

Автономная некоммерческая организация высшего образования  
«МОСКОВСКИЙ МЕЖДУНАРОДНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

*Кафедра менеджмента*

Рабочая программа дисциплины

**Стратегический менеджмент**

<i>Направление подготовки</i>	Менеджмент
<i>Код</i>	38.03.02
<i>Направленность (профиль)</i>	Менеджмент организации
<i>Квалификация выпускника</i>	бакалавр

Москва  
2018

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

Компетенция	Планируемые результаты обучения по дисциплине
<p>ПК-3</p> <p>владение навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности</p>	<p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- базовые (эталонные) стратегии развития предприятия;</li> <li>- конкурентные стратегии организации;</li> <li>- основы стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности;</li> <li>- основные этапы и процесс разработки стратегии организации;</li> <li>- основные факторы макросреды и методы анализа внешнего окружения.</li> </ul> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- квалифицированно формулировать миссию, стратегические цели и задачи организации, а также творчески разрабатывать стратегические планы, программы развития;</li> <li>- определять конкурентные преимущества организации и разрабатывать конкурентные стратегии;</li> <li>- применять методики стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности;</li> <li>- разрабатывать и осуществлять стратегии организации, направленные на обеспечение конкурентоспособности;</li> </ul> <p><b>Владеть:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- стратегическим инструментарием, используемым при анализе стратегических альтернатив и выборе стратегии;</li> <li>- навыками стратегического планирования на основе анализа факторов внутренней и внешней среды;</li> <li>- методами стратегического планирования и прогнозирования;</li> <li>- навыками разработки и реализации стратегии.</li> </ul>
<p>ПК-5</p> <p>способность анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений</p>	<p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- принципы и методы стратегического планирования;</li> <li>- виды функциональных стратегий компаний;</li> <li>- оценку эффективности принятия управленческих решений;</li> <li>- методы анализа и оценки эффективности управленческих решений;</li> </ul> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- вести подготовку сбалансированных управленческих решений;</li> <li>- анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений;</li> </ul> <p><b>Владеть:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- навыками анализа взаимосвязей между функциональными стратегиями компаний;</li> <li>- анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний;</li> <li>- методами принятия эффективных управленческих решений.</li> </ul>

## 2. Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы

Дисциплина относится к вариативной части учебного плана ОПОП.

Данная дисциплина взаимосвязана с другими дисциплинами, такими как: «Операционный менеджмент», «Инвестиционный анализ», «Производственный менеджмент».

Изучение дисциплины позволит обучающимся реализовывать профессиональные компетенции в профессиональной деятельности.

В частности, выпускник, освоивший программу бакалавриата, в соответствии с выбранными видами деятельности, должен быть готов решать следующие профессиональные задачи:

*организационно-управленческая деятельность:*

- участие в разработке и реализации корпоративной и конкурентной стратегии организации, а также функциональных стратегий (маркетинговой, финансовой, кадровой);
- участие в разработке и реализации комплекса мероприятий операционного характера в соответствии со стратегией организации;
- планирование деятельности организации и подразделений;
- формирование организационной и управленческой структуры организаций;
- организация работы исполнителей (команды исполнителей) для осуществления конкретных проектов, видов деятельности, работ;
- разработка и реализация проектов, направленных на развитие организации (предприятия, органа государственного или муниципального управления);
- контроль деятельности подразделений, команд (групп) работников;
- мотивирование и стимулирование персонала организации, направленное на достижение стратегических и оперативных целей;
- участие в урегулировании организационных конфликтов на уровне подразделения и рабочей команды (группы);

### 3. Объем дисциплины

Виды учебной работы	Формы обучения		
	Очная	Очно-заочная	Заочная
<b>Общая трудоемкость:</b> зачетные единицы/часы	2 ЗЕТ /72	2 ЗЕТ /72	2 ЗЕТ /72
<b>Контактная работа:</b>			
Занятия лекционного типа	10	8	4
Занятия семинарского типа	10	8	4
Промежуточная аттестация: <b>Зачет</b> / зачет с оценкой / экзамен /	0,1	0,1	4
<b>Самостоятельная работа (СРС)</b>	51,9	55,9	60

### 4. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам / разделам с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий

#### 4.1. Распределение часов по разделам/темам и видам работы

##### 4.1.1. Очная форма обучения

№ п/п	Раздел/тема	Виды учебной работы (в часах)						Самостоятельная работа
		Контактная работа						
		Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа				
		Лекции	Иные учебные занятия	Практические занятия	Семинары	Лабораторные раб.	Иные занятия	
	Предмет и задачи курса.	2						6





			учебные занятия	лекционные занятия	семинары	рабочие занятия	занятия	
1.	Тема 1. Предмет и задачи курса. Концепция стратегического управления	2						8
2.	Тема 2. Структура и уровни процесса стратегического управления. Модель стратегического управления			1				6
3.	Тема 3. Стратегия предприятия. Классификация стратегий			1				8
4.	Тема 4. Стратегическое планирование в системе стратегического менеджмента							6
5.	Тема 5. Стратегический анализ: анализ внешней и внутренней среды. Методы стратегического анализа			1				8
6.	Тема 6. Стратегическое управление и конкурентоспособность. Базовые конкурентные стратегии	2						9
7.	Тема 7. Реализация стратегии. Лидирующие изменения							9
8.	Тема 8. Стратегический контроллинг. Эффективность стратегического управления			1				6
	Промежуточная аттестация					4		
	Итого					72		

