дата принятия, № протокола Ученого совета	19 мая 2023 г. Протокол №11

Волгоград 2023г.

**Автономная некоммерческая организация  
высшего образования  
«ВОЛГОГРАДСКИЙ ГУМАНИТАРНЫЙ ИНСТИТУТ»**

## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

### **«СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»**

**Основная профессиональная образовательная программа  
высшего образования - программа бакалавриата  
по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент**

#### **Направленность (профиль) программы:**

##### **«Менеджмент организации»**

(в сферах исследования и анализа рынков продуктов, услуг и технологий; продвижения и организации продаж продуктов, услуг и технологий; управления проектами, стратегического и тактического планирования и организации производства).

Форма обучения

**очная, очно-заочная, заочная**

Волгоград 2023г.

## 1. Цели и задачи освоения дисциплины.

Целями освоения дисциплины «Стратегический менеджмент» являются: формирование у студента базовых теоретических знаний и основных практических навыков в области стратегического управления предприятием.

В процессе освоения дисциплины студент готовится к решению следующих профессиональных задач:

- выработка и дальнейшее развитие знаний об особенностях стратегического управления предприятием в условиях нестабильной внешней среды;
- приобретение теоретических знаний и практических навыков по определению возникающих возможностей, по оценке угроз предприятия исходя из анализа внешней среды и особенностей (сильных и слабых сторон) предприятия;
- выработка способности формулирования миссии и цели предприятия на основе стратегического анализа, изучение возможных вариантов стратегии, методов разработки стратегических альтернатив и выбора конкретной стратегии предприятия или организации;
- умение применять методы стратегического контроля и разработки систем контроля, реализации стратегии развития экономики России во взаимосвязанном и взаимозависимом мире.

## 2. Место дисциплины в структуре ОПОП.

Учебная программа по дисциплине «Стратегический менеджмент» разработана на основе федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, относится к Блоку 1 обязательной части.

## 3. Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения основной профессиональной образовательной программы бакалавриата, обеспечивающие достижение планируемых результатов освоения образовательной программы

В результате освоения дисциплины «Стратегический менеджмент» происходит формирование у обучающегося следующих компетенций:

- ОПК-4. Способен выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых направлений деятельности и организаций;
- владеет навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности (ПК-3);
- способен анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений (ПК-5).

Наименование и код компетенции (Результаты освоения программы бакалавриата)	Индикатор достижения компетенций Составляющие результатов освоения Показатели оценивания (знания, умения, навыки)
ОПК-4. Способен выявлять и оценивать	Знать: принципы развития и закономерности функционирования организации, виды управленческих

новые рыночные возможности, разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых направлений деятельности и организаций;	решений и методы их принятия;
	<p>Уметь: проводить анализ отрасли (рынка), внешней и внутренней среды организации, выявлять ее ключевые элементы и оценивать их влияние на организацию; использовать информацию, полученную в результате маркетинговых исследований; разрабатывать корпоративные, конкурентные и функциональные стратегии развития организации.</p> <p>Владеть: методами разработки и реализации маркетинговых программ, методами инвестиционного анализа, навыками разработки бизнес-плана.</p>
Владеет навыками стратегического анализа, планирования и осуществления деятельности организации, способной на обеспечение устойчивости ПК-3	Знать: основные теории стратегического анализа; содержание и взаимосвязь основных элементов процесса стратегического управления;
	Уметь: анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации, выявлять ее ключевые элементы и оценивать их влияние на организацию;
	Формируемые навыки: владеть методами стратегического анализа и анализа финансовых рынков; методами реализации основных управленческих функций (принятие решений, организация, мотивирование и контроль);
Способен анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений ПК-5	Знать: принципы развития и закономерности функционирования организации, виды управленческих решений и методы их принятия;
	Уметь: анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации, выявлять ее ключевые элементы и оценивать их влияние на организацию; разрабатывать программы осуществления организационных изменений и оценивать их эффективность;
	Формируемые навыки: владеть методами реализации основных управленческих функций (принятие решений, организация, мотивирование и контроль);

## Очная форма обучения

### 4. Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины составляет 9 зачетных единицы, 324 часа, в т.ч. контактная работа обучающихся с преподавателем - на лекционные занятия 68 часов, практические занятия 68 часов, форма контроля – зачет – 2 часа, экзамен. Трудоемкость экзамена – 36 часов.

Самостоятельная работа 150 часов.

### 5. Содержание дисциплины (очная форма обучения)

#### 5.1. Учебно-тематический план.

##### «Стратегический менеджмент»

№ п/п	Тема учебной дисциплины	Количество часов		
		Контактная работа		самост. работа
		Лекции	практ.	
				всего

			занятия		
1.	Сущность стратегического управления организацией	8	8	15	31
2.	Основные задачи создания стратегии	8	8	15	31
3.	Школы стратегий менеджмента	-	-	15	15
4.	Анализ стратегических факторов внешней среды	8	8	15	31
5.	Анализ состояния компании	10	10	15	35
6.	Базисные стратегии бизнеса	10	10	15	35
7.	Стратегии конкуренции	8	8	15	31
8.	Портфельный анализ компании в системе стратегического управления	8	8	15	31
9.	Процесс реализации стратегии и контроль	8	8	15	31
10.	Стратегия внешнеэкономической деятельности	-	-	8	8
11.	Стратегия организационного развития	-	-	7	7
	Вид промежуточной аттестации (зачет, экзамен)	Зачет 2, экзамен - 36 часов			
	<b>ИТОГО:</b>	<b>68</b>	<b>68</b>	<b>150</b>	<b>324</b>

## 5.2. Содержание лекционных занятий.

### Тема 1. Сущность стратегического управления организацией

*Лекция проводится в интерактивной форме – в форме презентации с использованием мультимедийного оборудования, в форме мини-лекции.*

Общая характеристика стратегического управления. Этапы развития стратегического подхода.

Пять задач стратегического менеджмента: развитие стратегического видения и миссии; целеполагание; формирование стратегии; реализация стратегии; оценка реализации и внесение корректировок. Сущность и преимущества стратегического мышления.

Основные категории стратегического менеджмента: стратегическое и оперативное (тактическое) управление, внешняя и внутренняя среда организации, отрасль и бизнес организации, видение, миссия, цели, стратегия, внедрение стратегии, стратегический контроль, организационная культура.

Взаимосвязь этики бизнеса и стратегии организации.

### Тема 2. Основные задачи создания стратегии

*Лекция проводится в интерактивной форме – в форме презентации с использованием мультимедийного оборудования.*

Понятие и значение миссии организации. Направления формирования миссии. Методические рекомендации по формулированию миссии организации. Факторы, влияющие на содержание миссии организации.

Цели организации, приоритеты целей, временные интервалы целей и их измерение. Основные направления формулирования целей: маркетинговый подход, подход на основе анализа и развития производительности организации, финансовый подход (рентабельность, доходность, инвестиционная привлекательность), инновационный подход, подход на основе социальных целей. «Дерево целей» организации как инструмент взаимосогласования и обеспечения непротиворечивости целей. Критерии оценки достижения стратегических целей организации.

Разработка стратегии компании. Иерархия формирования стратегии. Корпоративная стратегия. Стратегия бизнеса. Функциональная стратегия. Операционная стратегия.

Факторы, определяющие стратегию компании. Социальные, политические, правовые и гражданские факторы. Привлекательность отрасли и условия конкуренции. Рыночные возможности и угрозы. Сильные и слабые стороны организации и ее конкурентоспособность.

Подходы к формированию стратегии.

#### **Тема 4 . Анализ стратегических факторов внешней среды**

Основные составляющие и типы внешней среды. Цели ее анализа. Методы реагирования на изменения внешней среды. Основные типы внешнего окружения.

Анализ макроокружения. Экономическая компонента. Правовая компонента. Политическая компонента. Социальная компонента. Технологическая компонента. Подходы к изучению компонент. PEST-анализ и PEST-plus анализ и порядок его проведения. Система отслеживания внешней среды.

Анализ непосредственного окружения. Анализ отрасли. Основные показатели анализа отрасли. Модель «Пяти сил» М. Портера. Ключевые факторы успеха и их использование в системе стратегического управления. Построение стратегии компании на основе ключевых компетенций. Стратегические группы конкурентов. Построение позиционной карты конкурентов. Анализ потребителей. Удовлетворенность потребителей и их лояльность. Метод CSI. Выявление неудовлетворенных нужд и потребностей.

#### **Тема 5. Анализ состояния компании**

Управленческий анализ. Цели и методы управленческого анализа. Методологические принципы управленческого анализа и уровни его проведения.

Анализ положения компании. Стратегические и финансовые индикаторы работы компании. Определение внутренних сильных и слабых сторон организации. Выявление внешних благоприятных возможностей и угроз. SWOT-анализ и методика его использования в практике управления.

Стратегический анализ затрат и цепи издержек. Сравнение затрат по основным видам деятельности. Стратегические возможности достижения конкурентоспособности в издержках. Анализ цепи издержек, компетентность и конкурентоспособность.

Определение конкурентных позиций компании. Количественные оценки конкурентоспособности компании.

Стратегические проблемы компании и разработка полного плана стратегических действий на основе результатов анализа ситуации в компании, в отрасли и состояния конкуренции.

#### **Тема 6. Базисные стратегии бизнеса**

Различные подходы к росту фирмы. Стратегии концентрированного роста и их особенности. Стратегии интегрированного роста, их типология. Стратегии диверсифицированного роста. Понятие диверсификации. Мотивы диверсификации. Основные преимущества диверсификации. Стратегическое значение диверсификации. Приведение альтернатив стратегии корпорации в соответствие с ситуацией недиверсифицированной компании.

Механизм диверсификации. Приобретение существующего бизнеса. Создание новой компании «под зонтиком» корпорации. Совместные предприятия как способ получения доступа к новым бизнесам.

Стратегии родственной диверсификации. Отношения стратегического соответствия. Использование выгод стратегического соответствия.

Стратегии неродственной диверсификации. Достоинства и недостатки неродственной диверсификации.

Стратегии свертывания и ликвидации. Стратегии перестройки, сокращения корпорации и реструктуризации портфеля. Стратегии международной диверсификации. Комбинированные стратегии диверсификации.

Стратегии сокращения. Типы целенаправленного сокращения. Реальная практика реализации стратегии роста организации. Комбинированная стратегия.

## **Тема 7. Стратегии конкуренции**

*Лекция проводится в интерактивной форме – в форме презентации с использованием мультимедийного оборудования, в форме мини-лекции.*

Конкурентное преимущество. Основные пути определения конкурентных преимуществ. Формы конкурентных преимуществ. Источники конкурентных преимуществ.

Пять основных конкурентных стратегий. Стратегия лидерства на основе низких издержек. Стратегия дифференциации, или индивидуализации. Направления дифференциации. Стратегия наилучшей стоимости. Стратегия концентрации на узком сегменте или нише рынка на основе низких издержек. Стратегия концентрации на узком сегменте или нише рынка на основе дифференциации.

Использование наступательных стратегий для сохранения конкурентоспособности.

Использование оборонительных стратегий для сохранения конкурентного преимущества.

## **Тема 8. Портфельный анализ компании в системе стратегического управления**

Портфель предприятия и проблематика эффективного управления портфелем предприятия. Цели и основные этапы портфельного анализа.

Матрица рост-доля рынка (BCG). Рекомендации матрицы BCG.

Матрица привлекательности отрасли – сильные стороны предприятия (McKinsey-GeneralElectric). Оценка привлекательности отрасли. Оценка «силы» бизнеса. Правила принятия решений о выборе позиции.

Матрица жизненного цикла (ADL/LC). Балансирование СХП с различными жизненными циклами в краткосрочной и долгосрочной перспективе. Выбор типа матрицы.

## **Тема 9. Процесс реализации стратегии и контроль**

Организационное обеспечение реализации стратегии. Роль руководства в реализации стратегии. Роль организационной структуры в реализации стратегии. Роль человеческого фактора в реализации стратегии.

Управление сопротивлением изменениям в процессе реализации стратегии. Типы реакции на изменения и подход к управлению ими. Планирование проведения изменений. Методы управления сопротивлением.

Контроль за реализацией стратегии. Требования к системе стратегического контроля. Характеристики эффективного контроля.

### **5.3. Содержание практических (семинарских) занятий.**

#### **Семинарское занятие № 1. Сущность и содержание стратегического управления**

1. Место и роль стратегического менеджмента в системе научных знаний и профессиональных навыков менеджера.

2. Содержание понятия «стратегический менеджмент», сравнительный анализ стратегического и оперативного управления организацией.
3. Необходимость внедрения и реализации стратегического менеджмента в деятельности организации.
4. Процесс стратегического менеджмента: основные этапы, их характеристика и взаимосвязь.
5. Предпосылки возникновения и условия развития стратегического менеджмента.
6. Ключевые характеристики стратегии организации.

#### Задания:

Подготовьте рефераты на тему:

1. Этапы формирования системы стратегического управления.
2. Взгляд ученых в области менеджмента на сущность стратегического управления.
3. Развитие стратегического управления на российских предприятиях.

В результате подготовки к семинарскому занятию студент должен суметь ответить на вопросы:

1. Что вынуждает руководство фирмы рассматривать деятельность компании в стратегической перспективе?
2. Почему некоторые компании не придают большого значения разработке стратегических направлений развития и их оценке?
3. Сформулируйте понятие "стратегическое управление".
4. В чем сущность стратегического менеджмента? В чем состоит отличие стратегического менеджмента от оперативного управления?
5. Что является продуктом стратегического управления организацией?
6. Какие основные задачи решает менеджер по созданию и реализации стратегии фирмы?
7. Какой образ действий при решении стратегических задач в наибольшей степени свойственен руководителям российских предприятий?

Составьте терминологический словарь:

Стратегическое управление, оперативное (тактическое) управление, внешняя и внутренняя среда организации, отрасль и бизнес организации, видение, миссия, цели, стратегия, стратегический контроль, организационная культура.

#### *Упражнение 1*

Первоначально на ОАО «Гусевской хрустальный завод» (ОАО «ГХЗ») был объявлен конкурс на лучшую формулировку миссии предприятия. Сотрудниками было предложено несколько вариантов:

1. ОАО «ГХЗ» — это былинный уголок России, который своими лучами озаряет души и вкусы людей.
2. Производя все самое лучшее из стекла и хрусталя, создавая праздник в душах людей, мы являемся законодателями моды, воспитываем эстетический вкус человека.
3. ОАО «ГХЗ» — жизнеутверждающий носитель высокого искусства, олицетворение красоты, изящества, выразитель лучших российских традиций, модных стилевых направлений.
4. Русские традиции, новейшие технологии, качество хрусталя, приносящего радость в ваш дом.
5. ОАО «ГХЗ» — старейшее предприятие в России, законодатель моды в области производства высокохудожественных изделий из стекла и хрусталя. Души прекрасные порывы, воплощенные в стекле и хрустале.
6. Мы — предприятие, направленное на воспитание вкуса и удовлетворение эстетических потребностей потребителя, законодатели моды в области декоративно-прикладного искусства, продолжатели вековых традиций российского стеклоделия.
7. Стать образцом эстетического совершенства и законодателем моды в лице стекла и хрусталя, сохраняя традиции и неся праздник людям.
8. В тонком перезвоне,



В сиянии лучей  
Мы несем праздник  
В души людей.

*Необходимо:*

- 1) оценить достоинства и недостатки каждого из приведенных вариантов миссии и выделить лучшие, наиболее полно соответствующие внешним и внутренним условиям деятельности предприятия;
- 2) на основе отобранных вариантов сформулировать миссию ОАО «Гусевской хрустальный завод».

#### **Семинарское занятие № 4. Анализ стратегических факторов внешней среды**

*Занятие проводится в интерактивной форме – решение ситуационных задач (case study), работа в малых группах.*

При проведении занятия студентам предлагается решить конкретную задачу-ситуацию. З а н я т и е п р о в о д и т с я с и с п о л ь з о в а н и е м case study. Выполнение кейсов осуществляется в групповом режиме и оценивается по критериям сбора и обработки необходимых данных, использования студентом предложенного инструментария и принципов его применения в организации.

##### *Ситуационная задача 1*

Предположим, Вы подумываете о приобретении в собственность некоего производственного предприятия и об управлении им. Был проделан достаточно тщательный предварительный анализ делового и финансового состояния компании. Полученные данные позволяют сделать следующие выводы:

1. Завод и оборудование устарели и требуют особой заботы.
2. За вычетом стоимости приобретения компании у вас останется в обрез средств для пополнения производственных фондов.
3. Существующее руководство, достающееся вам в наследство, весьма почтенного возраста, но имеет многолетний опыт работы в этой области.
4. Лично у Вас имеется годичный опыт работы в данной области экономики.
5. Товары, производимые компанией, соответствуют запросам широких слоев потребителей, но нужно будет серьезно поработать над системой распределения и реализации.

*Необходимо:*

- 1) изложить результаты исследования в порядке убывания их важности, присвоив каждому из них определенный ранг значимости от «5» (наименее важный) до «1» (самый важный);
- 2) исходя из результатов анализа и их ранжирования, решить, купите ли Вы это предприятие. Назовите все факторы «за» и «против» для обоснования ответа;
- 3) определить, что Вы предпримете в первую очередь, если решение будет положительным.

#### **Семинарское занятие № 5. Анализ состояния компании**

1. Понятие и сущность конкурентной силы организаций, производящих товары-субституты, варианты стратегического поведения.
2. Понятие карты стратегических групп конкурентов, алгоритм составления.
3. Исследование ближайших конкурентов организации, составление профиля основного конкурента.
4. Процесс анализа внутренней среды организации: цель анализа, основные этапы, их характеристика и взаимосвязь.

Задания:

Подготовьте рефераты на тему:

1. Управленческий анализ в современной практике управления организацией.

2. Методы управленческого анализа.
3. Подходы к оценке конкурентоспособности компании.

В результате подготовки к семинарскому занятию студент должен суметь ответить на вопросы:

1. В чем сущность и содержание управленческого анализа?
2. Перечислите элементы методической базы управленческого анализа.
3. Как проводить оценку эффективности действующей стратегии компании?
4. Какие существуют модели проведения SWOT-анализа в практике управления компанией?
5. Как выбрать критерии оценки конкурентоспособности компании?
6. Как оценить конкурентоспособность компании по уровню цен и издержек?
7. Оценка конкурентной позиции компании.

Составьте терминологический словарь:

Цели организации, миссия организации, уровень конкурентоспособности, анализ организационной среды.

## **Семинарское занятие № 6. Базисные стратегии бизнеса**

*Занятие проводится в интерактивной форме – решение ситуационных задач (case study), работа в малых группах.*

При проведении занятия студентам предлагается решить конкретную задачу-ситуацию. З а н я т и е п р о в о д и т с я с и с п о л ь з о в а н и е м case study. Выполнение кейсов осуществляется в групповом режиме и оценивается по критериям сбора и обработки необходимых данных, использования студентом предложенного инструментария и принципов его применения в организации.

### *Ситуационная задача 1*

«Командирские» часы когда-то входили в бартерный минимум туриста, отправлявшегося за границу. Как водку, икру и матрешки, их можно было обменять на валюту страны пребывания. За четверть века, что выпускаются «Командирские», они ничуть не изменились и по-прежнему пользуются спросом. Но чистопольский завод «Восток», где эти часы делают, изменился очень сильно. Скажи кто-нибудь лет десять назад, что из двадцати российских часовых заводов выживут пять, причем лидировать на рынке будет чистопольский «Восток», часовщики приняли бы это за неудачную шутку. И не потому, что в Чистополе делали плохие часы, — свою первую золотую медаль на престижной в те времена Лейпцигской ярмарке «Восток» завоевал еще в начале 60-х годов. Просто в министерстве завод считали дублером Второго Московского часового, эвакуированного в Чистополь во время войны.

Поэтому на «Востоке» не сильно горевали, когда в начале 1990-х годов обрушившийся на экономику рынок снес «крышу» в виде могущественного министерства и заводы оказались предоставлены сами себе. Предприятие не вошло в организованное вместо союзного главка АО «Часпром». Генеральный директор «Востока» В. Цивилин предпочел в 1993 году обратиться в Госкомимущество Татарстана с предложением акционировать предприятие. 38% акций досталось трудовому коллективу, еще 38% ему предложили выкупить в течение двух лет, а 24% остались у государства. «Приехал я тогда на завод, собрал людей, — рассказывает Владислав Валентинович, — и говорю: зачем, мол, тянуть два года при такой инфляции, давайте подождемся, урежем расходы и

выкупим свой пакет». Ужались, продали тридцать новых «КамАЗов», купленных в погоне за инфляцией, и через полгода расплатились за акции.

Марка часов «Командирские» была создана еще в 1965 году, а по-настоящему раскручивать ее чистопольцы начали в конце 80-х годов. Рассказывают, что в 1989-м один из руководителей союзного радиопрома был сражен наповал, увидев посреди Нью-Йорка светящийся слоган «Советское чудо — часы из Чистополя». В начале 90-х «Командирские» пользовались огромным спросом в Европе, переживавшей пик моды на российские товары с военной символикой. «Командирские» были не просто модными, но еще и качественными — недаром Чистополь около 20 лет поставлял свои механизмы немецким и швейцарским фирмам. В 1991 году «Восток» выполнял специальный заказ Пентагона — требовалось изготовить сорок тысяч часов для участников операции «Буря в пустыне» с соответствующей символикой.

Так что новоиспеченному АО «Восток» не нужно было искать покупателей, клиенты выходили на него сами, и в этом смысле стартовые условия у завода были весьма благоприятными. Производство часов после водки и табака считалось чуть ли не самым рентабельным. В свое время только российские заводы производили 40 млн штук наручных, напольных, настенных часов, и все они раскупались.

Но в середине 90-х на рынок хлынула дешевая китайская штамповка. Для «челноков» часы были выгодным товаром: таможенные пошлины за них взимали на вес, а не поштучно. С другой стороны, нишу дорогих механических часов быстро заполнили швейцарские, французские, английские. «Неважно, что из Европы ввозили залежалый товар, давно вышедший из моды, — рассказывает заместитель гендиректора по маркетингу АО «Восток» В. Жарехин, — престижная торговая марка работала сама на себя. Зарубежные фирмы, пользуясь неосведомленностью отечественного покупателя, просто сбрасывали в Россию устаревший товар. Но дело в том, что часы — продукт «скоропортящийся», если они стоят год, их надо перебирать, промывать и снова смазывать, иначе они будут показывать не то время».

Российские часы с их архаичным дизайном не могли конкурировать даже с вышедшими из моды «ролексами». У наших заводов не было своей фирменной сети магазинов. В России хорошо делали надежные «народные» хронометры, но не умели их продавать.

Отечественный часпром начал разваливаться. Петродворцовый часовой завод, сдавая производственные площади в аренду дочерним фирмам, дошел практически до банкротства. Второй Московский завод создал несколько совместных предприятий с иностранцами и начал устанавливать свои механизмы в их корпуса, потеряв таким образом свою торговую марку «Слава». Первый Московский завод и угличская «Чайка» пали жертвами «кухонных филиалов» — «левого» производства собственных работников. Не спасли и западно германские кредиты по линии «Гермеса», обещанные под амбициозную программу «Часы XXI века».

Казалось бы, «Востоку» только радоваться: конкуренты исчезают сами собой. Но во всем этом крылась серьезная угроза для самого предприятия. Общее падение объемов производства в отрасли немедленно сказывалось на поведении поставщиков комплектующих: они либо вообще исключали из своего ассортимента часовые узлы и детали, либо взвинчивали на них цены, компенсируя тем самым убытки от сокращения заказов.

В. Цивилин решил не терять времени на изобретение часов XXI века, не ждать кредитов. Несмотря на то, что механические часы начали вытеснять с рынка кварцевые, он рискнул оставить их в производстве. Классические механизмы со швейцарской системой анкерного спуска, на стальных анкерных колесах и вилках, с опорой на рубиновых камнях, с заводными часовыми пружинами из специальных прецизионных сплавов и противоударным устройством узла баланса «Восток» выпускал полвека. За это

время ничего более совершенного не изобрели. Часовой механизм довольно консервативен. Авангардным может быть внешний дизайн — его и нужно было улучшать.

Но прежде чем браться за дизайн, гендиректор изменил структуру предприятия. Все цехи и участки, не связанные с производством часов («Восток» производил 250 наименований различной продукции, 40% объема которой занимали оборонные заказы), вывел за баланс, предложил создать самостоятельные предприятия, найти инвесторов и осваивать новые рынки. Так под крышей завода возникли совместное белорусско-татарское предприятие «БЕТАР», производящее водосчетчики, и «VDO Автомобильные компоненты» — СП с немецкой фирмой «Меннесманн», выпускающее автомобильные часы, тахометры и комбинацию приборов для панелей всех моделей «Жигулей». Кроме того, появились интернет-провайдер, ателье, пекарни и т. д. Предприятиям сдали в аренду помещения, продали в рассрочку оборудование, предоставили гарантии для получения кредитов.

Даже если завод и не участвовал в прибылях образованных вокруг него «сателлитов», все равно это было выгодно: их расходы и убытки не влияли на себестоимость базовой продукции — часов.

Скоро обнаружился и еще один плюс: альтернативный бизнес помог выжить основному, малые предприятия загружали цехи и участки часового завода — гальванику, пластмассовое производство, конструкторское бюро — своими заказами.

Идея дочерних предприятий, помогающих основному производству, понравилась Цивилину. Рассказывает заместитель гендиректора АО «Восток» Н. Лоскутова: «У Цивилина есть одно замечательное качество. Обычно все решают проблемы по мере поступления, а Владислав Валентинович видит их сразу, заранее просчитывает следующие шаги. Некоторые его идеи поначалу выглядели просто авантюрными. Например, отказаться от некоторых поставщиков и самим делать узлы и детали. Производство часовых пружин из особо точных, прецизионных сплавов мы еще могли освоить, но когда директор предложил делать самим и камни, мы сильно засомневались. Обработка искусственного рубина — операция сложная. Камень нужно резать лазером, а затем тончайшей проволокой проделывать в нем отверстия. Это ювелирная работа.

Некоторые часовые заводы пытались этим заняться, но не смогли добиться нужного качества».

Чистопольцы рискнули. Зарегистрировали отдельную фирму, поставив во главе нового бизнеса одного из заводских менеджеров, закупили оборудование для обработки часовых камней, подкинули «дочке» немного денег на раскрутку и дали заводские гарантии для

получения кредитов в Торгово-промышленной палате Татарстана.

К тому времени, когда предприятие (его называли «Бриолет») освоило технологию, Кусинский завод, монополист в производстве опорных часовых камней, так поднял отпускные цены, что некоторые часовые предприятия (например, минский «Луч») были вынуждены перейти на втулочные опоры. А это, по словам специалистов, большой минус для качества продукции. «Бриолет» обеспечил «Восток» камнями на 70%. Остальные 30% закупают в Кусе, но уже по нормальным ценам — обзаведясь конкурентом, поставщик стал сговорчивее.

По такой же схеме чистопольцы организовали производство заводных пружин, самостоятельно сконструировав и изготовив прокатный стан для получения тончайшей проволоки. И очень вовремя: Белорецкий завод, основной поставщик часовых пружин, перестал их выпускать. Теперь чистопольский «Инженер» производит пружины не только для «Востока», но и для других часовых заводов.

Дальше — больше. «Балхашский металлургический комбинат начал гнать латунь за границу, а Ленинградский сталепрокатный — отправлять сталь в Прибалтику, — рассказывает Владислав Цивилин. — И комплектующие, которые раньше покупали на предприятиях черной и цветной металлургии, мы стали делать у себя. Организовали

прокат латуни, шлифование прутков. Сами льем стекла для часов, штампуем циферблаты. Купили у конкурентов простаивающее швейцарское оборудование для изготовления часовых корпусов, а оборонным НИИ заказали установку вакуумного напыления защитных и декоративных покрытий».

«Восток» уже отказался от услуг 15 поставщиков, и процесс этот продолжается. Как называть конгломерат из 40 малых предприятий, окружающих сегодня Чистопольский часовой завод, — менеджеры предприятия сказать затрудняются. «Может быть, это бизнес-инкубатор или технопарк», — говорят они. Главное, что «Восток» стал выпускать не меньше, а больше моделей часов — 500 вместо прежних 100. Объем продаж вырос вдвое за последние два года, рентабельность производства достигла 21%.

Разобравшись со структурой предприятия, «Восток» стал решать проблему позиционирования на рынке. В свое время чистопольцы поставляли в Швейцарию механизмы для часов. В середине 90-х они подумали: а почему бы не попытаться продавать на мировом рынке готовые часы? Нашли швейцарскую фирму, которая взялась за продвижение чистопольских часов на европейский рынок. Помимо прочего, швейцарцы брались уничтожить рынок поддельных «Командирских»: в Европе появились китайские копии соответствующего качества — чтобы механизмы в корпусах не бряцали, производители заполняли пустоты поролоном. Хотя создать дилерскую сеть в европейских странах тогда не удалось, рекламную кампанию провели. Западного покупателя научили отличать настоящие «Командирские» от подделки.

Куда сложнее обстояло дело с внутренним рынком. На нем появились не только китайские подделки, но и «свои» пиратские копии, гораздо больше похожие на оригинал. «Восток» отчасти попал в ту же ловушку, что и многие другие часовые заводы: из цехов сборка постепенно начала перемещаться на кухни работников. Правда, в Чистополе остановили процесс на начальной стадии.

Старались, во что бы то ни стало, выплачивать людям зарплату, чтобы не провоцировать на поиски альтернативного дохода. Постепенно «кухонная» сборка перестала быть выгодным бизнесом: на рынке часы дорого не продашь, а приличный магазин без сертификата происхождения товар не возьмет, разве что по демпинговой цене. Так уничтожили «серый» рынок.

В конце концов «Восток» все-таки создал и дилерскую сеть. Тут кризис помог — после него многие продавцы, раньше специализировавшиеся на престижных импортных часах, переориентировались на отечественные. «Создав дилерскую сеть, мы получили возможность ежемесячно формировать портфель заказов, учитывая конъюнктуру рынка, — рассказывает В. Жарехин. — Сегодня мы производим часы только под заказ торговли».

Как уже говорилось, кроме реальных магазинов, «Восток» создал и виртуальный. Это существенно, почти на 15%, увеличило объем продаж. Сегодня в рейтинге покупательской популярности одного из часовых сайтов Watch&Clock — бренд «Восток» занимает четвертую строчку, опередив знаменитые Seiko.

Сегодня «Восток» лидирует на российском рынке, производя более 40% отечественных хронометров. Пока он опережает «лежачих» конкурентов, но чистопольцы намерены сохранить свои позиции и тогда, когда поднимутся остальные заводы. А это уже новая стратегия: не выживания — развития. Топ-менеджеры «Востока» прекрасно понимают, что популярность дешевых «Командирских» рано или поздно сойдет на нет. Но пока «Командирские» — лидер продаж компании (60%), их можно использовать в качестве «дойной коровы», вкладывая прибыль в освоение нового продукта и зондирование новых ниш рынка.

Для этого в 1996 году Чистопольский часовой завод создал СП «Восток Капитал» с американской фирмой «Капитал Трейдинг», которое и приступило к разработке нового, с учетом всех веяний мировой часовой моды брэнда, — хронометров «Восток». Сегодня СП выпускает 15 различных моделей часов нового поколения, ничем не выдающих свое

родство с аскетичными «Командирскими» в массивном корпусе. Пока они составляют треть всего объема выпуска, но именно на них делается ставка.

Кроме того, в Чистополе первыми стали выпускать часы с заказной символикой. Ажиотажным спросом в начале 90-х пользовались «Командирские» с гербом или флагом Татарстана на циферблате. Затем пошла серия с портретами политиков и религиозных деятелей, ставшая сегодня раритетом. Большая партия с юбилейной символикой была изготовлена для ветеранов к 50-летию Победы.

Для ускорения выполнения заказов в Москве создали фирму «Восток-дизайн», которая изготавливает любую символику за два-три дня. Сегодня «Восток» производит до двадцати тысяч заказных часов в месяц, что составляет 10% от общего объема выпуска.

Два года назад «Восток» начал разрабатывать и производить башенные и уличные часы. Первые башенные были установлены в Раифском мужском монастыре, первые уличные — с арабской символикой — в центре Казани. А потом стали поступать заказы из Самары, Тольятти, Ялты. Рынок еще не сформировался, выпущено всего 40 часов, но российские города переживают настоящий реставрационный и строительный бум, значит, и спрос на городские часы будет расти, а их производство приносит хорошую прибыль.

В прошлом году в Чистополе выпустили пробную партию золотых часов ручной сборки — для «новых татар». Корпус отлили на Московском монетном дворе, упаковали в резные деревянные футляры и снабдили визиткой Цивилина, лично гарантирующего качество. Если «Командирские», «Генеральские», «Амфибия» — часы для «настоящих мужчин», то золотые задуманы как семейная реликвия. Не уступая по качеству и дизайну зарубежным аналогам, чистопольские часы выигрывали за счет цены — они стоили тысячу долларов, на порядок дешевле дорогих иностранных. Первая партия разошлась быстро. Сто золотых часов принесли заводу такую же прибыль, как и три тысячи «Командирских». Ставить ли «семейную реликвию» на поток, покажет рынок, а пока решили их производство не расширять.

А вот разработанные в начале этого года часы «Кремлевские» — для левшей — намерены выпускать большими партиями: начав с 2-3 тыс. в месяц, довести до 20 тыс. После прошедшего по НТВ сюжета про чистопольскую новинку, в котором, кстати, было отмечено и то, что президент Путин предпочитает носить часы на правой руке, завод буквально завалили заказами.

Сейчас на заводе закупают новое оборудование и современные технологии нанесения покрытий. Ближайшая стратегическая цель — освоить новую ценовую нишу. До сих пор «Восток» выпускал в основном массовую продукцию — часы по цене от 10 до 50 долларов; теперь чистопольцы намерены освоить производство хронометров для среднего класса стоимостью от 100 до 400 долларов.

(Составлено по Зуб А. Т. Стратегический менеджмент. М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2007).

*Вопросы для анализа ситуации:*

1. Какие факторы внешней среды потребовали разработки новой стратегии развития предприятия?
2. Какие типы стратегий использовал чистопольский завод в своем развитии?
3. Оцените дальнейшие стратегические перспективы развития предприятия.

