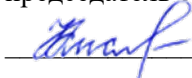


Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Кислова Наталья Николаевна  
Должность: Проректор по УМР и качеству образования  
Дата подписания: 20.04.2020  
Уникальный программный ключ:  
52802513f5b14a975b3e9b13008093d5726b159bf6064f865ae65b96a966c035

**МИНОБРНАУКИ РОССИИ**

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Самарский государственный социально-педагогический университет»**

**Кафедра управления, сервисных технологий и экономического образования**

УТВЕРЖДАЮ  
Проректор по УМР и КО,  
председатель УМС СГСПУ  
 Н.Н. Кислова

## **Основы стратегического менеджмента** **рабочая программа дисциплины (модуля)**

Закреплена за кафедрой **Управления, сервисных технологий и экономического образования**

Учебный план ФЭУС-619МОз(5г)ПБ.plx  
Менеджмент

Квалификация **бакалавр**

Форма обучения **заочная**

Общая трудоемкость **5 ЗЕТ**

Часов по учебному плану 180  
в том числе:  
аудиторные занятия 22  
самостоятельная работа 149  
часов на контроль 9

Виды контроля на курсах:  
экзамены 7  
курсовые проекты 7

### **Распределение часов дисциплины по курсам**

Курс	4		Итого	
	УП	РПД	УП	РПД
Вид занятий				
Лекции	4	4	4	4
Консультации	4	4	4	4
Практические	14	14	14	14
В том числе инт.	6	6	6	6
Итого ауд.	22	22	22	22
Контактная работа	22	22	22	22
Сам. работа	149	149	149	149
Часы на контроль	9	9	9	9
Итого	180	180	180	180

Программу составил(и):

*Л.И. Фишман*

При наличии обучающихся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья, которым необходим особый порядок освоения дисциплины (модуля), по их желанию разрабатывается адаптированная к ограничениям их здоровья рабочая программа дисциплины (модуля).

Рабочая программа дисциплины

**Основы стратегического менеджмента**

разработана в соответствии с ФГОС ВО:

Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования по направлению подготовки 38.03.02 МЕНЕДЖМЕНТ (уровень бакалавриата) (приказ Минобрнауки России от 12.01.2016г. №7)

составлена на основании учебного плана:

Менеджмент

утвержденного учёным советом вуза от 31.08.2018 протокол № 1.

Рабочая программа одобрена на заседании кафедры

**Управления, сервисных технологий и экономического образования**

Протокол от 25.09.2018 г. № 2

Зав. кафедрой Фишман Л.И.

Начальник УОП



Н.А. Доманина

## 1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Цель дисциплины – сформировать специфическое стратегическое мышление будущих менеджеров и соответствующие общекультурные и профессиональные компетенции.

Курс предполагает подготовку студентов к решению следующих задач профессиональной деятельности:

- участие в разработке и реализации корпоративной и конкурентной стратегии организации, а также функциональных стратегий (маркетинговой, финансовой, кадровой и т.д.);
- участие в разработке и реализации комплекса мероприятий операционного характера в соответствии со стратегией организации;
- формирование организационной и управленческой структуры организаций;
- сбор, обработка и анализ информации о факторах внешней и внутренней среды организации для принятия управленческих решений;
- оценка эффективности управленческих решений.

Область профессиональной деятельности выпускников, освоивших программу бакалавриата, включает:

- организации различной организационно-правовой формы (коммерческие, некоммерческие);
- органы государственного и муниципального управления, в которых выпускники работают в качестве исполнителей и координаторов по проведению организационно-технических мероприятий и администрированию реализации оперативных управленческих решений,
- структуры, в которых выпускники являются предпринимателями, создающими и развивающими собственное дело.

Объектами профессиональной деятельности бакалавров являются:

- процессы управления организациями различных организационно-правовых форм;
- процессы государственного и муниципального управления.

## 2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ) В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Цикл (раздел) ОП: Б1.Б

### 2.1 Требования к предварительной подготовке обучающегося:

Содержание дисциплины базируется на материале:

Маркетинг

Теория финансового менеджмента

Управление человеческими ресурсами

Основы экономической теории

Теория менеджмента

### 2.2 Дисциплины (модули) и практики, для которых освоение данной дисциплины (модуля) необходимо как предшествующее:

Бизнес-планирование в управлении

Организационное проектирование в управленческой деятельности

## 3. КОМПЕТЕНЦИИ ОБУЧАЮЩЕГОСЯ, ФОРМИРУЕМЫЕ В РЕЗУЛЬТАТЕ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

**ОПК-7: способностью решать стандартные задачи профессиональной деятельности на основе информационной и библиографической культуры с применением информационно-коммуникационных технологий и с учетом основных требований информационной безопасности**

**Знать:**

основные этапы развития стратегического менеджмента, основные теории стратегического менеджмента, содержание маркетинговой концепции управления, характеристики приростной и предпринимательской организаций, архитектоники оперативной и стратегической организаций, основные элементы парадигмы стратегического менеджмента, роль стратегического менеджмента как механизма согласования запросов и ресурсов, закономерности управления процессом реализации стратегий, баланс рациональности и иррациональности при разработке стратегии, критерии потенциально эффективной стратегии, основные этапы цикла реализации стратегии, основные области стратегических изменений и сущность стратегических изменений в каждой области, функции стратегического контроллинга, взаимосвязи различных стратегий (продуктовых, бизнес-стратегий, функциональных), базовые конкурентные стратегии, составляющие цепочки стоимости, элементы системы стоимости, основные направления и способы осуществления анализа внешней и внутренней среды организации, место мини-стратегии в системе стратегического менеджмента, составные элементы мини-стратегии и их взаимосвязь, типовые модели бизнес-стратегий, основные виды (источники) конкурентных преимуществ, взаимосвязи различных стратегий (продуктовых, бизнес-стратегий, функциональных), основное содержание и форматы продуктивно-маркетинговой стратегии, бизнес-стратегии, производственной стратегии, стратегии управления персоналом, финансовой стратегии, основные компоненты макроокружения и механизмы влияния их компонент на организацию, основные направления и способы осуществления анализа внешней среды организации, назначение и одну из методик сценарного