#### 4.2. Программа дисциплины, структурированная по темам / разделам

##### 4.2.1. Содержание лекционного курса

№	Наименование темы	Содержание лекционного занятия
---	-------------------	--------------------------------

п/п	(раздела) дисциплины	
1.	Тема 1. Предмет и задачи курса. Концепция стратегического управления	Сущность стратегического менеджмента. Особенности стратегического менеджмента, как комплекса стратегических решений. Этапы стратегического менеджмента. Виды стратегического управления. Эволюция внешней среды. Функции стратегического менеджмента. Школы и подходы к стратегическому управлению. Эволюция стратегического менеджмента. Концепция стратегического управления.
2.	Тема 2. Структура и уровни процесса стратегического управления. Модель стратегического управления	Миссия и стратегические цели. Процесс стратегического менеджмента. Содержание и структура стратегического управления (модель). Общие принципы формирования стратегии развития предприятия и осуществления стратегического управления.
3.	Тема 3. Стратегия предприятия. Классификация стратегий	Сущность и основные понятия. Подходы к формированию стратегий. Факторы и условия формирования успешной стратегии. Классификация стратегий. Условия выбора стратегий. Сущность и основные понятия. Базисные (эталонные) стратегии. Условия выбора стратегий интеграции и диверсификации. Оценка стратегий. Преимущества и недостатки стратегических альтернатив
4.	Тема 4. Стратегическое планирование в системе стратегического менеджмента	Элементы системы стратегического планирования. Стратегический план и его составляющие. Системный, процессный и комплексный подходы. Принцип «управления по целям» как основа успешного планирования. Система сбалансированных показателей. Анализ структуры управления
5.	Тема 5. Стратегический анализ: анализ внешней и внутренней среды. Методы стратегического анализа	Стратегический анализ – ключевой этап модели стратегического управления. Анализ внешней и внутренней среды организации. Методы анализа внешней и внутренней среды. Отраслевой анализ. Портфельный анализ
6.	Тема 6. Стратегическое управление и конкурентоспособность. Базовые конкурентные стратегии	Роль стратегического управления в обеспечении конкурентоспособности организации. Конкурентоспособностью Конкуренция. Конкурентный преимущества. Источники формирования конкурентных преимуществ. Конкурентный анализ. Модель 5-ти сил М. Портера. Базовые конкурентные стратегии.
7.	Тема 7. Реализация стратегии. Лидирующие изменения	Реализация стратегии: области проведения лидирующих изменений. Стадии выполнения стратегии. Реализация как основная часть содержания деятельности по стратегическому управлению. Условия успешной реализации стратегий. Типы изменений. Проведение изменений. Проблемы проведения стратегических изменений. Стили управления в стратегическом управлении. Управление изменениями.

8.	Тема 8. Стратегический контроллинг. Эффективность стратегического управления	Основные цели, задачи и функции стратегического контроллинга. BSC (ССП): основные индикаторы и направления контроллинга. Счетные карты. Тактическая и стратегическая эффективность. Экономическая и социальная эффективность. Ключевые факторы успеха организации
----	---	---

#### 4.2.2. Содержание практических занятий

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Содержание практического занятия
1.	Тема 1. Предмет и задачи курса. Концепция стратегического управления	Особенности стратегического менеджмента, как комплекса стратегических решений. Функции стратегического менеджмента. Школы и подходы к стратегическому управлению. Концепция стратегического управления.
2.	Тема 2. Структура и уровни процесса стратегического управления. Модель стратегического управления	Миссия и стратегические цели. Процесс стратегического менеджмента. Содержание и структура стратегического управления (модель).
3.	Тема 3. Стратегия предприятия. Классификация стратегий	Подходы к формированию стратегий. Факторы и условия формирования успешной стратегии. Классификация стратегий. Условия выбора стратегий. Базисные (эталонные) стратегии. Оценка стратегий.
4.	Тема 4. Стратегическое планирование в системе стратегического менеджмента	Стратегический план и его составляющие. Системный, процессный и комплексный подходы. Принцип «управления по целям» как основа успешного планирования. Система сбалансированных показателей.
5.	Тема 5. Стратегический анализ: анализ внешней и внутренней среды. Методы стратегического анализа	Стратегический анализ – ключевой этап модели стратегического управления. Методы анализа внешней и внутренней среды. Отраслевой анализ. Портфельный анализ
6.	Тема 6. Стратегическое управление и конкурентоспособность. Базовые конкурентные стратегии	Роль стратегического управления в обеспечении конкурентоспособности организации. Конкурентный преимущества. Источники формирования конкурентных преимуществ. Методы конкурентного анализа. Модель 5-ти сил М. Портера. Базовые конкурентные стратегии.
7.	Тема 7. Реализация стратегии. Лидирующие изменения	Реализация стратегии: области проведения лидирующих изменений. Типы изменений. Проведение изменений. Проблемы проведения стратегических изменений. Стили управления в стратегическом управлении. Управление изменениями.
	Тема 8. Стратегический	Основные цели, задачи и функции стратегического



