

**Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

Факультет «Высшая школа корпоративного управления»

*(наименование факультета)*

Кафедра Управление фирмой

*(наименование кафедры)*

УТВЕРЖДЕНА  
решением кафедры  
Протокол от «10» мая 2017 г.  
№ 9

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

Б1.В.ОД.11 «Стратегический менеджмент»

*(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)*

38.04.02 Менеджмент

*(код и наименование направления подготовки)*

«Управление развитием бизнеса (организации)»

*(профиль)*

Магистр

*(квалификация)*

Очная

*(формы обучения)*

Год набора – 2017

Москва, 2017 г.

Автор–составитель:

К.э.н., доцент И.К. Рыженкова

Заведующий кафедрой Управление фирмой:

академик РАН, д.э.н., профессор Э.Н. Крылатых

## **СОДЕРЖАНИЕ**

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы
3. Содержание и структура дисциплины
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

**1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы**

1.1. Дисциплина Б1.В.ОД.11 «Стратегический менеджмент» обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапа:

<b>Код компетенции</b>	<b>Наименование компетенции</b>	<b>Код этапа освоения компетенции</b>	<b>Наименование этапа освоения компетенции</b>
ПК-2	способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию	ПК-2.1	способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений на основе соблюдения действующего законодательства и требований нормативных документов в профессиональной деятельности
ПК ОС-12	способность оценивать конкурентную среду и разрабатывать маркетинговую стратегию предприятия	ПК ОС-12.1	способность оценивать конкурентную среду предприятия в профессиональной деятельности

1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

<b>ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта)/ трудовые или профессиональные действия</b>	<b>Код этапа освоения компетенции</b>	<b>Результаты обучения</b>
Профессиональный стандарт «Специалист по стратегическому и тактическому планированию и организации производства» утв. 08.09.2014 г. № 609н  В/01.7 Стратегическое управление процессами планирования производственных ресурсов и производственных	ПК-2.1	<b>на уровне знаний:</b> Системная концепция компании, работающей в сложной внешней среде Методы адаптации стратегического плана к изменяющимся условиям внешней среды Методы командной работы при формировании стратегии Основные категории стратегического менеджмента и уметь применять их в профессиональной деятельности Методологические основы проведения л анализа системы и среды ее функционирования Методы моделирования технологий обеспечения качества, методы классификации, методы принятия решений в условиях неопределенности и риска Базовые идеи, подходы, методы и результаты прикладной статистики, экспертных оценок, теории принятия решений и экономико-

мощностей	<p>математического моделирования</p> <p><b>на уровне умений:</b></p> <p>Анализировать среду компании и принимать системные решения о стратегии компании</p> <p>Формировать сценарии развития внешней среды компании</p> <p>Формулировать адаптивные и сценарные стратегические планы</p> <p>Организовывать работу команд по формированию стратегии компании</p> <p>Организовывать стратегические альянсы и кооперацию компаний для достижения конкурентных преимуществ</p> <p>Осуществлять постановку задачи работникам для проведения стратегического анализа, разработки стратегий различных уровней</p> <p>Использовать нормативные правовые акты в своей профессиональной деятельности</p> <p>Анализировать социально-экономические проблемы и процессы в организации</p> <p>Находить организационно-управленческие и экономические решения проблем организации</p> <p>Использовать законы естественно-научных дисциплин в профессиональной деятельности и применять математический аппарат, методы оптимизации, теории вероятностей, математической статистики, системного анализа для принятия решений в области стратегического и тактического планирования и организации производства</p> <p>Проводить комплексное изучение отраслевого рынка промышленной продукции, потребителей товаров, поставщиков сырья, материалов и комплектующих, конкурирующих организаций-производителей продуктов-заменителей, оценивать уровень конкурентной борьбы, составлять обзоры конъюнктуры рынка</p> <p>Разрабатывать методы и модели создания системы управления процессами планирования производственных ресурсов и производственных мощностей промышленной организации</p> <p><b>на уровне навыков:</b></p>
-----------	---

		<p>Навыками адаптации стратегического плана к изменению условий среды.</p> <p>Навыками командной работы и её организации в процессе формирования стратегии</p> <p>Навыками формирования стратегических альянсов компаний для создания конкурентного преимущества</p> <p>Навыками управления подразделениями и командами в ходе разработки и реализации стратегического плана компании</p> <p>Использование нормативных правовых актов в своей профессиональной деятельности</p> <p>Анализ социально-экономических проблем и процессов в организации</p> <p>Разработка и реализация организационно-управленческих и экономических решений</p> <p>Руководство разработкой основных положений продуктовой и технологической стратегии развития организации, определение основных параметров производственно-технологической и инновационной политики организации с целью минимизации издержек производства, приведения качества продукции в соответствие с запросами потребителей</p> <p>Организация работы по формированию иерархии прогнозов производственных процессов на стратегическом и тактическом горизонтах принятия управленческих решений с целью определения потребностей рынках в новой и модернизированной продукции, потребностей организации в производственных ресурсах и производственных мощностях</p> <p>Стратегическое управление длительными и ресурсоемкими комплексами работ на основе проектно- и программно-ориентированного планирования деятельности организации, бюджетирования и мониторинга хода выполнения проектов и программ</p> <p>Клиентоориентированное стратегическое и тактическое управление конфигурациями промышленной продукции и технологическими маршрутами ее производства в организации на основе долгосрочных и среднесрочных прогнозов развития рынка</p>
--	--	---