*Упражнение 2*

Предложите стратегию, наиболее предпочтительную для организации при следующих условиях ведения бизнеса.

№	Характеристика ситуации
1	Возможности существующей системы сбыта ограничены в смысле создания для организации стратегических преимуществ в конкурентной борьбе. Организация конкурирует в быстрорастущей отрасли и ожидается продолжение расширения рынков сбыта.
2	Поставщики организации дороги, несговорчивы или слабы. Организация конкурирует в быстрорастущей отрасли и ожидается продолжение расширения рынков сбыта. Организация нуждается в быстрых поставках сырья и материалов.
3	Организация может стать монополистом в определенном регионе. Увеличение масштабов производства обеспечивает основные стратегические преимущества. Конкуренты допускают ошибки из-за недостатка опыта управления или отсутствия особых ресурсов, которыми располагает организация.
4	Существующие рынки не насыщены продуктом организации. Норма потребления продукта организации у традиционных потребителей может существенно возрасти. Увеличение масштабов производства обеспечивает основные стратегические преимущества.
5	Появляются новые недорогие надежные каналы сбыта. Организация очень преуспевает в своем бизнесе. Существуют новые непроработанные или ненасыщенные сегменты рынка.
6	Организация конкурирует в отрасли, характеризующейся быстрыми технологическими изменениями. Основные конкуренты предлагают продукты лучшего качества по сравнимой цене. Организация отличается своими исследовательскими и проектными возможностями.
7	Новые профильные продукты могут предлагаться на рынке по достаточно высоким конкурентным ценам. Традиционные продукты находятся в стадии умирания по их жизненному циклу. Организация располагает сильной управленческой командой.
8	В базовой отрасли происходит ежегодное снижение объемов реализации. Существующие рынки для продукта организации уже сильно насыщены.

## Семинарское занятие № 7. Стратегии конкуренции

1. Понятие и сущность стратегии лидерства по издержкам. Характеристика и эволюционный путь организации-виолента.
2. Понятие и сущность стратегии широкой дифференциации.
3. Понятие и сущность стратегии оптимальных издержек.
4. Понятие и сущность стратегии рыночной ниши, основанной на низких издержках.
5. Понятие и сущность стратегии рыночной ниши, основанной на дифференциации. Характеристика и эволюционный путь организации-пациента.
6. Понятие и сущность стратегии инноваций.
7. Понятие и сущность наступательной стратегии организации, выделяемые виды, их характеристика и условия применения.
8. Понятие и сущность оборонительной стратегии организации, выделяемые виды, их характеристика и условия применения.

### Задания:

Подготовьте рефераты на тему:

1. Особенности формирования оборонительных стратегий для сохранения конкурентного преимущества.
2. Разработка наступательных стратегий для сохранения конкурентоспособности.
3. Сущность стратегии лидерства на основе низких издержек.

В результате подготовки к семинарскому занятию студент должен суметь ответить на вопросы:

2. Какие сложности существуют при осуществлении классификации стратегий?
3. Назовите, какие стратегии относятся к конкурентным, укажите их роль и значение?
4. Какие основные характеристики отрасли определяют формирование той или иной стратегии?

Составьте терминологический словарь:

Виолентная («силовая») стратегия, горизонтальная интеграция, вертикальная интеграция, диверсификация деятельности, функциональная стратегия, операционная стратегия организации, стратегия организации, стратегия лидерства по издержкам, стратегия концентрации на существующем рынке, стратегия оптимальных издержек, стратегия развития продукта, стратегия развития рынка.

### **Семинарское занятие № 8. Портфельный анализ компании в системе стратегического управления**

1. Каковы цели и основные этапы портфельного анализа?
2. Балансирование СХП с различными жизненными циклами в краткосрочной и долгосрочной перспективе.
3. В чем отличительные особенности отдельных портфельных матриц разных консультационных фирм?

Задания:

Подготовьте рефераты на тему:

1. Портфельный анализ и его использование в отечественной практике управления.
2. Балансирование набора стратегических зон хозяйствования.
3. Деловой комплексный анализ (проект PIMS).

В результате подготовки к семинарскому занятию студент должен суметь ответить на вопросы:

1. Как оценить конкурентоспособность компании по уровню цен и издержек?
2. Каких стратегий следует придерживаться компании в зависимости оттого, в какой квадрат матрицы БКГ попала конкретная СЗХ?
3. В чем сходство и различия портфельных матриц разных консультационных фирм?

### **Семинарское занятие № 9. Процесс реализации стратегии и контроль**

1. Технология реализации стратегии организации: понятие, основные элементы, их характеристика и взаимосвязь.
2. Основные области стратегических изменений: система управления, персонал, ресурсная база, организационные культура и структура.
3. Выявление сопротивления стратегическим изменениям в организации: понятие и сущность индивидуального и группового сопротивления, сопротивления системы управления.
4. Основные методы и способы преодоления сопротивления стратегическим изменениям в организации.
5. Понятие и сущность стратегии изменений, выделяемые виды, их характеристика и условия применения.

Задания:



Подготовьте рефераты на тему:

1. Оценка реализации и корректировка стратегии.
2. Характеристики стратегического и тактического контроллинга.
3. Использование систем контроля при различных стратегиях.

В результате подготовки к семинарскому занятию студент должен суметь ответить на вопросы:

1. Каковы различия между реализацией долгосрочного и стратегического планов?
2. В чем заключается особенность управления стратегическими изменениями?
3. Какие изменения в системе управления необходимы для реализации стратегии?

Составьте терминологический словарь:

Видение организации, реализация стратегии, тактика организации, стратегический контроллинг, тактический контроллинг, стратегия изменений.

#### 5.4. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы

№ п/п	Наименование раздела (темы) дисциплины для самостоятельного изучения	Учебно-методическая документация (список рекомендуемой литературы (основная, дополнительная), ресурсы «Интернет», информационно-справочные системы)	Учебно-методические средства
1.	Сущность стратегического управления организацией	<p>Основная литература:</p> <p>1. Гришина С.А. Стратегический менеджмент: проектный подход : учебное пособие / Гришина С.А., Шишкин А.Н. — Тула : Тульский государственный педагогический университет имени Л.Н. Толстого, 2020. — 184 с. — ISBN 978-5-6045158-7-7. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <a href="http://www.iprbookshop.ru/107697.html">http://www.iprbookshop.ru/107697.html</a>— Режим доступа: для авторизир. пользователей- ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>Дополнительная:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Кузнецов Б.Т. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]:</b> учебное пособие/ Кузнецов Б.Т.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.— 624 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/10511">http://www.iprbookshop.ru/10511</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</li> <li>2. <b>Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии [Электронный ресурс]:</b> учебник/ Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.— 576 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/12862">http://www.iprbookshop.ru/12862</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</li> <li>3. <b>Харченко В.Л. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]:</b> учебник/ Харченко В.Л.— Электрон. текстовые данные.— М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012.— 384 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/17046">http://www.iprbookshop.ru/17046</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</li> </ol>	тест, курсовая работа

		<p>4. <b>Фомичев А. Н. Стратегический менеджмент [Текст]:</b> учебник для вузов*/ А. Н. Фомичев.- М.: Дашков и К, 2014.- 467с.</p> <p>ИНТЕРНЕТ ресурсы  <a href="http://www.ict.edu.ru/">http://www.ict.edu.ru/</a> Федеральный образовательный портал «Информационно-телекоммуникационные технологии в образовании»  <a href="http://window.edu.ru/library?p_rubrg=2.1">http://window.edu.ru/library?p_rubrg=2.1</a> Федеральный образовательный портал «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» / библиотека</p>	
2.	Основные задачи создания стратегии	<p>Основная литература:</p> <p>1. Гришина С.А. Стратегический менеджмент: проектный подход : учебное пособие / Гришина С.А., Шишкин А.Н.. — Тула : Тульский государственный педагогический университет имени Л.Н. Толстого, 2020. — 184 с. — ISBN 978-5-6045158-7-7. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <a href="http://www.iprbookshop.ru/107697.html">http://www.iprbookshop.ru/107697.html</a>— Режим доступа: для авторизир. пользователей- ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>1.</p> <p>Дополнительная:</p> <p>1. <b>Кузнецов Б.Т. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]:</b> учебное пособие/ Кузнецов Б.Т.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.— 624 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/10511">http://www.iprbookshop.ru/10511</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>2. <b>Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии [Электронный ресурс]:</b> учебник/ Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.— 576 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/12862">http://www.iprbookshop.ru/12862</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>3. <b>Харченко В.Л. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]:</b> учебник/ Харченко В.Л.— Электрон. текстовые данные.— М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012.— 384 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/17046">http://www.iprbookshop.ru/17046</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>4. <b>Фомичев А. Н. Стратегический менеджмент [Текст]:</b> учебник для вузов*/ А. Н. Фомичев.- М.: Дашков и К, 2014.- 467с.</p> <p>ИНТЕРНЕТ ресурсы  <a href="http://www.ict.edu.ru/">http://www.ict.edu.ru/</a> Федеральный образовательный портал «Информационно-телекоммуникационные технологии в образовании»  <a href="http://window.edu.ru/library?p_rubrg=2.1">http://window.edu.ru/library?p_rubrg=2.1</a> Федеральный образовательный портал «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» / библиотека</p>	реферат, курсовая работа
3.	Школы стратегий менеджмента	<p>Основная литература:</p> <p>1. Гришина С.А. Стратегический менеджмент: проектный подход : учебное пособие / Гришина С.А., Шишкин А.Н.. — Тула : Тульский государственный педагогический университет имени</p>	конспект, курсовая работа

		<p>Л.Н. Толстого, 2020. — 184 с. — ISBN 978-5-6045158-7-7. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <a href="http://www.iprbookshop.ru/107697.html">http://www.iprbookshop.ru/107697.html</a>— Режим доступа: для авторизир. пользователей- ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>Дополнительная:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>Кузнецов Б.Т. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]:</b> учебное пособие/ Кузнецов Б.Т.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.— 624 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/10511">http://www.iprbookshop.ru/10511</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</li> <li><b>Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии [Электронный ресурс]:</b> учебник/ Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.— 576 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/12862">http://www.iprbookshop.ru/12862</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</li> <li><b>Харченко В.Л. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]:</b> учебник/ Харченко В.Л.— Электрон. текстовые данные.— М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012.— 384 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/17046">http://www.iprbookshop.ru/17046</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</li> <li><b>Фомичев А. Н. Стратегический менеджмент [Текст]:</b> учебник для вузов*/ А. Н. Фомичев.- М.: Дашков и К, 2014.- 467с.</li> </ol> <p>ИНТЕРНЕТ ресурсы  <a href="http://www.ict.edu.ru/">http://www.ict.edu.ru/</a> Федеральный образовательный портал «Информационно-телекоммуникационные технологии в образовании»  <a href="http://window.edu.ru/library?p_rubrg=2.1">http://window.edu.ru/library?p_rubrg=2.1</a> Федеральный образовательный портал «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» / библиотека</p>	
4.	Анализ стратегических факторов внешней среды	<p>Основная литература:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Гришина С.А. Стратегический менеджмент: проектный подход : учебное пособие / Гришина С.А., Шишкин А.Н.. — Тула : Тульский государственный педагогический университет имени Л.Н. Толстого, 2020. — 184 с. — ISBN 978-5-6045158-7-7. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <a href="http://www.iprbookshop.ru/107697.html">http://www.iprbookshop.ru/107697.html</a>— Режим доступа: для авторизир. пользователей- ЭБС «IPRbooks», по паролю</li> </ol> <p>Дополнительная:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>Кузнецов Б.Т. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]:</b> учебное пособие/ Кузнецов Б.Т.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.— 624 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/10511">http://www.iprbookshop.ru/10511</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</li> <li><b>Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии [Электронный ресурс]:</b> учебник/ Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА,</li> </ol>	реферат, курсовая работа

		<p>2012.— 576 с.— Режим доступа:  <a href="http://www.iprbookshop.ru/12862">http://www.iprbookshop.ru/12862</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>3. <b>Харченко В.Л. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]:</b> учебник/ Харченко В.Л.— Электрон. текстовые данные.— М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012.— 384 с.— Режим доступа:  <a href="http://www.iprbookshop.ru/17046">http://www.iprbookshop.ru/17046</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>4. <b>Фомичев А. Н. Стратегический менеджмент [Текст]:</b> учебник для вузов*/ А. Н. Фомичев.- М.: Дашков и К, 2014.- 467с.</p> <p>ИНТЕРНЕТ ресурсы  <a href="http://www.ict.edu.ru/">http://www.ict.edu.ru/</a> Федеральный образовательный портал «Информационно-телекоммуникационные технологии в образовании»  <a href="http://window.edu.ru/library?p_rubrg=2.1">http://window.edu.ru/library?p_rubrg=2.1</a> Федеральный образовательный портал «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» / библиотека</p>	
5.	Анализ состояния компании	<p>Основная литература:</p> <p>1. Гришина С.А. Стратегический менеджмент: проектный подход : учебное пособие / Гришина С.А., Шишкин А.Н.. — Тула : Тульский государственный педагогический университет имени Л.Н. Толстого, 2020. — 184 с. — ISBN 978-5-6045158-7-7. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <a href="http://www.iprbookshop.ru/107697.html">http://www.iprbookshop.ru/107697.html</a>— Режим доступа: для авторизир. пользователей- ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>1.</p> <p>Дополнительная:</p> <p>1. <b>Кузнецов Б.Т. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]:</b> учебное пособие/ Кузнецов Б.Т.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.— 624 с.— Режим доступа:  <a href="http://www.iprbookshop.ru/10511">http://www.iprbookshop.ru/10511</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>2. <b>Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии [Электронный ресурс]:</b> учебник/ Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.— 576 с.— Режим доступа:  <a href="http://www.iprbookshop.ru/12862">http://www.iprbookshop.ru/12862</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>3. <b>Харченко В.Л. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]:</b> учебник/ Харченко В.Л.— Электрон. текстовые данные.— М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012.— 384 с.— Режим доступа:  <a href="http://www.iprbookshop.ru/17046">http://www.iprbookshop.ru/17046</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>4. <b>Фомичев А. Н. Стратегический менеджмент [Текст]:</b> учебник для вузов*/ А. Н. Фомичев.- М.: Дашков и К, 2014.- 467с.</p> <p>ИНТЕРНЕТ ресурсы  <a href="http://www.ict.edu.ru/">http://www.ict.edu.ru/</a> Федеральный образовательный портал «Информационно-телекоммуникационные технологии в</p>	реферат, курсовая работа

		<p>образовании»  <a href="http://window.edu.ru/library?p_rubr=2.1">http://window.edu.ru/library?p_rubr=2.1</a> Федеральный образовательный портал «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» / библиотека</p>	
6.	Базисные стратегии бизнеса	<p>Основная литература:</p> <p>1. Гришина С.А. Стратегический менеджмент: проектный подход : учебное пособие / Гришина С.А., Шишкин А.Н. — Тула : Тульский государственный педагогический университет имени Л.Н. Толстого, 2020. — 184 с. — ISBN 978-5-6045158-7-7. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <a href="http://www.iprbookshop.ru/107697.html">http://www.iprbookshop.ru/107697.html</a>— Режим доступа: для авторизир. пользователей- ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>Дополнительная:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>Кузнецов Б.Т. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]:</b> учебное пособие/ Кузнецов Б.Т.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.— 624 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/10511">http://www.iprbookshop.ru/10511</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</li> <li><b>Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии [Электронный ресурс]:</b> учебник/ Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.— 576 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/12862">http://www.iprbookshop.ru/12862</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</li> <li><b>Харченко В.Л. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]:</b> учебник/ Харченко В.Л.— Электрон. текстовые данные.— М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012.— 384 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/17046">http://www.iprbookshop.ru/17046</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</li> <li><b>Фомичев А. Н. Стратегический менеджмент [Текст]:</b> учебник для вузов*/ А. Н. Фомичев.- М.: Дашков и К, 2014.- 467с.</li> </ol> <p>ИНТЕРНЕТ ресурсы  <a href="http://www.ict.edu.ru/">http://www.ict.edu.ru/</a> Федеральный образовательный портал «Информационно-телекоммуникационные технологии в образовании»  <a href="http://window.edu.ru/library?p_rubr=2.1">http://window.edu.ru/library?p_rubr=2.1</a> Федеральный образовательный портал «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» / библиотека</p>	доклад, курсовая работа
7.	Стратегии конкуренции	<p>Основная литература:</p> <p>1. Гришина С.А. Стратегический менеджмент: проектный подход : учебное пособие / Гришина С.А., Шишкин А.Н. — Тула : Тульский государственный педагогический университет имени Л.Н. Толстого, 2020. — 184 с. — ISBN 978-5-6045158-7-7. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <a href="http://www.iprbookshop.ru/107697.html">http://www.iprbookshop.ru/107697.html</a>— Режим доступа: для авторизир. пользователей- ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>Дополнительная:</p>	тест, курсовая работа

		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Кузнецов Б.Т. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]:</b> учебное пособие/ Кузнецов Б.Т.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.— 624 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/10511">http://www.iprbookshop.ru/10511</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</li> <li>2. <b>Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии [Электронный ресурс]:</b> учебник/ Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.— 576 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/12862">http://www.iprbookshop.ru/12862</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</li> <li>3. <b>Харченко В.Л. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]:</b> учебник/ Харченко В.Л.— Электрон. текстовые данные.— М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012.— 384 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/17046">http://www.iprbookshop.ru/17046</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</li> <li>4. <b>Фомичев А. Н. Стратегический менеджмент [Текст]:</b> учебник для вузов*/ А. Н. Фомичев.- М.: Дашков и К, 2014.- 467с.</li> </ol> <p>ИНТРНЕТ ресурсы  <a href="http://www.ict.edu.ru/">http://www.ict.edu.ru/</a> Федеральный образовательный портал «Информационно-телекоммуникационные технологии в образовании»  <a href="http://window.edu.ru/library?p_rubrg=2.1">http://window.edu.ru/library?p_rubrg=2.1</a> Федеральный образовательный портал «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» / библиотека</p>	
8.	<p>Портфельный анализ компании в системе стратегического управления</p>	<p>Основная литература:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Гришина С.А. Стратегический менеджмент: проектный подход : учебное пособие / Гришина С.А., Шишкин А.Н.. — Тула : Тульский государственный педагогический университет имени Л.Н. Толстого, 2020. — 184 с. — ISBN 978-5-6045158-7-7. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <a href="http://www.iprbookshop.ru/107697.html">http://www.iprbookshop.ru/107697.html</a>— Режим доступа: для авторизир. пользователей- ЭБС «IPRbooks», по паролю</li> </ol> <p>Дополнительная:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Кузнецов Б.Т. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]:</b> учебное пособие/ Кузнецов Б.Т.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.— 624 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/10511">http://www.iprbookshop.ru/10511</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</li> <li>2. <b>Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии [Электронный ресурс]:</b> учебник/ Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.— 576 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/12862">http://www.iprbookshop.ru/12862</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</li> <li>3. <b>Харченко В.Л. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]:</b> учебник/ Харченко В.Л.— Электрон. текстовые данные.— М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012.— 384 с.— Режим доступа:</li> </ol>	<p>реферат, курсовая работа</p>

		<p><a href="http://www.iprbookshop.ru/17046">http://www.iprbookshop.ru/17046</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>4. <b>Фомичев А. Н. Стратегический менеджмент [Текст]:</b> учебник для вузов*/ А. Н. Фомичев.- М.: Дашков и К, 2014.- 467с.</p> <p>ИНТЕРНЕТ ресурсы  <a href="http://www.ict.edu.ru/">http://www.ict.edu.ru/</a> Федеральный образовательный портал «Информационно-телекоммуникационные технологии в образовании»  <a href="http://window.edu.ru/library?p_rubr=2.1">http://window.edu.ru/library?p_rubr=2.1</a> Федеральный образовательный портал «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» / библиотека</p>	
9.	Процесс реализации стратегии и контроль	<p>Основная литература:</p> <p>1. Гришина С.А. Стратегический менеджмент: проектный подход : учебное пособие / Гришина С.А., Шишкин А.Н.. — Тула : Тульский государственный педагогический университет имени Л.Н. Толстого, 2020. — 184 с. — ISBN 978-5-6045158-7-7. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <a href="http://www.iprbookshop.ru/107697.html">http://www.iprbookshop.ru/107697.html</a>— Режим доступа: для авторизир. пользователей- ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>Дополнительная:</p> <p>1. <b>Кузнецов Б.Т. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]:</b> учебное пособие/ Кузнецов Б.Т.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.— 624 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/10511">http://www.iprbookshop.ru/10511</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>2. <b>Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии [Электронный ресурс]:</b> учебник/ Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.— 576 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/12862">http://www.iprbookshop.ru/12862</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>3. <b>Харченко В.Л. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]:</b> учебник/ Харченко В.Л.— Электрон. текстовые данные.— М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012.— 384 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/17046">http://www.iprbookshop.ru/17046</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>4. <b>Фомичев А. Н. Стратегический менеджмент [Текст]:</b> учебник для вузов*/ А. Н. Фомичев.- М.: Дашков и К, 2014.- 467с.</p> <p>ИНТЕРНЕТ ресурсы  <a href="http://www.ict.edu.ru/">http://www.ict.edu.ru/</a> Федеральный образовательный портал «Информационно-телекоммуникационные технологии в образовании»  <a href="http://window.edu.ru/library?p_rubr=2.1">http://window.edu.ru/library?p_rubr=2.1</a> Федеральный образовательный портал «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» / библиотека</p>	тест, курсовая работа
10.	Стратегия внешнеэкономической деятельности	<p>Основная литература:</p> <p>1. Гришина С.А. Стратегический менеджмент: проектный подход : учебное пособие / Гришина С.А., Шишкин А.Н.. — Тула : Тульский государственный педагогический университет имени Л.Н. Толстого, 2020. — 184 с. — ISBN 978-5-6045158-7-7. —</p>	конспект, курсовая работа



		<p>Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <a href="http://www.iprbookshop.ru/107697.html">http://www.iprbookshop.ru/107697.html</a>— Режим доступа: для авторизир. пользователей- ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>Дополнительная:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>Кузнецов Б.Т. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]:</b> учебное пособие/ Кузнецов Б.Т.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.— 624 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/10511">http://www.iprbookshop.ru/10511</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</li> <li><b>Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии [Электронный ресурс]:</b> учебник/ Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.— 576 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/12862">http://www.iprbookshop.ru/12862</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</li> <li><b>Харченко В.Л. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]:</b> учебник/ Харченко В.Л.— Электрон. текстовые данные.— М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012.— 384 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/17046">http://www.iprbookshop.ru/17046</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</li> <li><b>Фомичев А. Н. Стратегический менеджмент [Текст]:</b> учебник для вузов*/ А. Н. Фомичев.- М.: Дашков и К, 2014.- 467с.</li> </ol> <p>ИНТЕРНЕТ ресурсы  <a href="http://www.ict.edu.ru/">http://www.ict.edu.ru/</a> Федеральный образовательный портал «Информационно-телекоммуникационные технологии в образовании»  <a href="http://window.edu.ru/library?p_gubg=2.1">http://window.edu.ru/library?p_gubg=2.1</a> Федеральный образовательный портал «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» / библиотека</p>	
11.	Стратегия организационного развития	<p>Основная литература:</p> <p>1. Гришина С.А. Стратегический менеджмент: проектный подход : учебное пособие / Гришина С.А., Шишкин А.Н.. — Тула : Тульский государственный педагогический университет имени Л.Н. Толстого, 2020. — 184 с. — ISBN 978-5-6045158-7-7. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <a href="http://www.iprbookshop.ru/107697.html">http://www.iprbookshop.ru/107697.html</a>— Режим доступа: для авторизир. пользователей- ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>Дополнительная:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>Кузнецов Б.Т. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]:</b> учебное пособие/ Кузнецов Б.Т.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.— 624 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/10511">http://www.iprbookshop.ru/10511</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</li> <li><b>Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии [Электронный ресурс]:</b> учебник/ Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.— 576 с.— Режим доступа:</li> </ol>	конспект, курсовая работа



		<p><a href="http://www.iprbookshop.ru/12862">http://www.iprbookshop.ru/12862</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>3. <b>Харченко В.Л. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]:</b> учебник/ Харченко В.Л.— Электрон. текстовые данные.— М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012.— 384 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/17046">http://www.iprbookshop.ru/17046</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>4. <b>Фомичев А. Н. Стратегический менеджмент [Текст]:</b> учебник для вузов*/ А. Н. Фомичев.- М.: Дашков и К, 2014.- 467с.</p> <p>ИНТЕРНЕТ ресурсы  <a href="http://www.ict.edu.ru/">http://www.ict.edu.ru/</a> Федеральный образовательный портал «Информационно-телекоммуникационные технологии в образовании»  <a href="http://window.edu.ru/library?p_rubrg=2.1">http://window.edu.ru/library?p_rubrg=2.1</a> Федеральный образовательный портал «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» / библиотека</p>	
--	--	---	--

#### 5.4.1. Перечень информационных технологий, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости):

СПС «Консультант Плюс» (локальная сеть Института)  
ЭБС «IPRbooks» [URL:http://www.iprbookshop.ru/11020](http://www.iprbookshop.ru/11020) или локальная сеть Института  
Компьютерная презентация лекций (Power Point)  
Рабочее место в Институте, оборудованное компьютером с выходом в сеть Интернет  
Локальная сеть Волгоградского гуманитарного института (учебно-методическая документация)  
Электронная почта студента ВГГИ ([\\_\\_\\_\\_\\_@vggi.ru](mailto:_____@vggi.ru))  
Поисковые системы: <http://www.yandex.ru/>; <https://www.google.ru/>; <https://mail.ru/>

#### 5.4.2. Методические указания обучающемуся для осуществления самостоятельной работы

Одним из основных методов овладения знаниями является **самостоятельная работа студентов**, объем которой определяется учебно-методическим комплексом в часах для каждой категории студентов по данному направлению. Самостоятельная работа планируется, с учетом расписания занятий и тематического плана по дисциплине «Стратегический менеджмент». Проводя самостоятельную работу, обучающиеся опираются на методические советы и рекомендации преподавателя.

Внедрение этой формы обучения будет способствовать повышению качества образования. Во-первых, за счет того, что каждый студент при личной встрече с преподавателем сможет решить именно те, проблемы, которые возникают у него при изучении материала и реализации изученного на практике. Тогда, как в группе решаются проблемы не доступные пониманию большинству студентов. Во-вторых, повысится уровень самостоятельности студента. Если при проведении группового занятия студент может не принимать активного участия в обсуждении и решении проблемы, или просто соглашаться с решениями, предложенными другими, то, работая самостоятельно, он вынужден будет решать проблему самостоятельно, что в конечном итоге подготовит его к будущей практической деятельности. Студент также сможет самостоятельно планировать время, затрачиваемое им на постановку проблемы, ее решения, и составления отчета для

преподавателя, что опять же будет способствовать повышению уровня образования данного студента.

Для повышения эффективности самостоятельной работы студентов рекомендуется следующий порядок ее организации. Сначала изучаются теоретические вопросы по соответствующей теме с проработкой основной и дополнительной литературы. Особое внимание следует обратить на понимание основных понятий и определений, что необходимо для правильного понимания и решения задач. Затем нужно самостоятельно разобрать и решить рассмотренные в тексте примеры, выясняя в деталях практическое значение выученного теоретического материала. После чего еще раз внимательно прочитать все вопросы теории, попутно решая соответствующие упражнения, приведенные в учебниках и сборниках задач.

Помощь в самостоятельной подготовке студенту окажут материалы учебно-методического комплекса. Они содержат перечень вопросов, которые необходимо изучить самостоятельно. К каждой теме прилагается список основной и дополнительной литературы, изучение которой будет способствовать наиболее полной подготовке к занятию. Студенту необходимо знать, что для подготовки достаточно использовать один из приведенных источников основной литературы. Для расширения познаний необходимо обращаться к дополнительной литературе. Надо обратить внимание на то, что к каждой теме приведены основные понятия и краткое содержание материала, необходимого для изучения.

Выполнение студентами самостоятельной работы контролируется в зависимости от задания в форме проверки: подготовки реферата, заполнения теста, решение задач, экзамен. Все эти задания, темы рефератов и тесты для контроля знаний студентов можно найти в материалах учебно-методического комплекса в разделе: Фонд оценочных средств.

Одной из форм контроля самостоятельной работы является тест. При подготовке к **тесту** обучающийся должен внимательно изучить материал, предложенный преподавателем и учебно-методическим комплексом (основные термины, вопросы для обсуждения, основную и дополнительную литературу); рассмотреть практические задачи, предложенные к данной теме; еще раз вернуться к теоретическим вопросам для закрепления материала.

Как правило, тест включает в себя от 10 до 20 заданий. На ознакомление с вопросами и формулирование ответа студенту отводится 20 минут. Студент должен выбрать из предложенных вариантов правильный ответ и подчеркнуть его.

Знания оцениваются по четырехбалльной системе: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

При оценивании знаний и умений студентов по дисциплине преподаватель руководствуется, прежде всего, следующими критериями:

- умение оперировать экономическими понятиями и категориями;
- развитие навыков самостоятельной работы с нормативно-правовыми актами, учебной и научной литературой при решении поставленных задач.

Студенты, давшие в результате 80 % и более правильных ответов получают оценку «отлично». Студенты, давшие в результате опроса правильные ответы на 60 % и более процентов получают оценку «хорошо». Студенты, давшие в результате опроса правильные ответы на 50 % и более процентов получают оценку «удовлетворительно». Студенты, давшие в результате опроса правильные ответы на менее 50 % вопросов получают оценку «неудовлетворительно».

Форма контроля – *реферат, доклад, аналитический обзор*. Знания оцениваются по четырехбалльной системе: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

- При оценивании знаний и умений студентов учитываются следующие критерии:
- развитие навыков самостоятельного научного поиска необходимой литературы;

- развитие навыков самостоятельной работы нормативно-правовыми актами, учебной и научной литературой при решении поставленных задач;
- развитие навыков научного анализа материала и его изложения;
- выработка умения самостоятельного выделения из всей найденной информации основных аспектов раскрывающих суть темы реферата и анализа их;
- развитие умения излагать изучаемый материал в краткой по объему и емкой по содержанию форме;
- закрепление знаний по выбранной теме при работе с дополнительными источниками.

*Оценка знаний, умений и навыков (компетенций) при интерактивных формах занятий.* Знания оцениваются по четырехбалльной системе: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

При оценивании знаний и умений студентов учитываются следующие критерии:

- развитие навыков самостоятельного научного поиска необходимой литературы;
- развитие навыков самостоятельной работы нормативно-правовыми актами, учебной и научной литературой при решении поставленных задач;
- развитие навыков научного анализа материала и его изложения;
- выработка умения самостоятельного выделения из всей найденной информации основных аспектов раскрывающих суть темы реферата и анализа их;
- развитие умения излагать изучаемый материал в краткой по объему и емкой по содержанию форме;
- закрепление знаний по выбранной теме при работе с дополнительными источниками.

– умение оперировать экономическим понятиями и категориями;

Критерии оценки и шкала оценивания знаний, умений, навыков:

#### **5 БАЛЛОВ (отлично):**

- систематизированные, полные знания по всем вопросам;
- свободное владение экономической терминологией, стилистически грамотное, логически правильное изложение ответов на вопросы;
- четкое представление о сущности, характере и взаимосвязях экономических понятий и явлений;
- умение обосновать излагаемый материал практическими примерами;
- умение использовать научные достижения экономических и других связанных с ними дисциплин;
- ориентирование в специальной литературе ,
- знание основных проблем экономической дисциплины,
- владение методами сбора, анализа и обработки данных, необходимых для решения поставленных экономических задач.
- владение инструментальными средствами для обработки экономических данных в соответствии с поставленной задачей, владение профессиональными программными средствами, основными математическими и статистическими методами, стандартными статистическими пакетами для обработки данных, полученных при решении различных профессиональных задач.

#### **4 БАЛЛА (хорошо):**

- в основном полные знания по всем вопросам;
- владение экономической терминологией, стилистически грамотное, логически правильное изложение ответов на вопросы;
- четкое представление о сущности и взаимосвязях экономически значимых явлений;
- умение обосновать излагаемый материал практическими примерами;
- ориентирование в специальной литературе ,
- знание основных проблем экономической дисциплины,

- оценивает экономические и социально-экономические показатели, характеризующие деятельность хозяйствующих субъектов; знает действующую нормативно-правовую базу, обладает базовыми знаниями и методами математики и естественных наук; владеет методами сбора, анализа и обработки данных, необходимых для решения поставленных экономических задач.

- владение инструментальными средствами для обработки экономических данных в соответствии с поставленной задачей,

### **3 БАЛЛА (удовлетворительно):**

- фрагментарные знания при ответе;
- владение экономической терминологией;
- не полное представление о сущности и взаимосвязях экономически значимых явлений и процессов;
- умение обосновать излагаемый материал практическими примерами;

### **2 БАЛЛА (неудовлетворительно):**

- отсутствие знаний и компетенций;
- отсутствие представления о сущности, характере и взаимосвязях экономически значимых явлений;
- неумение владеть экономической терминологией.

## **5.5. Образовательные технологии.**

Компетентностные задачи, решаемые в процессе освоения разделов дисциплины «Стратегический менеджмент», предполагают широкое использование традиционных и современных форм, методов и технологий обучения, направленных на развитие творческого мышления, овладение методами анализа информации, выявления проблемных областей и нахождения оптимальных вариантов решения, выработку навыков критического оценивания различных точек зрения, четкого изложения и отстаивания собственной позиции в устной и письменной форме, приобретение опыта работы в команде, стимулирование к организации систематической и ритмичной самостоятельной работы по дисциплине, самоанализ, самоконтроль и самооценку.

Лекционный курс основывается на сочетании классических образовательных технологий с элементами проблемного обучения, дискуссии и мини-лекций. Часть лекционных занятий проводится с использованием информационных технологий: мультимедийного оборудования (комплекты слайдов).

На практических занятиях применяются современные образовательные технологии: метод проектной деятельности с последующей презентацией и защитой проекта, решение ситуационных задач (case study), работа в малых группах и др.