моделирования.
<b>Уметь:</b>
находить примеры и аргументировать выбор стратегий в соответствии с предложенным форматом. устанавливать взаимосвязи различных продуктовых и функциональных стратегий (производственной стратегии, стратегии управления персоналом, финансовой стратегии), разрабатывать дерево стратегических целей, формулировать внутренние и внешние стратегические проблемы по реализации целей организации, осуществлять стратегический SWOT-анализ, PEST-анализ, многофакторный системный анализ, SNW-подход к анализу внутренних ресурсов, сценарное моделирование (по одной из методик), оценку стратегической эффективности, выбирать подход к управлению процессом реализации стратегических изменений, использовать один из форматов разработки программ управления стратегическими изменениями, анализировать стратегические альтернативы управления персоналом, разрабатывать программу реализации стратегии управления персоналом, использовать методы PEST-анализа и сценарного моделирования для анализа воздействия макроэкономической среды на функционирование организаций и органов государственного и муниципального управления.
<b>Владеть:</b>
технологией формирования базовой конкурентной стратегии по продукту организации (сфер производства товаров, услуг, торговли); технологией разработки мини-стратегии организации (сфер производства товаров, услуг, торговли) на основе осуществления первичного стратегического анализа; технологией разработки продуктивно-маркетинговой стратегии организации (сфер производства товаров, услуг, торговли), в том числе малого бизнеса; технологией определения бизнес стратегии по продукту / бизнесу с использованием моделей (BCG и GE / Mc Kinsey); технологией разработки стратегии организации (сфер производства товаров, услуг, торговли) на основе типовых стратегий; технологией разработки программы реализации стратегии организации (сфер производства товаров, услуг, торговли) как программы реализации стратегических изменений; технологией разработки финансовой стратегии организации (сфер производства товаров, услуг, торговли), в том числе малого бизнеса на основе продуктивно-маркетинговой стратегии и с учетом взаимосвязей с другими функциональными стратегиями; технологией разработки кадровой стратегии организации (сфер производства товаров, услуг, торговли), в том числе малого бизнеса на основе продуктивно-маркетинговой стратегии и с учетом взаимосвязей с другими функциональными стратегиями; технологией разработки производственной стратегии организации (сфер производства товаров, услуг, торговли), в том числе малого бизнеса на основе продуктивно-маркетинговой стратегии и с учетом взаимосвязей с другими функциональными стратегиями.

**В результате освоения дисциплины (модуля) обучающийся должен**

<b>3.1</b>	<b>Знать:</b>
	основные этапы развития стратегического менеджмента, основные теории стратегического менеджмента, содержание маркетинговой концепции управления, характеристики природной и предпринимательской организаций, архитектоники оперативной и стратегической организаций, основные элементы парадигмы стратегического менеджмента, роль стратегического менеджмента как механизма согласования запросов и ресурсов, закономерности управления процессом реализации стратегий, баланс рациональности и иррациональности при разработке стратегии, критерии потенциально эффективной стратегии, основные этапы цикла реализации стратегии, основные области стратегических изменений и сущность стратегических изменений в каждой области, функции стратегического контроллинга, взаимосвязи различных стратегий (продуктовых, бизнес-стратегий, функциональных), базовые конкурентные стратегии, составляющие цепочки стоимости, элементы системы стоимости, основные направления и способы осуществления анализа внешней и внутренней среды организации, место мини-стратегии в системе стратегического менеджмента, составные элементы мини-стратегии и их взаимосвязь, типовые модели бизнес-стратегий, основные виды (источники) конкурентных преимуществ, взаимосвязи различных стратегий (продуктовых, бизнес-стратегий, функциональных), основное содержание и форматы продуктивно-маркетинговой стратегии, бизнес-стратегии, производственной стратегии, стратегии управления персоналом, финансовой стратегии, основные компоненты макроокружения и механизмы влияния их компонент на организацию, основные направления и способы осуществления анализа внешней среды организации, назначение и одну из методик сценарного моделирования.
<b>3.2</b>	<b>Уметь:</b>
	находить примеры и аргументировать выбор стратегий в соответствии с предложенным форматом. устанавливать взаимосвязи различных продуктовых и функциональных стратегий (производственной стратегии, стратегии управления персоналом, финансовой стратегии), разрабатывать дерево стратегических целей, формулировать внутренние и внешние стратегические проблемы по реализации целей организации, осуществлять стратегический SWOT-анализ, PEST-анализ, многофакторный системный анализ, SNW-подход к анализу внутренних ресурсов, сценарное моделирование (по одной из методик), оценку стратегической эффективности, выбирать подход к управлению процессом реализации стратегических изменений, использовать один из форматов разработки программ управления стратегическими изменениями, анализировать стратегические альтернативы управления персоналом, разрабатывать программу реализации стратегии управления персоналом, использовать методы PEST-анализа и сценарного моделирования для анализа воздействия макроэкономической среды на функционирование организаций и органов государственного и муниципального управления.
<b>3.3</b>	<b>Владеть:</b>

технологией формирования базовой конкурентной стратегии по продукту организации (сфер производства товаров, услуг, торговли); технологией разработки мини-стратегии организации (сфер производства товаров, услуг, торговли) на основе осуществления первичного стратегического анализа; технологией разработки продуктивно-маркетинговой стратегии организации (сфер производства товаров, услуг, торговли), в том числе малого бизнеса; технологией определения бизнес стратегии по продукту / бизнесу с использованием моделей (BCG и GE / Mc Kinsey); технологией разработки стратегии организации (сфер производства товаров, услуг, торговли) на основе типовых стратегий; технологией разработки программы реализации стратегии организации (сфер производства товаров, услуг, торговли) как программы реализации стратегических изменений; технологией разработки финансовой стратегии организации (сфер производства товаров, услуг, торговли), в том числе малого бизнеса на основе продуктивно-маркетинговой стратегии и с учетом взаимосвязей с другими функциональными стратегиями; технологией разработки кадровой стратегии организации (сфер производства товаров, услуг, торговли), в том числе малого бизнеса на основе продуктивно-маркетинговой стратегии и с учетом взаимосвязей с другими функциональными стратегиями; технологией разработки производственной стратегии организации (сфер производства товаров, услуг, торговли), в том числе малого бизнеса на основе продуктивно-маркетинговой стратегии и с учетом взаимосвязей с другими функциональными стратегиями.