		<p>Обеспечение ритмичной работы организации и равномерного выпуска продукции, выполнения работ в соответствии с производственными программами, договорными обязательствами, календарными графиками и сменно-суточными заданиями</p> <p>Организация производственно-хозяйственной деятельности на основе широкого использования новейшей техники и технологии, прогрессивных форм управления и организации труда</p> <p>Обеспечение организации квалифицированными кадрами, рациональное использование и развитие их профессиональных знаний и опыта, создание безопасных и благоприятных для жизни и здоровья условий труда, соблюдение требований законодательства об охране окружающей среды</p> <p>Обеспечение правильного сочетания экономических и административных методов руководства, единоначалия и коллегиальности</p> <p>Руководство подведением итогов работы и оценкой деятельности подразделений организации по выполнению производственных программ выпуска продукции</p> <p>Участие в разработке и реализации мероприятий по совершенствованию производственного планирования, внедрению технических и программных средств управления производством</p> <p>Регулярный контроль за ходом производства и других видов основной деятельности организации, принятие мер по предупреждению и устранению проблемных ситуаций в производственных процессах</p>
<p>Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом» утв. 06.10. 2015 г. № 691н</p> <p>Н/02.7 Реализация системы стратегического управления персоналом</p>	ПК ОС-12.1	<p><b>на уровне знаний:</b></p> <p>Основные категории стратегического менеджмента и уметь применять их в профессиональной деятельности</p> <p>Виды стратегий компании, коллективных, корпоративных, конкурентных, функциональных, особенностей и рисков их применения</p> <p>Виды стратегических планов организации и их особенности</p> <p>Структура внешней и внутренней среды компании</p>

организации

Основные базовые методы проведения стратегического анализа  
Методы управления развитием и эффективностью организации, методы анализа выполнения планов и программ, определения их экономической эффективности  
Организация управления развитием организации  
Методы анализа выполнения планов и задач, определения их экономической эффективности  
Методы оценки, результатов и эффективности труда  
Методы внедрения системы управления персоналом  
Основы работы по профориентации  
Методики планирования и прогнозирования потребности в персонале  
Цели, стратегия развития и бизнес-план организации  
Теории и методы формированию бренда организации  
Требования охраны и безопасных условий труда

**на уровне умений:**

Выбирать лучший тип корпоративной стратегии для условий, в которых функционирует компания  
Планировать миссию и цели развития компании  
Составлять стратегический план развития компании  
Осуществлять стратегический анализ деятельности компании на основе наиболее известных методов  
Производить анализ деятельности по управлению персоналом, разрабатывать показатели эффективности работы  
Формировать планы и мероприятия по управлению персоналом  
Рассчитывать бюджет в области управления персоналом  
Определять зоны ответственности работников и подразделений, ставить задачи руководителям подразделений и обеспечивать ресурсы для их исполнения  
Контролировать и корректировать исполнение поручений и задач  
Управлять эффективностью и вовлеченностью персонала, дисциплиной труда и соблюдением безопасных условий



труда

Вести переговоры по вопросам социального партнерства и представлять интересы организации в государственных органах, профессиональных союзах и других представительных органах работников, и организациях по вопросам персонала

Работать с информационными системами и базами данных по вопросам управления персоналом

Проводить аудит и контроллинг в области управления персоналом

Формировать и проводить социальную политику и социальные программы

Вести переговоры с поставщиками услуг по условиям заключаемых договоров

Производить закупочные процедуры, оформлять и анализировать

**на уровне навыков:**

Навыками командной работы и её организации в процессе формирования стратегии.

Навыками формирования стратегических альянсов компаний для создания конкурентного преимущества

Навыками управления подразделениями и командами в ходе разработки и реализации стратегического плана компании

Навыками формирования системы целей компании и выбора лучших способов их достижения

Навыками составления целевых, адаптивных и ситуационных стратегических планов

Навыками проведения комплексного стратегического анализа деятельности компании, необходимыми для разработки стратегического плана компании

Планирование деятельности и разработка мероприятий по управлению персоналом для реализации стратегических целей организации

Внедрение политик, планов, программ, процедур и технологий по управлению персоналом

Построение организационной структуры с учетом плановой потребности в персонале и взаимодействия структурных подразделений организации

Внедрение и поддержание корпоративной культуры и социальной политики, систем мотивации, эффективности, оценки и

		<p>развития персонала</p> <p>Внедрение и поддержание системы организации труда и оплаты персонала</p> <p>Управление внедрением программ и принципов стандартизации, унификации, автоматизации процессов управления персоналом и безопасных условий труда</p> <p>Организация проведения аудита и контроллинга в управлении персоналом</p> <p>Постановка задач руководителям структурных подразделений, определение материально-технических ресурсов для их выполнения</p> <p>Анализ отчетности по управлению персоналом и выявление ресурсов по улучшению деятельности организации</p> <p>Согласование условий заключаемых договоров по вопросам управления персоналом</p> <p>Организация проведения закупочных процедур по вопросам управления персоналом и оформления сопутствующей документации по ним</p> <p>Формирование бюджета на персонал, технологий аудита работы с персоналом и контроллинга</p> <p>Применение к работникам мер поощрения и дисциплинарного взыскания</p>
--	--	---

## 2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

Общая трудоемкость дисциплины Б1.В.ОД.11 «Стратегический менеджмент» по учебному плану составляет 3 зачетных единицы; 108 академических часов, 1-й семестр. Количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем – 18, в том числе лекции – 6 академических часов, практические занятия – 12 академических часов; на самостоятельную работу обучающихся – 54 академических часа, контроль – 36 академических часов.

Дисциплина Б1.В.ОД.11 «Стратегический менеджмент» является одной из обязательных дисциплин в подготовке менеджеров, входит в дисциплины вариативной части.