В рамках освоения раздела «Стратегии конкуренции» используются такие образовательные технологии, как:

- *исследовательский групповой проект* «Использование различных стратегий для сохранения конкурентного преимущества». Реализация проекта осуществляется в мини-группах (5-7 чел.). В рамках проекта предполагается самостоятельное планирование студентами деятельности по проекту, обработка и анализ результатов изучения различных стратегий, оформление их в виде ментальной карты, презентация и публичная защита результатов проектной деятельности.

По разделу «Анализ стратегических факторов внешней среды» применяются следующие образовательные технологии:

- *мини-проект*, предполагающий составление таблицы «Стратегические факторы внешней среды», где в систематизированном виде будут представлены результаты изучения теоретических и практических вопросов.

По разделу «Базисные стратегии бизнеса» запланировано проведение:

- решение ситуационных задач (case study) и работа в малых группах.

№ п/п	Тема занятия	Вид учебного занятия	Форма / методы активного, интерактивного, сетевого обучения	Количество часов
1.	Сущность стратегического управления организацией	лекция	Презентация с использованием мультимедийного оборудования Мини-лекция	2
2.	Основные задачи создания стратегии	лекция	Презентация с использованием мультимедийного оборудования	4
3.	Стратегии конкуренции	лекция	Презентация с использованием мультимедийного оборудования Мини-лекция	2
4.	Анализ стратегических факторов внешней среды	Семинар	Решение ситуационных задач (case study), работа в малых группах	2
5.	Базисные стратегии бизнеса	Семинар	Решение ситуационных задач (case study), работа в малых группах	2
Итого:				16

### Очно-заочная форма обучения

#### 6. Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины составляет 9 зачетных единицы, 324 часа, в т.ч. контактная работа обучающихся с преподавателем - на лекционные занятия 46 часов, практические занятия 44 часов, форма контроля – зачет – 2 часа, экзамен. Трудоемкость экзамена – 36 часов.

Самостоятельная работа 198 часов.

#### 6.1. Учебно-тематический план.

##### «Стратегический менеджмент»

№ п/п	Тема учебной дисциплины	Количество часов			
		Контактная работа		самост. работа	всего
		Лекции	практ. занятия		
1.	Сущность стратегического управления организацией	6	6	18	30
2.	Основные задачи создания стратегии	6	6	18	30
3.	Школы стратегий менеджмента	-	-	18	18
4.	Анализ стратегических факторов внешней среды	6	6	18	30
5.	Анализ состояния компании	6	6	18	30
6.	Базисные стратегии бизнеса	6	6	18	30
7.	Стратегии конкуренции	6	6	18	30
8.	Портфельный анализ компании в системе стратегического управления	6	6	18	30
9.	Процесс реализации стратегии и контроль	4	2	18	24
10.	Стратегия внешнеэкономической деятельности	-	-	18	18
11.	Стратегия организационного развития	-	-	18	18

	Вид промежуточной аттестации (зачет, экзамен)	Зачет 2, экзамен - 36 часов			
	ИТОГО:	46	44	198	324

## 6.2. Содержание лекционных занятий.

### Тема 1. Сущность стратегического управления организацией

*Лекция проводится в интерактивной форме – в форме презентации с использованием мультимедийного оборудования, в форме мини-лекции.*

Общая характеристика стратегического управления. Этапы развития стратегического подхода.

Пять задач стратегического менеджмента: развитие стратегического видения и миссии; целеполагание; формирование стратегии; реализация стратегии; оценка реализации и внесение корректировок. Сущность и преимущества стратегического мышления.

Основные категории стратегического менеджмента: стратегическое и оперативное (тактическое) управление, внешняя и внутренняя среда организации, отрасль и бизнес организации, видение, миссия, цели, стратегия, внедрение стратегии, стратегический контроль, организационная культура.

Взаимосвязь этики бизнеса и стратегии организации.

### Тема 2. Основные задачи создания стратегии

*Лекция проводится в интерактивной форме – в форме презентации с использованием мультимедийного оборудования.*

Понятие и значение миссии организации. Направления формирования миссии. Методические рекомендации по формулированию миссии организации. Факторы, влияющие на содержание миссии организации.

Цели организации, приоритеты целей, временные интервалы целей и их измерение. Основные направления формулирования целей: маркетинговый подход, подход на основе анализа и развития производительности организации, финансовый подход (рентабельность, доходность, инвестиционная привлекательность), инновационный подход, подход на основе социальных целей. «Дерево целей» организации как инструмент взаимосогласования и обеспечения непротиворечивости целей. Критерии оценки достижения стратегических целей организации.

Разработка стратегии компании. Иерархия формирования стратегии. Корпоративная стратегия. Стратегия бизнеса. Функциональная стратегия. Операционная стратегия.

Факторы, определяющие стратегию компании. Социальные, политические, правовые и гражданские факторы. Привлекательность отрасли и условия конкуренции. Рыночные возможности и угрозы. Сильные и слабые стороны организации и ее конкурентоспособность.

Подходы к формированию стратегии.

### Тема 4. Анализ стратегических факторов внешней среды

Основные составляющие и типы внешней среды. Цели ее анализа. Методы реагирования на изменения внешней среды. Основные типы внешнего окружения.

Анализ макроокружения. Экономическая компонента. Правовая компонента. Политическая компонента. Социальная компонента. Технологическая компонента. Подходы к изучению компонент. PEST-анализ и PEST-plus анализ и порядок его проведения. Система отслеживания внешней среды.

Анализ непосредственного окружения. Анализ отрасли. Основные показатели анализа отрасли. Модель «Пяти сил» М. Портера. Ключевые факторы успеха и их

использование в системе стратегического управления. Построение стратегии компании на основе ключевых компетенций. Стратегические группы конкурентов. Построение позиционной карты конкурентов. Анализ потребителей. Удовлетворенность потребителей и их лояльность. Метод CSI. Выявление неудовлетворенных нужд и потребностей.

#### **Тема 5. Анализ состояния компании**

Управленческий анализ. Цели и методы управленческого анализа. Методологические принципы управленческого анализа и уровни его проведения.

Анализ положения компании. Стратегические и финансовые индикаторы работы компании. Определение внутренних сильных и слабых сторон организации. Выявление внешних благоприятных возможностей и угроз. SWOT-анализ и методика его использования в практике управления.

Стратегический анализ затрат и цепи издержек. Сравнение затрат по основным видам деятельности. Стратегические возможности достижения конкурентоспособности в издержках. Анализ цепи издержек, компетентность и конкурентоспособность.

Определение конкурентных позиций компании. Количественные оценки конкурентоспособности компании.

Стратегические проблемы компании и разработка полного плана стратегических действий на основе результатов анализа ситуации в компании, в отрасли и состояния конкуренции.

#### **Тема 6. Базисные стратегии бизнеса**

Различные подходы к росту фирмы. Стратегии концентрированного роста и их особенности. Стратегии интегрированного роста, их типология. Стратегии диверсифицированного роста. Понятие диверсификации. Мотивы диверсификации. Основные преимущества диверсификации. Стратегическое значение диверсификации. Приведение альтернатив стратегии корпорации в соответствие с ситуацией недиверсифицированной компании.

Механизм диверсификации. Приобретение существующего бизнеса. Создание новой компании «под зонтиком» корпорации. Совместные предприятия как способ получения доступа к новым бизнесам.

Стратегии родственной диверсификации. Отношения стратегического соответствия. Использование выгод стратегического соответствия.

Стратегии неродственной диверсификации. Достоинства и недостатки неродственной диверсификации.

Стратегии свертывания и ликвидации. Стратегии перестройки, сокращения корпорации и реструктуризации портфеля. Стратегии международной диверсификации. Комбинированные стратегии диверсификации.

Стратегии сокращения. Типы целенаправленного сокращения. Реальная практика реализации стратегии роста организации. Комбинированная стратегия.

#### **Тема 7. Стратегии конкуренции**

*Лекция проводится в интерактивной форме – в форме презентации с использованием мультимедийного оборудования, в форме мини-лекции.*

Конкурентное преимущество. Основные пути определения конкурентных преимуществ. Формы конкурентных преимуществ. Источники конкурентных преимуществ.

Пять основных конкурентных стратегий. Стратегия лидерства на основе низких издержек. Стратегия дифференциации, или индивидуализации. Направления дифференциации. Стратегия наилучшей стоимости. Стратегия концентрации на узком сегменте или нише рынка на основе низких издержек. Стратегия концентрации на узком сегменте или нише рынка на основе дифференциации.

Использование наступательных стратегий для сохранения конкурентоспособности.

Использование оборонительных стратегий для сохранения конкурентного преимущества.

### **Тема 8. Портфельный анализ компании в системе стратегического управления**

Портфель предприятия и проблематика эффективного управления портфелем предприятия. Цели и основные этапы портфельного анализа.

Матрица рост-доля рынка (BCG). Рекомендации матрицы BCG.

Матрица привлекательности отрасли – сильные стороны предприятия (McKinsey-GeneralElectric). Оценка привлекательности отрасли. Оценка «силы» бизнеса. Правила принятия решений о выборе позиции.

Матрица жизненного цикла (ADL/LC). Балансирование СХП с различными жизненными циклами в краткосрочной и долгосрочной перспективе. Выбор типа матрицы.

### **Тема 9. Процесс реализации стратегии и контроль**

Организационное обеспечение реализации стратегии. Роль руководства в реализации стратегии. Роль организационной структуры в реализации стратегии. Роль человеческого фактора в реализации стратегии.

Управление сопротивлением изменениям в процессе реализации стратегии. Типы реакции на изменения и подход к управлению ими. Планирование проведения изменений. Методы управления сопротивлением.

Контроль за реализацией стратегии. Требования к системе стратегического контроля. Характеристики эффективного контроля.

## **6.3. Содержание практических (семинарских) занятий.**

### **Семинарское занятие № 1. Сущность и содержание стратегического управления**

1. Место и роль стратегического менеджмента в системе научных знаний и профессиональных навыков менеджера.
2. Содержание понятия «стратегический менеджмент», сравнительный анализ стратегического и оперативного управления организацией.
3. Необходимость внедрения и реализации стратегического менеджмента в деятельности организации.
4. Процесс стратегического менеджмента: основные этапы, их характеристика и взаимосвязь.
5. Предпосылки возникновения и условия развития стратегического менеджмента.
6. Ключевые характеристики стратегии организации.

#### Задания:

Подготовьте рефераты на тему:

1. Этапы формирования системы стратегического управления.
2. Взгляд ученых в области менеджмента на сущность стратегического управления.
3. Развитие стратегического управления на российских предприятиях.

В результате подготовки к семинарскому занятию студент должен суметь ответить на вопросы:

1. Что вынуждает руководство фирмы рассматривать деятельность компании в стратегической перспективе?
2. Почему некоторые компании не придают большого значения разработке стратегических направлений развития и их оценке?



3. Сформулируйте понятие "стратегическое управление".
4. В чем сущность стратегического менеджмента? В чем состоит отличие стратегического менеджмента от оперативного управления?
5. Что является продуктом стратегического управления организацией?
6. Какие основные задачи решает менеджер по созданию и реализации стратегии фирмы?
7. Какой образ действий при решении стратегических задач в наибольшей степени свойственен руководителям российских предприятий?

Составьте терминологический словарь:

Стратегическое управление, оперативное (тактическое) управление, внешняя и внутренняя среда организации, отрасль и бизнес организации, видение, миссия, цели, стратегия, стратегический контроль, организационная культура.

### *Упражнение 1*

Первоначально на ОАО «Гусевской хрустальный завод» (ОАО «ГХЗ») был объявлен конкурс на лучшую формулировку миссии предприятия. Сотрудниками было предложено несколько вариантов:

1. ОАО «ГХЗ» — это былинный уголок России, который своими лучами озаряет души и вкусы людей.
2. Производя все самое лучшее из стекла и хрусталя, создавая праздник в душах людей, мы являемся законодателями моды, воспитываем эстетический вкус человека.
3. ОАО «ГХЗ» — жизнеутверждающий носитель высокого искусства, олицетворение красоты, изящества, выразитель лучших российских традиций, модных стилевых направлений.
4. Русские традиции, новейшие технологии, качество хрусталя, приносящего радость в ваш дом.
5. ОАО «ГХЗ» — старейшее предприятие в России, законодатель моды в области производства высокохудожественных изделий из стекла и хрусталя. Души прекрасные порывы, воплощенные в стекле и хрустале.
6. Мы — предприятие, направленное на воспитание вкуса и удовлетворение эстетических потребностей потребителя, законодатель моды в области декоративно-прикладного искусства, продолжатели вековых традиций российского стеклоделия.
7. Стать образцом эстетического совершенства и законодателем моды в лице стекла и хрусталя, сохраняя традиции и неся праздник людям.
8. В тонком перезвоне,  
В сиянии лучей  
Мы несем праздник  
В души людей.

*Необходимо:*

- 1) оценить достоинства и недостатки каждого из приведенных вариантов миссии и выделить лучшие, наиболее полно соответствующие внешним и внутренним условиям деятельности предприятия;
- 2) на основе отобранных вариантов сформулировать миссию ОАО «Гусевской хрустальный завод».

## **Семинарское занятие № 4. Анализ стратегических факторов внешней среды**

*Занятие проводится в интерактивной форме – решение ситуационных задач (case study), работа в малых группах.*

При проведении занятия студентам предлагается решить конкретную задачу-ситуацию. З а н я т и е п р о в о д и т с я с и с п о л ь з о в а н и е м case study. Выполнение кейсов осуществляется в групповом режиме и оценивается по критериям сбора и обработки необходимых данных, использования студентом предложенного инструментария и принципов его применения в организации.

### *Ситуационная задача 1*

Предположим, Вы подумываете о приобретении в собственность некоего производственного предприятия и об управлении им. Был проделан достаточно тщательный предварительный анализ делового и финансового состояния компании. Полученные данные позволяют сделать следующие выводы:

1. Завод и оборудование устарели и требуют особой заботы.
2. За вычетом стоимости приобретения компании у вас останется в обрез средств для пополнения производственных фондов.
3. Существующее руководство, достающееся вам в наследство, весьма почтенного возраста, но имеет многолетний опыт работы в этой области.
4. Лично у Вас имеется годичный опыт работы в данной области экономики.
5. Товары, производимые компанией, соответствуют запросам широких слоев потребителей, но нужно будет серьезно поработать над системой распределения и реализации.

*Необходимо:*

- 1) изложить результаты исследования в порядке убывания их важности, присвоив каждому из них определенный ранг значимости от «5» (наименее важный) до «1» (самый важный);
- 2) исходя из результатов анализа и их ранжирования, решить, купите ли Вы это предприятие. Назовите все факторы «за» и «против» для обоснования ответа;
- 3) определить, что Вы предпримете в первую очередь, если решение будет положительным.

### **Семинарское занятие № 5. Анализ состояния компании**

1. Понятие и сущность конкурентной силы организаций, производящих товары-субституты, варианты стратегического поведения.
2. Понятие карты стратегических групп конкурентов, алгоритм составления.
3. Исследование ближайших конкурентов организации, составление профиля основного конкурента.
4. Процесс анализа внутренней среды организации: цель анализа, основные этапы, их характеристика и взаимосвязь.

Задания:

Подготовьте рефераты на тему:

4. Управленческий анализ в современной практике управления организацией.
5. Методы управленческого анализа.
6. Подходы к оценке конкурентоспособности компании.

В результате подготовки к семинарскому занятию студент должен суметь ответить на вопросы:

8. В чем сущность и содержание управленческого анализа?
9. Перечислите элементы методической базы управленческого анализа.
10. Как проводить оценку эффективности действующей стратегии компании?
11. Какие существуют модели проведения SWOT-анализа в практике управления компанией?
12. Как выбрать критерии оценки конкурентоспособности компании?
13. Как оценить конкурентоспособность компании по уровню цен и издержек?
14. Оценка конкурентной позиции компании.

Составьте терминологический словарь:

Цели организации, миссия организации, уровень конкурентоспособности, анализ организационной среды.

### **Семинарское занятие № 6. Базисные стратегии бизнеса**

*Занятие проводится в интерактивной форме – решение ситуационных задач (case study), работа в малых группах.*

При проведении занятия студентам предлагается решить конкретную задачу-ситуацию. З а н я т и е п р о в о д и т с я с и с п о л ь з о в а н и е м case study. Выполнение кейсов осуществляется в групповом режиме и оценивается по критериям сбора и обработки необходимых данных, использования студентом предложенного инструментария и принципов его применения в организации.

### *Ситуационная задача 1*

«Командирские» часы когда-то входили в бартерный минимум туриста, отправлявшегося за границу. Как водку, икру и матрешки, их можно было обменять на валюту страны пребывания. За четверть века, что выпускаются «Командирские», они ничуть не изменились и по-прежнему пользуются спросом. Но чистопольский завод «Восток», где эти часы делают, изменился очень сильно. Скажи кто-нибудь лет десять назад, что из двадцати российских часовых заводов выживут пять, причем лидировать на рынке будет чистопольский «Восток», часовщики приняли бы это за неудачную шутку. И не потому, что в Чистополе делали плохие часы, — свою первую золотую медаль на престижной в те времена Лейпцигской ярмарке «Восток» завоевал еще в начале 60-х годов. Просто в министерстве завод считали дублером Второго Московского часового, эвакуированного в Чистополь во время войны.

Поэтому на «Востоке» не сильно горевали, когда в начале 1990-х годов обрушившийся на экономику рынок снес «крышу» в виде могущественного министерства и заводы оказались предоставлены сами себе. Предприятие не вошло в организованное вместо союзного главка АО «Часпром». Генеральный директор «Востока» В. Цивилин предпочел в 1993 году обратиться в Госкомимущество Татарстана с предложением акционировать предприятие. 38% акций досталось трудовому коллективу, еще 38% ему предложили выкупить в течение двух лет, а 24% остались у государства. «Приехал я тогда на завод, собрал людей, — рассказывает Владислав Валентинович, — и говорю: зачем, мол, тянуть два года при такой инфляции, давайте подождемся, урежем расходы и выкупим свой пакет». Ужались, продали тридцать новых «КамАЗов», купленных в погоне за инфляцией, и через полгода расплатились за акции.

Марка часов «Командирские» была создана еще в 1965 году, а по-настоящему раскручивать ее чистопольцы начали в конце 80-х годов. Рассказывают, что в 1989-м один из руководителей союзного радиопрома был сражен наповал, увидев посреди Нью-Йорка светящийся слоган «Советское чудо — часы из Чистополя». В начале 90-х «Командирские» пользовались огромным спросом в Европе, переживавшей пик моды на российские товары с военной символикой. «Командирские» были не просто модными, но еще и качественными — недаром Чистополь около 20 лет поставлял свои механизмы немецким и швейцарским фирмам. В 1991 году «Восток» выполнял специальный заказ Пентагона — требовалось изготовить сорок тысяч часов для участников операции «Буря в пустыне» с соответствующей символикой.

Так что новоиспеченному АО «Восток» не нужно было искать покупателей, клиенты выходили на него сами, и в этом смысле стартовые условия у завода были весьма благоприятными. Производство часов после водки и табака считалось чуть ли не самым рентабельным. В свое время только российские заводы производили 40 млн штук наручных, напольных, настенных часов, и все они раскупались.

Но в середине 90-х на рынок хлынула дешевая китайская штамповка. Для «челноков» часы были выгодным товаром: таможенные пошлины за них взимали на вес, а не поштучно. С другой стороны, нишу дорогих механических часов быстро заполнили швейцарские, французские, английские. «Неважно, что из Европы ввозили залежалый товар, давно вышедший из моды, — рассказывает заместитель гендиректора по

маркетингу АО «Восток» В. Жарехин, — престижная торговая марка работала сама на себя. Зарубежные фирмы, пользуясь неосведомленностью отечественного покупателя, просто сбрасывали в Россию устаревший товар. Но дело в том, что часы — продукт «скоропортящийся», если они стоят год, их надо перебирать, промывать и снова смазывать, иначе они будут показывать не то время».

Российские часы с их архаичным дизайном не могли конкурировать даже с вышедшими из моды «ролексами». У наших заводов не было своей фирменной сети магазинов. В России хорошо делали надежные «народные» хронометры, но не умели их продавать.

Отечественный часпром начал разваливаться. Петродворцовый часовой завод, сдавая производственные площади в аренду дочерним фирмам, дошел практически до банкротства. Второй Московский завод создал несколько совместных предприятий с иностранцами и начал устанавливать свои механизмы в их корпуса, потеряв таким образом свою торговую марку «Слава». Первый Московский завод и угличская «Чайка» пали жертвами «кухонных филиалов» — «левого» производства собственных работников. Не спасли и западно германские кредиты по линии «Гермеса», обещанные под амбициозную программу «Часы XXI века».

Казалось бы, «Востоку» только радоваться: конкуренты исчезают сами собой. Но во всем этом крылась серьезная угроза для самого предприятия. Общее падение объемов производства в отрасли немедленно сказывалось на поведении поставщиков комплектующих: они либо вообще исключали из своего ассортимента часовые узлы и детали, либо взвинчивали на них цены, компенсируя тем самым убытки от сокращения заказов.

В. Цивилин решил не терять времени на изобретение часов XXI века, не ждать кредитов. Несмотря на то, что механические часы начали вытеснять с рынка кварцевые, он рискнул оставить их в производстве. Классические механизмы со швейцарской системой анкерного спуска, на стальных анкерных колесах и вилках, с опорой на рубиновых камнях, с заводными часовыми пружинами из специальных прецизионных сплавов и противоударным устройством узла баланса «Восток» выпускал полвека. За это время ничего более совершенного не изобрели. Часовой механизм довольно консервативен. Авангардным может быть внешний дизайн — его и нужно было улучшать.

Но прежде чем браться за дизайн, гендиректор изменил структуру предприятия. Все цехи и участки, не связанные с производством часов («Восток» производил 250 наименований различной продукции, 40% объема которой занимали оборонные заказы), вывел за баланс, предложил создать самостоятельные предприятия, найти инвесторов и осваивать новые рынки. Так под крышей завода возникли совместное белорусско-татарское предприятие «БЕТАР», производящее водосчетчики, и «VDO Автомобильные компоненты» — СП с немецкой фирмой «Меннесманн», выпускающее автомобильные часы, тахометры и комбинацию приборов для панелей всех моделей «Жигулей». Кроме того, появились интернет-провайдер, ателье, пекарни и т. д. Предприятиям сдали в аренду помещения, продали в рассрочку оборудование, предоставили гарантии для получения кредитов.

Даже если завод и не участвовал в прибылях образованных вокруг него «сателлитов», все равно это было выгодно: их расходы и убытки не влияли на себестоимость базовой продукции — часов.

Скоро обнаружился и еще один плюс: альтернативный бизнес помог выжить основному, малые предприятия загружали цехи и участки часового завода — гальванику, пластмассовое производство, конструкторское бюро — своими заказами.

Идея дочерних предприятий, помогающих основному производству, понравилась Цивилину. Рассказывает заместитель гендиректора АО «Восток» Н. Лоскутова: «У Цивилина есть одно замечательное качество. Обычно все решают проблемы по мере поступления, а Владислав Валентинович видит их сразу, заранее просчитывает

следующие шаги. Некоторые его идеи поначалу выглядели просто авантюрными. Например, отказаться от некоторых поставщиков и самим делать узлы и детали. Производство часовых пружин из особо точных, прецизионных сплавов мы еще могли освоить, но когда директор предложил делать самим и камни, мы сильно засомневались. Обработка искусственного рубина — операция сложная. Камень нужно резать лазером, а затем тончайшей проволокой проделывать в нем отверстия. Это ювелирная работа.

Некоторые часовые заводы пытались этим заняться, но не смогли добиться нужного качества».

Чистопольцы рискнули. Зарегистрировали отдельную фирму, поставив во главе нового бизнеса одного из заводских менеджеров, закупили оборудование для обработки часовых камней, подкинули «дочке» немного денег на раскрутку и дали заводские гарантии для

получения кредитов в Торгово-промышленной палате Татарстана.

К тому времени, когда предприятие (его назвали «Бриолет») освоило технологию, Кусинский завод, монополист в производстве опорных часовых камней, так поднял отпускные цены, что некоторые часовые предприятия (например, минский «Луч») были вынуждены перейти на втулочные опоры. А это, по словам специалистов, большой минус для качества продукции. «Бриолет» обеспечил «Восток» камнями на 70%. Остальные 30% закупают в Кусе, но уже по нормальным ценам — обзаведясь конкурентом, поставщик стал сговорчивее.

По такой же схеме чистопольцы организовали производство заводных пружин, самостоятельно сконструировав и изготовив прокатный стан для получения тончайшей проволоки. И очень вовремя: Белорецкий завод, основной поставщик часовых пружин, перестал их выпускать. Теперь чистопольский «Инженер» производит пружины не только для «Востока», но и для других часовых заводов.

Дальше — больше. «Балхашский металлургический комбинат начал гнать латунь за границу, а Ленинградский сталепрокатный — отправлять сталь в Прибалтику, — рассказывает Владислав Цивилин. — И комплектующие, которые раньше покупали на предприятиях черной и цветной металлургии, мы стали делать у себя. Организовали прокат латуни, шлифование прутков. Сами льем стекла для часов, штампуем циферблаты. Купили у конкурентов простаивающее швейцарское оборудование для изготовления часовых корпусов, а оборонным НИИ заказали установку вакуумного напыления защитных и декоративных покрытий».

«Восток» уже отказался от услуг 15 поставщиков, и процесс этот продолжается. Как называть конгломерат из 40 малых предприятий, окружающих сегодня Чистопольский часовой завод, — менеджеры предприятия сказать затрудняются. «Может быть, это бизнес-инкубатор или технопарк», — говорят они. Главное, что «Восток» стал выпускать не меньше, а больше моделей часов — 500 вместо прежних 100. Объем продаж вырос вдвое за последние два года, рентабельность производства достигла 21%.

Разобравшись со структурой предприятия, «Восток» стал решать проблему позиционирования на рынке. В свое время чистопольцы поставляли в Швейцарию механизмы для часов. В середине 90-х они подумали: а почему бы не попытаться продавать на мировом рынке готовые часы? Нашли швейцарскую фирму, которая взялась за продвижение чистопольских часов на европейский рынок. Помимо прочего, швейцарцы

брались уничтожить рынок поддельных «Командирских»: в Европе появились китайские копии соответствующего качества — чтобы механизмы в корпусах не бряцали, производители заполняли пустоты поролоном. Хотя создать дилерскую сеть в европейских странах тогда не удалось, рекламную кампанию провели. Западного покупателя научили отличать настоящие «Командирские» от подделки.

Куда сложнее обстояло дело с внутренним рынком. На нем появились не только китайские подделки, но и «свои» пиратские копии, гораздо больше похожие на оригинал. «Восток» отчасти попал в ту же ловушку, что и многие другие часовые заводы: из цехов

сборка постепенно начала перемещаться на кухни работников. Правда, в Чистополе остановили процесс на начальной стадии.

Старались, во что бы то ни стало, выплачивать людям зарплату, чтобы не провоцировать на поиски альтернативного дохода. Постепенно «кухонная» сборка перестала быть выгодным бизнесом: на рынке часы дорого не продашь, а приличный магазин без сертификата происхождения товар не возьмет, разве что по демпинговой цене. Так уничтожили «серый» рынок.

В конце концов «Восток» все-таки создал и дилерскую сеть. Тут кризис помог — после него многие продавцы, раньше специализировавшиеся на престижных импортных часах, переориентировались на отечественные. «Создав дилерскую сеть, мы получили возможность ежемесячно формировать портфель заказов, учитывая конъюнктуру рынка, — рассказывает В. Жарехин. — Сегодня мы производим часы только под заказ торговли».

Как уже говорилось, кроме реальных магазинов, «Восток» создал и виртуальный. Это существенно, почти на 15%, увеличило объем продаж. Сегодня в рейтинге покупательской популярности одного из часовых сайтов Watch&Clock — бренд «Восток» занимает четвертую строчку, опередив знаменитые Seiko.

Сегодня «Восток» лидирует на российском рынке, производя более 40% отечественных хронометров. Пока он опережает «лежачих» конкурентов, но чистопольцы намерены сохранить свои позиции и тогда, когда поднимутся остальные заводы. А это уже новая стратегия: не выживания — развития. Топ-менеджеры «Востока» прекрасно понимают, что популярность дешевых «Командирских» рано или поздно сойдет на нет. Но пока «Командирские» — лидер продаж компании (60%), их можно использовать в качестве «дойной коровы», вкладывая прибыль в освоение нового продукта и зондирование новых ниш рынка.

Для этого в 1996 году Чистопольский часовой завод создал СП «Восток Капитал» с американской фирмой «Капитал Трейдинг», которое и приступило к разработке нового, с учетом всех веяний мировой часовой моды брэнда, — хронометров «Восток». Сегодня СП выпускает 15 различных моделей часов нового поколения, ничем не выдающих свое родство с аскетичными «Командирскими» в массивном корпусе. Пока они составляют треть всего объема выпуска, но именно на них делается ставка.

Кроме того, в Чистополе первыми стали выпускать часы с заказной символикой. Ажиотажным спросом в начале 90-х пользовались «Командирские» с гербом или флагом Татарстана на циферблате. Затем пошла серия с портретами политиков и религиозных деятелей, ставшая сегодня раритетом. Большая партия с юбилейной символикой была изготовлена для ветеранов к 50-летию Победы.

Для ускорения выполнения заказов в Москве создали фирму «Восток-дизайн», которая изготавливает любую символику за два-три дня. Сегодня «Восток» производит до двадцати тысяч заказных часов в месяц, что составляет 10% от общего объема выпуска.

Два года назад «Восток» начал разрабатывать и производить башенные и уличные часы. Первые башенные были установлены в Раифском мужском монастыре, первые уличные — с арабской символикой — в центре Казани. А потом стали поступать заказы из Самары, Тольятти, Ялты. Рынок еще не сформировался, выпущено всего 40 часов, но российские города переживают настоящий реставрационный и строительный бум, значит, и спрос на городские часы будет расти, а их производство приносит хорошую прибыль.

В прошлом году в Чистополе выпустили пробную партию золотых часов ручной сборки — для «новых татар». Корпус отлили на Московском монетном дворе, упаковали в резные деревянные футляры и снабдили визиткой Цивилина, лично гарантирующего качество. Если «Командирские», «Генеральские», «Амфибия» — часы для «настоящих мужчин», то золотые задуманы как семейная реликвия. Не уступая по качеству и дизайну зарубежным аналогам, чистопольские часы выигрывали за счет цены — они стоили тысячу долларов, на порядок дешевле дорогих иностранных. Первая партия разошлась быстро. Сто золотых часов принесли заводу такую же прибыль, как и три тысячи

«Командирских». Ставить ли «семейную реликвию» на поток, покажет рынок, а пока решили их производство не расширять.

А вот разработанные в начале этого года часы «Кремлевские» — для левшей — намерены выпускать большими партиями: начав с 2-3 тыс. в месяц, довести до 20 тыс. После прошедшего по НТВ сюжета про чистопольскую новинку, в котором, кстати, было отмечено и то, что президент Путин предпочитает носить часы на правой руке, завод буквально завалили заказами.

Сейчас на заводе закупают новое оборудование и современные технологии нанесения покрытий. Ближайшая стратегическая цель — освоить новую ценовую нишу. До сих пор «Восток» выпускал в основном массовую продукцию — часы по цене от 10 до 50 долларов; теперь чистопольцы намерены освоить производство хронометров для среднего класса стоимостью от 100 до 400 долларов.

(Составлено по Зуб А. Т. Стратегический менеджмент. М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2007).

*Вопросы для анализа ситуации:*

1. Какие факторы внешней среды потребовали разработки новой стратегии развития предприятия?
2. Какие типы стратегий использовал чистопольский завод в своем развитии?
3. Оцените дальнейшие стратегические перспективы развития предприятия.

*Упражнение 2*

Предложите стратегию, наиболее предпочтительную для организации при следующих условиях ведения бизнеса.

№	Характеристика ситуации
1	Возможности существующей системы сбыта ограничены в смысле создания для организации стратегических преимуществ в конкурентной борьбе. Организация конкурирует в быстрорастущей отрасли и ожидается продолжение расширения рынков сбыта.
2	Поставщики организации дороги, несговорчивы или слабы. Организация конкурирует в быстрорастущей отрасли и ожидается продолжение расширения рынков сбыта. Организация нуждается в быстрых поставках сырья и материалов.
3	Организация может стать монополистом в определенном регионе. Увеличение масштабов производства обеспечивает основные стратегические преимущества. Конкуренты допускают ошибки из-за недостатка опыта управления или отсутствия особых ресурсов, которыми располагает организация.
4	Существующие рынки не насыщены продуктом организации. Норма потребления продукта организации у традиционных потребителей может существенно возрасти. Увеличение масштабов производства обеспечивает основные стратегические преимущества.
5	Появляются новые недорогие надежные каналы сбыта. Организация очень преуспевает в своем бизнесе. Существуют новые непроработанные или ненасыщенные сегменты рынка.
6	Организация конкурирует в отрасли, характеризующейся быстрыми технологическими изменениями. Основные конкуренты предлагают продукты лучшего качества по сравнимой цене. Организация отличается своими исследовательскими и проектными возможностями.
7	Новые профильные продукты могут предлагаться на рынке по достаточно высоким конкурентным ценам. Традиционные продукты находятся в стадии умирания по их жизненному циклу.

	Организация располагает сильной управленческой командой.
8	В базовой отрасли происходит ежегодное снижение объемов реализации. Существующие рынки для продукта организации уже сильно насыщены.

### Семинарское занятие № 7. Стратегии конкуренции

1. Понятие и сущность стратегии лидерства по издержкам. Характеристика и эволюционный путь организации-виолента.
2. Понятие и сущность стратегии широкой дифференциации.
3. Понятие и сущность стратегии оптимальных издержек.
4. Понятие и сущность стратегии рыночной ниши, основанной на низких издержках.
5. Понятие и сущность стратегии рыночной ниши, основанной на дифференциации. Характеристика и эволюционный путь организации-пациента.
6. Понятие и сущность стратегии инноваций.
7. Понятие и сущность наступательной стратегии организации, выделяемые виды, их характеристика и условия применения.
8. Понятие и сущность оборонительной стратегии организации, выделяемые виды, их характеристика и условия применения.