8.	контроллинг. Эффективность стратегического управления	контроллинга. BSC (ССП): основные индикаторы и направления контроллинга. Счетные карты. Тактическая и стратегическая эффективность. Экономическая и социальная эффективность. Ключевые факторы успеха организации
----	--	---

#### 4.2.3. Содержание самостоятельной работы

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Содержание самостоятельной работы
1.	Тема 1. Предмет и задачи курса. Концепция стратегического управления	Сущность стратегического менеджмента. Особенности стратегического менеджмента, как комплекса стратегических решений. Этапы стратегического менеджмента. Виды стратегического управления. Эволюция внешней среды. Функции стратегического менеджмента. Школы и подходы к стратегическому управлению. Эволюция стратегического менеджмента. Концепция стратегического управления.
2.	Тема 2. Структура и уровни процесса стратегического управления. Модель стратегического управления	Миссия и стратегические цели. Процесс стратегического менеджмента. Содержание и структура стратегического управления (модель). Общие принципы формирования стратегии развития предприятия и осуществления стратегического управления.
3.	Тема 3. Стратегия предприятия. Классификация стратегий	Сущность и основные понятия. Подходы к формированию стратегий. Факторы и условия формирования успешной стратегии. Классификация стратегий. Условия выбора стратегий. Сущность и основные понятия. Базисные (эталонные) стратегии. Условия выбора стратегий интеграции и диверсификации. Оценка стратегий. Преимущества и недостатки стратегических альтернатив
4.	Тема 4. Стратегическое планирование в системе стратегического менеджмента	Элементы системы стратегического планирования. Стратегический план и его составляющие. Системный, процессный и комплексный подходы. Принцип «управления по целям» как основа успешного планирования. Система сбалансированных показателей. Анализ структуры управления
5.	Тема 5. Стратегический анализ: анализ внешней и внутренней среды. Методы стратегического анализа	Стратегический анализ – ключевой этап модели стратегического управления. Анализ внешней и внутренней среды организации. Методы анализа внешней и внутренней среды. Отраслевой анализ. Портфельный анализ
6.	Тема 6. Стратегическое управление и конкурентоспособность. Базовые конкурентные стратегии	Роль стратегического управления в обеспечении конкурентоспособности организации. Конкурентоспособностью Конкуренция. Конкурентный преимущества. Источники формирования конкурентных преимуществ. Конкурентный анализ. Модель 5-ти сил М. Портера. Базовые конкурентные стратегии.
	Тема 7. Реализация	Реализация стратегии: области проведения лидирующих

7.	стратегии. Лидирующие изменения	изменений. Стадии выполнения стратегии. Реализация как основная часть содержания деятельности по стратегическому управлению. Условия успешной реализации стратегий. Типы изменений. Проведение изменений. Проблемы проведения стратегических изменений. Стили управления в стратегическом управлении. Управление изменениями.
8.	Тема 8. Стратегический контроллинг. Эффективность стратегического управления	Основные цели, задачи и функции стратегического контроллинга. BSC (ССП): основные индикаторы и направления контроллинга. Счетные карты. Тактическая и стратегическая эффективность. Экономическая и социальная эффективность. Ключевые факторы успеха организации

### 5. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)

Предусмотрены следующие виды контроля качества освоения конкретной дисциплины:

- текущий контроль успеваемости
- промежуточная аттестация обучающихся по дисциплине

Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине оформлен в **ПРИЛОЖЕНИИ** к РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Текущий контроль успеваемости обеспечивает оценивание хода освоения дисциплины в процессе обучения.

#### 5.1 Паспорт фонда оценочных средств для проведения текущей аттестации по дисциплине (модулю)

№ п/п	Контролируемые разделы (темы)	Код контролируемой компетенции	Наименование оценочного средства
1.	Тема 1. Предмет и задачи курса. Концепция стратегического управления	ПК-3	Опрос, дискуссионные процедуры
2.	Тема 2. Структура и уровни процесса стратегического управления. Модель стратегического управления	ПК-3	Опрос, тесты, исследовательские, информационные проекты, дискуссионные процедуры, вопросы для письменного опроса, интерактивные задания, проблемно-аналитические задания
3.	Тема 3. Стратегия предприятия. Классификация стратегий	ПК-3	Опрос, тесты, исследовательские, информационные проекты, дискуссионные процедуры, вопросы для письменного опроса, интерактивные задания, проблемно-аналитические задания
4.	Тема 4. Стратегическое планирование в системе стратегического менеджмента	ПК-5	Опрос, тесты, исследовательские, информационные проекты, дискуссионные процедуры, вопросы для письменного опроса, интерактивные задания,