Глубокое усвоение материала обеспечивается сочетанием аудиторных занятий и самостоятельной работы обучающихся с литературой и нормативными документами. Основным видом учебных занятий по данной дисциплине являются лекции. Практические занятия проводятся в виде дискуссий, семинаров, группового проектного обучения. Изучение дисциплины осуществляется в течение одного семестра: для обучающихся очной формы обучения – в 1-м семестре. По дисциплине осуществляется текущий контроль и промежуточный контроль в форме экзамена.

Успешная реализация цели и задач дисциплины Б1.В.ОД.11 «Стратегический менеджмент» достигается посредством получения обучающимися знаний, умений и навыков при изучении дисциплин базовой части Б1.Б.1 «Общий менеджмент» (1-й семестр), Б1.Б.2 «Методы исследования в менеджменте» (1-й семестр), а также опираясь

на производственный опыт магистрантов, который они могли приобрести, работая в компаниях.

Знания, полученные в процессе изучения дисциплины Б1.В.ОД.11 «Стратегический менеджмент», служат основой для освоения дисциплин Б1.Б.3 «Теория организации и организационное поведение» (2-й семестр), Б1.Б.5 «Управление человеческими ресурсами компании» (3-й семестр), Б1.В.ОД.12 «Современный стратегический анализ» (2-й семестр), Б1.В.ДВ. 3 «Принятие управленческих решений» (2-й семестр).

Дисциплина Б1.В.ОД.11 «Стратегический менеджмент» также служит опорой для выполнения выпускной квалификационной работы.

### Объем дисциплины

Вид учебных занятий и самостоятельная работа		Объем ДИСЦИПЛИНЫ, час.												
		Всего	Семестр											
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Очная форма обучения														
Контактная работа обучающихся с преподавателем, в том числе:		18	18											
лекционного типа (Л)		6	6											
лабораторные работы (практикумы) (ЛР)														
практического (семинарского) типа (ПЗ)		12	12											
контролируемая самостоятельная работа обучающихся (КСР)														
Самостоятельная работа обучающихся (СР)		54	54											
Промежуточная аттестация	форма	экзамен												
	час.	36	36											
Общая трудоемкость (час. / з.е.)		108/3	108/3											

### 3. Содержание и структура дисциплины

Очная форма обучения								
№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины (модуля), час.						Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Очная форма обучения								
1.	Значение и роль стратегического менеджмента в управлении современной компанией	16	2		2		12	О, Т

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины (модуля), час.						Форма текущего контроля успеваем ости, промежут очной
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Очная форма обучения								
2.	Стратегия как перспектива развития компании	16	2		2		12	О,ПЗ, К,Т
3.	Стратегии конкуренции	20			6		14	О,ПЗ, К,Т
4.	Корпоративный портфель. Стратегическое управление как система	20	2		2		16	О,ПЗ, Т
	Промежуточная аттестация	36						экзамен
Всего:		108	6		12		54	

\*Формы текущего контроля: опрос (О), тестирование (Т), практические задания (ПЗ), кейс (К).

### Содержание дисциплины

#### Тема 1. Значение и роль стратегического менеджмента в управлении современной компаний

1. Понятие стратегического управления.
2. Уровни принятия решений.
3. Обзор современных концепций стратегического менеджмента.
4. Стратегический менеджмент как теория и практика.

#### Тема 2. Стратегия как перспектива развития компании

1. Стратегическое видение
2. Миссия и стратегические цели компании.
3. Стратегические альтернативы развития компании
4. Варианты стратегии роста.
5. Базовые стратегии развития компании.

#### Тема 3. Стратегии конкуренции

1. Конкуренция, конкуренты, конкурентное преимущество.
2. Диверсификация и специализация.
3. Матрица Ансоффа.
4. Матрица McKinsey - General Electric
5. Выбор базовой стратегии конкуренции с учетом особенности отрасли: модель М.Портера и Г.Азоева
6. «Конкурентный квадрат»

#### Тема 4. Корпоративный портфель. Стратегическое управление как система

1. Концепция корпоративного портфеля.
2. Кривая опыта. Матрица БКГ.
3. Стратегические бизнес-единицы (СЕБ).
4. Ключевые компетенции компании как современный подход к формированию структуры бизнеса.
5. Этапы стратегического управления.
6. Баланс системы управления организацией в условиях кризиса.

#### **4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине**

##### **4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости обучающихся и промежуточной аттестации.**

**4.1.1.** В ходе реализации дисциплины Б1.В.ОД.11 «Стратегический менеджмент» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

<b>Тема и/или раздел</b>	<b>Методы текущего контроля успеваемости</b>
Значение и роль стратегического менеджмента в управлении современной компанией	Опрос, практические задания, тестирование
Стратегия как перспектива развития компании	Опрос, практические задания, тестирование, кейс
Стратегии конкуренции	Опрос, практические задания, тестирование, кейс
Корпоративный портфель. Стратегическое управление как система	Опрос, практические задания, тестирование

**4.1.2.** Экзамен по дисциплине Б1.В.ОД.11 «Стратегический менеджмент» для выявления уровня освоения компетенции проводится в письменной форме.

##### **4.2. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся.**

###### **Типовые оценочные материалы**

###### **Примерные задания для текущего контроля знаний.**

###### **Тема 1. Значение и роль стратегического менеджмента в управлении современной компанией**

###### **Примерные контрольные вопросы**

1. Проанализировать особенности управленческих решений на стратегическом уровне
2. Проанализировать основные положения современных школ стратегического менеджмента.
3. Проанализировать прикладные аспекты применения теорий стратегического управления на практике.