<b>4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)</b>				
<b>Код занятия</b>	<b>Наименование разделов и тем /вид занятия/</b>	<b>Семестр / Курс</b>	<b>Часов</b>	<b>Интеракт.</b>
<b>Раздел 1. Основные понятия стратегического менеджмента</b>				
1.1	Введение в стратегический менеджмент.Стратегический анализ /Лек/	7	1	0
1.2	Введение в стратегический менеджмент.Стратегический анализ /Пр/	7	4	4
1.3	Введение в стратегический менеджмент.Стратегический анализ /Ср/	7	20	0
1.4	Миссия и стратегические цели.Философия и эффективность стратегического менеджмента /Лек/	7	1	0
1.5	Миссия и стратегические цели.Философия и эффективность стратегического менеджмента /Пр/	7	2	2
1.6	Миссия и стратегические цели.Философия и эффективность стратегического менеджмента /Ср/	7	30	0
1.7	Контрольное мероприятие по модулю 1 /Пр/	7	1	0
<b>Раздел 2. Разработка мини-стратегии (курсовой проект)</b>				
2.1	Разработка мини-стратегии /Лек/	7	1	0
2.2	Разработка мини-стратегии /Пр/	7	3	0
2.3	Разработка мини-стратегии /Ср/	7	40	0
2.4	Курсовой проект /Инд кон/	7	4	0
<b>Раздел 3. Бизнес-стратегии</b>				
3.1	Бизнес-стратегии /Лек/	7	0,5	0
3.2	Бизнес-стратегии /Пр/	7	1	0
3.3	Бизнес-стратегии /Ср/	7	29	0
3.4	Контрольное мероприятие по модулю 3 /Пр/	7	1	0
<b>Раздел 4. Построение и реализация стратегии</b>				
4.1	Функциональные стратегии.Реализация стратегии /Лек/	7	0,5	0
4.2	Функциональные стратегии.Реализация стратегии /Пр/	7	1	0
4.3	Функциональные стратегии.Реализация стратегии /Ср/	7	30	0
4.4	Контрольное мероприятие по модулю 4 /Пр/	7	1	0
4.5	/Экзамен/	7	9	0
4.6	/КП/	7	0	0
4.7	/Инд кон/	7	0	0

#### **5. Оценочные и методические материалы по дисциплине (модулю)**

##### **5.1. Содержание аудиторной работы по дисциплине (модулю)**

Содержание практических занятий.

Раздел 1. Основные понятия стратегического менеджмента

Задания:

Обязательные задания (без «звездочек») пособия для самостоятельной работы студентов по темам первого модуля:

Введение в стратегический менеджмент

Первичный стратегический анализ

Миссия и стратегические цели

Философия и эффективность стратегического менеджмента

Раздел 2. Разработка мини-стратегии (курсовой проект)

<p>Задания: Разрабатывает мини-стратегию. Раздел 3. Бизнес-стратегии</p> <p>Задания: Обязательные задания (без «звездочек») пособия для самостоятельной работы студентов по теме третьего модуля «Бизнес-стратегии»</p>
<b>5.2. Содержание самостоятельной работы по дисциплине (модулю)</b>
Содержание обязательной самостоятельной работы студентов и самостоятельной работы по дисциплине на выбор студента по темам подробно изложено в балльно-рейтинговой карте дисциплины (приложение) и пособия для самостоятельной работы студентов (приложение).
<b>5.3. Образовательные технологии</b>
При организации изучения дисциплины будут использованы следующие образовательные технологии: информационно-коммуникационные технологии, технология организации самостоятельной работы, технология рефлексивного обучения, технология модульного обучения, технология игрового обучения, технологии групповой дискуссии, интерактивные технологии, технология проблемного обучения, технология организации учебно-исследовательской деятельности, технология проектного обучения, технология развития критического мышления.
<b>5.4. Текущий контроль, промежуточный контроль и промежуточная аттестация</b>
Балльно-рейтинговая карта дисциплины оформлена как приложение к рабочей программе дисциплины. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине оформлен отдельным документом.

<b>6. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ</b>			
<b>6.1. Рекомендуемая литература</b>			
<b>6.1.1. Основная литература</b>			
	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год
Л1.1	Кузнецов Б.Т.	Стратегический менеджмент: учебное пособие <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=117473">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=117473</a>	Москва : Юнити-Дана, 2015
Л1.2	Юрьева Л.В.	Основы стратегического конкурентного анализа : учебное пособие <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=276569">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=276569</a>	Екатеринбург : Издательство Уральского университета, 2014
<b>6.1.2. Дополнительная литература</b>			
	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год
Л2.1	Панов А.И.	Стратегический менеджмент : учебное пособие <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=436797">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=436797</a>	Москва : Юнити-Дана, 2015
Л2.2	Емельянова, Е.А.	Стратегический менеджмент : учебное пособие <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=480631">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=480631</a>	Томск : Эль Контент, 2015
Л2.3	Томпсон А.А.	Стратегический менеджмент: искусство разработки и реализации стратегии : учебник <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=436856">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=436856</a>	Москва : Юнити-Дана, 2015
Л2.4	Долгов А.И.	Стратегический менеджмент : учебное пособие <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=83145">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=83145</a>	«Флинта», 2016
<b>6.2 Перечень программного обеспечения</b>			
- 1С:Предприятие 8. Комплект для обучения высших и средних учебных заведений			
- Acrobat Reader DC			
- Dr.Web Desktop Security Suite, Dr.Web Server Security Suite			
- GIMP			
- Microsoft Access 2016, 2019			
- Microsoft Office 2016 Professional Plus (Пакет программ Word, Excel, Access, PowerPoint, Outlook, OneNote, Publisher)			
- Microsoft Office 365 Pro Plus - subscription license (12 month) (Пакет программ Word, Excel, Access, PowerPoint, Outlook, OneNote, Publisher, Skype for Business, OneDrive, SharePoint Online)			
- Microsoft Project 2016, 2019			
- Microsoft Visio 2016, 2019			