			проблемно-аналитические задания
5.	Тема 5. Стратегический анализ: анализ внешней и внутренней среды. Методы стратегического анализа	ПК-5	Опрос, тесты, исследовательские, информационные проекты, дискуссионные процедуры, вопросы для письменного опроса, интерактивные задания, проблемно-аналитические задания
6.	Тема 6. Стратегическое управление и конкурентоспособность. Базовые конкурентные стратегии	ПК-3 ПК-5	Опрос, тесты, исследовательские, информационные проекты, дискуссионные процедуры, вопросы для письменного опроса, интерактивные задания, проблемно-аналитические задания
7.	Тема 7. Реализация стратегии. Лидирующие изменения	ПК-3 ПК-5	Опрос, тесты, исследовательские, информационные проекты, дискуссионные процедуры, вопросы для письменного опроса, интерактивные задания, проблемно-аналитические задания
8.	Тема 8. Стратегический контроллинг. Эффективность стратегического управления	ПК-3 ПК-5	Опрос, тесты, исследовательские, информационные проекты, дискуссионные процедуры, вопросы для письменного опроса, интерактивные задания, проблемно-аналитические задания

5.2 Типовые письменные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности в процессе текущего контроля

**Типовые вопросы**

1. Сущность стратегического менеджмента.
2. Особенности стратегического менеджмента, как комплекса стратегических решений.
3. Этапы стратегического менеджмента.
4. Виды стратегического управления.
5. Эволюция внешней среды и стратегического управления.
6. Функции стратегического менеджмента.
7. Школы и подходы к стратегическому управлению.
8. Концепция стратегического управления.
9. Подходы к формированию стратегий.
10. Классификация стратегий.
11. Факторы и условия формирования успешной стратегии.
12. Условия и критерии выбора стратегий
13. Элементы системы стратегического планирования.
14. Стратегический план и его составляющие.
15. Системный, процессный и комплексный подходы.
16. Принцип «управления по целям» как основа успешного планирования.
17. Решение проблемы выживания и устойчивого развития организации.
18. Области выработки стратегии.
19. Критерии выбора. Оценка альтернатив.
20. Сущность и основные понятия. Базисные (эталонные) стратегии.
21. Условия выбора стратегий интеграции и диверсификации. Оценка стратегий.
22. Преимущества и недостатки стратегических альтернатив

## **Типовые проблемно-аналитические задания**

### *1. Проблемно-аналитические задания:*

#### **Задание 1.**

1. Проанализируйте миссию Вашей организации. Если она не формализована в Вашей организации, то сформулируйте миссию для организации.
2. Сформулируйте стратегические цели для Вашей организации. Сформируйте показатели оценки стратегических целей.

#### **Задание 2.**

1. Назовите конкурентные преимущества Вашей организации (продукта/услуги). Дайте сравнительную характеристику конкурентных преимуществ Вашей компании и компаний – конкурентов.
2. Сформулируйте стратегию для предприятия (см. кейс Конкретная ситуация мебельный салон «Де Люкс»), стратегическую цель и сформулируйте цели по данной стратегии по 4 направлениям: финансы, клиенты, бизнес - процессы, персонал (обучение/развитие)

#### **Задание 3.**

1. Внимательно изучите материалы (ситуацию) кейс «N-ская область»
2. Используя различные методики стратегического анализа, разработать стратегию развития предприятия

## **Темы исследовательских, информационных проектов**

### *Подготовка исследовательских проектов по темам:*

1. Стратегический анализ – ключевой этап модели стратегического управления.
2. Методы позиционирования предприятия
3. Отраслевой анализ предприятия
4. Портфельный анализ предприятия
5. Общие принципы формирования стратегии развития предприятия и осуществления стратегического управления.
6. Сущность и принципы стратегического партнерства
7. Стратегический выбор компании

### *Типовые вопросы для информационных проектов (презентаций)*

1. Стратегическая пирамида фирмы и методология ее разработки
2. Выбор стратегии развития организации в условиях рынка
3. Определение стратегических альтернатив и условия выбора альтернативных решений
4. Портфельный анализ как основа формирования корпоративной стратегии фирмы
5. Базовые конкурентные стратегии и практика их использования на российских и зарубежных фирмах
6. Наступательные и оборонительные стратегии и практика их использования на российских и зарубежных фирмах.
7. Стратегии диверсификации и практика их использования на российских и зарубежных фирмах
8. Стратегии вертикальной и горизонтальной интеграции и практика их использования на российских и зарубежных фирмах
1. Планирование реализации стратегии с использованием системы планов предприятия (бизнес-планов)
9. Организация разработки стратегического плана развития предприятия
10. Информационное обеспечение разработки стратегических планов
11. Стратегические изменения в организации и технология управления ими

12. Влияние организационной структуры фирмы на эффективность функционирования системы стратегического управления

13. Влияние организационной культуры на эффективность функционирования системы стратегического управления

### **Типовые задания к интерактивным занятиям**

*Темы диспута:*

1. Система сбалансированных показателей. Счетные карты и их практическое использование

2. Управление сопротивлением при проведении стратегических изменений

### **Типовые тесты**

1. Основными элементами стратегического управления является:

а) стратегический анализ, стратегическое планирование, реализация стратегий, стратегический контроль

б) стратегическое и тактическое планирование

в) субъекты и объекты стратегического управления

2. Кто считается предшественником стратегического управления:

а) военные стратеги и мыслители

б) немецкие военные стратеги

в) китайские философы и военные стратеги

3. Какие из перечисленных объектов могут быть объектами стратегического управления:

а) только коммерческая организация

б) коммерческая и некоммерческая организация

в) любая организация

4. Стратегическое управление сфера деятельности:

а) менеджеров организации

б) высшего звена

в) среднего звена

г) высококвалифицированных специалистов

1. Миссия организации это...