###### **Пример практического задания**

1. Определить роль стратегического управления в современных компаниях.

###### **Примерный тест**

###### **1. Стратегия – это**

- А. Цель (желаемый результат)
- В. Способ достижения цели
- С. Цель и способ ее достижения

**2. Какой из этапов формирования стратегического управления основывается на предположении, что тенденции развития значимых факторов внешней среды могут быть экстраполированы?**

- A. Бюджетирование
- B. Долгосрочное планирование
- C. Стратегическое планирование
- D. Стратегическое управление

**3. Стратегические решения должны приниматься**

- A. Только при наличии полной, точной и достоверной информации о значимых факторах внешней среды
- B. Даже и в отсутствие полной, точной и достоверной информации о значимых факторах внешней среды
- C. Только при наличии достаточного времени на проработку различных альтернатив

**4. Стратегические решения**

- A. Принимаются при наличии информации о внешней среде
- B. Являются долгосрочными
- C. Касаются взаимоотношений компании и внешней среды
- D. Требуют значительного ресурса времени для проработки

**5. Стратегия какого уровня рассматривает вопросы конкурентных преимуществ**

- A. Корпоративная стратегия
- B. Бизнес-стратегия
- C. Функциональная стратегия

**6. Современные концепции стратегического менеджмента**

- A. Так или иначе обосновывают рациональный подход к разработке и реализации стратегии
- B. Так или иначе говорят о необходимости сильного лидера в принятии стратегических решений
- C. Отражают самые разные методологические подходы по разработке и реализации стратегии

## **Тема 2. Стратегия как перспектива развития компании**

### **Примерные контрольные вопросы**

1. Определить значение стратегического видения в развитии компании
2. Показать значимость миссии как причины существования организации
3. Сформулировать отличия: миссия – цель
4. Определить стратегические альтернативы
5. Проанализировать основные варианты стратегии роста
6. Проанализировать характеристики базовых стратегий развития компании

### **Примерные практические задания**

1. Создать предприятие и сформулировать его миссию

### **Примерный кейс**

1. Определить стратегию роста компании

### **Примерный тест**

**1. Стратегическое видение необходимо**

- A. На начальной стадии развития бизнеса
- B. На любой стадии развития бизнеса
- C. Только владельцу бизнеса

D. Только топ-менеджерам компании

**2. Миссия компании должна быть сформулирована**

A. Без четких временных критериев достижения

B. Детально, подробно

C. Только для «внутреннего» пользования

**3. С каким высказыванием вы НЕ согласны**

A. Миссия компании способствует становлению корпоративного духа

B. Миссия компании формирует имидж компании в глазах деловых партнеров

C. Миссия компании содержит описание продукта и ассортимента

**4. Основное отличие миссии от стратегических целей в том, что**

A. Миссия – это обобщенное описание целей компании

B. Миссия компании разрабатывается по желанию владельца, а цели должны быть определены обязательно

C. Миссия компании направлена на внешнюю среду, а цели относятся к внутренним аспектам деятельности компании

**5. Ваша компания - это фермерское производство молочных продуктов. Тогда приобретение в собственность дистрибьюторской сети относится к следующему типу роста**

A. Прогрессивная интеграция

B. Регрессивная интеграция

C. Горизонтальная интеграция

**6. Создание конгломератов как путь роста компании относится к следующему типу роста**

A. Интенсивный рост

B. Интеграционный рост

C. Диверсифицированный рост

**Тема 3. Стратегии конкуренции**

**Примерные контрольные вопросы**

1. Проанализировать различные подходы к ведению конкурентной борьбы
2. Проанализировать выгоды и издержки диверсификации и специализации
3. Дать характеристику матрицы Ансоффа
4. Описать процедуру применения матрицы McKincey - General Electric

**Примерное практическое задание**

1. Проанализировать традиционные и современные модели конкуренции

**Примерный кейс**

Выбор базовой стратегии конкуренции с учетом отраслевой специфики

**Примерный тест**

**1. Несомненным преимуществом специализации как корпоративной стратегии является**

A. Снижение рыночных рисков

B. Развитие ключевых компетенций как конкурентного преимущества

C. Дополнительные возможности финансовой поддержки новых проектов

**2. Такой аналитический инструмент как матрица Ансоффа строится по координатам**

A. Продукт \ рынок

B. Конкурентоспособность компании \ привлекательность отрасли

C. Конкурентоспособность компании \ доля рынка компании

**3. Такой аналитический инструмент как матрица McKincey – General Electric опирается на информацию**

- A. О привлекательности отрасли
- B. О темпах роста рынка
- C. О сравнительной доле рынка компании

**4. Генерические стратегии конкурентной борьбы по М.Портеру являются набором возможных конкурентных стратегий**

- A. В зависимости от специфики отрасли
- B. В зависимости от степени гос.регулирования отрасли
- C. В зависимости от уровня развития конкуренции в отрасли

**5. Какая из базовых стратегии конкуренции (модель Г.Азоева) основана на гибкой системе управления**

- A. Дифференциация
- B. Концентрация на рыночном сегменте
- C. Внедрение новшеств
- D. Немедленное реагирование на потребности рынка

**6. Какой из стратегий «конкурентного квадрата» должны придерживаться новые фирмы**

- A. Оборонительная война
- B. Наступательная война
- C. Фланговая война
- D. Партизанская война