#### Задания:

Подготовьте рефераты на тему:

1. Особенности формирования оборонительных стратегий для сохранения конкурентного преимущества.
2. Разработка наступательных стратегий для сохранения конкурентоспособности.
3. Сущность стратегии лидерства на основе низких издержек.

В результате подготовки к семинарскому занятию студент должен суметь ответить на вопросы:

2. Какие сложности существуют при осуществлении классификации стратегий?
3. Назовите, какие стратегии относятся к конкурентным, укажите их роль и значение?
4. Какие основные характеристики отрасли предопределяют формирование той или иной стратегии?

Составьте терминологический словарь:

Виолентная («силовая») стратегия, горизонтальная интеграция, вертикальная интеграция, диверсификация деятельности, функциональная стратегия, операционная стратегия организации, стратегия организации, стратегия лидерства по издержкам, стратегия концентрации на существующем рынке, стратегия оптимальных издержек, стратегия развития продукта, стратегия развития рынка.

### Семинарское занятие № 8. Портфельный анализ компании в системе стратегического управления

4. Каковы цели и основные этапы портфельного анализа?
5. Балансирование СХП с различными жизненными циклами в краткосрочной и долгосрочной перспективе.
6. В чем отличительные особенности отдельных портфельных матриц разных консультационных фирм?

#### Задания:

Подготовьте рефераты на тему:

4. Портфельный анализ и его использование в отечественной практике управления.



5. Балансирование набора стратегических зон хозяйствования.
6. Деловой комплексный анализ (проект PIMS).

В результате подготовки к семинарскому занятию студент должен суметь ответить на вопросы:

1. Как оценить конкурентоспособность компании по уровню цен и издержек?
2. Каких стратегий следует придерживаться компании в зависимости оттого, в какой квадрат матрицы БКГ попала конкретная СЗХ?
3. В чем сходство и различия портфельных матриц разных консультационных фирм?

## Семинарское занятие № 9. Процесс реализации стратегии и контроль

1. Технология реализации стратегии организации: понятие, основные элементы, их характеристика и взаимосвязь.
2. Основные области стратегических изменений: система управления, персонал, ресурсная база, организационные культура и структура.
3. Выявление сопротивления стратегическим изменениям в организации: понятие и сущность индивидуального и группового сопротивления, сопротивления системы управления.
4. Основные методы и способы преодоления сопротивления стратегическим изменениям в организации.
5. Понятие и сущность стратегии изменений, выделяемые виды, их характеристика и условия применения.

### Задания:

Подготовьте рефераты на тему:

4. Оценка реализации и корректировка стратегии.
5. Характеристики стратегического и тактического контроллинга.
6. Использование систем контроля при различных стратегиях.

В результате подготовки к семинарскому занятию студент должен суметь ответить на вопросы:

4. Каковы различия между реализацией долгосрочного и стратегического планов?
5. В чем заключается особенность управления стратегическими изменениями?
6. Какие изменения в системе управления необходимы для реализации стратегии?

Составьте терминологический словарь:

Видение организации, реализация стратегии, тактика организации, стратегический контроллинг, тактический контроллинг, стратегия изменений.

### 6.4. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы

№ п/п	Наименование раздела (темы) дисциплины для самостоятельного изучения	Учебно-методическая документация (список рекомендуемой литературы (основная, дополнительная), ресурсы «Интернет», информационно-справочные системы)	Учебно-методические средства
1.	Сущность стратегического управления	Основная литература: 1. Гришина С.А. Стратегический менеджмент: проектный подход	тест, курсовая работа

	<p>организацией</p>	<p>: учебное пособие / Гришина С.А., Шишкин А.Н.. — Тула : Тульский государственный педагогический университет имени Л.Н. Толстого, 2020. — 184 с. — ISBN 978-5-6045158-7-7. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <a href="http://www.iprbookshop.ru/107697.html">http://www.iprbookshop.ru/107697.html</a>— Режим доступа: для авторизир. пользователей- ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>Дополнительная:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>5. <b>Кузнецов Б.Т. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]:</b> учебное пособие/ Кузнецов Б.Т.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.— 624 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/10511">http://www.iprbookshop.ru/10511</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</li> <li>6. <b>Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии [Электронный ресурс]:</b> учебник/ Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.— 576 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/12862">http://www.iprbookshop.ru/12862</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</li> <li>7. <b>Харченко В.Л. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]:</b> учебник/ Харченко В.Л.— Электрон. текстовые данные.— М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012.— 384 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/17046">http://www.iprbookshop.ru/17046</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</li> <li>8. <b>Фомичев А. Н. Стратегический менеджмент [Текст]:</b> учебник для вузов*/ А. Н. Фомичев.- М.: Дашков и К, 2014.- 467с.</li> </ol> <p>ИНТРНЕТ ресурсы  <a href="http://www.ict.edu.ru/">http://www.ict.edu.ru/</a> Федеральный образовательный портал «Информационно-телекоммуникационные технологии в образовании»  <a href="http://window.edu.ru/library?p_rubr=2.1">http://window.edu.ru/library?p_rubr=2.1</a> Федеральный образовательный портал «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» / библиотека</p>	
2.	<p>Основные задачи создания стратегии</p>	<p>Основная литература:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.Гришина С.А. Стратегический менеджмент: проектный подход : учебное пособие / Гришина С.А., Шишкин А.Н.. — Тула : Тульский государственный педагогический университет имени Л.Н. Толстого, 2020. — 184 с. — ISBN 978-5-6045158-7-7. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <a href="http://www.iprbookshop.ru/107697.html">http://www.iprbookshop.ru/107697.html</a>— Режим доступа: для авторизир. пользователей- ЭБС «IPRbooks», по паролю</li> <li>2.</li> </ol> <p>Дополнительная:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>5. <b>Кузнецов Б.Т. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]:</b> учебное пособие/ Кузнецов Б.Т.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА,</li> </ol>	<p>реферат, курсовая работа</p>

		<p>2012.— 624 с.— Режим доступа:  <a href="http://www.iprbookshop.ru/10511">http://www.iprbookshop.ru/10511</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>6. <b>Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии [Электронный ресурс]:</b> учебник/ Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.— 576 с.— Режим доступа:  <a href="http://www.iprbookshop.ru/12862">http://www.iprbookshop.ru/12862</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>7. <b>Харченко В.Л. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]:</b> учебник/ Харченко В.Л.— Электрон. текстовые данные.— М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012.— 384 с.— Режим доступа:  <a href="http://www.iprbookshop.ru/17046">http://www.iprbookshop.ru/17046</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>8. <b>Фомичев А. Н. Стратегический менеджмент [Текст]:</b> учебник для вузов*/ А. Н. Фомичев.- М.: Дашков и К, 2014.- 467с.</p> <p>ИНТРНЕТ ресурсы  <a href="http://www.ict.edu.ru/">http://www.ict.edu.ru/</a> Федеральный образовательный портал «Информационно-телекоммуникационные технологии в образовании»  <a href="http://window.edu.ru/library?p_rubr=2.1">http://window.edu.ru/library?p_rubr=2.1</a> Федеральный образовательный портал «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» / библиотека</p>	
3.	Школы стратегий менеджмента	<p>Основная литература:</p> <p>1.Гришина С.А. Стратегический менеджмент: проектный подход : учебное пособие / Гришина С.А., Шишкин А.Н.. — Тула : Тульский государственный педагогический университет имени Л.Н. Толстого, 2020. — 184 с. — ISBN 978-5-6045158-7-7. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <a href="http://www.iprbookshop.ru/107697.html">http://www.iprbookshop.ru/107697.html</a>— Режим доступа: для авторизир. пользователей- ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>Дополнительная:</p> <p>5. <b>Кузнецов Б.Т. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]:</b> учебное пособие/ Кузнецов Б.Т.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.— 624 с.— Режим доступа:  <a href="http://www.iprbookshop.ru/10511">http://www.iprbookshop.ru/10511</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>6. <b>Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии [Электронный ресурс]:</b> учебник/ Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.— 576 с.— Режим доступа:  <a href="http://www.iprbookshop.ru/12862">http://www.iprbookshop.ru/12862</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>7. <b>Харченко В.Л. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]:</b> учебник/ Харченко В.Л.— Электрон. текстовые данные.— М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012.— 384 с.— Режим доступа:  <a href="http://www.iprbookshop.ru/17046">http://www.iprbookshop.ru/17046</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>8. <b>Фомичев А. Н. Стратегический менеджмент [Текст]:</b></p>	конспект, курсовая работа

		учебник для вузов*/ А. Н. Фомичев.- М.: Дашков и К, 2014.- 467с. ИНТЕРНЕТ ресурсы <a href="http://www.ict.edu.ru/">http://www.ict.edu.ru/</a> Федеральный образовательный портал «Информационно-телекоммуникационные технологии в образовании» <a href="http://window.edu.ru/library?p_rubrg=2.1">http://window.edu.ru/library?p_rubrg=2.1</a> Федеральный образовательный портал «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» / библиотека	
4.	Анализ стратегических факторов внешней среды	Основная литература: 1.Гришина С.А. Стратегический менеджмент: проектный подход : учебное пособие / Гришина С.А., Шишкин А.Н.. — Тула : Тульский государственный педагогический университет имени Л.Н. Толстого, 2020. — 184 с. — ISBN 978-5-6045158-7-7. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <a href="http://www.iprbookshop.ru/107697.html">http://www.iprbookshop.ru/107697.html</a> — Режим доступа: для авторизир. пользователей- ЭБС «IPRbooks», по паролю  Дополнительная:  5. <b>Кузнецов Б.Т. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]:</b> учебное пособие/ Кузнецов Б.Т.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.— 624 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/10511">http://www.iprbookshop.ru/10511</a> .— ЭБС «IPRbooks», по паролю 6. <b>Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии [Электронный ресурс]:</b> учебник/ Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.— 576 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/12862">http://www.iprbookshop.ru/12862</a> .— ЭБС «IPRbooks», по паролю 7. <b>Харченко В.Л. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]:</b> учебник/ Харченко В.Л.— Электрон. текстовые данные.— М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012.— 384 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/17046">http://www.iprbookshop.ru/17046</a> .— ЭБС «IPRbooks», по паролю 8. <b>Фомичев А. Н. Стратегический менеджмент [Текст]:</b> учебник для вузов*/ А. Н. Фомичев.- М.: Дашков и К, 2014.- 467с. ИНТЕРНЕТ ресурсы <a href="http://www.ict.edu.ru/">http://www.ict.edu.ru/</a> Федеральный образовательный портал «Информационно-телекоммуникационные технологии в образовании» <a href="http://window.edu.ru/library?p_rubrg=2.1">http://window.edu.ru/library?p_rubrg=2.1</a> Федеральный образовательный портал «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» / библиотека	реферат, курсовая работа
5.	Анализ состояния компании	Основная литература: 1.Гришина С.А. Стратегический менеджмент: проектный подход : учебное пособие / Гришина С.А., Шишкин А.Н.. — Тула : Тульский государственный педагогический университет имени Л.Н. Толстого, 2020. — 184 с. — ISBN 978-5-6045158-7-7. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <a href="http://www.iprbookshop.ru/107697.html">http://www.iprbookshop.ru/107697.html</a> — Режим доступа: для	реферат, курсовая работа

		<p>авторизир. пользователей- ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>2.</p> <p>Дополнительная:</p> <p>5. <b>Кузнецов Б.Т. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]:</b> учебное пособие/ Кузнецов Б.Т.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.— 624 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/10511">http://www.iprbookshop.ru/10511</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>6. <b>Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии [Электронный ресурс]:</b> учебник/ Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.— 576 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/12862">http://www.iprbookshop.ru/12862</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>7. <b>Харченко В.Л. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]:</b> учебник/ Харченко В.Л.— Электрон. текстовые данные.— М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012.— 384 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/17046">http://www.iprbookshop.ru/17046</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>8. <b>Фомичев А. Н. Стратегический менеджмент [Текст]:</b> учебник для вузов*/ А. Н. Фомичев.- М.: Дашков и К, 2014.- 467с.</p> <p>ИНТЕРНЕТ ресурсы  <a href="http://www.ict.edu.ru/">http://www.ict.edu.ru/</a> Федеральный образовательный портал «Информационно-телекоммуникационные технологии в образовании»  <a href="http://window.edu.ru/library?p_rubrg=2.1">http://window.edu.ru/library?p_rubrg=2.1</a> Федеральный образовательный портал «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» / библиотека</p>	
6.	Базисные стратегии бизнеса	<p>Основная литература:</p> <p>1. Гришина С.А. Стратегический менеджмент: проектный подход : учебное пособие / Гришина С.А., Шишкин А.Н.. — Тула : Тульский государственный педагогический университет имени Л.Н. Толстого, 2020. — 184 с. — ISBN 978-5-6045158-7-7. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <a href="http://www.iprbookshop.ru/107697.html">http://www.iprbookshop.ru/107697.html</a>— Режим доступа: для авторизир. пользователей- ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>Дополнительная:</p> <p>5. <b>Кузнецов Б.Т. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]:</b> учебное пособие/ Кузнецов Б.Т.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.— 624 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/10511">http://www.iprbookshop.ru/10511</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>6. <b>Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии [Электронный ресурс]:</b> учебник/ Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.— 576 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/12862">http://www.iprbookshop.ru/12862</a>.— ЭБС «IPRbooks», по</p>	доклад, курсовая работа

		<p>паролю</p> <p>7. <b>Харченко В.Л. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]:</b> учебник/ Харченко В.Л.— Электрон. текстовые данные.— М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012.— 384 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/17046">http://www.iprbookshop.ru/17046</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>8. <b>Фомичев А. Н. Стратегический менеджмент [Текст]:</b> учебник для вузов*/ А. Н. Фомичев.- М.: Дашков и К, 2014.- 467с.</p> <p>ИНТЕРНЕТ ресурсы  <a href="http://www.ict.edu.ru/">http://www.ict.edu.ru/</a> Федеральный образовательный портал «Информационно-телекоммуникационные технологии в образовании»  <a href="http://window.edu.ru/library?p_rubrg=2.1">http://window.edu.ru/library?p_rubrg=2.1</a> Федеральный образовательный портал «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» / библиотека</p>	
7.	Стратегии конкуренции	<p>Основная литература:</p> <p>1.Гришина С.А. Стратегический менеджмент: проектный подход : учебное пособие / Гришина С.А., Шишкин А.Н.. — Тула : Тульский государственный педагогический университет имени Л.Н. Толстого, 2020. — 184 с. — ISBN 978-5-6045158-7-7. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <a href="http://www.iprbookshop.ru/107697.html">http://www.iprbookshop.ru/107697.html</a>— Режим доступа: для авторизир. пользователей- ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>Дополнительная:</p> <p>5. <b>Кузнецов Б.Т. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]:</b> учебное пособие/ Кузнецов Б.Т.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.— 624 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/10511">http://www.iprbookshop.ru/10511</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>6. <b>Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии [Электронный ресурс]:</b> учебник/ Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.— 576 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/12862">http://www.iprbookshop.ru/12862</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>7. <b>Харченко В.Л. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]:</b> учебник/ Харченко В.Л.— Электрон. текстовые данные.— М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012.— 384 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/17046">http://www.iprbookshop.ru/17046</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>8. <b>Фомичев А. Н. Стратегический менеджмент [Текст]:</b> учебник для вузов*/ А. Н. Фомичев.- М.: Дашков и К, 2014.- 467с.</p> <p>ИНТЕРНЕТ ресурсы  <a href="http://www.ict.edu.ru/">http://www.ict.edu.ru/</a> Федеральный образовательный портал «Информационно-телекоммуникационные технологии в образовании»  <a href="http://window.edu.ru/library?p_rubrg=2.1">http://window.edu.ru/library?p_rubrg=2.1</a> Федеральный образовательный портал «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» / библиотека</p>	тест, курсовая работа

8.	Портфельный анализ компании в системе стратегического управления	<p>Основная литература:</p> <p>1. Гришина С.А. Стратегический менеджмент: проектный подход : учебное пособие / Гришина С.А., Шишкин А.Н. — Тула : Тульский государственный педагогический университет имени Л.Н. Толстого, 2020. — 184 с. — ISBN 978-5-6045158-7-7. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <a href="http://www.iprbookshop.ru/107697.html">http://www.iprbookshop.ru/107697.html</a>— Режим доступа: для авторизир. пользователей- ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>Дополнительная:</p> <p>5. <b>Кузнецов Б.Т. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]:</b> учебное пособие/ Кузнецов Б.Т.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.— 624 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/10511">http://www.iprbookshop.ru/10511</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>6. <b>Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии [Электронный ресурс]:</b> учебник/ Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.— 576 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/12862">http://www.iprbookshop.ru/12862</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>7. <b>Харченко В.Л. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]:</b> учебник/ Харченко В.Л.— Электрон. текстовые данные.— М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012.— 384 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/17046">http://www.iprbookshop.ru/17046</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>8. <b>Фомичев А. Н. Стратегический менеджмент [Текст]:</b> учебник для вузов*/ А. Н. Фомичев.- М.: Дашков и К, 2014.- 467с.</p> <p>ИНТРНЕТ ресурсы  <a href="http://www.ict.edu.ru/">http://www.ict.edu.ru/</a> Федеральный образовательный портал «Информационно-телекоммуникационные технологии в образовании»  <a href="http://window.edu.ru/library?p_rubr=2.1">http://window.edu.ru/library?p_rubr=2.1</a> Федеральный образовательный портал «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» / библиотека</p>	реферат, курсовая работа
9.	Процесс реализации стратегии и контроль	<p>Основная литература:</p> <p>1. Гришина С.А. Стратегический менеджмент: проектный подход : учебное пособие / Гришина С.А., Шишкин А.Н. — Тула : Тульский государственный педагогический университет имени Л.Н. Толстого, 2020. — 184 с. — ISBN 978-5-6045158-7-7. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <a href="http://www.iprbookshop.ru/107697.html">http://www.iprbookshop.ru/107697.html</a>— Режим доступа: для авторизир. пользователей- ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>Дополнительная:</p> <p>5. <b>Кузнецов Б.Т. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]:</b> учебное пособие/ Кузнецов Б.Т.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.— 624 с.— Режим доступа:</p>	тест, курсовая работа



		<p><a href="http://www.iprbookshop.ru/10511">http://www.iprbookshop.ru/10511</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>6. <b>Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии [Электронный ресурс]:</b> учебник/ Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.— 576 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/12862">http://www.iprbookshop.ru/12862</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>7. <b>Харченко В.Л. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]:</b> учебник/ Харченко В.Л.— Электрон. текстовые данные.— М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012.— 384 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/17046">http://www.iprbookshop.ru/17046</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>8. <b>Фомичев А. Н. Стратегический менеджмент [Текст]:</b> учебник для вузов*/ А. Н. Фомичев.- М.: Дашков и К, 2014.- 467с.</p> <p>ИНТРНЕТ ресурсы  <a href="http://www.ict.edu.ru/">http://www.ict.edu.ru/</a> Федеральный образовательный портал «Информационно-телекоммуникационные технологии в образовании»  <a href="http://window.edu.ru/library?p_rubr=2.1">http://window.edu.ru/library?p_rubr=2.1</a> Федеральный образовательный портал «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» / библиотека</p>	
10.	Стратегия внешнеэкономической деятельности	<p>Основная литература:</p> <p>1.Гришина С.А. Стратегический менеджмент: проектный подход : учебное пособие / Гришина С.А., Шишкин А.Н.. — Тула : Тульский государственный педагогический университет имени Л.Н. Толстого, 2020. — 184 с. — ISBN 978-5-6045158-7-7. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <a href="http://www.iprbookshop.ru/107697.html">http://www.iprbookshop.ru/107697.html</a>— Режим доступа: для авторизир. пользователей- ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>Дополнительная:</p> <p>5. <b>Кузнецов Б.Т. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]:</b> учебное пособие/ Кузнецов Б.Т.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.— 624 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/10511">http://www.iprbookshop.ru/10511</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>6. <b>Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии [Электронный ресурс]:</b> учебник/ Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.— 576 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/12862">http://www.iprbookshop.ru/12862</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>7. <b>Харченко В.Л. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]:</b> учебник/ Харченко В.Л.— Электрон. текстовые данные.— М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012.— 384 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/17046">http://www.iprbookshop.ru/17046</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>8. <b>Фомичев А. Н. Стратегический менеджмент [Текст]:</b> учебник для вузов*/ А. Н. Фомичев.- М.: Дашков и К,</p>	конспект, курсовая работа



		<p>2014.- 467с.  ИНТЕРНЕТ ресурсы  <a href="http://www.ict.edu.ru/">http://www.ict.edu.ru/</a> Федеральный образовательный портал «Информационно-телекоммуникационные технологии в образовании»  <a href="http://window.edu.ru/library?p_rubrg=2.1">http://window.edu.ru/library?p_rubrg=2.1</a> Федеральный образовательный портал «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» / библиотека</p>	
11.	Стратегия организационного развития	<p>Основная литература:</p> <p>1. Гришина С.А. Стратегический менеджмент: проектный подход : учебное пособие / Гришина С.А., Шишкин А.Н. — Тула : Тульский государственный педагогический университет имени Л.Н. Толстого, 2020. — 184 с. — ISBN 978-5-6045158-7-7. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <a href="http://www.iprbookshop.ru/107697.html">http://www.iprbookshop.ru/107697.html</a>— Режим доступа: для авторизир. пользователей- ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>Дополнительная:</p> <p>5. <b>Кузнецов Б.Т. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Кузнецов Б.Т.</b>— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.— 624 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/10511">http://www.iprbookshop.ru/10511</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>6. <b>Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии [Электронный ресурс]: учебник/ Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж.</b>— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.— 576 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/12862">http://www.iprbookshop.ru/12862</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>7. <b>Харченко В.Л. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учебник/ Харченко В.Л.</b>— Электрон. текстовые данные.— М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012.— 384 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/17046">http://www.iprbookshop.ru/17046</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>8. <b>Фомичев А. Н. Стратегический менеджмент [Текст]: учебник для вузов*/ А. Н. Фомичев.</b>- М.: Дашков и К, 2014.- 467с.</p> <p>ИНТЕРНЕТ ресурсы  <a href="http://www.ict.edu.ru/">http://www.ict.edu.ru/</a> Федеральный образовательный портал «Информационно-телекоммуникационные технологии в образовании»  <a href="http://window.edu.ru/library?p_rubrg=2.1">http://window.edu.ru/library?p_rubrg=2.1</a> Федеральный образовательный портал «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» / библиотека</p>	конспект, курсовая работа

#### 6.4.1. Перечень информационных технологий, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости):

СПС «Консультант Плюс» (локальная сеть Института)  
ЭБС «IPRbooks» [URL:http://www.iprbookshop.ru/11020](http://www.iprbookshop.ru/11020) или локальная сеть  
Института  
Компьютерная презентация лекций (Power Point)

Рабочее место в Институте, оборудованное компьютером с выходом в сеть Интернет

Локальная сеть Волгоградского гуманитарного института (учебно-методическая документация)

Электронная почта студента ВГГИ ([\\_\\_\\_\\_\\_@vggi.ru](mailto:_____@vggi.ru))

Поисковые системы: <http://www.yandex.ru/>; <https://www.google.ru/>; <https://mail.ru/>

#### **6.4.2. Методические указания обучающемуся для осуществления самостоятельной работы**

Одним из основных методов овладения знаниями является *самостоятельная работа студентов*, объем которой определяется учебно-методическим комплексом в часах для каждой категории студентов по данному направлению. Самостоятельная работа планируется, с учетом расписания занятий и тематического плана по дисциплине «Стратегический менеджмент». Проводя самостоятельную работу, обучающиеся опираются на методические советы и рекомендации преподавателя.

Внедрение этой формы обучения будет способствовать повышению качества образования. Во-первых, за счет того, что каждый студент при личной встрече с преподавателем сможет решить именно те, проблемы, которые возникают у него при изучении материала и реализации изученного на практике. Тогда, как в группе решаются проблемы не доступные пониманию большинству студентов. Во-вторых, повысится уровень самостоятельности студента. Если при проведении группового занятия студент может не принимать активного участия в обсуждении и решении проблемы, или просто соглашаться с решениями, предложенными другими, то, работая самостоятельно, он вынужден будет решать проблему самостоятельно, что в конечном итоге подготовит его к будущей практической деятельности. Студент также сможет самостоятельно планировать время, затрачиваемое им на постановку проблемы, ее решения, и составления отчета для преподавателя, что опять же будет способствовать повышению уровня образования данного студента.

Для повышения эффективности самостоятельной работы студентов рекомендуется следующий порядок ее организации. Сначала изучаются теоретические вопросы по соответствующей теме с проработкой основной и дополнительной литературы. Особое внимание следует обратить на понимание основных понятий и определений, что необходимо для правильного понимания и решения задач. Затем нужно самостоятельно разобрать и решить рассмотренные в тексте примеры, выясняя в деталях практическое значение выученного теоретического материала. После чего еще раз внимательно прочитать все вопросы теории, попутно решая соответствующие упражнения, приведенные в учебниках и сборниках задач.

Помощь в самостоятельной подготовке студенту окажут материалы учебно-методического комплекса. Они содержат перечень вопросов, которые необходимо изучить самостоятельно. К каждой теме прилагается список основной и дополнительной литературы, изучение которой будет способствовать наиболее полной подготовке к занятию. Студенту необходимо знать, что для подготовки достаточно использовать один из приведенных источников основной литературы. Для расширения познаний необходимо обращаться к дополнительной литературе. Надо обратить внимание на то, что к каждой теме приведены основные понятия и краткое содержание материала, необходимого для изучения.

Выполнение студентами самостоятельной работы контролируется в зависимости от задания в форме проверки: подготовки реферата, заполнения теста, решение задач, экзамен. Все эти задания, темы рефератов и тесты для контроля знаний студентов можно найти в материалах учебно-методического комплекса в разделе: Фонд оценочных средств.

Одной из форм контроля самостоятельной работы является тест. При подготовке к *тесту* обучающийся должен внимательно изучить материал, предложенный преподавателем и учебно-методическим комплексом (основные термины, вопросы для обсуждения, основную и дополнительную литературу); рассмотреть практические задачи, предложенные к данной теме; еще раз вернуться к теоретическим вопросам для закрепления материала.

Как правило, тест включает в себя от 10 до 20 заданий. На ознакомление с вопросами и формулирование ответа студенту отводится 20 минут. Студент должен выбрать из предложенных вариантов правильный ответ и подчеркнуть его.

Знания оцениваются по четырехбалльной системе: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

При оценивании знаний и умений студентов по дисциплине преподаватель руководствуется, прежде всего, следующими критериями:

- умение оперировать экономическими понятиями и категориями;
- развитие навыков самостоятельной работы с нормативно-правовыми актами, учебной и научной литературой при решении поставленных задач.

Студенты, давшие в результате 80 % и более правильных ответов получают оценку «отлично». Студенты, давшие в результате опроса правильные ответы на 60 % и более процентов получают оценку «хорошо». Студенты, давшие в результате опроса правильные ответы на 50 % и более процентов получают оценку «удовлетворительно». Студенты, давшие в результате опроса правильные ответы на менее 50 % вопросов получают оценку «неудовлетворительно».

Форма контроля – *реферат, доклад, аналитический обзор*. Знания оцениваются по четырехбалльной системе: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

При оценивании знаний и умений студентов учитываются следующие критерии:

- развитие навыков самостоятельного научного поиска необходимой литературы;
- развитие навыков самостоятельной работы нормативно-правовыми актами, учебной и научной литературой при решении поставленных задач;
- развитие навыков научного анализа материала и его изложения;
- выработка умения самостоятельного выделения из всей найденной информации основных аспектов раскрывающих суть темы реферата и анализа их;
- развитие умения излагать изучаемый материал в краткой по объему и емкой по содержанию форме;
- закрепление знаний по выбранной теме при работе с дополнительными источниками.

*Оценка знаний, умений и навыков (компетенций) при интерактивных формах занятий.* Знания оцениваются по четырехбалльной системе: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

При оценивании знаний и умений студентов учитываются следующие критерии:

- развитие навыков самостоятельного научного поиска необходимой литературы;
- развитие навыков самостоятельной работы нормативно-правовыми актами, учебной и научной литературой при решении поставленных задач;
- развитие навыков научного анализа материала и его изложения;
- выработка умения самостоятельного выделения из всей найденной информации основных аспектов раскрывающих суть темы реферата и анализа их;
- развитие умения излагать изучаемый материал в краткой по объему и емкой по содержанию форме;
- закрепление знаний по выбранной теме при работе с дополнительными источниками.

- умение оперировать экономическими понятиями и категориями;

Критерии оценки и шкала оценивания знаний, умений, навыков:

**5 БАЛЛОВ (отлично):**

- систематизированные, полные знания по всем вопросам;
- свободное владение экономической терминологией, стилистически грамотное, логически правильное изложение ответов на вопросы;
- четкое представление о сущности, характере и взаимосвязях экономических понятий и явлений;
- умение обосновать излагаемый материал практическими примерами;
- умение использовать научные достижения экономических и других связанных с ними дисциплин;
- ориентирование в специальной литературе ,
- знание основных проблем экономической дисциплины,
- владение методами сбора, анализа и обработки данных, необходимых для решения поставленных экономических задач.
- владение инструментальными средствами для обработки экономических данных в соответствии с поставленной задачей, владение профессиональными программными средствами, основными математическими и статистическими методами, стандартными статистическими пакетами для обработки данных, полученных при решении различных профессиональных задач.

**4 БАЛЛА (хорошо):**

- в основном полные знания по всем вопросам;
- владение экономической терминологией, стилистически грамотное, логически правильное изложение ответов на вопросы;
- четкое представление о сущности и взаимосвязях экономически значимых явлений;
- умение обосновать излагаемый материал практическими примерами;
- ориентирование в специальной литературе ,
- знание основных проблем экономической дисциплины,
- оценивает экономические и социально-экономические показатели, характеризующие деятельность хозяйствующих субъектов; знает действующую нормативно-правовую базу, обладает базовыми знаниями и методами математики и естественных наук; владеет методами сбора, анализа и обработки данных, необходимых для решения поставленных экономических задач.
- владение инструментальными средствами для обработки экономических данных в соответствии с поставленной задачей,

**3 БАЛЛА (удовлетворительно):**

- фрагментарные знания при ответе;
- владение экономической терминологией;
- не полное представление о сущности и взаимосвязях экономически значимых явлений и процессов;
- умение обосновать излагаемый материал практическими примерами;

**2 БАЛЛА (неудовлетворительно):**

- отсутствие знаний и компетенций;
- отсутствие представления о сущности, характере и взаимосвязях экономически значимых явлений;
- неумение владеть экономической терминологией.

**6.5. Образовательные технологии.**

Компетентностные задачи, решаемые в процессе освоения разделов дисциплины «Стратегический менеджмент», предполагают широкое использование традиционных и современных форм, методов и технологий обучения, направленных на развитие

творческого мышления, овладение методами анализа информации, выявления проблемных областей и нахождения оптимальных вариантов решения, выработку навыков критического оценивания различных точек зрения, четкого изложения и отстаивания собственной позиции в устной и письменной форме, приобретение опыта работы в команде, стимулирование к организации систематической и ритмичной самостоятельной работы по дисциплине, самоанализ, самоконтроль и самооценку.

Лекционный курс основывается на сочетании классических образовательных технологий с элементами проблемного обучения, дискуссии и мини-лекций. Часть лекционных занятий проводится с использованием информационных технологий: мультимедийного оборудования (комплекты слайдов).

На практических занятиях применяются современные образовательные технологии: метод проектной деятельности с последующей презентацией и защитой проекта, решение ситуационных задач (case study), работа в малых группах и др.

В рамках освоения раздела «Стратегии конкуренции» используются такие образовательные технологии, как:

- *исследовательский групповой проект* «Использование различных стратегий для сохранения конкурентного преимущества». Реализация проекта осуществляется в мини-группах (5-7 чел.). В рамках проекта предполагается самостоятельное планирование студентами деятельности по проекту, обработка и анализ результатов изучения различных стратегий, оформление их в виде ментальной карты, презентация и публичная защита результатов проектной деятельности.

По разделу «Анализ стратегических факторов внешней среды» применяются следующие образовательные технологии:

- *мини-проект*, предполагающий составление таблицы «Стратегические факторы внешней среды», где в систематизированном виде будут представлены результаты изучения теоретических и практических вопросов.

По разделу «Базисные стратегии бизнеса» запланировано проведение:

- решение ситуационных задач (case study) и работа в малых группах.

№ п/п	Тема занятия	Вид учебного занятия	Форма / методы активного, интерактивного, сетевого обучения	Количество часов
1.	Сущность стратегического управления организацией	лекция	Презентация с использованием мультимедийного оборудования	2
			Мини-лекция	2
2.	Основные задачи создания стратегии	лекция	Презентация с использованием мультимедийного оборудования	4
3.	Стратегии конкуренции	лекция	Презентация с использованием мультимедийного оборудования	2
			Мини-лекция	2
4.	Анализ стратегических факторов внешней среды	Семинар	Решение ситуационных задач (case study), работа в малых группах	2
5.	Базисные стратегии бизнеса	Семинар	Решение ситуационных задач (case study), работа в малых группах	2
Итого:				16

## Заочная форма обучения

### 7. Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины составляет 9 зачетных единицы, 324 часа, в т. ч. контактная работа обучающихся с преподавателем - на лекционные занятия 18 часов, практические занятия 16 часов, форма контроля – зачет 4, экзамен. Трудоемкость экзамена – 9 часов. Самостоятельная работа 277 часов.

#### 6.1. Учебно-тематический план

##### «Стратегический менеджмент»

№ п/п	Тема учебной дисциплины	Количество часов			
		Контактная работа		самост. работа	всего
		Лекции	практ. занятия		
1.	Сущность стратегического управления организацией	4	-	25	29
2.	Основные задачи создания стратегии	-	-	25	25
3.	Школы стратегий менеджмента	-	-	25	25
4.	Анализ стратегических факторов внешней среды	-	-	25	25
5.	Анализ состояния компании	6	6	25	37
6.	Базисные стратегии бизнеса	-	-	25	25
7.	Стратегии конкуренции	4	6	25	35
8.	Портфельный анализ компании в системе стратегического управления	-	-	25	25
9.	Процесс реализации стратегии и контроль	4	4	25	33
10.	Стратегия внешнеэкономической деятельности	-	-	25	25
11.	Стратегия организационного развития	-	-	27	27
	Вид промежуточной аттестации (зачет, экзамен)	Зачет – 4 , экзамен - 9 часов			
	ИТОГО:	18	16	277	324

### 7.2. Содержание лекционных занятий.

#### Тема 1. Сущность стратегического управления организацией

*Лекция проводится в интерактивной форме – в форме презентации с использованием мультимедийного оборудования.*

Общая характеристика стратегического управления. Этапы развития стратегического подхода.