- Microsoft Windows 10 Education
- Microsoft Windows 7/8.1 Professional
- XnView
- Автоматизированная система управления региональной системой образования (АСУ РСО) «Сетевой Город. Образование»
- Архиватор 7-Zip
- Программная система для обнаружения текстовых заимствований в учебных и научных работах «Антиплагиат.ВУЗ»
- Система бизнес-моделирования Business Studio 4.0
<b>6.3 Перечень информационных справочных систем</b>
- Elsevier (база данных «Freedom Collection» и коллекции электронных книг «Freedom Collection eBook collection», национальная подписка на полнотекстовые ресурсы)
- SCOPUS издательства Elsevier
- SpringerNature (национальная подписка на полнотекстовые ресурсы)
- База данных международных индексов научного цитирования Web of Science
- БД «Polpred.com. Обзор СМИ»
- УИС РОССИЯ
- ЭБС «E-LIBRARY.RU»
- ЭБС «ЛАНЬ»
- ЭБС «РУКОНТ» (Контекстум)
- ЭБС «Университетская библиотека онлайн»
- ЭБС «ЮРАЙТ» (Коллекция Легендарные книги)
- 1С:ИТС ПРОФ ВУЗ
- Информационно-образовательная программа «Росметод»
- СПС «ГАРАНТ-Аналитик»
- СПС «Консультант-Плюс»

<b>7. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)</b>	
7.1	Наименование специального помещения: помещение для самостоятельной работы, Читальный зал. Оснащенность: ПК-4шт., Принтер-1шт., Телефон-1шт., Письменный стол-4 шт., Парты-2 шт.
7.2	Наименование специального помещения: учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, практических занятий, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых консультаций, индивидуальных консультаций, текущего контроля, промежуточной аттестации, Учебная аудитория. Оснащенность: Комплект учебной мебели, меловая доска, ноутбук, проекционное оборудование (мультимедийный проектор и экран).

<b>8. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)</b>	
<p>Методические рекомендации для преподавателей по организации изучения дисциплины</p> <p>Так как курс стратегического менеджмента предполагает в качестве цели не только формирование специальных знаний и умений, но и специфического стратегического мышления студентов, то и учебные занятия строятся с учетом достижения этой цели. Лекции в классическом смысле этого слова (когда студентам «с нуля» «начитывается» теоретический материал) практически не проводятся. На лекциях под руководством и при ведущей роли преподавателя обсуждаются различные теоретические проблемы, а потому к лекциям студентам необходимо готовиться, анализируя материалы учебных пособий и специальную литературу. При этом на лекции отводится менее 30% времени аудиторных занятий.</p> <p>На практических занятиях на конкретных примерах (заранее отработанных студентами самостоятельно) разбираются технологии осуществления тех или иных способов деятельности, соответствующих предмету стратегического менеджмента. Таким образом, подразумевается, что студенты при подготовке к лекционным и практическим занятиям будут пользоваться учебниками, а также анализировать специальные публикации в профессиональных изданиях.</p> <p>Дисциплина снабжена пособием (размещенным на сайте академии), предназначенным для организации самостоятельной работы студентов в процессе подготовки к занятиям. В нем к каждому модулю и теме предложен набор заданий для самостоятельной работы. Эти задания являются весьма разноплановыми: от заданий на сопоставление терминов и понятий до заданий, связанных с анализом публикаций и осуществлением практической проекционной деятельности.</p> <p>Так как в ряде случаев для выполнения практических заданий студентам может не хватать «владения ситуацией в конкретной организации», в качестве этих «конкретных организаций» выбираются школа, которую закончил студент, и вуз (факультет), в котором он учится. Подразумевается, что сформированные на этих примерах управления организациями, с</p>	

деятельностью которых студент знаком (хотя бы как клиент) технологии стратегического менеджмента могут быть перенесены на другие объекты управления.

Студентам также адресована балльно-рейтинговая карта дисциплины, которая максимально детально информирует их об образовательных результатах, которые необходимо достичь студенту, способах и критериях их оценки, что также обеспечивает целенаправленную самостоятельную работу студентов. Текущий, промежуточный и итоговый контроль по дисциплине осуществляется в соответствии с балльно-рейтинговой картой.

Методические рекомендации для студентов по организации изучения дисциплины

Для повышения эффективности овладения общекультурными и профессиональными компетенциями студенты руководствуются учебной программой по дисциплине и балльно-рейтинговой картой.

В учебной программе изложены цели, задачи изучения дисциплины, содержание изучаемого материала, определены формируемые компетенции и образовательные результаты по каждой теме, а также продукты деятельности студентов, подлежащие оценки в процессе обучения.

В балльно-рейтинговой карте для студентов представлены компетенции, образовательные результаты и содержание материала для их формирования. Карта содержит указание на виды и формы контроля деятельности студентов с указанием критериев оценки результатов, демонстрируемых ими.