**Тема 4. Корпоративный портфель. Стратегическое управление как система**

**Примерные контрольные вопросы**

- Разобрать концепцию корпоративного портфеля
- Выявить возможности и ограничения матрицы БКГ
- Определить критерии выделения стратегических бизнес-единиц (СЕБ)
- Проанализировать концепцию ключевых компетенций компании
- Определить основные этапы стратегического управления как процесса
- Определить характеристики эффективного стратегического управления

**Примерные практические задания**

- 1. Определение роли специалиста отдела стратегического планирования
- 2. Матрица БКГ
- 3. Определение СЕБ на примере компании, реализующей строительные материалы

**Примерный тест**

**1. Такой аналитический инструмент как матрица БКГ**

- A. Используется при финансовом анализе
- B. Используется при анализе внешней и внутренней среды
- C. Используется при портфельном анализе

**2. Какое направление позволяет решать менеджеру, прежде всего, задачи внешнего характера?**

- A. Управление качеством
- B. Экономия материальных ресурсов
- C. Учетная политика
- D. Стратегия конкуренции

**3. Изменения во внутренней и внешней среде организации соотносятся следующим образом**



- А. Изменения во внутренней среде первичны, изменения во внешней среде вторичны
- В. Изменения во внутренней среде вторичны, изменения во внешней среде первичны
- С. Изменения во внутренней и внешней среде происходят независимо друг от друга
- Д. Изменения во внутренней и внешней среде в равной мере влияют друг на друга

**4. Процесс стратегического планирования должен осуществляться под руководством**

- А. Лидера компании
- В. Специального комитета
- С. Консультанта
- Д. Возможны разные варианты

**5. При выводе предприятия из ситуации кризиса - самое важное**

- А. Сосредоточится на высвобождении и поисках финансовых ресурсов
- В. Найти финансовый резерв и на основе его «запустить» новые проекты
- С. Выявить направления стратегических изменений в деятельности предприятия и реализовать их

**6. Какое высказывание, на ваш взгляд, НЕ отвечает реальной практике ведения бизнеса**

- А. Наличие стратегического плана еще не гарантирует успеха в реализации стратегии
- В. Реализованная стратегия может оказаться успешной только в том случае, если тщательно проработан план достижения стратегической цели
- С. Реализованная стратегия может оказаться успешной независимо от того, была ли она запланирована

**4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации.**

**4.3.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы. Показатели и критерии оценивания компетенций на различных этапах их формирования**

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПК-2	Способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию	ПК-2.1	способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений в профессиональной деятельности
ПК ОС-12	способность оценивать конкурентную среду и разрабатывать маркетинговую стратегию предприятия	ПК ОС-12.1	способность оценивать конкурентную среду предприятия в профессиональной деятельности

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
---------------------------	-----------------------	---------------------

ПК-2.1 способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений в профессиональной деятельности	<p>Проводит анализ отрасли, используя экономические модели</p> <p>Ориентируется в системе законодательства и нормативных правовых актов, регламентирующих сферу профессиональной деятельности</p> <p>Применяет навыки коммуникаций, позволяющих эффективно взаимодействовать с заинтересованными сторонами, разрабатывать стратегию и находить альтернативные варианты в условиях неопределенности</p> <p>Организует сбор и обработку информации о состоянии внутренней и внешней среды предприятия</p> <p>Проводит стратегический стоимостной анализ предприятия</p> <p>Анализирует и обосновывает варианты стратегий достижения конкурентных преимуществ предприятия в профессиональной деятельности</p>	<p>Грамотно проводит анализ отрасли, используя экономические модели</p> <p>Свободно ориентируется в системе законодательства и нормативных правовых актов, регламентирующих сферу профессиональной деятельности</p> <p>Грамотно применяет навыки коммуникаций, позволяющих эффективно взаимодействовать с заинтересованными сторонами, разрабатывать стратегию и находить альтернативные варианты в условиях неопределенности</p> <p>Самостоятельно организует сбор и обработку информации о состоянии внутренней и внешней среды предприятия</p> <p>Корректно проводит стратегический стоимостной анализ предприятия</p> <p>Компетентно анализирует и обосновывает варианты стратегий достижения конкурентных преимуществ предприятия в профессиональной деятельности</p>
ПК ОС-12.1 способность оценивать конкурентную среду предприятия в профессиональной деятельности	<p>Осуществляет анализ внешней и внутренней среды системы</p> <p>Умеет работать в команде и организовывать командную работу в стратегическом проекте</p> <p>Формирует систему стратегических альтернатив и организационной поддержки, позволяющих достигать стоящих перед организацией целей в условиях турбулентных</p>	<p>Самостоятельно и грамотно осуществляет анализ внешней и внутренней среды системы</p> <p>Уверенно и свободно работает в команде и самостоятельно организовывает командную работу в стратегическом проекте</p> <p>Готов к формированию системы стратегических альтернатив и организационной поддержки, позволяющих достигать стоящих перед организацией целей в условиях турбулентных изменений</p> <p>Грамотно анализирует и обосновывает варианты стратегий</p>

	изменений Анализирует и обосновывает варианты стратегий достижения конкурентных преимуществ предприятия в профессиональной деятельности Проводит стратегический стоимостной анализ предприятия Использует нормативно-правовые акты при оценке конкурентной среды предприятия в профессиональной деятельности и разработке корпоративной стратегии	достижения конкурентных преимуществ предприятия в профессиональной деятельности Корректно проводит стратегический стоимостной анализ предприятия Обоснованно применяет нормативно-правовые акты при оценке конкурентной среды предприятия в профессиональной деятельности и разработке корпоративной стратегии
--	--	--

#### 4.3.2 Типовые оценочные средства

Типовые контрольные задания или иные материалы (типовые оценочные материалы), необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций (ПК-2.1, ПК-12.1) в процессе освоения образовательной программы.