Пять задач стратегического менеджмента: развитие стратегического видения и миссии; целеполагание; формирование стратегии; реализация стратегии; оценка реализации и внесение корректировок. Сущность и преимущества стратегического мышления.

Основные категории стратегического менеджмента: стратегическое и оперативное (тактическое) управление, внешняя и внутренняя среда организации, отрасль и бизнес организации, видение, миссия, цели, стратегия, внедрение стратегии, стратегический контроль, организационная культура.

Взаимосвязь этики бизнеса и стратегии организации.

#### Тема 5. Анализ состояния компании

Управленческий анализ. Цели и методы управленческого анализа. Методологические принципы управленческого анализа и уровни его проведения.

Анализ положения компании. Стратегические и финансовые индикаторы работы компании. Определение внутренних сильных и слабых сторон организации. Выявление внешних благоприятных возможностей и угроз. SWOT-анализ и методика его использования в практике управления.

Стратегический анализ затрат и цепи издержек. Сравнение затрат по основным видам деятельности. Стратегические возможности достижения конкурентоспособности в издержках. Анализ цепи издержек, компетентность и конкурентоспособность.

Определение конкурентных позиций компании. Количественные оценки конкурентоспособности компании.

Стратегические проблемы компании и разработка полного плана стратегических действий на основе результатов анализа ситуации в компании, в отрасли и состояния конкуренции.

## **Тема 7. Стратегии конкуренции**

*Лекция проводится в интерактивной форме – в форме презентации с использованием мультимедийного оборудования.*

Конкурентное преимущество. Основные пути определения конкурентных преимуществ. Формы конкурентных преимуществ. Источники конкурентных преимуществ.

Пять основных конкурентных стратегий. Стратегия лидерства на основе низких издержек. Стратегия дифференциации, или индивидуализации. Направления дифференциации. Стратегия наилучшей стоимости. Стратегия концентрации на узком сегменте или нише рынка на основе низких издержек. Стратегия концентрации на узком сегменте или нише рынка на основе дифференциации.

Использование наступательных стратегий для сохранения конкурентоспособности.

Использование оборонительных стратегий для сохранения конкурентного преимущества.

## **Тема 9. Процесс реализации стратегии и контроль**

Организационное обеспечение реализации стратегии. Роль руководства в реализации стратегии. Роль организационной структуры в реализации стратегии. Роль человеческого фактора в реализации стратегии.

Управление сопротивлением изменениям в процессе реализации стратегии. Типы реакции на изменения и подход к управлению ими. Планирование проведения изменений. Методы управления сопротивлением.

Контроль за реализацией стратегии. Требования к системе стратегического контроля. Характеристики эффективного контроля.

### **7.3. Содержание практических (семинарских) занятий.**

#### **Семинарское занятие № 5. Анализ состояния компании**

1. Понятие и сущность конкурентной силы организаций, производящих товары-субституты, варианты стратегического поведения.
2. Понятие карты стратегических групп конкурентов, алгоритм составления.
3. Исследование ближайших конкурентов организации, составление профиля основного конкурента.
4. Процесс анализа внутренней среды организации: цель анализа, основные этапы, их характеристика и взаимосвязь.

### Задания:

Подготовьте рефераты на тему:

1. Управленческий анализ в современной практике управления организацией.
2. Методы управленческого анализа.
3. Подходы к оценке конкурентоспособности компании.

В результате подготовки к семинарскому занятию студент должен суметь ответить на вопросы:

1. В чем сущность и содержание управленческого анализа?
2. Перечислите элементы методической базы управленческого анализа.
3. Как проводить оценку эффективности действующей стратегии компании?
4. Какие существуют модели проведения SWOT-анализа в практике управления компанией?
5. Как выбрать критерии оценки конкурентоспособности компании?
6. Как оценить конкурентоспособность компании по уровню цен и издержек?
7. Оценка конкурентной позиции компании.

Составьте терминологический словарь:

Цели организации, миссия организации, уровень конкурентоспособности, анализ организационной среды.

### **Семинарское занятие № 7. Стратегии конкуренции**

1. Понятие и сущность стратегии лидерства по издержкам. Характеристика и эволюционный путь организации-виолента.
2. Понятие и сущность стратегии широкой дифференциации.
3. Понятие и сущность стратегии оптимальных издержек.
4. Понятие и сущность стратегии рыночной ниши, основанной на низких издержках.
5. Понятие и сущность стратегии рыночной ниши, основанной на дифференциации. Характеристика и эволюционный путь организации-пациента.
6. Понятие и сущность стратегии инноваций.
7. Понятие и сущность наступательной стратегии организации, выделяемые виды, их характеристика и условия применения.
8. Понятие и сущность оборонительной стратегии организации, выделяемые виды, их характеристика и условия применения.

### Задания:

Подготовьте рефераты на тему:

1. Особенности формирования оборонительных стратегий для сохранения конкурентного преимущества.
2. Разработка наступательных стратегий для сохранения конкурентоспособности.
3. Сущность стратегии лидерства на основе низких издержек.

В результате подготовки к семинарскому занятию студент должен суметь ответить на вопросы:

5. Какие сложности существуют при осуществлении классификации стратегий?
6. Назовите, какие стратегии относятся к конкурентным, укажите их роль и значение?
7. Какие основные характеристики отрасли предопределяют формирование той или иной стратегии?

Составьте терминологический словарь:



Виолентная («силовая») стратегия, горизонтальная интеграция, вертикальная интеграция, диверсификация деятельности, функциональная стратегия, операционная стратегия организации, стратегия организации, стратегия лидерства по издержкам, стратегия концентрации на существующем рынке, стратегия оптимальных издержек, стратегия развития продукта, стратегия развития рынка.

## Семинарское занятие № 9. Процесс реализации стратегии и контроль

1. Технология реализации стратегии организации: понятие, основные элементы, их характеристика и взаимосвязь.
2. Основные области стратегических изменений: система управления, персонал, ресурсная база, организационные культура и структура.
3. Выявление сопротивления стратегическим изменениям в организации: понятие и сущность индивидуального и группового сопротивления, сопротивления системы управления.
4. Основные методы и способы преодоления сопротивления стратегическим изменениям в организации.
5. Понятие и сущность стратегии изменений, выделяемые виды, их характеристика и условия применения.

### Задания:

Подготовьте рефераты на тему:

7. Оценка реализации и корректировка стратегии.
8. Характеристики стратегического и тактического контроллинга.
9. Использование систем контроля при различных стратегиях.

В результате подготовки к семинарскому занятию студент должен суметь ответить на вопросы:

7. Каковы различия между реализацией долгосрочного и стратегического планов?
8. В чем заключается особенность управления стратегическими изменениями?
9. Какие изменения в системе управления необходимы для реализации стратегии?

Составьте терминологический словарь:

Видение организации, реализация стратегии, тактика организации, стратегический контроллинг, тактический контроллинг, стратегия изменений.

## 7.4. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы

№ п/п	Наименование раздела (темы) дисциплины для самостоятельного изучения	Учебно-методическая документация (список рекомендуемой литературы (основная, дополнительная), ресурсы «Интернет», информационно-справочные системы)	Учебно-методические средства
1.	Сущность стратегического управления организацией	Основная литература: 1. Гришина С.А. Стратегический менеджмент: проектный подход : учебное пособие / Гришина С.А., Шишкин А.Н. — Тула : Тульский государственный педагогический университет имени Л.Н. Толстого, 2020. — 184 с. — ISBN 978-5-6045158-7-7. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR	тест, курсовая работа

		<p>BOOKS : [сайт]. — URL: <a href="http://www.iprbookshop.ru/107697.html">http://www.iprbookshop.ru/107697.html</a>— Режим доступа: для авторизир. пользователей- ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>Дополнительная:</p> <p>9. <b>Кузнецов Б.Т. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]:</b> учебное пособие/ Кузнецов Б.Т.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.— 624 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/10511">http://www.iprbookshop.ru/10511</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>10. <b>Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии [Электронный ресурс]:</b> учебник/ Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.— 576 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/12862">http://www.iprbookshop.ru/12862</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>11. <b>Харченко В.Л. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]:</b> учебник/ Харченко В.Л.— Электрон. текстовые данные.— М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012.— 384 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/17046">http://www.iprbookshop.ru/17046</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>12. <b>Фомичев А. Н. Стратегический менеджмент [Текст]:</b> учебник для вузов*/ А. Н. Фомичев.- М.: Дашков и К, 2014.- 467с.</p> <p>ИНТРНЕТ ресурсы  <a href="http://www.ict.edu.ru/">http://www.ict.edu.ru/</a> Федеральный образовательный портал «Информационно-телекоммуникационные технологии в образовании»  <a href="http://window.edu.ru/library?p_rubrg=2.1">http://window.edu.ru/library?p_rubrg=2.1</a> Федеральный образовательный портал «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» / библиотека</p>	
2.	Основные задачи создания стратегии	<p>Основная литература:</p> <p>1.Гришина С.А. Стратегический менеджмент: проектный подход : учебное пособие / Гришина С.А., Шишкин А.Н.. — Тула : Тульский государственный педагогический университет имени Л.Н. Толстого, 2020. — 184 с. — ISBN 978-5-6045158-7-7. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <a href="http://www.iprbookshop.ru/107697.html">http://www.iprbookshop.ru/107697.html</a>— Режим доступа: для авторизир. пользователей- ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>3.</p> <p>Дополнительная:</p> <p>9. <b>Кузнецов Б.Т. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]:</b> учебное пособие/ Кузнецов Б.Т.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.— 624 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/10511">http://www.iprbookshop.ru/10511</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>10. <b>Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство</b></p>	реферат, курсовая работа

		<p><b>разработки и реализации стратегии [Электронный ресурс]:</b> учебник/ Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.— 576 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/12862">http://www.iprbookshop.ru/12862</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>11. <b>Харченко В.Л. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]:</b> учебник/ Харченко В.Л.— Электрон. текстовые данные.— М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012.— 384 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/17046">http://www.iprbookshop.ru/17046</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>12. <b>Фомичев А. Н. Стратегический менеджмент [Текст]:</b> учебник для вузов*/ А. Н. Фомичев.- М.: Дашков и К, 2014.- 467с.</p> <p>ИНТРНЕТ ресурсы  <a href="http://www.ict.edu.ru/">http://www.ict.edu.ru/</a> Федеральный образовательный портал «Информационно-телекоммуникационные технологии в образовании»  <a href="http://window.edu.ru/library?p_rubrg=2.1">http://window.edu.ru/library?p_rubrg=2.1</a> Федеральный образовательный портал «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» / библиотека</p>	
3.	Школы стратегий менеджмента	<p>Основная литература:</p> <p>1. Гришина С.А. Стратегический менеджмент: проектный подход : учебное пособие / Гришина С.А., Шишкин А.Н.. — Тула : Тульский государственный педагогический университет имени Л.Н. Толстого, 2020. — 184 с. — ISBN 978-5-6045158-7-7. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <a href="http://www.iprbookshop.ru/107697.html">http://www.iprbookshop.ru/107697.html</a>— Режим доступа: для авторизир. пользователей- ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>Дополнительная:</p> <p>9. <b>Кузнецов Б.Т. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]:</b> учебное пособие/ Кузнецов Б.Т.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.— 624 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/10511">http://www.iprbookshop.ru/10511</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>10. <b>Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии [Электронный ресурс]:</b> учебник/ Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.— 576 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/12862">http://www.iprbookshop.ru/12862</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>11. <b>Харченко В.Л. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]:</b> учебник/ Харченко В.Л.— Электрон. текстовые данные.— М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012.— 384 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/17046">http://www.iprbookshop.ru/17046</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>12. <b>Фомичев А. Н. Стратегический менеджмент [Текст]:</b> учебник для вузов*/ А. Н. Фомичев.- М.: Дашков и К, 2014.- 467с.</p> <p>ИНТРНЕТ ресурсы  <a href="http://www.ict.edu.ru/">http://www.ict.edu.ru/</a> Федеральный образовательный портал</p>	конспект, курсовая работа

		«Информационно-телекоммуникационные технологии в образовании» <a href="http://window.edu.ru/library?p_rubr=2.1">http://window.edu.ru/library?p_rubr=2.1</a> Федеральный образовательный портал «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» / библиотека	
4.	Анализ стратегических факторов внешней среды	<p>Основная литература:</p> <p>1. Гришина С.А. Стратегический менеджмент: проектный подход : учебное пособие / Гришина С.А., Шишкин А.Н.. — Тула : Тульский государственный педагогический университет имени Л.Н. Толстого, 2020. — 184 с. — ISBN 978-5-6045158-7-7. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <a href="http://www.iprbookshop.ru/107697.html">http://www.iprbookshop.ru/107697.html</a>— Режим доступа: для авторизир. пользователей- ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>Дополнительная:</p> <p>9. <b>Кузнецов Б.Т. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]:</b> учебное пособие/ Кузнецов Б.Т.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.— 624 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/10511">http://www.iprbookshop.ru/10511</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>10. <b>Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии [Электронный ресурс]:</b> учебник/ Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.— 576 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/12862">http://www.iprbookshop.ru/12862</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>11. <b>Харченко В.Л. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]:</b> учебник/ Харченко В.Л.— Электрон. текстовые данные.— М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012.— 384 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/17046">http://www.iprbookshop.ru/17046</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>12. <b>Фомичев А. Н. Стратегический менеджмент [Текст]:</b> учебник для вузов*/ А. Н. Фомичев.- М.: Дашков и К, 2014.- 467с.</p> <p>ИНТЕРНЕТ ресурсы <a href="http://www.ict.edu.ru/">http://www.ict.edu.ru/</a> Федеральный образовательный портал «Информационно-телекоммуникационные технологии в образовании» <a href="http://window.edu.ru/library?p_rubr=2.1">http://window.edu.ru/library?p_rubr=2.1</a> Федеральный образовательный портал «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» / библиотека</p>	реферат, курсовая работа
5.	Анализ состояния компании	<p>Основная литература:</p> <p>1. Гришина С.А. Стратегический менеджмент: проектный подход : учебное пособие / Гришина С.А., Шишкин А.Н.. — Тула : Тульский государственный педагогический университет имени Л.Н. Толстого, 2020. — 184 с. — ISBN 978-5-6045158-7-7. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <a href="http://www.iprbookshop.ru/107697.html">http://www.iprbookshop.ru/107697.html</a>— Режим доступа: для авторизир. пользователей- ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>3.</p>	реферат, курсовая работа

		<p>Дополнительная:</p> <p>9. <b>Кузнецов Б.Т. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]:</b> учебное пособие/ Кузнецов Б.Т.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.— 624 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/10511">http://www.iprbookshop.ru/10511</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>10. <b>Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии [Электронный ресурс]:</b> учебник/ Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.— 576 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/12862">http://www.iprbookshop.ru/12862</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>11. <b>Харченко В.Л. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]:</b> учебник/ Харченко В.Л.— Электрон. текстовые данные.— М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012.— 384 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/17046">http://www.iprbookshop.ru/17046</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>12. <b>Фомичев А. Н. Стратегический менеджмент [Текст]:</b> учебник для вузов*/ А. Н. Фомичев.- М.: Дашков и К, 2014.- 467с.</p> <p>ИНТРНЕТ ресурсы  <a href="http://www.ict.edu.ru/">http://www.ict.edu.ru/</a> Федеральный образовательный портал «Информационно-телекоммуникационные технологии в образовании»  <a href="http://window.edu.ru/library?p_rubrg=2.1">http://window.edu.ru/library?p_rubrg=2.1</a> Федеральный образовательный портал «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» / библиотека</p>	
6.	Базисные стратегии бизнеса	<p>Основная литература:</p> <p>1.Гришина С.А. Стратегический менеджмент: проектный подход : учебное пособие / Гришина С.А., Шишкин А.Н.. — Тула : Тульский государственный педагогический университет имени Л.Н. Толстого, 2020. — 184 с. — ISBN 978-5-6045158-7-7. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <a href="http://www.iprbookshop.ru/107697.html">http://www.iprbookshop.ru/107697.html</a>— Режим доступа: для авторизир. пользователей- ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>Дополнительная:</p> <p>9. <b>Кузнецов Б.Т. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]:</b> учебное пособие/ Кузнецов Б.Т.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.— 624 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/10511">http://www.iprbookshop.ru/10511</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>10. <b>Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии [Электронный ресурс]:</b> учебник/ Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.— 576 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/12862">http://www.iprbookshop.ru/12862</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>11. <b>Харченко В.Л. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]:</b> учебник/ Харченко В.Л.—</p>	доклад, курсовая работа

		<p>Электрон. текстовые данные.— М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012.— 384 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/17046">http://www.iprbookshop.ru/17046</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>12. <b>Фомичев А. Н. Стратегический менеджмент [Текст]: учебник для вузов*/ А. Н. Фомичев.- М.: Дашков и К, 2014.- 467с.</b></p> <p>ИНТРНЕТ ресурсы  <a href="http://www.ict.edu.ru/">http://www.ict.edu.ru/</a> Федеральный образовательный портал «Информационно-телекоммуникационные технологии в образовании»  <a href="http://window.edu.ru/library?p_rubr=2.1">http://window.edu.ru/library?p_rubr=2.1</a> Федеральный образовательный портал «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» / библиотека</p>	
7.	Стратегии конкуренции	<p>Основная литература:</p> <p>1.Гришина С.А. Стратегический менеджмент: проектный подход : учебное пособие / Гришина С.А., Шишкин А.Н.. — Тула : Тульский государственный педагогический университет имени Л.Н. Толстого, 2020. — 184 с. — ISBN 978-5-6045158-7-7. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <a href="http://www.iprbookshop.ru/107697.html">http://www.iprbookshop.ru/107697.html</a>— Режим доступа: для авторизир. пользователей- ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>Дополнительная:</p> <p>9. <b>Кузнецов Б.Т. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Кузнецов Б.Т.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.— 624 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/10511">http://www.iprbookshop.ru/10511</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</b></p> <p>10. <b>Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии [Электронный ресурс]: учебник/ Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.— 576 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/12862">http://www.iprbookshop.ru/12862</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</b></p> <p>11. <b>Харченко В.Л. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учебник/ Харченко В.Л.— Электрон. текстовые данные.— М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012.— 384 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/17046">http://www.iprbookshop.ru/17046</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</b></p> <p>12. <b>Фомичев А. Н. Стратегический менеджмент [Текст]: учебник для вузов*/ А. Н. Фомичев.- М.: Дашков и К, 2014.- 467с.</b></p> <p>ИНТРНЕТ ресурсы  <a href="http://www.ict.edu.ru/">http://www.ict.edu.ru/</a> Федеральный образовательный портал «Информационно-телекоммуникационные технологии в образовании»  <a href="http://window.edu.ru/library?p_rubr=2.1">http://window.edu.ru/library?p_rubr=2.1</a> Федеральный образовательный портал «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» / библиотека</p>	тест, курсовая работа
8.	Портфельный анализ компании в системе	<p>Основная литература:</p> <p>1.Гришина С.А. Стратегический менеджмент: проектный подход</p>	реферат, курсовая работа

	стратегического управления	<p>: учебное пособие / Гришина С.А., Шишкин А.Н.. — Тула : Тульский государственный педагогический университет имени Л.Н. Толстого, 2020. — 184 с. — ISBN 978-5-6045158-7-7. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <a href="http://www.iprbookshop.ru/107697.html">http://www.iprbookshop.ru/107697.html</a>— Режим доступа: для авторизир. пользователей- ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>Дополнительная:</p> <p>9. <b>Кузнецов Б.Т. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]:</b> учебное пособие/ Кузнецов Б.Т.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.— 624 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/10511">http://www.iprbookshop.ru/10511</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>10. <b>Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии [Электронный ресурс]:</b> учебник/ Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.— 576 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/12862">http://www.iprbookshop.ru/12862</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>11. <b>Харченко В.Л. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]:</b> учебник/ Харченко В.Л.— Электрон. текстовые данные.— М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012.— 384 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/17046">http://www.iprbookshop.ru/17046</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>12. <b>Фомичев А. Н. Стратегический менеджмент [Текст]:</b> учебник для вузов*/ А. Н. Фомичев.- М.: Дашков и К, 2014.- 467с.</p> <p>ИНТЕРНЕТ ресурсы  <a href="http://www.ict.edu.ru/">http://www.ict.edu.ru/</a> Федеральный образовательный портал «Информационно-телекоммуникационные технологии в образовании»  <a href="http://window.edu.ru/library?p_rubr=2.1">http://window.edu.ru/library?p_rubr=2.1</a> Федеральный образовательный портал «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» / библиотека</p>	
9.	Процесс реализации стратегии и контроль	<p>Основная литература:</p> <p>1.Гришина С.А. Стратегический менеджмент: проектный подход : учебное пособие / Гришина С.А., Шишкин А.Н.. — Тула : Тульский государственный педагогический университет имени Л.Н. Толстого, 2020. — 184 с. — ISBN 978-5-6045158-7-7. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <a href="http://www.iprbookshop.ru/107697.html">http://www.iprbookshop.ru/107697.html</a>— Режим доступа: для авторизир. пользователей- ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>Дополнительная:</p> <p>9. <b>Кузнецов Б.Т. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]:</b> учебное пособие/ Кузнецов Б.Т.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.— 624 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/10511">http://www.iprbookshop.ru/10511</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>10. <b>Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство</b></p>	тест, курсовая работа



		<p><b>разработки и реализации стратегии [Электронный ресурс]:</b> учебник/ Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.— 576 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/12862">http://www.iprbookshop.ru/12862</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>11. <b>Харченко В.Л. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]:</b> учебник/ Харченко В.Л.— Электрон. текстовые данные.— М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012.— 384 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/17046">http://www.iprbookshop.ru/17046</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>12. <b>Фомичев А. Н. Стратегический менеджмент [Текст]:</b> учебник для вузов*/ А. Н. Фомичев.- М.: Дашков и К, 2014.- 467с.</p> <p>ИНТРНЕТ ресурсы  <a href="http://www.ict.edu.ru/">http://www.ict.edu.ru/</a> Федеральный образовательный портал «Информационно-телекоммуникационные технологии в образовании»  <a href="http://window.edu.ru/library?p_rubg=2.1">http://window.edu.ru/library?p_rubg=2.1</a> Федеральный образовательный портал «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» / библиотека</p>	
10.	Стратегия внешнеэкономической деятельности	<p>Основная литература:</p> <p>1. Гришина С.А. Стратегический менеджмент: проектный подход : учебное пособие / Гришина С.А., Шишкин А.Н.. — Тула : Тульский государственный педагогический университет имени Л.Н. Толстого, 2020. — 184 с. — ISBN 978-5-6045158-7-7. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <a href="http://www.iprbookshop.ru/107697.html">http://www.iprbookshop.ru/107697.html</a>— Режим доступа: для авторизир. пользователей- ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>Дополнительная:</p> <p>9. <b>Кузнецов Б.Т. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]:</b> учебное пособие/ Кузнецов Б.Т.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.— 624 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/10511">http://www.iprbookshop.ru/10511</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>10. <b>Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии [Электронный ресурс]:</b> учебник/ Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.— 576 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/12862">http://www.iprbookshop.ru/12862</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>11. <b>Харченко В.Л. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]:</b> учебник/ Харченко В.Л.— Электрон. текстовые данные.— М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012.— 384 с.— Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/17046">http://www.iprbookshop.ru/17046</a>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>12. <b>Фомичев А. Н. Стратегический менеджмент [Текст]:</b> учебник для вузов*/ А. Н. Фомичев.- М.: Дашков и К, 2014.- 467с.</p> <p>ИНТРНЕТ ресурсы  <a href="http://www.ict.edu.ru/">http://www.ict.edu.ru/</a> Федеральный образовательный портал</p>	конспект, курсовая работа



		«Информационно-телекоммуникационные технологии в образовании» http://window.edu.ru/library?p_rubr=2.1 Федеральный образовательный портал «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» / библиотека	
11.	Стратегия организационного развития	<p>Основная литература:</p> <p>1. Гришина С.А. Стратегический менеджмент: проектный подход : учебное пособие / Гришина С.А., Шишкин А.Н.. — Тула : Тульский государственный педагогический университет имени Л.Н. Толстого, 2020. — 184 с. — ISBN 978-5-6045158-7-7. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: http://www.iprbookshop.ru/107697.html— Режим доступа: для авторизир. пользователей- ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>Дополнительная:</p> <p>9. <b>Кузнецов Б.Т. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]:</b> учебное пособие/ Кузнецов Б.Т.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.— 624 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/10511.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>10. <b>Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии [Электронный ресурс]:</b> учебник/ Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.— 576 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/12862.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>11. <b>Харченко В.Л. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]:</b> учебник/ Харченко В.Л.— Электрон. текстовые данные.— М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012.— 384 с.— Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/17046.— ЭБС «IPRbooks», по паролю</p> <p>12. <b>Фомичев А. Н. Стратегический менеджмент [Текст]:</b> учебник для вузов*/ А. Н. Фомичев.- М.: Дашков и К, 2014.- 467с.</p> <p>ИНТЕРНЕТ ресурсы http://www.ict.edu.ru/ Федеральный образовательный портал «Информационно-телекоммуникационные технологии в образовании» http://window.edu.ru/library?p_rubr=2.1 Федеральный образовательный портал «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» / библиотека</p>	конспект, курсовая работа

#### 7.4.1. Перечень информационных технологий, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости):

СПС «Консультант Плюс» (локальная сеть Института)  
 ЭБС «IPRbooks» [URL:http://www.iprbookshop.ru/11020](http://www.iprbookshop.ru/11020) или локальная сеть  
 Института  
 Компьютерная презентация лекций (Power Point)

Рабочее место в Институте, оборудованное компьютером с выходом в сеть Интернет

Локальная сеть Волгоградского гуманитарного института (учебно-методическая документация)

Электронная почта студента ВГГИ ([\\_\\_\\_\\_\\_@vggi.ru](mailto:_____@vggi.ru))

Поисковые системы: <http://www.yandex.ru/>; <https://www.google.ru/>; <https://mail.ru/>

#### **7.4.2. Методические указания обучающемуся для осуществления самостоятельной работы**

Одним из основных методов овладения знаниями является *самостоятельная работа студентов*, объем которой определяется учебно-методическим комплексом в часах для каждой категории студентов по данной специальности. Самостоятельная работа планируется, с учетом расписания занятий и тематического плана по дисциплине «Стратегический менеджмент». Проводя самостоятельную работу, обучающиеся опираются на методические советы и рекомендации преподавателя.

Внедрение этой формы обучения будет способствовать повышению качества образования. Во-первых, за счет того, что каждый студент при личной встрече с преподавателем сможет решить именно те, проблемы, которые возникают у него при изучении материала и реализации изученного на практике. Тогда, как в группе решаются проблемы не доступные пониманию большинству студентов. Во-вторых, повысится уровень самостоятельности студента. Если при проведении группового занятия студент может не принимать активного участия в обсуждении и решении проблемы, или просто соглашаться с решениями, предложенными другими, то, работая самостоятельно, он вынужден будет решать проблему самостоятельно, что в конечном итоге подготовит его к будущей практической деятельности. Студент также сможет самостоятельно планировать время, затрачиваемое им на постановку проблемы, ее решения, и составления отчета для преподавателя, что опять же будет способствовать повышению уровня образования данного студента.

Для повышения эффективности самостоятельной работы студентов рекомендуется следующий порядок ее организации. Сначала изучаются теоретические вопросы по соответствующей теме с проработкой основной и дополнительной литературы. Особое внимание следует обратить на понимание основных понятий и определений, что необходимо для правильного понимания и решения задач. Затем нужно самостоятельно разобрать и решить рассмотренные в тексте примеры, выясняя в деталях практическое значение выученного теоретического материала. После чего еще раз внимательно прочитать все вопросы теории, попутно решая соответствующие упражнения, приведенные в учебниках и сборниках задач.

Помощь в самостоятельной подготовке студенту окажут материалы учебно-методического комплекса. Они содержат перечень вопросов, которые необходимо изучить самостоятельно. К каждой теме прилагается список основной и дополнительной литературы, изучение которой будет способствовать наиболее полной подготовке к занятию. Студенту необходимо знать, что для подготовки достаточно использовать один из приведенных источников основной литературы. Для расширения познаний необходимо обращаться к дополнительной литературе. Надо обратить внимание на то, что к каждой теме приведены основные понятия и краткое содержание материала, необходимого для изучения.

Выполнение студентами самостоятельной работы контролируется в зависимости от задания в форме проверки: подготовки реферата, заполнения теста, решение задач, экзамен. Все эти задания, темы рефератов и тесты для контроля знаний студентов можно найти в материалах учебно-методического комплекса в разделе: Фонд оценочных средств.

Одной из форм контроля самостоятельной работы является тест. При подготовке к *тесту* обучающийся должен внимательно изучить материал, предложенный преподавателем и учебно-методическим комплексом (основные термины, вопросы для обсуждения, основную и дополнительную литературу); рассмотреть практические задачи, предложенные к данной теме; еще раз вернуться к теоретическим вопросам для закрепления материала.

Как правило, тест включает в себя от 10 до 20 заданий. На ознакомление с вопросами и формулирование ответа студенту отводится 20 минут. Студент должен выбрать из предложенных вариантов правильный ответ и подчеркнуть его.

Знания оцениваются по четырехбалльной системе: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

При оценивании знаний и умений студентов по дисциплине преподаватель руководствуется, прежде всего, следующими критериями:

- умение оперировать экономическими понятиями и категориями;
- развитие навыков самостоятельной работы с нормативно-правовыми актами, учебной и научной литературой при решении поставленных задач.

Студенты, давшие в результате 80 % и более правильных ответов получают оценку «отлично». Студенты, давшие в результате опроса правильные ответы на 60 % и более процентов получают оценку «хорошо». Студенты, давшие в результате опроса правильные ответы на 50 % и более процентов получают оценку «удовлетворительно». Студенты, давшие в результате опроса правильные ответы на менее 50 % вопросов получают оценку «неудовлетворительно».

Форма контроля – *реферат, доклад, аналитический обзор*. Знания оцениваются по четырехбалльной системе: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

При оценивании знаний и умений студентов учитываются следующие критерии:

- развитие навыков самостоятельного научного поиска необходимой литературы;
- развитие навыков самостоятельной работы нормативно-правовыми актами, учебной и научной литературой при решении поставленных задач;
- развитие навыков научного анализа материала и его изложения;
- выработка умения самостоятельного выделения из всей найденной информации основных аспектов раскрывающих суть темы реферата и анализа их;
- развитие умения излагать изучаемый материал в краткой по объему и емкой по содержанию форме;
- закрепление знаний по выбранной теме при работе с дополнительными источниками.

*Оценка знаний, умений и навыков (компетенций) при интерактивных формах занятий.* Знания оцениваются по четырехбалльной системе: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

При оценивании знаний и умений студентов учитываются следующие критерии:

- развитие навыков самостоятельного научного поиска необходимой литературы;
- развитие навыков самостоятельной работы нормативно-правовыми актами, учебной и научной литературой при решении поставленных задач;
- развитие навыков научного анализа материала и его изложения;
- выработка умения самостоятельного выделения из всей найденной информации основных аспектов раскрывающих суть темы реферата и анализа их;
- развитие умения излагать изучаемый материал в краткой по объему и емкой по содержанию форме;
- закрепление знаний по выбранной теме при работе с дополнительными источниками.

- умение оперировать экономическими понятиями и категориями;

Критерии оценки и шкала оценивания знаний, умений, навыков:

**5 БАЛЛОВ (отлично):**

- систематизированные, полные знания по всем вопросам;
- свободное владение экономической терминологией, стилистически грамотное, логически правильное изложение ответов на вопросы;
- четкое представление о сущности, характере и взаимосвязях экономических понятий и явлений;
- умение обосновать излагаемый материал практическими примерами;
- умение использовать научные достижения экономических и других связанных с ними дисциплин;
- ориентирование в специальной литературе ,
- знание основных проблем экономической дисциплины,
- владение методами сбора, анализа и обработки данных, необходимых для решения поставленных экономических задач.
- владение инструментальными средствами для обработки экономических данных в соответствии с поставленной задачей, владение профессиональными программными средствами, основными математическими и статистическими методами, стандартными статистическими пакетами для обработки данных, полученных при решении различных профессиональных задач.

**4 БАЛЛА (хорошо):**

- в основном полные знания по всем вопросам;
- владение экономической терминологией, стилистически грамотное, логически правильное изложение ответов на вопросы;
- четкое представление о сущности и взаимосвязях экономически значимых явлений;
- умение обосновать излагаемый материал практическими примерами;
- ориентирование в специальной литературе ,
- знание основных проблем экономической дисциплины,
- оценивает экономические и социально-экономические показатели, характеризующие деятельность хозяйствующих субъектов; знает действующую нормативно-правовую базу, обладает базовыми знаниями и методами математики и естественных наук; владеет методами сбора, анализа и обработки данных, необходимых для решения поставленных экономических задач.
- владение инструментальными средствами для обработки экономических данных в соответствии с поставленной задачей,

**3 БАЛЛА (удовлетворительно):**

- фрагментарные знания при ответе;
- владение экономической терминологией;
- не полное представление о сущности и взаимосвязях экономически значимых явлений и процессов;
- умение обосновать излагаемый материал практическими примерами;

**2 БАЛЛА (неудовлетворительно):**

- отсутствие знаний и компетенций;
- отсутствие представления о сущности, характере и взаимосвязях экономически значимых явлений;
- неумение владеть экономической терминологией.

**7.5. Образовательные технологии.**

Компетентностные задачи, решаемые в процессе освоения разделов дисциплины «Стратегический менеджмент», предполагают широкое использование традиционных и современных форм, методов и технологий обучения, направленных на развитие творческого мышления, овладение методами анализа информации, выявления проблемных областей и нахождения оптимальных вариантов решения, выработку навыков критического оценивания различных точек зрения, четкого изложения и отстаивания собственной позиции в устной и письменной форме, приобретение опыта работы в команде, стимулирование к организации систематической и ритмичной самостоятельной работы по дисциплине, самоанализ, самоконтроль и самооценку.