Балльно-рейтинговая карта дисциплины «Основы стратегического менеджмента» (факультет экономики, управления и сервиса)  
Курс 3 (Направление «Менеджмент» Профиль «Менеджмент организации») Семестр 6

Таблица 1

Вид контроля		Минимальное количество баллов	Максимальное количество баллов
Модуль 1. Основные понятия стратегического менеджмента			
Текущий контроль по модулю:			8
1	Аудиторная работа		3
2	Самостоятельная работа (специальные обязательные формы)		0
3	Самостоятельная работа (специальные формы на выбор студента)		5
Контрольное мероприятие по модулю			17
Промежуточный контроль			25
Модуль 2. Разработка мини-стратегии (курсовой проект)			
Текущий контроль по модулю:			20
1	Аудиторная работа		0
2	Самостоятельная работа (специальные обязательные формы)	12	20
			<i>Примечание: Если оценка студента за курсовой проект меньше 12 баллов, то его выполнение не зачитывается, и за модуль студент набирает 0 баллов. Невыполнение проекта автоматически влечет за собой неудовлетворительную оценку по дисциплине.</i>
3	Самостоятельная работа (специальные формы на выбор студента)		0
Контрольное мероприятие по модулю			0
Промежуточный контроль		12	20
Модуль 3. Бизнес-стратегии			
Текущий контроль по модулю:			6
1	Аудиторная работа		3
2	Самостоятельная работа (специальные обязательные формы)		0
3	Самостоятельная работа (специальные формы на выбор студента)		3
Контрольное мероприятие по модулю		6 (по первому заданию) 6 (по второму заданию)	24
			<i>Примечание: если студент не справляется с контрольным мероприятием, то набранные в рамках текущего контроля баллы не учитываются</i>
Промежуточный контроль			30
Модуль 4. Построение и реализация стратегии			
Текущий контроль по модулю:			5
1	Аудиторная работа		3
2	Самостоятельная работа (специальные обязательные формы)		0

3	Самостоятельная работа (специальные формы на выбор студента)		2
	Контрольное мероприятие по модулю	5 (по первому заданию) 5 (по второму заданию)	20 <i>Примечание: если студент не справляется с контрольным мероприятием, то набранные в рамках текущего контроля баллы не учитываются</i>
	Промежуточная аттестация		25

Таблица 2

## Курс 3 (Направление «Менеджмент» Профиль «Менеджмент организации») Семестр 6

Модуль 1. Основные понятия стратегического менеджмента		
Вид контроля	Примеры заданий, критерии оценки и количество баллов	Темы для изучения и образовательные результаты
Аудиторная работа – 3 балла	Оценивается количество правильных ответов студента на занятиях по темам первого модуля (включая дополнительные вопросы, поставленные в процессе занятия). Максимальное количество баллов – 3.	Обязательные задания (без «звездочек») пособия для самостоятельной работы студентов по темам первого модуля: Введение в стратегический менеджмент Первичный стратегический анализ Миссия и стратегические цели Философия и эффективность стратегического менеджмента
Самостоятельная работа (на выбор студента) – 5 баллов	Перечень таких заданий приведен в разделе «Модуль 1» пособия для самостоятельной работы студентов (задания отмечены звездочками). По одному баллу за каждое полностью выполненное задание. Максимальное количество баллов – 5.	<p>Раскрывает заданные критерии потенциально эффективной стратегии. Дает сравнительную характеристику природного и предпринимательского типов организаций по заданным позициям. Сопоставляет архитектуры оперативного и стратегического управления по заданным позициям. Приводит различия между административным менеджментом – МВЛ, менеджментом по целям – МВО и менеджментом-обучением – МВЛ по заданным признакам и объясняет эти различия. Проводит первичный SWOT-анализ, выделяя взаимосвязанные факторы, характеризующие заданную преподавателем организацию Подготавливает бланк для осуществления PEST-анализа тенденций, имеющих существенное значение для общей стратегии заданной преподавателем организации и аргументирует пункты, включенные в бланк. Проводит анализ основных сегментов (факторов) ближней внешней среды для заданной преподавателем организации. Подготавливает бланк для осуществления SHW-анализа заданной преподавателем организации и аргументирует пункты, включенные в бланк. Обосновывает объективную необходимость перехода организаций к концепции «менеджмент-обучение» и приводит примеры из бизнес-практики, иллюстрирующие влияние на жизнедеятельность организаций следования / не следования данной концепции.</p>
Контрольное мероприятие по модулю – 17 баллов	1) задание на воспроизведение: на изложение теоретического вопроса (оцениваются: полнота (40% оценки), логичность изложения основных закономерностей (30% оценки), наличие примеров (30% оценки); максимальное количество баллов – 7).  Пример задания: Напишите развернутый ответ по теме «Стратегическое	<u>Воспроизводит материал по следующим темам:</u> Стратегическое управление в системе менеджмента. Стратегический менеджмент и конкурентоспособность организации. Генезис стратегического менеджмента. Модели стратегического менеджмента. Видение руководителя. Первичный стратегический анализ. Маркетинг в процессе первичного стратегического анализа.

	<p>управление в системе менеджмента»</p> <p>2) задание на понимание: на владение понятиями в т.ч. установление взаимосвязи между понятиями (оцениваются: знание определений (40% оценки) и способность оперировать понятиями, устанавливая взаимосвязи между ними (60% оценки) в первом случае; максимальное количество баллов - 10)</p> <p>Пример задания: Установите соотношение между понятиями, дав соответствующие определения: стратегический контроллинг стратегия организации, реализация стратегии</p>	<p>Методы анализа внешней среды организации. Анализ внутренней среды организации. Сценарное моделирование. Мини-стратегия организации. Проблемный анализ. Анализ внутренней среды организации. Анализ макроокружения организации. Анализ среды непосредственного окружения организации Эффективность стратегического менеджмента</p> <p><u>Знает определения и умеет устанавливать взаимосвязи между понятиями:</u> «Стратегический менеджмент», «конкурентное преимущество», «стратегический анализ внешней и внутренней среды», «стратегический анализ», «первичный стратегический анализ», «стратегический маркетинг», «сценарное моделирование», «стратегическая цель», «отрасль», «органичность стратегии», «стратегическая эффективность», «менеджмент-обучение», дерево стратегических целей», «мини-стратегия», «стратегический приоритет», «стратегическая проблема», «внутренняя проблема», «внешняя проблема», «стратегическая задача», «дерево стратегических задач»; «стратегическая эффективность»; «тактическая эффективность».</p>
Промежуточный контроль		25

Модуль 2. Разработка мини-стратегии (курсовой проект)