#### Пример экзаменационного задания

Часть 1. Прочитайте текст и ответьте на вопросы. Выберите один верный ответ

Часть 2. Прочитайте текст и ответьте на вопросы. Выберите один верный ответ

Часть 3. Тест. Ответьте на вопросы. Выберите один верный ответ

#### Вопросы для подготовки к экзамену по дисциплине Б1.В.ОД.11 «Стратегический менеджмент»

1. Проанализировать особенности управленческих решений на стратегическом уровне
2. Проанализировать основные положения современных школ стратегического менеджмента.
3. Проанализировать прикладные аспекты применения теорий стратегического управления на практике.
4. Определить значение стратегического видения в развитии компании
5. Показать значимость миссии как причины существования организации
6. Сформулировать отличия: миссия – цель
7. Определить стратегические альтернативы
8. Проанализировать основные варианты стратегии роста
9. Проанализировать характеристики базовых стратегий развития компании
10. Проанализировать различные подходы к ведению конкурентной борьбы
11. Проанализировать выгоды и издержки диверсификации и специализации
12. Дать характеристику матрицы Ансоффа

13. Описать процедуру применения матрицы McKinsey - General Electric
14. Выявить возможности и ограничения матрицы БКГ
15. Определить критерии выделения стратегических бизнес-единиц (СБЕ)
16. Проанализировать концепцию ключевых компетенций компании
17. Определить основные этапы стратегического управления как процесса
18. Определить характеристики эффективного стратегического управления

Промежуточная аттестация студентов проводится в соответствии с Уставом Академии, Положением о промежуточной аттестации студентов по программам ВО. Промежуточная аттестация проводится в соответствии с Учебным планом в 1 семестре в форме экзамена. Студенты допускаются к экзамену по дисциплине в случае выполнения им учебного плана по дисциплине: выполнения всех заданий и мероприятий, предусмотренных программой дисциплины (по формам текущего контроля) и выполненным работ. В случае наличия учебной задолженности студент отрабатывает пропущенные занятия в соответствии с требованиями преподавателя.

Объектами оценивания выступают:

- учебная дисциплина (активность на занятиях, своевременность выполнения различных видов заданий, посещаемость всех видов занятий по аттестуемой дисциплине);
- степень усвоения теоретических знаний;
- уровень овладения практическими умениями и навыками по всем видам учебной работы;
- результаты самостоятельной работы.

Активность студента на занятиях оценивается по его выступлениям по вопросам практических занятий, на дискуссиях, диспутах, круглых столах.

Оценка знаний студента на экзамене носит комплексный характер, является балльной и определяется его:

- ответом на экзамене (максимум 40 баллов);
- учебными достижениями в семестровый период (максимум 60 баллов).

Знания, умения, навыки студента на экзамене оцениваются в соответствии с балльно-рейтинговой системой. Основой для определения оценки служит уровень усвоения студентами материала, предусмотренного данной рабочей программой.

### Шкала оценивания

#### **Шкала 1. Оценка сформированности отдельных элементов компетенций**

Обозначения		Формулировка требований к степени сформированности компетенции		
Цифр.	Оценка	Знать	Уметь	Владеть
1	Неудовлетворительно	Отсутствие знаний или фрагментарные знания	Отсутствие умений или частично освоенное умение	Отсутствие навыков или фрагментарное применение
2	Удовлетворительно	Общие, но не структурированные знания	В целом успешное, но не систематически осуществляемое умение	В целом успешное, но не систематическое применение
3	Хорошо	Сформированные, но содержащие отдельные пробелы	В целом успешное, но содержащие	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы

		знания	отдельные пробелы умение	применение навыков
4	Отлично	Сформированные систематические знания	Сформированное умение	Успешное и систематическое применение навыков

### **Шкала 2. Комплексная оценка сформированности знаний, умений и владений**

Обозначения		Формулировка требований к степени сформированности компетенции
Цифр.	Оценка	
1	Неудовлетворительно	Не имеет необходимых представлений о проверяемом материале
2	Удовлетворительно	Знать и уметь на <b>репродуктивном</b> уровне. Субъект учения знает изученный элемент содержания репродуктивно: произвольно воспроизводит свои знания устно, письменно или в демонстрируемых действиях
3	Хорошо	Знать, уметь, владеть на <b>аналитическом</b> уровне. Зная на репродуктивном уровне, указывать на особенности и взаимосвязи изученных объектов, на их достоинства, ограничения, историю и перспективы развития и особенности для разных объектов усвоения
4	Отлично	Знать, уметь, владеть на <b>системном</b> уровне. Субъект учения знает изученный элемент содержания системно, произвольно и доказательно воспроизводит свои знания устно, письменно или в демонстрируемых действиях, учитывая и указывая связи и зависимости между этим элементом и другими элементами содержания учебной дисциплины, его значимость в содержании учебной дисциплины

#### **4.4. Методические материалы**

Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций ПК-2.1, ПК-12.1

Критерии оценки результатов текущего контроля успеваемости (в сумме максимум 60 баллов):

Критерии оценки работ, выполняемых на семинарских и практических занятиях – максимальная оценка за каждое задание – 10 баллов.

Процент лекций и семинарских занятий, посещенных студентом (бонус за посещаемость более 90%) - 5 баллов.

Работа на семинарском занятии (участие в обсуждении вопросов рассматриваемой темы) - 1 балл за полностью раскрытый вопрос.