а) реализация целей

б) причина существования организации

в) конкретное конечное состояние

г) план действия

2. ... планирование это предвидение будущих целей фирмы, результатов и ресурсов, необходимых для достижения этих целей:

а) стратегическое

б) тактическое

в) оперативное

3. ...план представляет собой детально разработанную программу действий, направленных на достижение целей организации

а) стратегический

б) тактический

в) долгосрочный

4. Отметьте стратегические цели организации:

а) высокий уровень обслуживания покупателей

б) контроль над соблюдением правил торговыми агентами

в) своевременная доставка продукции потребителю

г) представление на рынок новой продукции

9. Стратегическое планирование начинается с:
- анализа собственных возможностей
  - анализа внешней среды
  - анализа стратегических альтернатив
10. Укажите, что составляет содержание тактических решений в организации:
- проектирование продукта
  - составление расписаний
  - формирование производственных программ
  - составление сменносуточных заданий
  - распределение производственной программы по исполнителям
  - изучение конъюнктуры рынка и сбыта
11. Выберите основные характеристики целей в стратегическом планировании:
- непротиворечивость, определенность по срокам, измеримость, гибкость, реальность
  - долгосрочность, достижимость, измеримость
  - детализированность, комплексность
12. Перечислите методы стратегического анализа внутренней среды:
- PEST
  - SWOT
  - SPACE
  - метод ключевых вопросов
  - метод построения профиля среды
13. Перечислите методы диагностики внешней среды:
- метод 3-6-5
  - SWOT
  - PEST
  - метод 360 градусов
  - метод Дельфи
  - метод построения профиля среды
14. Термин стратегическое управление появился в:
- 30е годы XXв.
  - 40-50е г. XXв.
  - 60- 70е г.г. XXв.
15. Выберите наиболее правильное определение: "цели - это.."
- конкретное состояние отдельных характеристик организации, достижение которых является для нее желательным и на достижение которых направлена ее деятельность
  - стандарт
  - результат деятельности компании
  - итоги деятельности компании
16. ... это те характеристики, которые создают для производящей или реализующей данный продукт организации определенное превосходство над конкурентами конкурентное преимущество:
- конкурентоспособность
  - конкурентные преимущества
  - ключевые факторы успеха

**Ключи к тестовым заданиям:**

1 – а; 2 – в; 3 – в; 4 – б; 5 – б; 6 – а; 7 – а; 8 – а, г; 9 – б; 10 – б, в, г, д; 11 – б; 12 – б, в, г; 13 – б, в, е; 14 – в; 15 – а; 16 – б

**Типовые дискуссионные процедуры**

1. Проведите подробный анализ покупателей, конкурентов, рынка и среды данной категории с точки зрения компании PowerBar. Каковы основные стратегические вопросы? Какую дополнительную информацию вы хотели бы получить? Каким образом вы можете ее получить? Каковы угрозы и возможности? В частности, рассмотрите следующие вопросы: Как сегментирован данный рынок? Каковы основные мотивы и неудовлетворенные потребности покупателей? Каковы сходства и различия между сегментами рынка? Как компания может связать мотивы покупателей с предложением ценности?

Определите конкурентов. Кто является главными конкурентами? Косвенными конкурентами? Какие товары-субституты есть на рынке? Каковы стратегические группы?

Каковы тенденции рынка? Рост субрынков? Ключевые факторы успеха?

Каковы тенденции макросреды, которые могут в будущем повлиять на отрасль? Разработайте два или три жизнеспособных сценария на будущее.

2. С чего вы бы начали оценку формирующихся субрынков? Какие критерии вы бы использовали для входа на каждый из них?

Какие инновации могут поддержать вход на новые рынки? Как следует осуществлять вход с точки зрения брендинга? Можно ли использовать такие торговые марки, как «Harvest», «Luna», «Balance Gold», «Balance Satisfaction» и др.?

Произойдет ли в будущем трансформация категории энергетических батончиков в пищевые батончики, сопровождающаяся отказом от определения «энергетический» и доминированием таких характеристик, как «малокалорийный», «с конфетным вкусом» и «замена завтрака». Как батончик «Power Bar» компании Nestle может этого избежать и сохранить свое господствующее положение и такой канал распределения, как супермаркеты?

Какой стадии жизненного цикла товара соответствует состояние рынка энергетических батончиков? Какие стратегии можно использовать для продления жизненного цикла? Не кажется ли вам, что на рынке существует перспектива слияния?

Если говорить о концепции «большой идеи», то не думаете ли вы, что существует возможность разработки товара, который может доставлять те же самые питательные элементы в иной форме (например, небольшая таблетка)?