Лекционный курс основывается на сочетании классических образовательных технологий с элементами проблемного обучения, дискуссии и мини-лекций. Часть лекционных занятий проводится с использованием информационных технологий: мультимедийного оборудования (комплекты слайдов).

На практических занятиях применяются современные образовательные технологии: метод проектной деятельности с последующей презентацией и защитой проекта, решение ситуационных задач (case study), работа в малых группах и др.

В рамках освоения раздела «Стратегии конкуренции» используются такие образовательные технологии, как:

- *исследовательский групповой проект* «Использование различных стратегий для сохранения конкурентного преимущества». Реализация проекта осуществляется в мини-группах (5-7 чел.). В рамках проекта предполагается самостоятельное планирование студентами деятельности по проекту, обработка и анализ результатов изучения различных стратегий, оформление их в виде ментальной карты, презентация и публичная защита результатов проектной деятельности.

По разделу «Анализ стратегических факторов внешней среды» применяются следующие образовательные технологии:

- *мини-проект*, предполагающий составление таблицы «Стратегические факторы внешней среды», где в систематизированном виде будут представлены результаты изучения теоретических и практических вопросов.

По разделу «Базисные стратегии бизнеса» запланировано проведение:

- решение ситуационных задач (case study) и работа в малых группах.

№ п/п	Тема занятия	Вид учебного занятия	Форма / методы активного, интерактивного, сетевого обучения	Количество часов
1.	Сущность стратегического управления организацией	лекция	Презентация с использованием мультимедийного оборудования	2
2.	Стратегии конкуренции	лекция	Презентация с использованием мультимедийного оборудования	2
Итого:				4

## 8. Перечень основной и дополнительной литературы:

### Основная литература

1. Гришина С.А. Стратегический менеджмент: проектный подход : учебное пособие / Гришина С.А., Шишкин А.Н. — Тула : Тульский государственный педагогический университет имени Л.Н. Толстого, 2020. — 184 с. — ISBN 978-5-6045158-7-7. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/107697.html>— Режим доступа: для авторизир. пользователей-ЭБС «IPRbooks», по паролю

Дополнительная:

1. **Кузнецов Б.Т. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]:** учебное пособие/ Кузнецов Б.Т.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.— 624 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/10511>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю
2. **Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии [Электронный ресурс]:** учебник/ Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.— 576 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/12862>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю
3. **Харченко В.Л. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]:** учебник/ Харченко В.Л.— Электрон. текстовые данные.— М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012.— 384 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/17046>.— ЭБС «IPRbooks», по паролю
4. **Фомичев А. Н. Стратегический менеджмент [Текст]:** учебник для вузов\*/ А. Н. Фомичев.- М.: Дашков и К, 2014.- 467с.

## **9. Перечень ресурсов информационно-коммуникационной сети**

### **«Интернет»**

URL: <http://www.vggi.ru/> сайт ВГГИ

URL: <http://www.ur-library.info/> (Российская электронная библиотека)

URL: <http://www.ict.edu.ru/> Федеральный образовательный портал «Информационно-телекоммуникационные технологии в образовании»

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

URL: [http://window.edu.ru/library?p\\_rubr=2.1](http://window.edu.ru/library?p_rubr=2.1) Федеральный образовательный портал «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» / библиотека

URL: <http://www.humanities.edu.ru/> Федеральный портал «Социально-гуманитарное и политологическое образование»

URL: <http://www.openet.edu.ru/> Федеральный образовательный портал «Российский портал открытого образования»

## **10. Перечень информационных технологий, включая перечень программного обеспечения и информационно-справочные системы**

СПС «Консультант Плюс» (локальная сеть Института)

ЭБС «IPRbooks» [URL:http://www.iprbookshop.ru/11020](http://www.iprbookshop.ru/11020) или локальная сеть Института

Компьютерная презентация лекций (Power Point)

Рабочее место, оборудованное компьютером с выходом в сеть Интернет

Локальная сеть Волгоградского гуманитарного института (учебно-методическая документация)

Электронная почта студента ВгГИ (\_\_\_\_\_@vggi.ru)

Поисковые системы: <http://www.yandex.ru/>; <https://www.google.ru/>; <https://mail.ru/>

## 11. Материально-техническое обеспечение дисциплины

№ п/п	Наименование	Наименование помещения или оборудования
1.	Специализированные аудитории:	Компьютерный класс
2.	Специальное оборудование:	Интерактивная доска
3.	Технические средства обучения:	Мультимедийная доска, проектор, ноутбук

## 12. Методические указания для обучающихся

Изучения дисциплины «Стратегический менеджмент» обусловлено большой теоретической, так и практической значимостью теоретических знаний о математических, статистических и количественных методах разработки, принятия и реализации управленческих решений и практических навыков находить организационно-управленческие решения и готовность нести за них ответственность.

В процессе освоения дисциплины студент готовится к решению следующих профессиональных задач:

- выработка и дальнейшее развитие знаний об особенностях стратегического управления предприятием в условиях нестабильной внешней среды;
- приобретение теоретических знаний и практических навыков по определению возникающих возможностей, по оценке угроз предприятия исходя из анализа внешней среды и особенностей (сильных и слабых сторон) предприятия;
- выработка способности формулирования миссии и цели предприятия на основе стратегического анализа, изучение возможных вариантов стратегии, методов разработки стратегических альтернатив и выбора конкретной стратегии предприятия или организации;
- умение применять методы стратегического контроля и разработки систем контроля, реализации стратегии развития экономики России во взаимосвязанном и взаимозависимом мире.

В результате изучения дисциплины готовится к решению следующих профессиональных задач: применение современных методов принятия управленческих решений, используемых в практической деятельности отечественных и зарубежных организаций; принятие эффективных управленческих решений; самостоятельно разрабатывать и принимать управленческие решения и адаптировать методы принятия управленческих решений, исходя из особенностей конкретного объекта управления.

Изучение дисциплины заключается в *посещении лекций, практических занятий и самостоятельной работы студента.*

Изучение дисциплины заключается в *посещении лекций, практических занятий и самостоятельной работы студента.*

Студенты посещают **лекции**, ведут конспекты, дорабатывают их, изучая основную и дополнительную литературу. Целью лекционного материала является формирование у студентов теоретических знаний. Задачами занятий в форме лекций является: усвоение теоретических основ и нормативного материала; выработка умений применения в практической деятельности полученных знаний в этой сфере.

Помимо изучения теоретического и законодательного материала студент должен уметь грамотно применить его на практике.

На практических занятиях студенты участвуют в обсуждении всех запланированных вопросов, решают практические задачи и тесты. Студенты также выполняют различные задания, направленные на глубокое овладение знаниями учебной дисциплины.

Цель проведения практических занятий является закрепление теоретического и практического материала, полученного студентом на лекционных занятиях.

На практических занятиях активно используются интерактивные формы проведения занятий. Деловая игра – большая эффективность учебных деловых игр по сравнению с более традиционными формами обучения (например, лекцией) достигается не только за счет более полного воссоздания реальных условий профессиональной деятельности, но и за счет более полного личностного включения обучающихся в игровую ситуацию, интенсификации межличностного общения, наличия ярких эмоциональных переживаний успеха или неудачи. В отличие от дискуссионных и тренинговых методов здесь возникает возможность направленного вооружения обучаемого эффективными средствами для решения задач, задаваемых в игровой форме, и воспроизводящих весь контекст значимых элементов профессиональной деятельности.

Ролевая игра – это разыгрывание участниками группы сценки с заранее распределенными ролями в интересах овладения определенной поведенческой или эмоциональной стороной жизненных ситуаций. Ролевая игра проводится в небольших группах (3-5 участников). Участники получают задание на карточках (на доске, листах бумаги и т.д.), распределяют роли, обыгрывают ситуацию и представляют (показывают) всей группе. Преимущество этого метода в том, что каждый из участников может представить себя в предложенной ситуации, ощутить те или иные состояния более реально, почувствовать последствия тех или иных действий и принять решение.

Данная форма работы применяется для моделирования поведения и эмоциональных реакций людей в тех или иных ситуациях путем конструирования игровой ситуации, в которой такое поведение предопределено заданными условиями.

Дискуссия – это публичное выступление или свободный вербальный обмен знаниями, суждениями, идеями или мнениями по поводу какого-либо спорного вопроса, проблемы. Ее существенными чертами являются сочетание взаимодополняющего диалога и обсуждения-спора, столкновение различных точек зрения, позиций. Дискуссию рассматривают как метод интерактивного обучения и как особую технологию. В качестве метода дискуссия используется в других формах обучения: семинарских занятиях, тренингах, деловых играх, кейс-технологии. А также дискуссия включает в себя «мозговой штурм», анализ ситуаций и т.д.

По сравнению с лекционно-семинарской формой обучения дискуссия имеет ряд преимуществ:

1. дискуссия обеспечивает активное, глубокое, личностное усвоение знаний. Хотя лекция является более экономичным способом передачи знаний, дискуссия может иметь гораздо более долгосрочный эффект, особенно в случаях, когда обсуждаемый материал идет вразрез с установками некоторых членов группы либо включает неприятные или спорные вопросы. Активное, заинтересованное, эмоциональное обсуждение ведет к осмысленному усвоению новых знаний. Может заставить обучающегося задуматься, изменить или пересмотреть свои установки.

2. во время дискуссии осуществляется активное взаимодействие обучающихся. Активное участие в дискуссии раскрепощает обучающихся, развивает коммуникативные навыки, формирует уверенность в себе. Как правило, дискуссия подразумевает высокий уровень вовлеченности группы. Но почти всегда имеются участники, которые проявляют пассивность, не желая присоединиться к обсуждению. Однако если группа, тема и вопросы тщательно подобраны, то отдельным участникам становится очень трудно уклониться и не внести свой вклад в дискуссию.



3. обратная связь с обучающимися. Дискуссия обеспечивает видение того. Насколько хорошо группа понимает обсуждаемые вопросы.

Для повышения эффективности подготовки студентов **к практическому занятию** рекомендуется следующий порядок ее организации. Сначала изучаются теоретические вопросы по соответствующей теме с проработкой, как конспектов лекций, так и учебников. Особое внимание следует обратить на понимание основных понятий и определений, что необходимо для правильного понимания и решения задач.

Помощь в этом вопросе студенту окажут материалы **учебно-методического комплекса**.

*Во-первых*, они содержат перечень вопросов, которые рассматривались на лекционном занятии. Если обучающийся по каким-либо причинам не посетил его, к каждой теме дана литература, которая поможет восполнить пробелы.

*Во-вторых*, материалы учебно-методического комплекса содержат перечень вопросов, которые будут рассматриваться на практическом занятии. К каждой теме прилагается список основной и дополнительной литературы, изучение которой будет способствовать наиболее полной подготовке к занятию. Обучающемуся необходимо знать, что для подготовки достаточно использовать один из приведенных источников основной литературы. Для расширения познаний необходимо обращаться к дополнительной литературе. Использование дополнительной литературы становится обязательным, если на это прямо указал преподаватель.

*В-третьих*, материалы учебно-методического комплекса содержат методические указания для обучающегося. В первую очередь надо обратить внимание на то, что к каждой теме приведены основные понятия и краткое содержание материала, необходимого для изучения.

*В-четвертых*, материалы учебно-методического комплекса содержат задачи и ситуации для обсуждения. В целях более глубокого изучения дисциплины, формирования навыков и умений письменного изложения проблемы, студентам предлагается решать задачи письменно.

С целью проверки глубины усвоения пройденного материала, а также в рамках подготовки к промежуточной аттестации экзамену, обучающиеся выполняют **тесты**.

При подготовке **к тесту** обучающийся должен внимательно изучить материал, предложенный преподавателем и учебно-методическим комплексом (основные термины, вопросы для обсуждения, основную и дополнительную литературу); рассмотреть практические задачи, предложенные к данной теме; еще раз вернуться к теоретическим вопросам для закрепления материала.

Как правило, тесты включает в себя от 10 до 20 заданий. На ознакомление с вопросами и формулирование ответа студенту отводится 20 минут. Студент должен выбрать из предложенных вариантов правильный ответ и подчеркнуть его.

Знания оцениваются по четырехбалльной системе: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

При оценивании знаний и умений студентов учитываются следующие критерии:

- умение оперировать понятиями и категориями;
- умение грамотно анализировать факты и возникающие в связи с ними отношения;
- умение самостоятельно толковать прочитанный материал, делать выводы;
- умение давать квалифицированные заключения по изученному материалу;
- владение культурой мышления, способен к обобщению, анализу, восприятию информации, постановке цели и выбору путей ее достижения ;
- способность логически верно, аргументированно и ясно строить устную и письменную речь;
- способность анализировать социально значимые проблемы и процессы;

- способность понимать сущность и значение информации в развитии современного информационного общества;
- владение основными методами, способами и средствами получения, хранения, переработки информации, имеет навыки работы с компьютером как средством управления информацией;

Критерии оценки знаний:

**5 БАЛЛОВ (отлично):** Студенты, давшие в результате 80 % и более правильных ответов получают оценку «отлично».

**4 БАЛЛА (хорошо):** Студенты, давшие в результате опроса правильные ответы на 60 % и более процентов получают оценку «хорошо».

**3 БАЛЛА (удовлетворительно):** Студенты, давшие в результате опроса правильные ответы на 50 % и более процентов получают оценку «удовлетворительно».

**2 БАЛЛА (неудовлетворительно):** Студенты, давшие в результате опроса правильные ответы на менее 50 % вопросов получают оценку «неудовлетворительно».

**5 БАЛЛОВ (отлично):**

**Рефераты, доклады:**

Знания оцениваются по четырехбалльной системе: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

При оценивании знаний и умений студентов учитываются следующие критерии

- развитие навыков самостоятельного научного поиска необходимой литературы;
- развитие навыков самостоятельной работы учебной и научной литературой при решении поставленных задач;
- развитие навыков научного анализа материала и его изложения;
- выработка умения самостоятельного выделения из всей найденной информации основных аспектов раскрывающих суть темы реферата и анализа их;
- развитие умения излагать изучаемый материал в краткой по объему и емкой по содержанию форме;
- закрепление знаний по выбранной теме при работе с дополнительными источниками.

Критерии оценки знаний поступающих:

**5 БАЛЛОВ (отлично):**

- реферат оформлен в соответствии с предъявляемыми требованиями;
- тема раскрыта полностью;
- студент аргументировано ответил на все вопросы, заданные при обсуждении доклада.

**4 БАЛЛА (хорошо):**

- заявленная тема раскрыта полностью;
- отсутствуют ошибки и опечатки;
- студент ответил на большинство вопросов, заданных в процессе обсуждения доклада.

**3 БАЛЛА (удовлетворительно):**

- заявленная тема раскрыта не полностью;
- имеются ошибки и опечатки, неправильно оформлен научный аппарат;
- студент не ответил на большинство вопросов, заданных в процессе обсуждения доклада;
- в работе использовалось менее 3-х источников.

**2 БАЛЛА (неудовлетворительно):**

- заявленная тема не раскрыта;
- объем реферата существенно превышает указанный размер;
- рецензент доказал академическую недобросовестность студента.

**Контрольные работы:**

Знания оцениваются по четырехбальной системе: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

При оценивании знаний и умений студентов по дисциплине преподаватель руководствуется, прежде всего, следующими критериями:

- развитие навыков самостоятельного научного поиска необходимой литературы;
- развитие навыков самостоятельной работы нормативно-правовыми актами, материалами судебной практики, учебной и научной литературой при решении поставленных задач;
- развитие навыков научного анализа материала и его изложения;
- выработка умения самостоятельного выделения из всей найденной информации основных аспектов раскрывающих суть темы реферата и анализа их;
- развитие умения излагать изучаемый материал в краткой по объему и емкой по содержанию форме;
- закрепление знаний по выбранной теме при работе с дополнительными источниками.

Критерии оценки знаний, умений и навыков студентов по дисциплине:

**5 БАЛЛОВ (отлично):** Оценка «отлично» – ответ полный, правильный, понимание материала глубокое, основные умения сформированы и устойчивы; изложение логично, доказательно, выводы и обобщения точны и связаны с явлениями жизни, с областью будущей специальности; использование терминологии правильное, практическая ситуация решена правильно;

**4 БАЛЛА (хорошо):** Оценка «хорошо» – ответ удовлетворяет вышеназванным требованиям, но изложение недостаточно систематизировано, отдельные умения недостаточно устойчивы, в определении понятий, в выводах и обобщениях имеются отдельные неточности, легко исправимые с помощью дополнительных вопросов преподавателя, практическая ситуация решена правильно.

**3 БАЛЛА (удовлетворительно):** Оценка «удовлетворительно» – ответ обнаруживает понимание основных положений излагаемого материала, однако наблюдается значительная неполнота знаний; определение понятий нечеткое, умения сформированы недостаточно, выводы и обобщения аргументированы слабо, в них допускаются ошибки; в решении практической ситуации имеются грубые недостатки;

**2 БАЛЛА (неудовлетворительно):** Оценка «неудовлетворительно» – ответ неправильный, показывает незнание основного материала, грубые ошибки в определении понятий, неумение работать с документами, источниками, нормативно-правовыми актами, практическая ситуация не решена или решена, но не правильно. Ставится также при отказе студента отвечать по билету.

#### **Оценка знаний, умений и навыков (компетенций) при интерактивных формах занятий:**

Знания оцениваются по четырехбальной системе: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

При оценивании знаний и умений студентов учитываются следующие критерии

- развитие навыков самостоятельного научного поиска необходимой литературы;
- развитие навыков самостоятельной работы учебной и научной литературой при решении поставленных задач;
- развитие навыков научного анализа материала и его изложения;
- выработка умения самостоятельного выделения из всей найденной информации основных аспектов раскрывающих суть темы реферата и анализа их;
- развитие умения излагать изучаемый материал в краткой по объему и емкой по содержанию форме;
- закрепление знаний по выбранной теме при работе с дополнительными источниками.

- умение оперировать понятиями и категориями;
- умение грамотно анализировать факты и возникающие в связи с ними отношения;

Критерии оценки знаний поступающих:

**5 БАЛЛОВ (отлично):**

- систематизированные, полные знания по всем вопросам;
- свободное владение терминологией, стилистически грамотное, логически правильное изложение ответов на вопросы;
- четкое представление о сущности, характере и взаимосвязях понятий и значимых явлений;
  - умение обосновать излагаемый материал практическими примерами;
  - умение использовать научные достижения дисциплин;
  - ориентирование в специальной литературе;
  - знание основных проблем базовых дисциплин.

**4 БАЛЛА (хорошо):**

- в основном полные знания по всем вопросам;
- владение терминологией, стилистически грамотное, логически правильное изложение ответов на вопросы;
- четкое представление о сущности и взаимосвязях значимых явлений;
- умение обосновать излагаемый материал практическими примерами;

**3 БАЛЛА (удовлетворительно):**

- фрагментарные знания при ответе;
- владение терминологией;
- не полное представление о сущности и взаимосвязях значимых явлений и процессов;
- умение обосновать излагаемый материал практическими примерами;

**2 БАЛЛА (неудовлетворительно):**

- отсутствие знаний и компетенций;
- отсутствие представления о сущности, характере и взаимосвязях значимых явлений;
- неумение владеть терминологией.

**Экзамен:**

Экзаменатор оценивает знания по четырехбалльной системе: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

При оценивании знаний и умений студентов по дисциплине преподаватель руководствуется, прежде всего, следующими критериями:

- умение оперировать понятиями и категориями;
- умение грамотно анализировать факты и возникающие в связи с ними отношения;
  - умение самостоятельно толковать прочитанный материал, делать выводы;
  - умение давать квалифицированные заключения по изученному материалу;
  - владение культурой мышления, способен к обобщению, анализу, восприятию информации, постановке цели и выбору путей ее достижения ;
  - способность логически верно, аргументированно и ясно строить устную и письменную речь;
  - способность анализировать социально значимые проблемы и процессы;
  - способность понимать сущность и значение информации в развитии современного информационного общества;
  - владение основными методами, способами и средствами получения, хранения, переработки информации, имеет навыки работы с компьютером как средством управления информацией;

Критерии оценки знаний поступающих:

**5 БАЛЛОВ (отлично):**

- систематизированные, полные знания по всем вопросам экзаменационного билета;
- свободное владение терминологией, стилистически грамотное, логически правильное изложение ответов на вопросы;
- четкое представление о сущности, характере и взаимосвязях понятий и значимых явлений;
  - способность толковать изученное, правильно анализировать факты и обстоятельства;
  - умение обосновать излагаемый материал практическими примерами;
  - умение использовать научные достижения других связанных с ними дисциплин;
  - ориентирование в специальной литературе;
  - знание основных проблем дисциплины.

#### **4 БАЛЛА (хорошо):**

- в основном полные знания по всем вопросам экзаменационного билета;
- владение терминологией, стилистически грамотное, логически правильное изложение ответов на вопросы;
- четкое представление о сущности и взаимосвязях значимых явлений;
- умение обосновать излагаемый материал практическими примерами;
  - способность толковать и правильно квалифицировать факты и обстоятельства;
  - ориентирование в материале.

#### **3 БАЛЛА (удовлетворительно):**

- фрагментарные знания при ответе на экзаменационные вопросы;
- владение терминологией;
- не полное представление о сущности и взаимосвязях значимых явлений и процессов;
- умение обосновать излагаемый материал практическими примерами;

#### **2 БАЛЛА (неудовлетворительно):**

- отсутствие знаний и компетенций;
- отсутствие представления о сущности, характере и взаимосвязях значимых явлений;
- неумение владеть терминологией.

В результате использования форм обучения, рассмотренных выше, студенты должны комплексно походить к решению поставленных проблем и быть самостоятельными в принятии решений.

**Автономная некоммерческая организация высшего образования  
«ВОЛГОГРАДСКИЙ ГУМАНИТАРНЫЙ ИНСТИТУТ»**

Кафедра экономики и менеджмента

**Рассмотрено и утверждено** на заседании кафедры экономики и менеджмента

**Оценочные материалы**

**«Стратегический менеджмент»**

**1.1. Описание индикаторов достижения компетенций (показателей оценивания) и критериев оценивания компетенций, а также шкал оценивания.**

Наименование и код компетенции (Результаты освоения программы бакалавриата)	Этапы формирования компетенции (разделы, темы дисциплины, изучение которых формирует компетенцию)*	Индикатор достижения компетенций Составляющие результатов освоения Показатели оценивания (знания, умения, навыки)
<p><b>ОПК-4.</b> Способен выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых направлений деятельности организаций;</p>	<p>Сущность стратегического управления организацией Основные задачи создания стратегии Школы стратегий менеджмента Анализ стратегических факторов внешней среды Анализ состояния компании Базисные стратегии бизнеса Стратегии конкуренции Портфельный анализ компании в системе стратегического управления Процесс реализации стратегии и контроль Стратегия внешнеэкономической деятельности Стратегия организационного развития</p>	<p>Знать: принципы развития и закономерности функционирования организации, виды управленческих решений и методы их принятия; Уметь: проводить анализ отрасли (рынка), внешней и внутренней среды организации, выявлять ее ключевые элементы и оценивать их влияние на организацию; использовать информацию, полученную в результате маркетинговых исследований; разрабатывать корпоративные, конкурентные и функциональные стратегии развития организации. Владеть: методами разработки и реализации маркетинговых программ, методами инвестиционного анализа, навыками разработки бизнес-плана.</p>
<p><b>ПК-3</b> владеет навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности</p>	<p>Сущность стратегического управления организацией Основные задачи создания стратегии Школы стратегий менеджмента Анализ</p>	<p>Знать: основные теории стратегического анализа; содержание и взаимосвязь основных элементов процесса стратегического управления; Уметь: анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации,</p>

	<p>стратегических факторов внешней среды</p> <p>Анализ состояния компании</p> <p>Базисные стратегии бизнеса</p> <p>Стратегии конкуренции</p> <p>Портфельный анализ компании в системе стратегического управления</p> <p>Процесс реализации стратегии и контроль</p> <p>Стратегия внешнеэкономической деятельности</p> <p>Стратегия организационного развития</p>	<p>выявлять ее ключевые элементы и оценивать их влияние на организацию;</p> <p>владеть методами стратегического анализа и анализа финансовых рынков;</p> <p>методами реализации основных управленческих функций (принятие решений, организация, мотивирование и контроль);</p>
<p><b>ПК-5</b></p> <p>способен анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений</p>	<p>Сущность стратегического управления организацией</p> <p>Основные задачи создания стратегии</p> <p>Школы стратегий менеджмента</p> <p>Анализ стратегических факторов внешней среды</p> <p>Анализ состояния компании</p> <p>Базисные стратегии бизнеса</p> <p>Стратегии конкуренции</p> <p>Портфельный анализ компании в системе стратегического управления</p> <p>Процесс реализации стратегии и контроль</p> <p>Стратегия внешнеэкономической деятельности</p> <p>Стратегия организационного</p>	<p>Знать: принципы развития и закономерности функционирования организации, виды управленческих решений и методы их принятия;</p> <p>Уметь: анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации, выявлять ее ключевые элементы и оценивать их влияние на организацию; разрабатывать программы осуществления организационных изменений и оценивать их эффективность;</p> <p>владеть методами реализации основных управленческих функций (принятие решений, организация, мотивирование и контроль);</p>



## К разделам № 1-11 (устный ответ, активные и интерактивные формы, зачет)

Шкала оценивания	Критерии оценивания
отлично	<p>Выставляется студенту, если он проявил следующие знания, умения, навыки:</p> <p>систематизированные, полные знания по всем вопросам, входящим в показатель «знать» соответствующей компетенции;</p> <p>свободное владение экономической терминологией, стилистически грамотное, логически правильное изложение ответов на вопросы;</p> <p>четкое представление о сущности, характере и взаимосвязях экономических понятий и явлений;</p> <p>умение обосновать излагаемый материал практическими примерами;</p> <p>умение использовать научные достижения экономических и других связанных с ними дисциплин;</p> <p>ориентирование в специальной литературе;</p> <p>знание основных проблем экономической дисциплины.</p>
хорошо	<p>Выставляется студенту, если он проявил следующие знания, умения, навыки:</p> <p>в основном полные знания по всем вопросам тем, формирующим компетенцию;</p> <p>владение экономической терминологией, стилистически грамотное, логически правильное изложение ответов на вопросы;</p> <p>четкое представление о сущности и взаимосвязях экономических явлений;</p> <p>умение обосновать излагаемый материал практическими примерами;</p>
удовлетворительно	<p>Выставляется студенту, если он проявил следующие знания, умения, навыки:</p> <p>фрагментарные знания при ответе;</p> <p>владение экономической терминологией;</p> <p>не полное представление о сущности и взаимосвязях экономических явлений и процессов;</p> <p>умение обосновать излагаемый материал практическими примерами;</p>
неудовлетворительно	<p>Выставляется студенту, если он продемонстрировал:</p> <p>отсутствие знаний и умений;</p> <p>отсутствие представления о сущности, характере и взаимосвязях экономических явлений;</p> <p>неумение владеть экономической терминологией;</p> <p>отсутствие сформированных навыков;</p> <p>отсутствие сформированной компетенции</p>
Зачтено	<p>Выставляется студенту, если он проявил следующие знания, умения, навыки:</p> <p>фрагментарные знания при ответе;</p> <p>владение экономической терминологией;</p> <p>не полное представление о сущности и взаимосвязях экономических явлений и процессов;</p> <p>умение обосновать излагаемый материал практическими примерами;</p>

Не зачтено	Выставляется студенту, если он продемонстрировал: отсутствие знаний и умений; отсутствие представления о сущности, характере и взаимосвязях экономических явлений; неумение владеть экономической терминологией; отсутствие сформированных навыков; отсутствие сформированной компетенции
------------	--

К разделам № 1-11 (реферат)

Шкала оценивания	Критерии оценивания
отлично	<p>выставляется студенту, если реферат оформлен в соответствии с предъявляемыми требованиями; тема раскрыта полностью; студентом освещена актуальность темы, цели и задачи, научна и практическая значимость, сформулированы методы, нормативная база; в реферате исследуются проблемы теоретического и (или) практического характера; в реферате делаются аргументированные и обоснованные выводы по исследуемым проблемам; студент аргументировано ответил на все вопросы, заданные при обсуждении доклада.</p> <p>развиты навыки самостоятельного научного поиска необходимой литературы;</p> <p>развиты навыки самостоятельной работы нормативно-правовыми актами, и научной литературой при решении поставленных задач;</p> <p>развиты навыки научного анализа материала и его изложения;</p> <p>выработаны умения самостоятельного выделения из всей найденной информации основных аспектов раскрывающих суть темы реферата и анализа их;</p> <p>развиты умения излагать изучаемый материал в краткой по объему и емкой по содержанию форме;</p> <p>закрепление знаний по выбранной теме при работе с дополнительными источниками.</p>
хорошо	<p>выставляется студенту, если: заявленная тема раскрыта полностью; в реферате исследуются проблемы теоретического и (или) практического характера; студент ответил на большинство вопросов, заданных в процессе обсуждения доклада.</p> <p>развиты навыки самостоятельного научного поиска необходимой литературы;</p> <p>развиты навыки самостоятельной работы нормативно-правовыми актами, учебной и научной литературой при решении поставленных задач;</p> <p>развиты навыки научного анализа материала и его изложения;</p> <p>выработаны умения самостоятельного выделения из всей найденной информации основных аспектов раскрывающих суть темы реферата и анализа их;</p> <p>развиты умения излагать изучаемый материал в краткой по объему и емкой по содержанию форме;</p> <p>закрепление знаний по выбранной теме при работе с дополнительными</p>

	источниками.
удовлетворительно	выставляется студенту, если: заявленная тема раскрыта не полностью; неправильно оформлен научный аппарат; студент не ответил на большинство вопросов, заданных в процессе обсуждения доклада; в работе использовалось менее 3-х источников. развиты навыки самостоятельного научного поиска необходимой литературы; развиты навыки самостоятельной работы нормативно-правовыми актами, учебной и научной литературой при решении поставленных задач; развиты умения излагать изучаемый материал в краткой по объему и емкой по содержанию форме;
неудовлетворительно	выставляется студенту, если: заявленная тема не раскрыта; рецензент доказал академическую недобросовестность студента (плагиат). не сформирована компетенция

#### К разделам № 1-11 (тест)

Шкала оценивания	Критерии оценивания
отлично	студенты, давшие в результате 80 % и более правильных ответов получают оценку «отлично».
хорошо	студенты, давшие в результате опроса правильные ответы на 60 % и более процентов получают оценку «хорошо».
удовлетворительно	студенты, давшие в результате опроса правильные ответы на 50 % и более процентов получают оценку «удовлетворительно».
неудовлетворительно	студенты, давшие в результате опроса правильные ответы на менее 50 % вопросов получают оценку «неудовлетворительно».

### 1.2. Типовые контрольные задания и иные материалы

№ ра з д е л а	Наименование и код формируемой и контролируемой компетенции	Этапы формирования компетенции (разделы, темы дисциплины, изучение которых формирует компетенцию)*	Вид оценочного средства  (контрольное задание (тесты, рефераты и проч.), позволяющее провести контроль знаний, умений, навыков)
1	ОПК-4. Способен выявлять и оценивать новые рыночные	Сущность стратегического управления организацией Основные задачи создания стратегии Школы стратегий менеджмента	Тестовые задания по темам Комплект тем к рефератам

<p>возможности, разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых направлений деятельности и организаций;</p> <p>- владеет навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности (ПК-3);</p> <p>– способен анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений (ПК-5).</p>	<p>Анализ стратегических факторов внешней среды  Анализ состояния компании  Базисные стратегии бизнеса  Стратегии конкуренции  Портфельный анализ компании в системе стратегического управления  Процесс реализации стратегии и контроль  Стратегия внешнеэкономической деятельности  Стратегия организационного развития</p>	<p>варианты заданий к контрольной работе  Комплект тестовых заданий по темам  Комплект тем к рефератам  Ролевая игра  Дискуссия  Вопросы к экзамену, комплект тестовых заданий по дисциплине</p>
---	---	--

## Активные, интерактивные формы

**Тема «Сущность стратегического управления организацией»  
Занятие проводится в форме презентации (лекция – 2 часа)**

### **Постановка проблемы:**

1. Общая характеристика стратегического управления.
2. Задачи стратегического менеджмента.
3. Основные категории стратегического менеджмента.

### **Содержание презентации:**

1. Этапы развития стратегического подхода.  
Пять задач стратегического менеджмента:
  1. Развитие стратегического видения и миссии.
  2. Целеполагание.
  3. Формирование стратегии.
  4. Реализация стратегии.
  5. Оценка реализации и внесение корректировок.

6. Сущность и преимущества стратегического мышления.
- Основные категории стратегического менеджмента:
1. Стратегическое и оперативное (тактическое) управление.
  2. Внешняя и внутренняя среда организации.
  3. Отрасль и бизнес организации.
  4. Видение, миссия, цели, стратегия, внедрение стратегии.
  5. Стратегический контроль.
  6. Организационная культура.
  7. Взаимосвязь этики бизнеса и стратегии организации.

**Этапы работы на лекционном занятии и регламент:**

1. Презентация – 50 минут
2. Общая дискуссия, вопросы – 10 минут
3. Выступление преподавателя, его ответы на вопросы – 20 минут.
4. Анализ результата усвоения материала, согласование мнений и позиций, совместное формулирование решений и их окончательное принятие – 10 минут.

**Тема «Основные задачи создания стратегии»**  
**Занятие проводится в форме презентации (лекция – 2 часа)**

**Постановка проблемы:**

1. Понятие и значение миссии организации.
2. Цели организации, приоритеты целей, временные интервалы целей и их измерение.
3. Разработка стратегии компании.
4. Факторы, определяющие стратегию компании.