Выполнение индивидуальных заданий: баллы выставляются исходя из качества выполнения заданий – максимальная сумма баллов - 10.

Баллы по текущей работе доводятся до обучающихся в начале изучения дисциплины.

Итоговая сумма баллов по промежуточной аттестации студентов складывается из суммы баллов, полученных ими по результатам текущего контроля успеваемости и количества баллов по промежуточной аттестации.

#### **Показатели, критерии и оценивания знаний и компетенций на экзамене**

Уровень	Критерии	Баллы
Высокий	Студент показывает отличные знания изученного учебного материала; самостоятельно, логично и последовательно излагает и интерпретирует материалы учебного курса; полностью раскрывает смысл предлагаемого вопроса; владеет основными терминами и понятиями изученного курса; показывает умение переложить теоретические знания на предполагаемый практический опыт	31-40
Хороший	Студент показывает хорошие знания изученного учебного материала; самостоятельно, логично и последовательно излагает и интерпретирует материалы учебного курса; почти полностью раскрывает смысл предлагаемого вопроса; владеет основными терминами и понятиями изученного курса; в основном показывает умение переложить теоретические знания на предполагаемый практический опыт	21-30
Средний	Студент показывает не очень хорошие знания изученного учебного материала; слабо излагает и интерпретирует материалы учебного курса; кратко раскрывает смысл предлагаемого вопроса; владеет основными терминами и понятиями изученного курса; практически отсутствует умение переложить теоретические знания на предполагаемый практический опыт	11-20
Низкий	При наличии серьезных упущений в процессе изложения учебного материала; в случае отсутствия знаний основных понятий и определений курса или присутствии большого количества ошибок при интерпретации основных определений; если студент показывает значительные затруднения при ответе на предложенные основные и дополнительные вопросы; при условии отсутствия ответа на основной и дополнительный вопросы	10 балл и ниже

Максимальное количество баллов, которое студент может набрать в процессе обучения в рамках учебного курса – **100 баллов**:

91-100 баллов	отлично (А)
81-90 баллов	хорошо (В)
71-80 баллов	хорошо (С)
61-70 баллов	удовлетворительно (D)
60 и менее	неудовлетворительно (Е).

## 5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Занятия по дисциплине представлены следующими видами работ: лекциями, практическими занятиями, самостоятельной работой студентов.

В рамках самостоятельной работы студенты готовят самостоятельно вопросы, готовятся к практическим занятиям: проводят обзор интернет-сайтов, периодической литературы и профессиональных изданий, разрабатывают каталог интернет-ресурсов, осуществляют подготовку к разработке групповых проектов по заданной теме, к зачету.

Основными видами самостоятельной работы являются:

- повторение лекционного материала и материала учебников;
- чтение основной и дополнительной литературы
- самостоятельное изучение дидактических единиц, расширяющих знания по изучаемой тематике дисциплины;
- подготовка к практическим занятиям;
- подготовка к промежуточной и итоговой аттестации.

*Процедура подготовки к лекциям:*

На занятиях лекционного типа студентам рекомендуется внимательно слушать и конспектировать лекции. Краткие записи лекций, их конспектирование помогает усвоить

учебный материал. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное, основное и сделано это самим студентом. Желательно запись осуществлять на одной странице, а следующую оставлять для проработки учебного материала самостоятельно в домашних условиях. Конспект лекции лучше подразделять на пункты, параграфы, соблюдая красную строку. Этому в большой степени будут способствовать пункты плана лекции, предложенные преподавателям. Принципиальные места, определения, формулы и другое следует сопровождать замечаниями «важно», «особо важно», «хорошо запомнить» и т.п. Можно делать это и с помощью разноцветных маркеров или ручек. Работая над конспектом лекций, всегда необходимо использовать не только учебник, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор.

*Процедура подготовки к практическим занятиям:*

На практических занятиях студенты выполняют задания, связанные с изучением и обсуждением ключевых вопросов общего менеджмента, выступлением и участием в дискуссиях, диспутах, решением задач, анализом кейсов и практических ситуаций.

При подготовке к практическим занятиям обучающимся рекомендуется:

1. Внимательно изучить вопрос/вопросы (задание).
2. Прочитать рекомендованную литературу и материалы лекции по соответствующей теме.
3. Найти соответствующие информационные источники.
4. Сформировать комплект материалов (лекционных, учебно-методических, законодательно-нормативных) по выбранному вопросу (заданию).
5. Составить план ответа (доклада, презентации).
6. Весь материал (статистику, информацию на сайтах, литературные источники, как на русском, так и на иностранных языках) обработать и использовать реферативно.
7. Указать авторство использованных материалов.
8. При чтении литературы кратко конспектировать основные положения статьи или главы.
8. Не использовать рефераты и курсовые, размещенные на internet-ресурсах.
9. Планировать свой ответ (доклад, презентацию) по времени.
10. Не пересказывать материал, а презентовать свои выводы и заключения, доказывая и/или иллюстрируя их конкретными экономическими примерами, результатами расчетов, произведенных самостоятельно на основе использования российских и международных баз экономической информации.
11. При работе в малых группах в начале работы четко распределить обязанности.

*Процедура подготовки и критерии оценки участия студента в дискуссии:*

Дискуссия, как особая форма всестороннего обсуждения спорного вопроса в публичном собрании, в частной беседе, споре, реализуется в дисциплине «Теория организации и организационное поведение» как коллективное обсуждение какого-либо вопроса, проблемы или сопоставление информации, идей, мнений, предложений. Целью проведения дискуссии в этом случае является обучение, тренинг, изменение установок, стимулирование творчества и др. В проведении дискуссии используются различные организационные методики:

– Методика «вопрос – ответ» – разновидность простого собеседования; отличие состоит в том, что применяется определённая форма постановки вопросов для собеседования с участниками дискуссии-диалога.