Вид контроля	Примеры заданий, критерии оценки и количество баллов	Темы для изучения и образовательные результаты
<p>Самостоятельная работа (специальная обязательная форма) – 20 баллов</p>	<p>Задание на курсовой проект приведено в разделе «Модуль 2» пособия для самостоятельной работы студентов. В специальном бланке, размещенном на странице факультета сайта академии, приведены критерии оценки проекта.</p> <p>Курсовой проект оценивается по сто-балльной шкале. В зачет рейтинга студента по дисциплине оценка пересчитывается (делится на 5).</p> <p>Если оценка студента за курсовой проект меньше 60 (12) баллов, то его выполнение не зачитывается, и за модуль студент набирает 0 баллов. Невыполнение проекта автоматически влечет за собой неудовлетворительную оценку по дисциплине.</p>	<p>Разрабатывает мини-стратегию.</p>
<p>Промежуточный контроль</p>		<p>20</p>

Модуль 3. Бизнес-стратегии

Вид контроля	Примеры заданий, критерии оценки и количество баллов	Темы для изучения и образовательные результаты	
Аудиторная работа – 3 балла	Оценивается количество правильных ответов студента на занятиях по темам третьего модуля (включая дополнительные вопросы, поставленные в процессе занятия). Максимальное количество баллов – 3.	Обязательные задания (без «звездочек») пособия для самостоятельной работы студентов по теме третьего модуля «Бизнес-стратегии»	
Самостоятельная работа (на выбор студента) – 3 баллов	Перечень таких заданий приведен в разделе «Модуль 3» пособия для самостоятельной работы студентов (задания отмечены звездочками). По одному баллу за каждое полностью выполненное задание. Максимальное количество баллов – 3.	<p>Проводит первичный SWOT-анализ по отдельным продуктам заданной преподавателем организацию</p> <p>Осуществляет SNW-анализ по отдельным продуктам заданной преподавателем организацию.</p> <p>Описывает содержание модели ADL / LC для определения бизнес стратегий и указывает ее общие черты с моделями BCG и GE / Mc Kinsey и отличия от этих двух моделей.</p> <p>Раскрывает содержание принципа «разумной достаточности» для стратегии организации и приводит примеры, иллюстрирующие следование / не следование этому принципу для различных организаций.</p>	
<p>Контрольное мероприятие по модулю – 24 балла</p> <p><i>Примечание: если студент не справляется с контрольным мероприятием, то набранные в рамках текущего контроля баллы не учитываются</i></p>	<p>1) задание на понимание технологий: на комментирование с привлечением примеров из бизнес-практики закономерностей построения и реализации стратегий; оцениваются: соответствие примера или примеров заданию и следование технологии; максимальное количество баллов - 12).</p> <p>Пример задания:</p> <p>2. Приведите пример из бизнес-практики, иллюстрирующий разработку продуктово-маркетинговой стратегии организации сферы услуг.</p> <p><i>Если студент не справляется с заданием 1 (набирает за это задание менее 6 баллов), он считается не справившимся с контрольным мероприятием и получает за мероприятие 0 баллов.</i></p>	<p>Технология:</p>	<p>Требования к демонстрируемым знаниям и умениям (объем требований уменьшается в случае, если задание проверяет владение частью технологии):</p>
		<p>Технология формирования базовой конкурентной стратегии по продукту</p>	<p>описывает конкретную ситуацию с указанием характеристик организации и внешней среды (продуктов, потребителей, рынка и т.д.) которые необходимы для демонстрации технологии;</p> <p>обосновывает необходимость формирования базовой конкурентной стратегии по определенному продукту (продуктам), характеризуя номенклатуру и свойства производимых и реализуемых продуктов (предполагаемых к производству и реализации);</p> <p>обосновывает выбор базовой конкурентной стратегии по продукту:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• кратко описывая содержание каждой из четырех базовых конкурентных стратегий (БКС);</li> <li>• идентифицируя свойства продукта,</li> <li>• характеризуя целевые группы и конкурентные преимущества;</li> </ul> <p>обосновывает результативность (прогноз результативности) выбранной БКС.</p>
		<p>Технология разработки продуктово-маркетинговой стратегии</p>	<p>описывает конкретную ситуацию с указанием характеристик организации и внешней среды (продуктов, потребителей, рынка и т.д.) которые необходимы для демонстрации технологии;</p> <p>обосновывает необходимость разработки продуктово-маркетинговой стратегии, характеризуя номенклатуру и свойства производимых и реализуемых продуктов (предполагаемых к производству и реализации);</p>