**Содержание презентации:**

1. Направления формирования миссии.
  2. Методические рекомендации по формулированию миссии организации.
  3. Факторы, влияющие на содержание миссии организации.
- Основные направления формулирования целей:
1. Маркетинговый подход.
  2. Подход на основе анализа и развития производительности организации.
  3. Финансовый подход (рентабельность, доходность, инвестиционная привлекательность).
  4. Инновационный подход.
  5. Подход на основе социальных целей.
  6. «Дерево целей» организации как инструмент взаимосогласования и обеспечения непротиворечивости целей.
  7. Критерии оценки достижения стратегических целей организации.
- Разработка стратегии компании.
1. Иерархия формирования стратегии.
  2. Корпоративная стратегия.
  3. Стратегия бизнеса.
  4. Функциональная стратегия.
  5. Операционная стратегия.
- Факторы, определяющие стратегию компании.
1. Социальные, политические, правовые и гражданские факторы.
  2. Привлекательность отрасли и условия конкуренции.
  3. Рыночные возможности и угрозы.
  4. Сильные и слабые стороны организации и ее конкурентоспособность.
  5. Подходы к формированию стратегии.

**Этапы работы на лекционном занятии и регламент:**

1. Презентация – 50 минут
2. Общая дискуссия, вопросы – 10 минут
3. Выступление преподавателя, его ответы на вопросы – 20 минут.
4. Анализ результата усвоения материала, согласование мнений и позиций, совместное формулирование решений и их окончательное принятие – 10 минут.

**Тема «Стратегии конкуренции»**

**Занятие проводится в форме презентации (лекция – 2 часа)**

**Постановка проблемы:**

1. Конкурентное преимущество.
2. Основные конкурентные стратегии.
3. Применение различных стратегий для сохранения конкурентоспособности.

**Содержание презентации:**

Сущность конкурентного преимущества.

1. Основные пути определения конкурентных преимуществ.
2. Формы конкурентных преимуществ.
3. Источники конкурентных преимуществ.

Пять основных конкурентных стратегий.

1. Стратегия лидерства на основе низких издержек.
2. Стратегия дифференциации, или индивидуализации.
3. Направления дифференциации.
4. Стратегия наилучшей стоимости.
5. Стратегия концентрации на узком сегменте или нише рынка на основе низких издержек.
6. Стратегия концентрации на узком сегменте или нише рынка на основе дифференциации.

Применение различных стратегий для сохранения конкурентоспособности.

1. Использование наступательных стратегий для сохранения конкурентоспособности.
2. Использование оборонительных стратегий для сохранения конкурентного преимущества.

**Этапы работы на лекционном занятии и регламент:**

1. Презентация – 50 минут
2. Общая дискуссия, вопросы – 10 минут
3. Выступление преподавателя, его ответы на вопросы – 20 минут.
4. Анализ результата усвоения материала, согласование мнений и позиций, совместное формулирование решений и их окончательное принятие – 10 минут.

**Тема: «Анализ стратегических факторов внешней среды»**

**Занятие проводится в интерактивной форме - решение ситуационных задач (case study), работа в малых группах**

При подготовке к занятию, студент должен изучить: основные составляющие и типы внешней среды. Цели ее анализа. Методы реагирования на изменения внешней среды. Основные типы внешнего окружения.

Анализ макроокружения. Экономическая компонента. Правовая компонента. Политическая компонента. Социальная компонента. Технологическая компонента.

Подходы к изучению компонент. PEST-анализ и PEST-plus анализ и порядок его проведения. Система отслеживания внешней среды.

Анализ непосредственного окружения. Анализ отрасли. Основные показатели анализа отрасли. Модель «Пяти сил» М. Портера. Ключевые факторы успеха и их использование в системе стратегического управления. Построение стратегии компании на основе ключевых компетенций. Стратегические группы конкурентов. Построение позиционной карты конкурентов. Анализ потребителей. Удовлетворенность потребителей и их лояльность. Метод CSI. Выявление неудовлетворенных нужд и потребностей.

#### **Этапы работы в аудитории и регламент:**

- студенты разбиваются на группы по 3-4 человека, изучение текста ситуации в группе (10 мин.);
- постановка преподавателем основных вопросов, вводное слово (5 мин);
- работа в составе малой группы, выбор лидера (20 мин.);
- представление решений каждой малой группы (10 мин);
- общая дискуссия, вопросы (20 мин);
- выступление преподавателя, его анализ ситуации (10 мин);
- составление соглашений об урегулировании споров (10 мин);
- обмен соглашениями и их анализ (10 мин);
- анализ результатов (стадия консолидации), согласование мнений и позиций, совместном формулировании решений и их окончательное принятие.

#### **Решите задачу:**

Предположим, Вы подумываете о приобретении в собственность некоего производственного предприятия и об управлении им. Был проделан достаточно тщательный предварительный анализ делового и финансового состояния компании. Полученные данные позволяют сделать следующие выводы:

1. Завод и оборудование устарели и требуют особой заботы.
2. За вычетом стоимости приобретения компании у вас останется в обрез средств для пополнения производственных фондов.
3. Существующее руководство, достающееся вам в наследство, весьма почтенного возраста, но имеет многолетний опыт работы в этой области.
4. Лично у Вас имеется годичный опыт работы в данной области экономики.
5. Товары, производимые компанией, соответствуют запросам широких слоев потребителей, но нужно будет серьезно поработать над системой распределения и реализации.

#### **Выполните задания:**

- 1) изложить результаты исследования в порядке убывания их важности, присвоив каждому из них определенный ранг значимости от «5» (наименее важный) до «1» (самый важный);
- 2) исходя из результатов анализа и их ранжирования, решить, купите ли Вы это предприятие. Назовите все факторы «за» и «против» для обоснования ответа;
- 3) определить, что Вы предпримете в первую очередь, если решение будет положительным.

**Критерии оценки – см. п 1.2. ФОС**

**Тема: «Базисные стратегии бизнеса»**

**Занятие проводится в интерактивной форме - решение ситуационных задач (case study), работа в малых группах**

При подготовке к занятию, студент должен изучить: различные подходы к росту фирмы. Стратегии концентрированного роста и их особенности. Стратегии интегрированного роста, их типология. Стратегии диверсифицированного роста. Понятие диверсификации. Мотивы диверсификации. Основные преимущества диверсификации. Стратегическое значение диверсификации. Приведение альтернатив стратегии корпорации в соответствии с ситуацией недиверсифицированной компании.

Механизм диверсификации. Приобретение существующего бизнеса. Создание новой компании «под зонтиком» корпорации. Совместные предприятия как способ получения доступа к новым бизнесам.

Стратегии родственной диверсификации. Отношения стратегического соответствия. Использование выгод стратегического соответствия.

Стратегии неродственной диверсификации. Достоинства и недостатки неродственной диверсификации.

Стратегии свертывания и ликвидации. Стратегии реструктуризации портфеля. Стратегии международной диверсификации. Комбинированные стратегии диверсификации.

Стратегии сокращения. Типы целенаправленного сокращения. Реальная практика реализации стратегии роста организации. Комбинированная стратегия.

#### **Этапы работы в аудитории и регламент:**

- студенты разбиваются на группы по 3-4 человека, изучение текста ситуации в группе (10 мин.);
- постановка преподавателем основных вопросов, вводное слово (5 мин);
- работа в составе малой группы, выбор лидера (20 мин.);
- представление решений каждой малой группы (10 мин);
- общая дискуссия, вопросы (20 мин);
- выступление преподавателя, его анализ ситуации (10 мин);
- составление соглашений об урегулировании споров (10 мин);
- обмен соглашениями и их анализ (10 мин);
- анализ результатов (стадия консолидации), согласование мнений и позиций, совместном формулировании решений и их окончательное принятие.

#### **Решите задачу:**

«Командирские» часы когда-то входили в бартерный минимум туриста, отправлявшегося за границу. Как водку, икру и матрешки, их можно было обменять на валюту страны пребывания. За четверть века, что выпускаются «Командирские», они ничуть не изменились и по-прежнему пользуются спросом. Но чистопольский завод «Восток», где эти часы делают, изменился очень сильно. Скажи кто-нибудь лет десять назад, что из двадцати российских часовых заводов выживут пять, причем лидировать на рынке будет чистопольский «Восток», часовщики приняли бы это за неудачную шутку. И не потому, что в Чистополе делали плохие часы, — свою первую золотую медаль на престижной в те времена Лейпцигской ярмарке «Восток» завоевал еще в начале 60-х годов. Просто в министерстве завод считали дублером Второго Московского часового, эвакуированного в Чистополь во время войны.

Поэтому на «Востоке» не сильно горевали, когда в начале 1990-х годов обрушившийся на экономику рынок снес «крышу» в виде могущественного министерства и заводы оказались предоставлены сами себе. Предприятие не вошло в организованное вместо союзного главка АО «Часпром». Генеральный директор «Востока» В. Цивилин предпочел в 1993 году обратиться в Госкомимущество Татарстана с предложением акционировать предприятие. 38% акций досталось трудовому коллективу, еще 38% ему предложили выкупить в течение двух лет, а 24% остались у государства. «Приехал я тогда на завод, собрал людей, — рассказывает Владислав Валентинович, — и говорю: зачем, мол, тянуть два года при такой инфляции, давайте подождемся, урежем расходы и



выкупим свой пакет». Ужались, продали тридцать новых «КамАЗов», купленных в погоне за инфляцией, и через полгода расплатились за акции.

Марка часов «Командирские» была создана еще в 1965 году, а по-настоящему раскручивать ее чистопольцы начали в конце 80-х годов. Рассказывают, что в 1989-м один из руководителей союзного радиопрома был сражен наповал, увидев посреди Нью-Йорка светящийся слоган «Советское чудо — часы из Чистополя». В начале 90-х «Командирские» пользовались огромным спросом в Европе, переживавшей пик моды на российские товары с военной символикой. «Командирские» были не просто модными, но еще и качественными — недаром Чистополь около 20 лет поставлял свои механизмы немецким и швейцарским фирмам. В 1991 году «Восток» выполнял специальный заказ Пентагона — требовалось изготовить сорок тысяч часов для участников операции «Буря в пустыне» с соответствующей символикой.

Так что новоиспеченному АО «Восток» не нужно было искать покупателей, клиенты выходили на него сами, и в этом смысле стартовые условия у завода были весьма благоприятными. Производство часов после водки и табака считалось чуть ли не самым рентабельным. В свое время только российские заводы производили 40 млн штук наручных, напольных, настенных часов, и все они раскупались.

Но в середине 90-х на рынок хлынула дешевая китайская штамповка. Для «челноков» часы были выгодным товаром: таможенные пошлины за них взимали на вес, а не поштучно. С другой стороны, нишу дорогих механических часов быстро заполнили швейцарские, французские, английские. «Неважно, что из Европы ввозили залежалый товар, давно вышедший из моды, — рассказывает заместитель гендиректора по маркетингу АО «Восток» В. Жарехин, — престижная торговая марка работала сама на себя. Зарубежные фирмы, пользуясь неосведомленностью отечественного покупателя, просто сбрасывали в Россию устаревший товар. Но дело в том, что часы — продукт «скоропортящийся», если они стоят год, их надо перебирать, промывать и снова смазывать, иначе они будут показывать не то время».

Российские часы с их архаичным дизайном не могли конкурировать даже с вышедшими из моды «ролексами». У наших заводов не было своей фирменной сети магазинов. В России хорошо делали надежные «народные» хронометры, но не умели их продавать.

Отечественный часпром начал разваливаться. Петродворцовый часовой завод, сдавая производственные площади в аренду дочерним фирмам, дошел практически до банкротства. Второй Московский завод создал несколько совместных предприятий с иностранцами и начал устанавливать свои механизмы в их корпуса, потеряв таким образом свою торговую марку «Слава». Первый Московский завод и угличская «Чайка» пали жертвами «кухонных филиалов» — «левого» производства собственных работников. Не спасли и западно германские кредиты по линии «Гермеса», обещанные под амбициозную программу «Часы XXI века».

Казалось бы, «Востоку» только радоваться: конкуренты исчезают сами собой. Но во всем этом крылась серьезная угроза для самого предприятия. Общее падение объемов производства в отрасли немедленно сказывалось на поведении поставщиков комплектующих: они либо вообще исключали из своего ассортимента часовые узлы и детали, либо взвинчивали на них цены, компенсируя тем самым убытки от сокращения заказов.

В. Цивилин решил не терять времени на изобретение часов XXI века, не ждать кредитов. Несмотря на то, что механические часы начали вытеснять с рынка кварцевые, он рискнул оставить их в производстве. Классические механизмы со швейцарской системой анкерного спуска, на стальных анкерных колесах и вилках, с опорой на рубиновых камнях, с заводными часовыми пружинами из специальных прецизионных сплавов и противоударным устройством узла баланса «Восток» выпускал полвека. За это

время ничего более совершенного не изобрели. Часовой механизм довольно консервативен. Авангардным может быть внешний дизайн — его и нужно было улучшать.

Но прежде чем браться за дизайн, гендиректор изменил структуру предприятия. Все цехи и участки, не связанные с производством часов («Восток» производил 250 наименований различной продукции, 40% объема которой занимали оборонные заказы), вывел за баланс, предложил создать самостоятельные предприятия, найти инвесторов и осваивать новые рынки. Так под крышей завода возникли совместное белорусско-татарское предприятие «БЕТАР», производящее водосчетчики, и «VDO Автомобильные компоненты» — СП с немецкой фирмой «Меннесманн», выпускающее автомобильные часы, тахометры и комбинацию приборов для панелей всех моделей «Жигулей». Кроме того, появились интернет-провайдер, ателье, пекарни и т. д. Предприятиям сдали в аренду помещения, продали в рассрочку оборудование, предоставили гарантии для получения кредитов.

Даже если завод и не участвовал в прибылях образованных вокруг него «сателлитов», все равно это было выгодно: их расходы и убытки не влияли на себестоимость базовой продукции — часов.

Скоро обнаружился и еще один плюс: альтернативный бизнес помог выжить основному, малые предприятия загружали цехи и участки часового завода — гальванику, пластмассовое производство, конструкторское бюро — своими заказами.

Идея дочерних предприятий, помогающих основному производству, понравилась Цивилину. Рассказывает заместитель гендиректора АО «Восток» Н. Лоскутова: «У Цивилина есть одно замечательное качество. Обычно все решают проблемы по мере поступления, а Владислав Валентинович видит их сразу, заранее просчитывает следующие шаги. Некоторые его идеи поначалу выглядели просто авантюрными. Например, отказаться от некоторых поставщиков и самим делать узлы и детали. Производство часовых пружин из особо точных, прецизионных сплавов мы еще могли освоить, но когда директор предложил делать самим и камни, мы сильно засомневались. Обработка искусственного рубина — операция сложная. Камень нужно резать лазером, а затем тончайшей проволокой проделывать в нем отверстия. Это ювелирная работа.

Некоторые часовые заводы пытались этим заняться, но не смогли добиться нужного качества».

Чистопольцы рискнули. Зарегистрировали отдельную фирму, поставив во главе нового бизнеса одного из заводских менеджеров, закупили оборудование для обработки часовых камней, подкинули «дочке» немного денег на раскрутку и дали заводские гарантии для

получения кредитов в Торгово-промышленной палате Татарстана.

К тому времени, когда предприятие (его называли «Бриолет») освоило технологию, Кусинский завод, монополист в производстве опорных часовых камней, так поднял отпускные цены, что некоторые часовые предприятия (например, минский «Луч») были вынуждены перейти на втулочные опоры. А это, по словам специалистов, большой минус для качества продукции. «Бриолет» обеспечил «Восток» камнями на 70%. Остальные 30% закупают в Кусе, но уже по нормальным ценам — обзаведясь конкурентом, поставщик стал сговорчивее.

По такой же схеме чистопольцы организовали производство заводных пружин, самостоятельно сконструировав и изготовив прокатный стан для получения тончайшей проволоки. И очень вовремя: Белорецкий завод, основной поставщик часовых пружин, перестал их выпускать. Теперь чистопольский «Инженер» производит пружины не только для «Востока», но и для других часовых заводов.

Дальше — больше. «Балхашский металлургический комбинат начал гнать латунь за границу, а Ленинградский сталепрокатный — отправлять сталь в Прибалтику, — рассказывает Владислав Цивилин. — И комплектующие, которые раньше покупали на предприятиях черной и цветной металлургии, мы стали делать у себя. Организовали

прокат латуни, шлифование прутков. Сами льем стекла для часов, штампуем циферблаты. Купили у конкурентов простаивающее швейцарское оборудование для изготовления часовых корпусов, а оборонным НИИ заказали установку вакуумного напыления защитных и декоративных покрытий».

«Восток» уже отказался от услуг 15 поставщиков, и процесс этот продолжается. Как называть конгломерат из 40 малых предприятий, окружающих сегодня Чистопольский часовой завод, — менеджеры предприятия сказать затрудняются. «Может быть, это бизнес-инкубатор или технопарк», — говорят они. Главное, что «Восток» стал выпускать не меньше, а больше моделей часов — 500 вместо прежних 100. Объем продаж вырос вдвое за последние два года, рентабельность производства достигла 21%.

Разобравшись со структурой предприятия, «Восток» стал решать проблему позиционирования на рынке. В свое время чистопольцы поставляли в Швейцарию механизмы для часов. В середине 90-х они подумали: а почему бы не попытаться продавать на мировом рынке готовые часы? Нашли швейцарскую фирму, которая взялась за продвижение чистопольских часов на европейский рынок. Помимо прочего, швейцарцы брались уничтожить рынок поддельных «Командирских»: в Европе появились китайские копии соответствующего качества — чтобы механизмы в корпусах не бряцали, производители заполняли пустоты поролоном. Хотя создать дилерскую сеть в европейских странах тогда не удалось, рекламную кампанию провели. Западного покупателя научили отличать настоящие «Командирские» от подделки.

Куда сложнее обстояло дело с внутренним рынком. На нем появились не только китайские подделки, но и «свои» пиратские копии, гораздо больше похожие на оригинал. «Восток» отчасти попал в ту же ловушку, что и многие другие часовые заводы: из цехов сборка постепенно начала перемещаться на кухни работников. Правда, в Чистополе остановили процесс на начальной стадии.

Старались, во что бы то ни стало, выплачивать людям зарплату, чтобы не провоцировать на поиски альтернативного дохода. Постепенно «кухонная» сборка перестала быть выгодным бизнесом: на рынке часы дорого не продашь, а приличный магазин без сертификата происхождения товар не возьмет, разве что по демпинговой цене. Так уничтожили «серый» рынок.

В конце концов «Восток» все-таки создал и дилерскую сеть. Тут кризис помог — после него многие продавцы, раньше специализировавшиеся на престижных импортных часах, переориентировались на отечественные. «Создав дилерскую сеть, мы получили возможность ежемесячно формировать портфель заказов, учитывая конъюнктуру рынка, — рассказывает В. Жарехин. — Сегодня мы производим часы только под заказ торговли».

Как уже говорилось, кроме реальных магазинов, «Восток» создал и виртуальный. Это существенно, почти на 15%, увеличило объем продаж. Сегодня в рейтинге покупательской популярности одного из часовых сайтов Watch&Clock — бренд «Восток» занимает четвертую строчку, опередив знаменитые Seiko.

Сегодня «Восток» лидирует на российском рынке, производя более 40% отечественных хронометров. Пока он опережает «лежачих» конкурентов, но чистопольцы намерены сохранить свои позиции и тогда, когда поднимутся остальные заводы. А это уже новая стратегия: не выживания — развития. Топ-менеджеры «Востока» прекрасно понимают, что популярность дешевых «Командирских» рано или поздно сойдет на нет. Но пока «Командирские» — лидер продаж компании (60%), их можно использовать в качестве «дойной коровы», вкладывая прибыль в освоение нового продукта и зондирование новых ниш рынка.

Для этого в 1996 году Чистопольский часовой завод создал СП «Восток Капитал» с американской фирмой «Капитал Трейдинг», которое и приступило к разработке нового, с учетом всех веяний мировой часовой моды брэнда, — хронометров «Восток». Сегодня СП выпускает 15 различных моделей часов нового поколения, ничем не выдающих свое

родство с аскетичными «Командирскими» в массивном корпусе. Пока они составляют треть всего объема выпуска, но именно на них делается ставка.

Кроме того, в Чистополе первыми стали выпускать часы с заказной символикой. Ажиотажным спросом в начале 90-х пользовались «Командирские» с гербом или флагом Татарстана на циферблате. Затем пошла серия с портретами политиков и религиозных деятелей, ставшая сегодня раритетом. Большая партия с юбилейной символикой была изготовлена для ветеранов к 50-летию Победы.

Для ускорения выполнения заказов в Москве создали фирму «Восток-дизайн», которая изготавливает любую символику за два-три дня. Сегодня «Восток» производит до двадцати тысяч заказных часов в месяц, что составляет 10% от общего объема выпуска.

Два года назад «Восток» начал разрабатывать и производить башенные и уличные часы. Первые башенные были установлены в Раифском мужском монастыре, первые уличные — с арабской символикой — в центре Казани. А потом стали поступать заказы из Самары, Тольятти, Ялты. Рынок еще не сформировался, выпущено всего 40 часов, но российские города переживают настоящий реставрационный и строительный бум, значит, и спрос на городские часы будет расти, а их производство приносит хорошую прибыль.

В прошлом году в Чистополе выпустили пробную партию золотых часов ручной сборки — для «новых татар». Корпус отлили на Московском монетном дворе, упаковали в резные деревянные футляры и снабдили визиткой Цивилина, лично гарантирующего качество. Если «Командирские», «Генеральские», «Амфибия» — часы для «настоящих мужчин», то золотые задуманы как семейная реликвия. Не уступая по качеству и дизайну зарубежным аналогам, чистопольские часы выигрывали за счет цены — они стоили тысячу долларов, на порядок дешевле дорогих иностранных. Первая партия разошлась быстро. Сто золотых часов принесли заводу такую же прибыль, как и три тысячи «Командирских». Ставить ли «семейную реликвию» на поток, покажет рынок, а пока решили их производство не расширять.

А вот разработанные в начале этого года часы «Кремлевские» — для левшей — намерены выпускать большими партиями: начав с 2-3 тыс. в месяц, довести до 20 тыс. После прошедшего по НТВ сюжета про чистопольскую новинку, в котором, кстати, было отмечено и то, что президент Путин предпочитает носить часы на правой руке, завод буквально завалили заказами.

Сейчас на заводе закупают новое оборудование и современные технологии нанесения покрытий. Ближайшая стратегическая цель — освоить новую ценовую нишу. До сих пор «Восток» выпускал в основном массовую продукцию — часы по цене от 10 до 50 долларов; теперь чистопольцы намерены освоить производство хронометров для среднего класса стоимостью от 100 до 400 долларов.

(Составлено по Зуб А. Т. Стратегический менеджмент. М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2007).

### **Выполните задания:**

1. Какие факторы внешней среды потребовали разработки новой стратегии развития предприятия?
2. Какие типы стратегий использовал чистопольский завод в своем развитии?
3. Оцените дальнейшие стратегические перспективы развития предприятия.

**Критерии оценки – см. п 1.2. ФОС**

## **Тесты для текущего и рубежного контроля знаний**

Представленная тестовая система включает в себя тестовые задания по отдельным темам дисциплины (текущий контроль) и тестовые вопросы, объединяющие три и более изучаемых тем (рубежный контроль). Формирование тестовой системы подобным образом помогает преподавателю наиболее оптимальным образом определить уровень знаний обучающихся.

В связи с чем, при подготовке к тесту студент должен внимательно изучить материал, предложенный преподавателем и учебно-методическим комплексом (основные термины, вопросы для обсуждения, основную и дополнительную литературу); рассмотреть практические задачи, предложенные к данной теме; еще раз вернуться к теоретическим вопросам для закрепления материала.

Как правило, тесты включает в себя от 10 до 20 заданий отдельно для каждого варианта. На ознакомление с вопросами и формулирование ответа студенту отводится 20 минут для выполнения текущего контроля и 40 минут – для выполнения рубежного теста. Студент должен выбрать из предложенных вариантов ответов правильный и выделить его (тестовое задание закрытой формы).

Студенты, давшие в результате 80 % и более правильных ответов получают оценку «отлично». Студенты, давшие в результате опроса правильные ответы на 60 % и более процентов получают оценку «хорошо». Студенты, давшие в результате опроса правильные ответы на 50 % и более процентов получают оценку «удовлетворительно». Студенты, давшие в результате опроса правильные ответы на менее 50 % вопросов получают оценку «неудовлетворительно».

### Примерные тестовые задания для проверки знаний всего учебного курса:

1. В теории стратегического менеджмента философия фирмы – это форма выражения \_\_\_\_\_, совокупность важнейших принципов и качественных целей организации.
  1. образа
  2. миссии
  3. стратегии
2. \_\_\_\_\_ является документом, на основании которого предприниматель может аргументировано убедить финансово-кредитное учреждение в необходимости и целесообразности представления ему финансовых средств.
  1. бизнес-проект
  2. технико-экономическое обоснование
  3. бизнес-план
3. Стратегия \_\_\_\_\_, по мнению М.Портера, может строиться в трех вариантах: лидерства в снижении издержек, дифференциации и фокусирования.
  1. зрелости
  2. развития
  3. функционирования
4. С точки зрения стратегического менеджмента стратегия \_\_\_\_\_ состоит в концентрации усилий организации в определенных приоритетных направлениях, где она пытается достичь превосходства над другими.
  1. лидерства в снижении издержек
  2. фокусирования

3. умеренного роста
5. В менеджменте укрепление позиций и захват рынка, планирование прибыли, ускоренный рост, жесткий стиль руководства являются характерными целями на стадии \_\_\_\_\_ организации
  1. старения
  2. зрелости
  3. роста
6. Под стратегией организации в стратегическом менеджменте понимается...
  1. бизнес-план внедрения нового продукта, технологии производства или социально-экономического метода управления
  2. комплексный план, предназначенный для осуществления миссии и достижения целей организации
  3. технико-экономическое обоснование ближайшего будущего организации
7. Какое из нижеприведенных определений характеризует цель организации?
  1. конкретные конечные состояния системы или желаемый результат, которого стремится добиться группа, работая вместе
  2. философия и предназначение, смысл существования организации
  3. предписанная работа, серия работ или часть работы, которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее оговоренные сроки
8. Процесс анализа внутренних ресурсов и возможностей предприятия, направленный на оценку текущего состояния бизнеса, его сильных и слабых сторон, выявление стратегических проблем – это:
  1. SWOT-анализ
  2. управленческий анализ
  3. проблемный анализ
9. Какая тенденция существования фирмы более прогрессивная:
  1. функционирование;
  2. развитие.
10. Основной характеристикой организации как открытой системы является:
  1. обмен ресурсами с внешней средой
  2. сильное лидерство
  3. способность адаптировать методы ведения бизнеса к изменяющимся условиям внешнего окружения
11. Что поступает в организацию из внешней среды?
  1. Цели
  2. Информация
  3. Ресурсы
12. Что поступает во внешнюю среду из организации?
  1. Информация
  2. Ресурсы
  3. Готовая продукция
13. Какие составляющие включаются в среду прямого воздействия организации?
  1. Поставщики
  2. Конкуренты
  3. Собственники
14. Что из ниже перечисленного принято считать элементами внутренней среды организации?
  1. Цели
  2. Персонал
  3. Методы решения управленческих задач
15. К видам стратегий, избираемых предприятием при разработке стратегических альтернатив, развития, **не относится** стратегия...

1. дифференциации
  2. сокращение численности персонала
  3. «снятие сливок»
16. Какие из перечисленных функций менеджмента позволяют выявить отклонения, возникающие в процессе функционирования организации?
1. Планирование
  2. Организация
  3. Контроль
17. Назовите исходный процесс стратегического управления?
1. Анализ среды;
  2. Выбор стратегии;
  3. Определение миссии и целей.
18. Каждая организация вовлечена в три процесса. Какой процесс лишний?
1. Продажа продукции;
  2. Получение ресурсов из внешней среды;
  3. Превращение ресурсов в продукт.
19. Анализ среды предполагает изучение 3х составляющих. Что здесь лишнее?
1. Внешняя среда организации;
  2. Макроокружение;
  3. Внутренняя среда организации.
20. Изучение какой компоненты в макроокружении позволяет понять как формируются и распределяются ресурсы?
1. Экономической компоненты;
  2. Социальной компоненты;
  3. Правовой компоненты.
21. Что является ключевым процессом политической компоненты?
1. Борьба за власть;
  2. Соперничество;
  3. Получение денег.
22. Даны компоненты, по которым анализируется непосредственное окружение. Какой компонент лишний?
1. Законы;
  2. Конкуренты;
  3. Поставщики.
23. Какой этап наступает после того, как определены миссия и цели организации?
1. Выбор стратегии;
  2. Выполнение стратегии;
  3. Оценки.
24. Функция планирования отвечает на три вопроса. Какой из данных вопросов лишний?
1. Для чего нам это надо;
  2. Куда мы хотим двигаться;
  3. Где мы находимся.
25. Действие с помощью которого руководство осуществляет выполнение работы с помощью других лиц. Это?
1. Доминирование;
  2. Надзор;
  3. Контроль.
26. Существует три этапа управления контролем. Какой из них лишний?
1. Точное определение целей;
  2. Установление стандартов;

3. Реализация действий;
  4. Изменение того, что было в действительности.
27. Процесс обмена информацией, ее смысловым содержанием между двумя и более людьми – это?
1. Коммуникация;
  2. Контроль;
  3. Руководство.
28. Цель, которая позволяет решить внутренние проблемы организации – это?
1. Получение прибыли;
  2. Доверие;
  3. Контракты.
29. Функции стратегического менеджмента, которые выделил Анри Файоль?
1. Планирование, организация, распорядительство, контроль, мотивация.
  2. Планирование, организация, коммуникация, контроль, мотивация.
  3. Планирование, организация, координация, контроль, мотивация.
30. Внутренние переменные организации - это?
1. Цели, задачи, структура, технология, люди;
  2. Цели, задачи, технология, законы;
  3. Цели, задачи, структура, технология, потребители.
31. Для выбора роста компании существуют такие стратегии, как?
1. Портфельная, деловая, функциональная;
  2. Организационная, экономическая, деловая;
  3. Портфельная, деловая.
32. Товары и услуги, которые предприятие предлагает покупателям на рынке - это?
1. Продукция;
  2. Предложение;
  3. Сделка.
33. Стратегический менеджмент перед собой ставит группы задач, это?
1. Краткосрочные, стратегические;
  2. Долгосрочные, стратегические;
  3. Краткосрочные, долгосрочные.
34. Создание внутреннего побуждения к действиям - это?
1. Мотивация;
  2. Методология;
  3. Миссия организации.
35. Функция управления - это?
1. Обоснованное направление управленческой деятельности;
  2. Деятельность по обеспечению реализации цели организации;
  3. набор правил для принятия решений.
36. Планирование - это?
1. Один из способов, с помощью которого руководство обеспечивает единое направление целей всех членов организации к достижению общих для них целей;
  2. Подготовка и выработка определенного направления деятельности;
  3. Когда работники подчиняются руководителю.
37. На какой из четырех вопросов не отвечает функция планирование?
1. Что осталось в прошлом;
  2. Что находится в настоящем;
  3. куда мы хотим двигаться.
38. Какой из перечисленных этапов не является этапом управленческого контроля?
1. Подготовка организационного контроля;



2. Установление стандартов;
  3. Этап реализации действий.
39. Управленческое обследование это?
1. Методическая оценка функциональных задач предприятия, предназначенная для выявления ее сильных и слабых сторон;
  2. Совокупность системы классификации информации, информационного фонда необходимого для выполнения функциональных задач;
  3. Совокупность средств и форм юридического воздействия.
40. В процессе маркетинга не определяются?
1. Миссия организации;
  2. Доля рынка и конкурентоспособность;
  3. Предпродажное и послепродажное обслуживание клиентов.
41. Среднесрочные планы составляются на период?
1. 3-10 лет;
  2. 10-25 лет;
  3. до 1 года.
42. В первые общие принципы планирования были сформулированы?
1. А. Файолем;
  2. А. Смитом;
  3. Парретто.
43. Генеральной целью стратегического планирования являются?
1. Рост величины стоимости капитала фирмы;
  2. Прибыль;
  3. Объем реализации.
44. Величина вновь созданной стоимости отражает?
1. Экономический рост фирмы;
  2. Платежеспособность;
  3. Уровень финансового состояния предприятия.
45. Исходной базой для постановки целей планирования является?
1. Цели верхнего уровня управления предприятием;
  2. Тактические цели;
  3. Оперативные цели.
46. Какие показатели используются в качестве основных целей в финансовом планировании?
1. Показатели маневренности;
  2. Финансовой устойчивости;
  3. Все варианты верны.
47. Основная финансовая цель предприятия?
1. Гарантия ликвидности;
  2. Платежеспособность;
  3. Рост стоимости компании.
48. Стратегия действий по закупке при избытке товарного предложения предполагает?
1. Выбор из альтернативных предложений;
  2. Оперативные конкуренты;
  3. Рентабельность продаж.
49. Руководители функциональных служб относятся к?
1. Руководителям высшего звена;
  2. Руководителям среднего звена;
  3. Руководителям низшего звена.

50. Назовите функции менеджмента, при которых необходимо проводить глубокие маркетинговые исследования?

1. Планирование, организация;
2. Прогнозирование;
3. Мотивация, контроль.

Примерные тестовые задания для проведения контроля в периоды рубежных контролей:

### **Тема 1. Сущность стратегического управления организацией**

1. Объект концентрации внимания менеджмента при реализации стратегического управления — это:

- 1) эффективное использование человеческих ресурсов;
- 2) новые возможности в конкурентной борьбе;
- 3) долгосрочное планирование;
- 4) производство качественных товаров и услуг.

2. Цель предпринимательского стиля поведения организации — это:

- 1) оптимизация прибыльности применительно к существующим условиям работы организации;
- 2) достижение стабильности в функционировании организации;
- 3) повышение потенциала прибыльности организации;
- 4) формализованный поиск удовлетворительной альтернативы развития организации.

3. Стратегический менеджмент можно определить как:

- 1) вид управленческой деятельности, состоящий в разработке и реализации перспективных целей через осуществление изменений в организации и за ее пределами;
- 2) область научных знаний, изучающая методологию принятия оперативных решений и способы их практической реализации;
- 3) концепцию долгосрочного развития организации в стабильных условиях при ограниченной ресурсной базе;
- 4) сферу деятельности высшего руководства, включающую достижение текущих показателей эффективности организации.