Разработайте карту позиционирования и укажите наличие каких-либо очевидных потребностей покупателей, которые в настоящее время не удовлетворены.

*Кейс*

ООО «Торгово-финансовое товарищество «Благовещенский консервный завод» в поисках стратегии

Ранним утром в кабинете экономиста ООО ТФП «БКЗ» раздался звонок:

- Геннадий Генрихович! Это Конфедератов Александр Степанович, давайте сегодня разберемся с вопросом о росте затрат на нашу продукцию? В чем там проблема? Мне нужна ваша консультация.

- Хорошо, Александр Степанович, будет сделано.

Конфедератов А. С. был не на шутку обеспокоен ростом цен на производимую консервированную продукцию. «Продукт ведь предназначен для населения со средним уровнем доходов. Что ж, получается, мы подрываем нашу репутацию производителя?» - с такими вопросами Конфедератов А. С. отправился на совещание директоров, где был намерен разобраться в данной проблеме.

В ходе совещания Конфедератов А. С. предложил в недельный срок разработать альтернативные варианты выхода из сложившейся ситуации.

Краткая характеристика предприятия

«Благовещенский консервный завод» начал работать с июня 1999 года. Общая территория составляет 5300 кв. м, в том числе производственные площади 1100 м<sup>2</sup>.

«Благовещенский консервный завод» расположен в непосредственной близости к Благовещенской ТЭЦ от которой и обеспечивается паром и электроэнергией имея, кроме

основную, резервное электроснабжение. что обеспечивает безостановочную работу завода.

На консервном заводе трудится сплоченный коллектив во главе с опытными специалистами, силами которых было сертифицировано и выпускается более 100 видов консервов:

- мясные: «Говядина тушеная», «Свинина тушеная», «Ветчина», паштет «Благовещенский» в ассортименте, «Мясо кур в желе», «Сердце», «Языки», «Тефтели», «Печень и сердце кур в собственном соку» и др.;

- мясорастительные: «Каша с мясом» в ассортименте, «Фасоль с мясом», «Горох с мясом», соя «Пикантная» в ассортименте и др.;

- растительные: солянки, борщи, заправки, папоротник, грибы маринованные.

Особенностью является выпуск консервов из мяса диких животных: «Деликатес таежный» ветчина из мяса медведя, лося, кабана, косули. Вся продукция выпускается в жестяной банке, массой нетто: 100, 250, 340, 550г. Помимо этого заводом выпускаются полуфабрикаты: пельмени, вареники, хинкали, котлеты, биточки, шницеля в ассортименте. Большинство продукции, выпускаемой консервным заводом, является собственными разработками.

Проблемы внешней среды

Руководство консервного завода задумалось: «В каких условиях внешней среды работает данное предприятие? Какова ситуация в отрасли?»

В настоящее время пищевая и перерабатывающая промышленность страны (пищевкусовая, мясная, молочная, рыбная, мукомольно-крупяная и комбикормовая) представляет собой одну из стратегических отраслей экономики, которая призвана обеспечить население России необходимыми по количеству и качеству продуктами питания. Она насчитывает 30 отраслей с более чем 60 подотраслями и видами производства и объединяет более 22 тысяч предприятий различных форм собственности и мощности (их количество за последние несколько лет возросло в несколько раз) общей численностью работающих около 1,4 млн. человек. Доля пищевой и перерабатывающей промышленности в общем промышленном производстве России составляет около 15 %.

В данном секторе преобладает смешанная и частная собственность. В ходе приватизации 82 % крупных и средних предприятий были преобразованы в открытые акционерные общества, около 12 % - в закрытые акционерные общества и товарищества с ограниченной ответственностью. Однако положение многих предприятий остается тяжелым вследствие недостатка средств для технического переоснащения, низкой покупательной способности населения, обуславливающей неполную загрузку производственных мощностей, отсутствия инвестиций, неудовлетворительного состояния отечественной сырьевой базы и высоких цен на импортное сырье.

Следует отметить, что в последние годы качество отечественных продуктов питания растет, и большинство российских продуктов по качеству превосходит импортные. По этой причине, а также в связи со случаями ввоза и реализации некачественных и фальсифицированных товаров, спрос на импортное продовольствие падает.

Развитие пищевой промышленности по-прежнему сдерживают: медленный рост платежеспособного спроса основной массы населения, недостаток сельскохозяйственного сырья для перерабатывающих предприятий, сравнительно низкая производительность труда на таких предприятиях.

Развитие отрасли непосредственно зависит от влияния экономических, политических, социальных факторов и научно-технического прогресса.

Итоги последних четырех лет - формирование тенденции к росту экономики (в среднем на 5,8 % в год и более чем на 25 % за 4 года), продолжался рост доходов и уровень потребления. Вместе с тем, социально-экономические проблемы страны говорят о неустойчивости роста. Уровень экономического развития недопустимо низок. Отсюда - низкое качество жизни, усугубляемое большим различием доходов граждан. Сохраняется перекос структуры экономики в пользу энергосырьевого сектора и транспорта (на долю



ТЭКа приходится 30 % промпроизводства, 32 % доходов всех бюджетов на 54 % федерального бюджета). Такой перекоп усложняет модернизацию экономики. При сохранении таких темпов и структуры роста Россия не сможет выйти на приемлемый уровень жизни в ближайшие 10 лет. Инфраструктура экономики не отвечает потребностям бизнеса.