– Методика «клиники» – каждый из участников разрабатывает свой вариант решения, предварительно представив на открытое обсуждение свой «диагноз» поставленной проблемной ситуации. Затем это решение оценивается как преподавателем (руководителем), так и специально выделенной для этой цели группой экспертов по балльной шкале либо по заранее принятой системе «принимается – не принимается».

– Методика «лабиринта» или метод последовательного обсуждения - своеобразная шаговая процедура, в которой каждый последующий шаг делается другим участником. Обсуждению подлежат все решения, даже неверные (тупиковые).

– Методика «эстафеты» – каждый заканчивающий выступление участник передает слово тому, кому считает нужным.

– Свободно плавающая дискуссия - когда группа к результату не приходит, но активность продолжается за рамками занятия. В основе такой процедуры групповой работы лежит «эффект Б.В. Зейгарник», характеризующийся высоким качеством запоминания незавершенных действий, когда участники продолжают «домысливать» наедине идеи, которые оказались незавершенными.

Студенту необходимо:

- самостоятельно выбрать тему (проблему) дискуссии;
- разработать вопросы, продумать проблемные ситуации (с использованием периодической, научной литературы, а также интернет-сайтов);
- разработать план-конспект обсуждения с указанием времени обсуждения, вопросов, вариантов ответов.

*Процедура подготовки к промежуточной аттестации:*

Итоговый контроль – экзамен. К экзамену необходимо готовится целенаправленно, регулярно, систематически и с первых дней обучения по данной дисциплине. В самом начале учебного курса обучающимся необходимо ознакомиться со следующей учебно-методической документацией:

- программой дисциплины;
- перечнем знаний и умений, которыми студент должен владеть;
- тематическими планами лекций, семинарских занятий;
- контрольными мероприятиями;
- учебником, учебными пособиями по дисциплине, а также электронными ресурсами;
- перечнем вопросов к экзамену.

После этого у обучаемого должно сформироваться четкое представление об объеме и характере знаний и умений, которыми надо будет овладеть по дисциплине. Систематическое выполнение учебной работы на лекциях и семинарских занятиях позволит успешно освоить дисциплину и создать хорошую базу для сдачи экзамена.

*Процедура подготовки к промежуточной аттестации:*

Итоговый контроль – экзамен. К экзамену необходимо готовится целенаправленно, регулярно, систематически и с первых дней обучения по данной дисциплине. В самом начале учебного курса обучающимся необходимо ознакомиться со следующей учебно-методической документацией:

- программой дисциплины;
- перечнем знаний и умений, которыми студент должен владеть;
- тематическими планами лекций, семинарских занятий;
- контрольными мероприятиями;
- учебником, учебными пособиями по дисциплине, а также электронными ресурсами;
- перечнем вопросов к экзамену.

После этого у обучаемого должно сформироваться четкое представление об объеме и характере знаний и умений, которыми надо будет овладеть по дисциплине. Систематическое выполнение учебной работы на лекциях и семинарских занятиях позволит успешно освоить дисциплину и создать хорошую базу для сдачи экзамена.



## **6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине**

### **6.1. Основная литература.**

1. Долгов, А.И. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : учебное пособие / А.И. Долгов, Е.А. Прокопенко. — Электрон. дан. — М.: ФЛИНТА, 2011. — 278 с. — Режим доступа: [http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1\\_id=20188](http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=20188).
2. 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».
3. 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».

### **6.2. Дополнительная литература.**

1. Фомичев А.Н. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учебник для вузов/ Фомичев А.Н.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2014.— 468 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/24817> .— ЭБС «IPRbooks»
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».

### **6.5. Интернет-ресурсы.**

1. <http://www.marketing.spb.ru>
2. <http://www.grebennikov.ru>
3. <http://www.internet-branding.ru/>
4. <http://www.alterbrand.ru/>
5. [www.nnir.ru](http://www.nnir.ru) / - Российская национальная библиотека
6. [www.nns.ru](http://www.nns.ru) / -Национальная электронная библиотека
7. [www.rsl.ru](http://www.rsl.ru) / - Российская государственная библиотека
8. [www.biznes-karta.ru](http://www.biznes-karta.ru) / -Агентство деловой информации «Бизнес-карта»
9. [www.rbs.ru](http://www.rbs.ru) / - Информационное агентство «РосБизнесКонсалтинг»

## **7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы**

Для проведения занятий по дисциплине необходимо следующее материально-техническое обеспечение: учебные аудитории для проведения занятий лекционного и семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, для самостоятельной работы: читальные залы библиотеки.

Программное обеспечение: MS Office Professional Plus 2016, программа «Antiplagiat.ru».

Информационные справочные системы: Научная библиотека РАНХиГС. URL: <http://lib.ranepa.ru/>; Научная электронная библиотека eLibrary.ru. URL: <http://elibrary.ru/defaultx.asp>; Национальная электронная библиотека. URL: [www.nns.ru](http://www.nns.ru); Российская государственная библиотека. URL: [www.rsl.ru](http://www.rsl.ru); Российская национальная библиотека. URL: [www.nnir.ru](http://www.nnir.ru); Электронная библиотека Grebennikon. URL: <http://grebennikon.ru/>; Электронно-библиотечная система Издательства «Лань». URL: <http://e.lanbook.com>; Электронно-библиотечная система ЮПАЙТ. URL: <http://www.biblio-online.ru/>.