4. Современный подход в применении стратегического менеджмента предполагает:

- 1) использование организацией своих сильных сторон для стратегического прорыва в существующей конкурентной среде;
- 2) устранение организацией внешних угроз и слабых сторон в своей деятельности;
- 3) создание организацией такого внешнего окружения, запросы которого она может удовлетворить с наибольшей выгодой для себя;
- 4) разработку и реализацию перспективных целей организации с применением информационных технологий.

5. Стратегия организации — это:

- 1) запланированная в организации последовательность оперативных действий, которой придерживаются в конкретной ситуации;
- 2) совокупность долгосрочных целевых ориентиров, достижение которых требует мобилизации всего ресурсного потенциала организации;
- 3) фактически реализуемая модель текущего поведения организации в нестандартной ситуации;
- 4) управленческое решение проблемы перспективного развития организации.

### **Тема 2. Основные задачи создания стратегии**

1. Видение организации формируется:

- 1) коллективом;
- 2) единолично генеральным директором;
- 3) вышестоящим учреждением;

- 4) совместно топ-менеджерами и собственниками.
2. Миссия организации — это:
  - 1) конкретный, количественно измеряемый ориентир деятельности организации;
  - 2) ориентир, который организация не рассчитывает достичь в обозримом будущем;
  - 3) руководящая философия бизнеса;
  - 4) утверждение, раскрывающее предназначение организации.
3. Цели организации должны:
  - 1) формировать общие направления функционирования организации;
  - 2) фиксировать существующее положение дел в организации;
  - 3) задавать конкретные сроки выполнения определенных видов работ в организации;
  - 4) определять ответственных за достижение определенных результатов организации.
4. Понятие, характеризующее возможность заниматься бизнесом, на который организация ориентирована с учетом рыночных потребностей, поведения потребителей, особенностей продукции и наличия конкурентных преимуществ, — это:
  - 1) видение организации;
  - 2) миссия организации;
  - 3) стратегия организации;
  - 4) тактика организации.
5. «Управленческая» концепция разработки целей организации предполагает, что:
  - 1) максимизация прибыли — это стратегическая цель любой организации;
  - 2) цели организации формируются на основе поиска баланса различных, не всегда совместимых, целей ее участников;
  - 3) главная цель организации — это ее выживание в долгосрочной перспективе;
  - 4) цели организации являются результатом переговоров ее топ-менеджеров и собственников.

### **Тема 3. Анализ стратегических факторов внешней среды**

1. Покупатели обладают значительной рыночной властью в следующем случае:
  - 1) их много и они покупают в больших количествах;
  - 2) высокие издержки переключения на товары-заменители;
  - 3) в отрасли большое количество относительно мелких продавцов;
  - 4) такая ситуация в современных экономических условиях невозможна.
2. Фактор, определяющий конкурентную силу поставщика организации, — это:
  - 1) уровень специализации поставщика;
  - 2) наличие одного или двух ключевых клиентов;
  - 3) темпы инфляции и нормы налогообложения;
  - 4) стандартизированный товар.
3. Наличие продуктов-заменителей:
  - 1) уменьшает ценовую власть покупателей;
  - 2) увеличивает ценовую власть покупателей;
  - 3) не влияет на ценовую власть покупателей;
  - 4) повышает уровень инфляции.
4. Интенсивность конкуренции внутри отрасли возрастает:
  - 1) когда спрос на продукцию растет быстро;
  - 2) при отсутствии товаров-заменителей;
  - 3) при низкой прибыльности отрасли;
  - 4) когда в отрасли происходят быстрые технологические изменения.
5. Стратегическая группа конкурентов — это совокупность организаций:
  - 1) с одинаковым стилем конкурентного поведения и аналогичными позициями на рынке;
  - 2) имеющих сходную ресурсную базу;
  - 3) выпускающих аналогичный товар по качеству;
  - 4) действующих в одной отрасли.

## **Тема 6. Стратегии конкуренции**

1. Стратегия лидерства по издержкам предполагает:
  - 1) повышенное влияние поставщиков на организацию;
  - 2) высокую чувствительность организации к степени загрузки ее мощностей;
  - 3) создание в организации радикальных нововведений;
  - 4) удовлетворение организацией особых нужд целевого сегмента.
2. Стратегия широкой дифференциации предполагает:
  - 1) повышенное влияние потребителей на организацию;
  - 2) занятие организацией узкой рыночной ниши;
  - 3) выделение характеристик в деятельности организации, которые снижают издержки;
  - 4) высокие затраты организации на имиджевую рекламную кампанию.
3. Стратегия организации, для которой характерны средние издержки, высокое качество продукции, узкий ассортимент, приспособительный тип НИОКР, собственная или контролируемая сбытовая сеть, специализированная реклама, — это:
  - 1) виолентная стратегия;
  - 2) пациентная стратегия;
  - 3) коммутантная стратегия;
  - 4) эксплерентная стратегия.
4. Стратегия организации, для которой характерны низкие издержки, среднее качество продукции, средний ассортимент, улучшающий тип НИОКР, собственная или контролируемая сбытовая сеть, массированная реклама, — это:
  - 1) коммутантная стратегия;
  - 2) виолентная стратегия;
  - 3) пациентная стратегия;
  - 4) эксплерентная стратегия.
5. Стратегия организации, для которой характерны низкие издержки после выхода на плановый объем выпуска, прорывной тип НИОКР, средний потенциальный рынок, венчурное финансирование, — это:
  - 1) пациентная стратегия;
  - 2) виолентная стратегия;
  - 3) коммутантная стратегия;
  - 4) эксплерентная стратегия.

## **Тема 8. Процесс реализации стратегии и контроль**

1. Высокий потенциал изменений в организации предполагает:
  - 1) самобытную, неоднородную организационную культуру;
  - 2) сложную организационную структуру;
  - 3) ясные, хорошо согласованные организационные цели;
  - 4) длительный срок существования организации.
2. Ключевая роль в проведении стратегических изменений и мобилизации потенциала организации принадлежит:
  - 1) руководству организации;
  - 2) непосредственным исполнителям;
  - 3) научным и инженерно-техническим сотрудникам организации;
  - 4) в равной степени всем работникам организации.
3. Радикальные изменения в организации предполагают:
  - 1) корректировку экономических показателей деятельности организации;
  - 2) введение новых штатных единиц в организации;
  - 3) корректировку коммуникационных процессов в организации;
  - 4) поглощение других организаций.
4. Культура и стратегия организации связаны следующим образом:
  - 1) стратегия влияет на организационную культуру;
  - 2) организационная культура влияет на стратегию;
  - 3) зависит от конкретной ситуации принятия стратегических решений;
  - 4) взаимосвязь и взаимовлияние отсутствуют.
5. Выход организации с обновленным продуктом или услугой на существующий рынок предполагает проведение:

- 1) умеренных внутривидовых изменений;
- 2) радикальных системных преобразований;
- 3) фундаментальной перестройки внешних бизнес-процессов;
- 4) изменений процедурного характера.

## **Вопросы к экзамену**

1. Необходимость стратегического управления, его роль в современных условиях.
2. Отличие стратегического управления от оперативного управления.
3. Этапы развития стратегического подхода к управлению организацией.
4. Задачи стратегического менеджмента.
5. Понятие миссии организации. Назначение и роль миссии в стратегическом управлении.
6. Факторы, влияющие на формирование миссии.
7. Цели организации, области установления целей. Состав и характеристика факторов, влияющих на формирование целей организации.
8. Стратегическая пирамида организации: состав и особенности стратегий на различных организационных уровнях.
9. Основные факторы, формирующие стратегию организации.
10. Основные составляющие и типы внешней среды. Цели ее анализа.
11. Анализ общего внешнего окружения (макроокружения) организации: задачи и порядок проведения.
12. Анализ среды ближайшего окружения (микроокружения) организации: задачи и порядок проведения.
13. Отраслевой анализ как компонент анализа ближайшего (непосредственного) окружения организации.
14. Структура и оценка сил конкуренции в отрасли.
15. Анализ ближайших конкурентов.
16. Стратегические группы конкурентов.
17. Анализ потребителей в системе стратегического управления.
18. Сущность и содержание управленческого анализа.
19. Анализ положения компании.
20. Методы управленческого анализа.
21. Цель и порядок выявления сильных и слабых сторон организации. Задачи и сущность SWOT-анализа.
22. Стратегический анализ затрат и цепи издержек.
23. Оценка конкурентоспособности компании.
24. Цели и основные этапы портфельного анализа.
25. Матрица Бостонской консультационной группы.
26. Матрица McKincey - GeneralElektric.
27. Матрица фирмы ArthurD.Littel (ADL/LC).
28. Базисные стратегии бизнеса.
29. Определение конкурентных преимуществ предприятия.
30. Сущность и классификация конкурентных стратегий организаций.
31. Условия применения и риски стратегии лидерства по издержкам.
32. Условия применения и риски стратегии дифференциации.
33. Условия применения и риски стратегии фокусирования на сегмент (нишевых стратегий).
34. Использование наступательных стратегий для сохранения конкурентоспособности.
35. Использование оборонительных стратегий для сохранения конкурентного преимущества.
36. Цели и мотивы диверсификации.
37. Механизмы диверсификации.
38. Стратегии родственной диверсификации.

39. Стратегии неродственной диверсификации.
40. Выгоды и издержки диверсификации.
41. Организационное обеспечение реализации стратегии.
42. Роль человеческого фактора в реализации стратегии.
43. Управление сопротивлением изменениям в процессе реализации стратегии.
44. Система стратегического контроля в организации.

### **Курсовые работы**

Курсовая работа по учебной дисциплине «Стратегический менеджмент» является самостоятельным научным исследованием студента по избранной им теме и выполняется в целях закрепления приобретенных им теоретических знаний и практических навыков, формирования творческих начал в познании основ управления организацией.

В процессе работы над избранной темой необходимо учитывать ряд обязательных требований к формальной и содержательной стороне выполняемого исследования. В частности, курсовая работа должна быть научным исследованием студента, обладать достаточно высоким теоретическим уровнем.

Основными целями написания курсовой работы является не только расширение и углубление знаний студента, но и выработка у него умения анализировать теоретический и практический материал, логично, последовательно, ясно, кратко и в то же время емко излагать свои мысли в письменном виде.

В курсовой работе должна быть глубоко раскрыта избранная студентом тема, установлено оптимальное соотношение теоретического и фактического материала, продемонстрирована связь основных закономерностей развития государства и права как явлений общественной жизни с их конкретными проявлениями в современной российской государственно-правовой действительности.

В процессе работы студент должен познакомиться с теоретическими и практическими материалами по избранной теме, при этом активно используя полученные при изучении дисциплины знания основ методологии исследования. В работе должна быть определена актуальность и степень научной разработанности интересующей студента проблемы, сопоставлены соответствующие концепции, идеи, теории, подробно проанализирована научная аргументация, и в итоге в форме выводов обозначена личная позиция студента.

Курсовая работа должна быть самостоятельным исследованием студента. Работа не может быть допущена к защите, если она не отвечает этим требованиям.

В процессе написания курсовой работы студент должен показать умение подбирать и самостоятельно работать с литературой, анализировать относящиеся к теме исследования правовые источники, делать логичные, обоснованные выводы, опираясь на научные достижения в разрабатываемой области.

Работа, большую часть которой составляет дословное воспроизведение текста учебников, учебных пособий, а также информация, без переработки и осмысления снятая с иных носителей (включая Интернет-сайты), не может рассматриваться как творческое, самостоятельное исследование и не допускается к защите.

Курсовая работа должна быть оформлена аккуратно, в ней должны содержаться полные данные об учебном заведении, на базе которого выполняется исследование, дисциплине, теме и авторе работы, его научном руководителе, а также месте и дате выполнения работы.

Курсовая работа должна быть выполнена и сдана в срок на кафедру не позже, чем за один месяц до начала экзаменационной сессии. Несоблюдение сроков представления курсовой работы для рецензирования и защиты является основанием к отказу в допуске к экзаменационной сессии в текущем семестре.

Процесс написания курсовой работы требует повседневной систематической работы и включает в себя несколько взаимосвязанных этапов:

- а) выбор темы из перечня, утвержденного кафедрой;
- б) разработка рабочего плана;
- в) подбор, изучение, анализ и обобщение материалов по избранной теме;
- г) формулирование основных теоретических положений, практических выводов и рекомендаций;
- д) оформление курсовой работы;
- е) рецензирование научным руководителем и допуск к защите;
- ж) защита основных положений курсовой работы.

Тема курсовой работы должна быть подобрана исходя не только из научных интересов студента, но и из возможности работы над этой темой в будущем. Существенную помощь в этом может оказать научный руководитель, обращение за консультацией к которому на этом этапе даст возможность уточнить содержательную сторону избранной темы.

Рекомендуемая тематика курсовых работ по дисциплине «Стратегический менеджмент» приводится в настоящем учебно-методическом комплексе. Однако данный перечень тем не является исчерпывающим. Студент имеет возможность по согласованию с научным руководителем предложить иную, не предусмотренную тему.

Разработка рабочего плана необходима для четкой организации работы по избранной теме исследования. Рабочий план составляется студентом и представляется научному руководителю для согласования. При этом обязательными условиями приемлемости плана является то, что он должен точно и полностью раскрывать содержание темы, а структура плана должна включать:

- введение;
- основную часть, разделенную на главы и параграфы;
- заключение;
- список используемых источников.

Курсовая работа может также содержать приложения, если они обогатят ее содержание и обеспечат дополнительную аргументацию ее основных положений.

Во введении студент должен обосновать актуальность избранной темы исследования, кратко показать степень ее научной разработанности, определить предмет исследования, а также сформулировать цель и конкретные задачи, которые он стремится решить в ходе работы.

В основной части осуществляется само исследование поставленной проблемы, в соответствии с логикой которого курсовая работа подразделяется на главы и параграфы.

Каждая структурная часть курсовой работы должна завершаться краткой формулировкой позиции автора в форме выводов.

В заключении дается краткое обобщение полученных в результате исследования выводов, а также перспективы дальнейшего изучения проблемы.

В список литературы студент включает только те источники (нормативно-правовые акты, научная литература, учебные издания), которые он непосредственно использовал при написании курсовой работы. При этом список литературы должен быть оформлен в соответствии с библиографическими требованиями и включать все необходимые выходные данные.

В приложения к курсовой работе могут быть вынесены архивные документы, таблицы, графики, схемы, образцы документов и другие вспомогательные материалы, на которые имеются ссылки в тексте работы.

Сбор, анализ и обобщение материалов исследования является одним из наиболее сложных и трудоемких этапов написания курсовой работы.

Трудность этого этапа исследования состоит, прежде всего, в том, что придется из большого массива правового материала выделять именно тот, который наиболее емко,

выпукло отражает сущность рассматриваемой проблемы, позволяет сделать верные выводы.

Кроме того, необходимость подбора и изучения литературы по разрабатываемой теме требует кропотливой работы в читальных залах, конспектирования основных положений подобранных источников.

Следует обратить внимание на то, что литература постоянно обновляется, появляются новые публикации, содержание которых обязательно должно быть отражено в курсовой работе.

Большая роль в этой работе принадлежит студенту, который должен самостоятельно проработать многие юридические издания. Например, журналы «Риск-менеджмент», «Управление персоналом», «Эксперт», «Корпоративный менеджмент», «Маркетинг Менеджмент» и другие периодические юридические издания.

Кроме того, в случае необходимости в проведении анализа нормативных источников студент может обратиться к справочным правовым системам «КонсультантПлюс» или «Гарант».

Систематизация изученных источников позволяет с большей степенью эффективности организовать их анализ и обобщение. Неоценимую помощь на данном этапе работы может сыграть использование персонального компьютера.

Итогом этого этапа работы должна стать логически выстроенная система знаний сущности исследуемой проблемы и формулирование основных теоретических и практических положений.

Завершающим этапом разработки курсовой работы является письменное изложение основных теоретических положений работы, а также практических выводов и возможных рекомендаций.

На основе собранных материалов уточняется структура, содержание и объем курсовой работы.

К работе по окончательному оформлению курсовой работы следует приступать лишь после того, как продумано содержание всей темы в соответствии с разработанным планом и имеющимися фактическими результатами исследования.

Каждый студент, излагая существо рассматриваемой проблемы, использует самостоятельные подходы к порядку и стилю ее освещения, однако основные требования, предъявляемые к оформлению работы, должны быть соблюдены неукоснительно.

Курсовая работа печатается на одной стороне стандартного листа белой бумаги формата А 4. Шрифт – Times New Roman. Каждая страница основного текста должна иметь отступы: слева – 30 мм, справа – 10 мм, сверху – 20 мм, снизу – 20 мм. Междустрочный интервал – 1,5. Абзацный отступ должен быть равен не менее 10 мм и не более 15 мм.

Ориентировочный объем курсовой работы составляет 25-30 страниц. Нумерация страниц сквозная. Превышение объема курсовой работы нежелательно.

Заголовки разделов и параграфов отделяются от основного текста пробелом. Нумерация страниц производится последовательно, начиная с третьей страницы, то есть после титульного листа и плана работы.

Если в курсовой работе автором приводится цитата для подтверждения рассматриваемых положений, то в ее тексте должны сохраняться все особенности документа, из которого она взята: орфография, пунктуация, расстановка абзацев, шрифтовые выделения.

Цитата внутри текста заключается в кавычки. Все цитаты подтверждаются ссылкой на первоисточник. В курсовой работе используются подстрочные ссылки, помещаемые внизу страницы. Помимо прямого цитирования допускается пересказ текста первоисточника. В этом случае также обязательна ссылка.

При первом библиографическом описании источника в ссылке указываются все обязательные (при необходимости и некоторые факультативные) элементы.



При использовании в работе различных нормативно-правовых актов текст должен приводиться со ссылкой на официальное издание.

Материал в библиографии целесообразно сгруппировать следующим образом:

- нормативные акты (в порядке убывания их юридической силы, внутри группы нормативных актов равной юридической силы – по дате издания);
- материалы судебной практики;
- научная и учебная литература (в алфавитном порядке, допускается разделение монографий, научных статей и учебных изданий).

Сокращения в курсовой работе не допускаются, за исключением применения общепринятых правил сокращения названий нормативно-правовых актов и иных общепринятых сокращений.

На последней странице курсовой работы студент ставит свою подпись.

Курсовая работа должна быть сброшюрована или переплетена.

В случае несоблюдения требований к оформлению курсовой работы она может быть не допущена к защите и быть отправлена на переработку.

Рецензирование курсовой работы осуществляется научным руководителем, который в своей рецензии отмечает ее достоинства и недостатки, выявляет насколько раскрыта заявленная тема, делает выводы о последовательности и аргументированности изложения материала, самостоятельности суждений и выводов автора и были ли достигнуты сформулированные во введении цели и задачи исследования.

Кроме того, рецензент должен установить, соответствует ли работа предъявляемым к ее оформлению требованиям, а также сделать вывод о возможности допуска курсовой работы к защите.

Студент, чья работа получила положительную рецензию, обязан устранить указанные в ней недостатки в срок, установленный преподавателем, либо до даты защиты.

Студент, получивший отрицательную рецензию с заключением об отказе в допуске к защите, после доработки и устранения недостатков сдает курсовую работу для повторного рецензирования.

Подготовленная и допущенная преподавателем к защите курсовая работа подлежит защите в установленные расписанием занятий сроки.

Процедура защиты курсовой работы включает в себя:

- краткое сообщение студента об основном содержании работы, выводах и рекомендациях по проблеме;
- отчет об устранении отмеченных в рецензии недостатков;
- ответов студента на вопросы и замечания присутствующих на защите преподавателей;
- выставления оценки в ведомость, представленную деканатом юридического факультета, а также в зачетную книжку студента.

Курсовые работы оцениваются по 4-балльной системе (отлично, хорошо, удовлетворительно, неудовлетворительно). При получении неудовлетворительной оценки студент обязан выполнить работу повторно по новой теме, либо переработать прежнюю.

Студенты, не представившие в установленный срок курсовые работы или не защитившие их по неуважительной причине, считаются имеющими академическую задолженность и не допускаются к дальнейшей сдаче экзаменов и зачетов.

### ***Темы курсовых работ***

1. Причины возникновения методологии стратегического управления и этапы ее развития.
2. Внутренняя структура и организационные изменения, обеспечивающие чувствительность организации к переменам во внешней среде.
3. Методические подходы к оценке стратегических альтернатив.
4. Управление реализацией стратегии.
5. Организационная культура и имидж организации.

6. Состав и содержание стратегии организации. Принципы стратегического планирования.
7. Стратегическое планирование и его отличие от долгосрочного планирования.
8. Концепция и функции стратегического маркетинга, стратегическая сегментация рынка..
9. Структура управления организацией, ориентированная на решение стратегических проблем.
10. Подходы к формированию стратегии.
11. Потенциал организации как конечный продукт стратегического управления.
12. Анализ факторов конкурентного преимущества по М. Портеру.
13. Построение дерева показателей конкурентоспособности объекта.
14. Методическое, ресурсное, информационное и правовое обеспечение разработки стратегических планов.
15. Анализ сильных и слабых сторон организации.
16. Основные задачи, принципы и методы прогнозирования стратегического управленческого решения.
17. Учет фактора времени при сопоставлении стратегических альтернатив управленческих решений.
18. Базовые стратегии коммерческих и некоммерческих организаций.
19. Анализ факторов удержания конкурентных преимуществ фирмы.
20. Значение стратегического управления организацией в период мирового финансового кризиса.
21. Особенности применения стратегического управления российскими предприятиями.
22. Особенности формирования стратегии предприятия в современных отечественных условиях.
23. Стратегическое управление по группам клиентов.
24. Проблемы выбора стратегического управления в современных отечественных условиях.
25. Агрессивная конкурентная стратегия: проблемы выбора.
26. Наступательная конкурентная стратегия: проблемы выбора.
27. Пассивная конкурентная стратегия: проблемы выбора.
28. Стратегия управления рисковыми активами предприятия.
29. Стратегия управления обязательствами предприятия.
30. Особенности формирования и реализации кадровой стратегии предприятия.
31. Рисковая стратегия в системе управления предприятием.
32. Разработка бизнес-плана открытия нового предприятия.
33. SNW-анализ внутренней среды организации.
34. GAP-анализ в разработке стратегии организации.
35. SWOT-анализ внешней и внутренней среды организации.
36. Базовые стратегии роста организации.
37. Реализация стратегий концентрированного роста
38. Реализация стратегий интегрированного роста.
39. Реализация стратегий диверсифицированного роста.
40. Реализация стратегий сокращения.
41. Система стратегического контроллинга.
42. Стратегии повышения качества.
43. Система показателей экономической эффективности деятельности организации.
44. Стратегия управления доходами от платных услуг предприятия.
45. Организационно - экономические методы в стратегическом управлении предприятием.
46. Сбытовая стратегия предприятия.
47. Управление инновационными стратегиями в предпринимательской деятельности фирмы.
48. Стратегические подходы к использованию финансовых результатов предприятия.
49. Стратегическое управление внешнеэкономической деятельностью предприятия.
50. Управленческий учет в стратегическом управлении предприятием.

51. Методы диагностирования кризисов в стратегическом управлении предприятием.
52. Финансовое управление предприятия в реализации антикризисных стратегий.
53. Бизнес - планирование в стратегии стабилизации продаж современного предприятия.
54. Управление диверсифицированными предприятиями.
55. Формирование миссии и целей организации.

## Тематика рефератов

1. Стратегический подход к управлению: назначение и преимущества.
2. Уровни стратегического управления для диверсифицированной и недиверсифицированной организации.
3. Сущность процесса стратегического управления и его основные этапы.
4. Учет интересов собственников компании при целеполагании.
5. Роль стратегического видения в формировании стратегии организации.
6. Деятельность в стратегических зонах хозяйствования.
7. Формирование стратегических целей организации.
8. Макросреда организации: основные направления стратегического анализа.
9. Мезосреда организации: основные направления стратегического анализа.
10. Основные движущие силы, вызывающие изменения в отрасли
11. Стратегическое планирование: роль, функции и задачи в системе управления организацией.
12. Оценка конкурентных позиций и возможных действий соперничающих компаний
13. Определение ключевых факторов конкурентного успеха
14. Техничко-экономическое обоснование стратегических проектов
15. Порядок проведения ситуационного стратегического анализа.
16. Определение предпочтительных стратегических действий фирмы
17. Выбор базовой конкурентной стратегии одиночного бизнеса
18. Выбор стратегии инвестиций
19. СТЭП-анализ внешней среды: основные группы факторов и особенности проведения анализа.
20. Типичные стратегические ошибки
21. Отраслевая привлекательность в отрасли: объективные характеристики.
22. SWOT-анализ организации: цели и порядок проведения.
23. Выбор стратегии на основе матрицы Джеренал Электрик/МакКинси («экран бизнеса»).
24. Выводы и возможные "ловушки" матричного анализа портфеля СЗХ
25. Выбор стратегии на основе матрицы Бостонской консультационной группы («рост/доля»).
26. Выбор стратегии на основе матрицы «жизненный цикл отрасли/конкурентная позиция».
27. Практические рекомендации по организации стратегически эффективной компании
28. Выбор стратегии в зависимости от динамики рынка.
29. Выбор стратегии на основе матрицы «цена/качество».
30. История становления и развития экономической стратегии
31. Технологические стратегии
32. Стратегия интернационализации
33. Стратегия глобализации
34. Стратегия кооперации
35. Выбор стратегии в зависимости от степени доминирования организации на рынке.

36. Стратегический ситуационный анализ организации: цель, задачи, способ проведения.
37. Стратегическая зона хозяйствования (СЗХ). Отбор СЗХ, соответствующих профилю организации.
38. Структура жизненного цикла продукции
39. Стратегическое продление жизненного цикла продукции
40. Виды базовых стратегий и характеристика их выбора.
41. Стратегии ограниченного роста: условия применения.
42. Стратегии интенсивного роста: условия применения.
43. Стратегии интегрированного роста: условия применения.
44. Стратегии диверсификационного роста: условия применения.
45. Стратегии сокращения: условия применения.
46. Стратегии достижения конкурентных преимуществ М. Портера.
47. Стратегия лидерства по издержкам: основные характеристики.
48. Стратегия дифференциации: основные характеристики.
49. Стратегия фокусирования: основные характеристики.
50. Конкурентное преимущество организации: способы формирования и сохранения.
51. Внутренний бизнес-план фирмы
52. Бизнес-план для получения коммерческих кредитов
53. Инвестиционный бизнес-план
54. Функциональные стратегии организации: назначение и содержание.
55. Стратегическое планирование для малых предприятий
56. Гибкое стратегическое планирование
57. Годовой план организации
58. Операционные стратегии организации: назначение и содержание.
59. Факторы успеха японских компаний
60. Стратегии интеграционного роста
61. Влияние интернационализации и глобализации рынков и отраслей на стратегическое управление организацией.
62. Внедрение и реализация стратегического контроллинга в организации.
63. Информационное обеспечение стратегического управления организацией.
64. Использование бюджетирования в стратегическом управлении организацией.
65. Использование консалтинга в стратегическом управлении организацией.
66. Использование наступательных и оборонительных стратегий в деятельности организации.
67. Стратегическое управление в российских и зарубежных компаниях: сравнительный анализ.
68. Использование сценарного планирования в деятельности организации.
69. Коммуникации в системе стратегического управления организацией.
70. Малый бизнес: перспективные стратегии развития.
71. Организационный и стратегический контроль.
72. Проблемы разработки конкурентных стратегий.
73. Проблемы разработки корпоративных стратегий.
74. Проблемы формирования и использования акционерного капитала: стратегический аспект.
75. Оценка эффективности стратегического управления в организации: критерии, показатели и методы.
76. Реорганизация как процесс стратегических изменений.
77. Стратегии сужения деятельности организации: дезинтеграция и аутсорсинг.
78. Управленческие инновации в деятельности организации: стратегический аспект.
79. Консалтинг по проблемам стратегического развития предприятия в современных российских условиях.

80. Разработка рекламной стратегии организации.
81. Разработка ценовой стратегии организации.
82. Распределение стратегических ресурсов.
83. Формирование команд стратегического управления.
84. Управление стратегическими рисками: цели и методы.

#### 1.4. **Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков**

Основными функциями процедуры оценивания являются: ориентация образовательного процесса на достижение планируемых результатов освоения основной образовательной программы высшего образования и обеспечение эффективной обратной связи, позволяющей осуществлять управление образовательным процессом.

При проведении аттестации студентов важно помнить, что систематичность, объективность, аргументированность – главные принципы, на которых основаны контроль и оценка знаний, умений, навыков студентов. Проверка, контроль и оценка знаний, умений, навыков студента, требуют учета его индивидуального стиля в осуществлении учебной деятельности. Знание критериев оценки знаний обязательно для преподавателя и студента.

Критерии, формы и процедуры оценивания должны быть одинаково понятны всем обучающимся. Студенты должны быть заранее информированы о том, какие их образовательные результаты будут оцениваться, и в какой форме будет проходить оценивание. Оценивание должно быть своевременным. Оценивание должно быть эффективным.

Процедура оценки включает: использование персонифицированных процедур аттестации обучающихся и неперсонифицированных процедур оценки состояния и тенденций развития системы образования;

Система оценки результатов и качества образования включает в себя следующие оценочные процедуры: оценку стартовых возможностей обучающегося (входных знаний для изучения дисциплины); оценку индивидуального прогресса обучающегося в ходе непосредственного образовательного процесса (изучения дисциплины); оценку промежуточных результатов обучения по дисциплине.

Для того чтобы процедура оценивания стимулировала достижение образовательного результата (приобретение компетенции), преподаватель должен:

- определять цели обучения, образовательные результаты темы, раздела, курса и формулировать их языком, понятным обучающимся;
- разъяснять обучающимся цели обучения и способы проверки результатов достижения указанных целей;
- подбирать или создавать задания для проверки достижения сформулированных образовательных результатов;
- регулярно комментировать результаты обучающихся, давать советы с целью их улучшения;
- менять техники и технологии обучения в зависимости от достигнутых обучающимися образовательных результатов;
- учить обучающихся принципам самооценки и способам улучшения собственных результатов;
- предоставлять обучающимся возможности улучшить свои результаты до выставления окончательной отметки;

- осознавать, что оценивание посредством отметки резко снижает мотивацию и самооценку обучающихся.

- разделять ответственность за результаты обучения со студентом.

Процедуры оценки по дисциплине «Стратегический менеджмент» включают: ролевые игры, дискуссию, написание тестов, подготовку рефератов, написание контрольных работ, мониторинг сформированности основных знаний, умений, навыков.

Таблица контроля формирования знаний, умений, навыков

<b>Формы контроля</b>	<b>Элементы контроля</b>
Фронтальный опрос	Знания
Самоконтроль	Знания
Взаимоконтроль	Знания
Решение задач	Знания, умения, навыки
Самостоятельная работа	Знания, умения
Презентации	Знания, умения
Практическая работа	Знания, умения, навыки
Реферат, доклад, обзор законодательства, судебной практики	Знания, умения, навыки
Ролевые деловые игры, дискуссии	Знания, умения, навыки
Тест	Знания, умения, навыки
Составление правовых документов	Знания, умения, навыки
Лабораторная работа	Знания, умения, навыки
Контрольная работа	Знания, умения, навыки
Зачет	Знания, умения, навыки

Процедура оценивания качества предметных результатов студентов по дисциплине «Стратегический менеджмент»:

Включенное наблюдение и фиксация его результатов,

- Тестирование и фиксация его результатов,
- Контрольная работа на основе комплекта заданий и фиксация ее результатов,

- Устный опрос и фиксация его результатов,
- Самостоятельная работа и фиксация ее результатов,
- Беседа и фиксация ее результатов,
- Дискуссия (например, в учебном форуме) и фиксация ее результатов,
- Устный зачет и фиксация его результатов,
- Защита реферата и фиксация результатов,
- Письменная работа и фиксация ее результатов,
- Презентация (электронные и бумажные продукты) и фиксация ее результатов,

- Написание отзывов, рецензий и фиксация их результатов,

- Тестирование и фиксация его результатов

*Алгоритм процедуры оценивания преподавателем:*

- полнота и конкретность ответа;
- последовательность и логика изложения;
- связь теоретических положений с практикой;
- обоснованность и доказательность излагаемых положений;
- наличие качественных и количественных показателей;
- наличие иллюстраций к ответам в виде примеров и пр.;
- уровень культуры речи;

- использование наглядных пособий и т. п.
- качество подготовки;
- степень усвоения знаний;
- активность;
- положительные стороны в работе студентов;
- ценные и конструктивные предложения;
- недостатки в работе студентов;
- задачи и пути устранения недостатков.

*Алгоритм процедуры самооценки студента:*

- какова цель и что нужно было получить в результате?
- удалось получить результат? Найдено решение, ответ?
- справился полностью правильно или с ошибкой? Какой, в чём?
- справился полностью самостоятельно или с помощью (кто помогал, в чём)?

*Этапы процедуры оценивания:*

*Что оценивается.* Оценивается любое успешное, действие, оценкой фиксируется только решение полноценной задачи.

*Как оценивать.* За каждую учебную задачу или группу заданий — задач, показывающих овладение отдельным знанием, умением, навыком — ставится отдельная отметка.

*Параметры оценивания.* Оценка знаний, умений, навыков студента определяется по шкале оценивания, определённой в настоящей учебной программе.

*Фиксация результатов.* Формы представления образовательных результатов:

- ведомости успеваемости по предметам;
- тексты контрольных работ, тестов и проч., и анализ их выполнения обучающимся;
- журнал;
- индивидуальный учебный план (при наличии);
- зачетная книжка.

Знания оцениваются по четырехбалльной системе: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

При оценивании знаний, умений и навыков студентов по дисциплине преподаватель руководствуется, прежде всего, следующими критериями:

- систематизированные, полные знания по всем вопросам, входящим в показатель «знать» соответствующей компетенции;
- свободное владение экономической терминологией, стилистически грамотное, логически правильное изложение ответов на вопросы;
- четкое представление о сущности, характере и взаимосвязях экономических понятий и явлений;
- умение обосновать излагаемый материал практическими примерами;
- умение использовать научные достижения экономических и других связанных с ними дисциплин;
- ориентирование в специальной литературе;
- знание основных проблем экономической дисциплины.