Остается недопустимо высоким и обременительным вмешательство государства в экономическую деятельность: широки полномочия государственных органов в перераспределении ресурсов, высоки административные барьеры для предпринимательства, чрезмерны налоговая нагрузка и прямое участие государства в производстве товаров и услуг.

Государственное регулирование качества продуктов питания осуществляется через стандартизацию и сертификацию. Для развития собственной инициативы товаропроизводителей государство предоставило им право самим разрабатывать и утверждать технические условия на продукцию, что позволяет расширить ассортимент и разнообразить оформление продовольственных товаров.

Положение на рынке: хорошо-то, хорошо, да ...

Оптовые базы Амурской области г. Благовещенска заполнены привозной с Западных районов продукцией. Специалистами «Благовещенского консервного завода» не однократно проводился органолептический анализ привозной продукции. Исходя из проведенных исследований, сложилось общее мнение, что многие производители используют в производстве заменители мяса - соевые добавки, текстураты, ухудшающие качество продукции. Согласно проведенным исследованиям маркетинговым отделом фирмы ООО «Фауст-Лидер», было выявлено, что продукция с соевыми заменителями уступает по качеству продукции, выработанной на натуральном сырье, или на такую продукцию значительно снижается спрос, и покупатели переходят к другому производителю.

Местные производители, такие как ЗАО «Орбита-Агро» г. Благовещенск, Благовещенский ОАО «Мясокомбинат», не составляют особой конкуренции. У них продукция вырабатывается с очень маленьким ассортиментом и в очень маленьком объеме. На Березовском, Белогорском и Завитинском консервных заводах работа построена сезонно, с упором на растительные консервы, поздней осенью, зимой и ранней весной заводы простаивают, что приводит к убыткам. Такие производители, как «Главпродукт» г. Москва, Консервный завод г. Улан-Удэ, Ставропольский край ОАО «Консервный завод «Ставропольский» - консервы мясные и мясорастительные, Кировская область ЗАО «Племзавод «Красногорский»

- консервы для приготовления первых обеденных блюд в основном проигрывают в качестве, так как для снижения себестоимости, нарушая нормативно-техническую документацию многие производители используют в мясных консервах соевые текстураты - заменители мяса, что значительно снижает качество продукции.

Влияние поставщиков

Для снижения стоимости продукции предприятие стремимся работать без посредников, так как каждый посредник имеет свой процент наценки. Для каждого вида сырья, поставляемого на консервный завод, имеется огромное количество желающих поставлять сырье.

В течение четырех лет отработывались связи с поставщиками и на сегодняшний день круг поставщиков сформирован, и в принципе не меняется. Закуп сырья и материалов в основном осуществляется по товарообмену, или в случае острой необходимости с отсрочкой платежа перечислением.

Высокие затраты вызваны поставками жестяной банки из г. Находки, Приморского края, г. Волгодонска.

Покупатель решает все...

Возраст потребителей варьирует от школьного до пенсионного.

Срок годности консервов и условия хранения составляют 2 года при температуре от 0

до 20°C и относительной влажности воздуха не более 75 %, что позволяет употреблять их в поездках на дачу, в путешествиях, на соревнованиях, а так же дома для приготовления различных блюд.

Местные потребители предпочитают приобретать продукцию «Благовещенского консервного завода» по сравнению с привозной, потому что данная продукция дешевле за счет отсутствия наценки при транспортировании и за счет реализации в собственных магазинах.

Что такое «Благовещенский консервный завод»?

кадровый срез

На Благовещенском консервном заводе трудится сплоченный коллектив, возглавляемый опытными специалистами:

- зам. директора по производству - образование высшее «ДальГАУ» факультет механизации - Уварова Л.Г.;

- главный технолог - образование высшее «ДальГАУ» технология консервирования и пищевых концентратов, аттестат общества «Знание» бухгалтерский учет, слушатель президентской программы, стаж работы в области управления - 5 лет - Литвина О.В.;

- технолог - образование среднеспециальное, техникум кооперативной торговли, отделение общественного питания, студентка 3 курса Даль ГАУ технология мяса, стаж работы на этой должности - 4 года - Точилина Л.П.;

- бригадир - образование среднеспециальное, сельскохозяйственный техникум агрономический факультет, стаж работы на этой должности - 4 года - Гаврилов Н.А.;

- операторы проходят обучение на месте со сдачей экзаменов и несут ответственность за определенное оборудование.

Всего на Благовещенском консервном заводе трудится около 45 человек.