	<p>2) задание на понимание технологий: на комментирование с привлечением примеров из бизнес-практики закономерностей построения и реализации стратегий; оцениваются: соответствие примера или примеров заданию и следование технологии; максимальное количество баллов - 12).</p> <p>Пример задания:</p> <p>2. Приведите пример, иллюстрирующий следование / не следование модели GE / Mc Kinsey принятия стратегических решений в отношении бизнеса, который согласно этой модели относится к категории:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Проигравший №2</li> </ul> <p>Объясняя свою позицию, опишите, что и почему целесообразно предпринимать в отношении бизнеса (продукта), относящегося к данной категории.</p> <p><i>Если студент не справляется с заданием 2 (набирает за это задание менее 6 баллов), он считается не справившимся с контрольным мероприятием и получает за мероприятие 0 баллов.</i></p>	<p>обосновывает (по каждой из перечисленных позиций):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• цели, связанные с реализацией производимых или предполагаемых к производству продуктов или продукта организации,</li> <li>• потребителей продукта (-ов),</li> <li>• целевые рынки продукта (-ов),</li> <li>• принципы установления цен на продукт (-ы),</li> <li>• стратегию организации в области продвижения и распространения продукта (-ов) на соответствующих рынках;</li> </ul> <p>обосновывает результативность (прогноз результативности) продуктово-маркетинговой стратегии.</p>
<p>Технология:</p>	<p>Требования к демонстрируемым знаниям и умениям (объем требований уменьшается в случае, если задание проверяет владение частью технологии):</p>	
<p>Технология разработки стратегии организации на основе типовых стратегий</p>	<p>описывает конкретную ситуацию с указанием характеристик организации и внешней среды (продуктов, потребителей, рынка, финансовой или производственной ситуации и т.д.) которые необходимы для демонстрации технологии;</p> <p>обосновывает (на основе описанной ситуации) необходимость или целесообразность действий стратегического характера;</p> <p>обосновывает выбор одной из типовых стратегий (прямой интеграции, обратной интеграции, горизонтальной интеграции, захвата рынка, развития рынка, развития продукта, концентрической диверсификации, конгломеративной диверсификации, горизонтальной диверсификации, совместного предприятия, сокращения, отторжения, ликвидации – в соответствии с заданием):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• идентифицируя ситуации в терминах типовых,</li> <li>• определяя соответствующие ключевые стратегические указания;</li> </ul> <p>обосновывает результативность (прогноз результативности) выбранных типовых стратегий организаций.</p>	
<p>Технология использования современных моделей определения бизнес стратегий по продукту</p>	<p>описывает конкретную ситуацию с указанием характеристик организации и внешней среды (продуктов, потребителей, рынка и т.д.) которые необходимы для демонстрации технологии;</p> <p>обосновывает необходимость определения бизнес стратегии по продукту (бизнесу), характеризуя номенклатуру и свойства производимых и реализуемых продуктов (предполагаемых к производству и реализации);</p> <p>обосновывает выбор стратегии (используя – в соответствии с заданием – модель BCG или модель GE / Mc Kinsey определения стратегий по продукту (бизнесу)):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• описывая содержание соответствующей модели определения стратегий по продукту (бизнесу),</li> <li>• идентифицируя ситуацию по каждой из двух</li> </ul>	

		<p>переменных, используемых в модели,</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• определяя соответствующее ключевое стратегическое указание в соответствии с моделью;</li></ul> <p>обосновывает результативность (прогноз результативности) выбранной стратегии по продукту (бизнесу).</p>
--	--	---

Модуль 4. Построение и реализация стратегии

Вид контроля	Примеры заданий, критерии оценки и количество баллов	Темы для изучения и образовательные результаты	
Аудиторная работа – 3 балла	Оценивается количество правильных ответов студента на занятиях по темам четвертого модуля (включая дополнительные вопросы, поставленные в процессе занятия). Максимальное количество баллов – 3.	Обязательные задания (без «звездочек») пособия для самостоятельной работы студентов по темам четвертого модуля: Функциональные стратегии Реализация стратегии	
Самостоятельная работа (на выбор студента) – 2 балла	Перечень таких заданий приведен в разделе «Модуль 4» пособия для самостоятельной работы студентов (задания отмечены звездочками). По одному баллу за каждое полностью выполненное задание. Максимальное количество баллов – 2.	Выстраивает дерево целей финансовой стратегии в рамках дерева целей общей стратегии Поясняет смысл и приводит примеры из бизнес-практики следующих составляющих современной финансовой стратегии: полноценный финансовый сервис всех профильных бизнесов, создающих и реализующих продукт организации; эффективный финансовый бизнес на временно свободных средствах организации; относительно самостоятельные финансовые бизнесы, осуществляемые системой дочерних и/или аффилированных фирм организации.	
<p>Контрольное мероприятие по модулю – 20 балла</p> <p><i>Примечание: если студент не справляется с контрольным мероприятием, то набранные в рамках текущего контроля баллы не учитываются</i></p>	<p>1) задание на понимание технологий: на комментирование с привлечением примеров из бизнес-практики закономерностей построения и реализации стратегий; оцениваются: соответствие примера или примеров заданию и следование технологии; максимальное количество баллов - 10).</p> <p>Пример задания: На примере (примерах) из бизнес-практики раскройте содержание принимаемых решений по следующим основным позициям производственной стратегии:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) производственные мощности;</li> <li>2) вертикальная интеграция;</li> <li>3) технологические процессы.</li> </ol> <p><i>Если студент не справляется с заданием 1 (набирает за это задание менее 5 баллов), он считается не справившимся с контрольным мероприятием и получает за мероприятие 0 баллов.</i></p>	Технология:	Требования к демонстрируемым знаниям и умениям (объем требований уменьшается в случае, если задание проверяет владение частью технологий):
		Технология разработки программы реализации стратегии организации как программы реализации стратегических изменений	описывает конкретную ситуацию с указанием характеристик организации (выбранной стратегии, организационной структуры, персонала и др.) которые необходимы для демонстрации технологии; обосновывает необходимость разработки специальной программы осуществления стратегических изменений, описывая выбранную стратегию; обосновывает необходимость изменений по каждой из перечисленных областей стратегических изменений, приводя примеры соответствующих действий по реализации изменений: <ul style="list-style-type: none"> <li>• информирование и мотивация персонала,</li> <li>• лидерство и стиль менеджмента,</li> <li>• базовые ценности и корпоративная культура,</li> <li>• структуры: организационная, управленческая и т.д.,</li> <li>• финансирование и иное ресурсное обеспечение,</li> <li>• компетенции и навыки;</li> </ul> обосновывает результативность (прогноз результативности) программы реализации стратегии.
		Технология разработки производственной стратегии организации	описывает конкретную ситуацию с указанием характеристик организации (и внешней среды), объясняя необходимость принятия новой общей (или продуктово-маркетинговой) стратегии; обосновывает необходимость разработки производственной стратегии организации, характеризуя общую (или продуктово-маркетинговую) стратегию, планируемую или планировавшуюся к реализации;



	<p>2) задание на понимание технологий: на комментирование с привлечением примеров из бизнес-практики закономерностей построения и реализации стратегий; оцениваются: соответствие примера или примеров заданию и следование технологии; максимальное количество баллов - 10).</p> <p>Пример задания:</p> <p>На примере (примерах) из бизнес-практики раскройте содержание принимаемых решений по следующим основным позициям финансовой стратегии:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) оптимизация корпоративных финансов,</li> <li>2) финансово-инвестиционная стратегия.</li> </ol> <p><i>Если студент не справляется с заданием 2 (набирает за это задание менее 5 баллов), он считается не справившимся с контрольным мероприятием и получает за мероприятие 0 баллов.</i></p>	<p>обосновывает управленческие решения (в их комплексе) по каждой из следующих областей:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• вертикальная интеграция,</li> <li>• технологические процессы,</li> <li>• масштаб производства традиционных продуктов,</li> <li>• масштабу производства новых продуктов,</li> <li>• использование производственного персонала,</li> <li>• управление качеством производства,</li> <li>• производственная инфраструктура,</li> <li>• взаимодействие с поставщиками и другими партнерами по кооперации,</li> <li>• управление производством;</li> </ul> <p>обосновывает результативность (прогноз результативности) производственной стратегии.</p>
<p>Технология:</p>	<p>Требования к демонстрируемым знаниям и умениям (объем требований уменьшается в случае, если задание проверяет владение частью технологии):</p>	
<p>Технология разработки финансовой стратегии организации</p>	<p>описывает конкретную ситуацию с указанием характеристик организации (и внешней среды), объясняя необходимость принятия новой общей стратегии;</p> <p>обосновывает необходимость разработки финансовой стратегии организации, характеризуя общую стратегию, планируемую или планировавшуюся к реализации;</p> <p>обосновывает управленческие решения (в их комплексе) по каждой из следующих областей:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• оптимизация корпоративных финансов,</li> <li>• финансово-инвестиционная стратегия,</li> <li>• лизинг,</li> <li>• операции с собственными ценными бумагами,</li> <li>• финансовые рынки,</li> <li>• стратегические альянсы;</li> <li>• венчурный капитал,</li> <li>• поглощения и слияния;</li> </ul> <p>обосновывает результативность (прогноз результативности) финансовой стратегии.</p>	
<p>Технология разработки кадровой стратегии организации</p>	<p>описывает конкретную ситуацию с указанием характеристик организации (и внешней среды), объясняя необходимость принятия новой общей стратегии;</p> <p>обосновывает необходимость разработки кадровой стратегии организации, характеризуя общую стратегию, планируемую или планировавшуюся к реализации;</p> <p>обосновывает выбор стратегической альтернативы, иллюстрируя реализацию выбранной альтернативы примерами конкретных программ действий по каждой из следующих областей:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• отбор, продвижение и расстановка кадров,</li> </ul>	

		<ul style="list-style-type: none"><li>• оценка положения человека в организации,</li><li>• система вознаграждения, обеспечивающая адекватную компенсацию, четко обозначенные выгоды и мотивацию поведения,</li><li>• развитие управления, создающего механизмы повышения квалификации и продвижения по служебной лестнице;</li></ul> обосновывает результативность (прогноз результативности) кадровой стратегии.

## КУРСОВОЙ ПРОЕКТ

Выполнение курсового проекта является одним из видов самостоятельной работы студентов. Курсовой проект по дисциплине является основой освоения студентами технологии разработки мини-стратегии организации. При этом на аудиторную работу в рамках данного модуля отводится только 5 часов, основная работа, таким образом, является для студентов самостоятельной.

В процессе аудиторной работы главным является разъяснение студентам (на разбираемом примере) критериев оценки курсового проекта (что обеспечивает осознанную самостоятельную работу и обеспечивает самоконтроль студентов в процессе выполнения проекта), а также их инструктаж по выполнению.

Содержанием проекта является выполнение следующих операций:

- формулирование стратегической цели в соответствии с миссией организации,
  - формулирование внутренних стратегических проблем в соответствии с целью,
  - формулирование внешних стратегических проблем в соответствии с целью,
  - формулирование адекватных результатам проблемного анализа стратегических задач,
  - формирование дерева стратегических задач,
  - осуществление группировки стратегических приоритетов.
- Бланк оценки курсового проекта приведен ниже.

### ОЦЕНОЧНЫЙ БЛАНК КУРСОВОГО ПРОЕКТА «РАЗРАБОТКА МИНИ-СТРАТЕГИИ»

Группа	
Фамилия студента	

Критерии-условия для проверки курсового проекта (при их невыполнении курсовой проект не проверяется и считается не зачтённым)					
№	критерий	оценка			
		0	3	4	5
1.	Внутренние проблемы сформулированы как препятствия для реализации поставленных целей				
2.	Внутренние проблемы сформулированы как препятствия для реализации поставленных целей				
3.	Из формулировок внутренних проблем однозначно понятен субъект решения проблемы				
4.	Из формулировок внутренних проблем однозначно понятна ситуация, когда проблема будет решена (проблемы сформулированы корректно)				
5.	Внутренние проблемы имеют стратегический характер				
6.	Решение внутренних проблем необходимо для достижения целей и обеспечивает их достижение				
7.	Внешние проблемы сформулированы как препятствия для реализации поставленных целей				
8.	Внешние проблемы сформулированы как препятствия для реализации поставленных целей				
9.	Из формулировок внешних проблем однозначно понятен субъект решения проблемы				
10.	Из формулировок внешних проблем однозначно понятна ситуация, когда проблема будет решена (проблемы сформулированы корректно)				
11.	Внешние проблемы имеют стратегический характер				
12.	Решение внешних проблем необходимо для достижения целей и обеспечивает их достижение				
13.	Внутренние и внешние проблемы выделены в соответствии с компетенцией субъектов				
14.	Список включает в себя не менее 10 внутренних и не менее 5 внешних проблем				
15.	Представлено логичное дерево внутренних проблем				
16.	Внешние проблемы действительно являются препятствиями для реализации целей				
17.	Внутренние проблемы переведены в стратегические задачи в точном соответствии с формулировкой (технический характер перевода проблем в задачи)				
18.	Внешние стратегические проблемы корректно переведены в стратегические задачи				
19.	Все стратегические задачи сгруппированы в приоритеты				
20.	Стратегические приоритеты выделены в соответствии с видами менеджмента				

итоговая оценка за проект по сто-балльной шкале / в рейтинг	дата	преподаватель
		Л.И.Фишман