производственный срез

«Благовещенский консервный завод» оснащен оборудованием отечественного производства. Производственная мощность завода составляет 10 тыс. жесть банок № 6 (250 г.), № 9 (340 г.) в смену. Завод оснащен двумя закаточными машинами типа Б4-КЗК-79А, что значительно сокращает сроки перехода с одного типоразмера жесть банки на другой. На предприятии установлен вакуум выпарной аппарат МЗС-320, который позволяет производителю высоко качественный соевый белок, используемый в производстве консервов;

Производство является центральным ядром организации, организованным на основе рационального сочетания в пространстве и времени средств, предметов труда и самого труда для реализации производственного процесса по изготовлению консервной продукции.

По заявкам от торгового отдела составляется план производства продукции на неделю, затем главным технологом составляются наряд - задания и заявка доставки сырья и материалов. По заявке доставки сырья и материалов товаровед по снабжению привозит сырье. Осуществляется входной контроль сырья. По наряд - заданиям зав. складом выдает сырье бригадиру, который отдает распоряжение бригаде, а она в свою очередь осуществляет подготовку сырья и материалов осуществляет производство продукции в соответствии с технологическим процессом, по нормативно - технической документации и утвержденной рецептуре. Готовая продукция отстаивается в течение 11 дней, проходит лабораторный контроль и передается на склад, откуда происходит реализация потребителю.

Такая система отлаживалась с первых дней работы завода и в течение четырех лет претерпевала небольшие изменения. Но в наши дни она является наиболее приемлемой для данного предприятия и позволяет четко выявлять проблемы на каждом участке и быстро реагировать на их устранение.

Маркетинговый срез

Ассортимент продукции, которую выпускает Благовещенский консервный завод, разработан с учетом особенностей субконтинентальных климатических условий Амурской области. Так же не однократно завод решал вопрос по производству рыбных консервов,

однако не имея своей сырьевой базы невыгодно производить продукцию из привозного сырья, когда гораздо дешевле рыбные консервы, производимые на плавбазах и кораблях из свежего, только что выловленного сырья. С момента освоения завода была разработана товарная марка продукции. Постоянно ведётся разработка новых видов продукции, благодаря чему предприятию удастся удерживать потребителя.

Фирма ООО «Фауст-Лидер» является партнером ООО «Торгово-финансовое товарищество» «Благовещенский консервный завод» и согласно договору, вся продукция завода поступает в ее торговую и розничную сеть. Службой маркетинга разработана система скидок оптовым покупателям.

Предприятием выбрана стратегия усиления позиции на рынке, при которой делается все, чтобы с данным продуктом на данном рынке завоевать лучшие позиции. Маркетинговым отделом прилагаются огромные усилия для реализации этой стратегии. Стратегия ценообразования направлена всеми усилиями на удержание цен на должном уровне. Руководством фирмы поставлена задача: «выпускать качественную продукцию, а прибыль сама придет».

ООО «Торгово-финансовое товарищество» «Благовещенский консервный завод» находится в постоянном поиске новых видов продукции, товарного оформления, улучшения качества, увеличения производительности, удержания себестоимости, новых партнеров, которые смогут предложить сырье на еще более выгодных условиях. Регулярно Благовещенский консервный завод участвует в ярмарках, конкурсах, презентациях, дегустациях.

Финансовый срез.

Особой проблемой для производства, как и для многих предприятий, является нехватка финансов. Эта проблема ведет за собой цепь проблем, препятствующих производству продукции. Задержки в доставке сырья, банко-тары приводят к вынужденным остановкам завода, а также к увеличению затрат предприятия.

На основе анализа финансовых отчетов организации были получены данные, характеризующие ее финансовое положение.

«Трудности выбора перспективного направления развития»

Через неделю руководству фирмы поступили различные варианты дальнейшего развития, один из которых представляет собой создание собственного производства жестяной консервной тары. Эта потребность в первую очередь вызвана тем, что доля тары в структуре себестоимости готовой продукции завода составляет 20-30 %.

Рынок консервной банки в Дальневосточном регионе представлен основными производителями жестяной консервной тары:

- Находкинская жестяно-баночная фабрика (НЖБФ);
- Сахалинская жестяно-баночная фабрика (СЖБФ).

В настоящее время на предприятиях выпускается в основном сборная банка №6 («рыбная банка»). Технология изготовления последней сложна, трудоемка, а в результате высока себестоимость готовой продукции. К тому же НЖБФ, являясь естественным монополистом в регионе и нашим партнером, постоянно увеличивает отпускную цену своей продукции.

Другими известными производителями банко-тары в России являются Дмитровский завод алюминиевой консервной банки (ДОЗАЛК), Санкт-Петербургская жестяно-баночная фабрика (СПЖБФ). Эти предприятия специализируются на производстве цельноштампованной жесть-банки различных типоразмеров и изготавливают продукцию высокого качества. Однако, учитывая расстояние перевозок, низкий процент заполнения транспортных средств готовой продукцией, растущие ж/д тарифы, транспортные расходы, существенно увеличивают стоимость комплекта «банка-крышка».

В таблице 5 представлены оптовые цены жесть-банки (на основании прайс-листов) вышеперечисленных изготовителей на 01.04.2002 г. Использование такой дорогостоящей потребительской тары в производстве «Благовещенского консервного завода» делает его

продукцию неконкурентоспособной.

Реально существует потребность в организации собственного производства жестяной тары необходимых типоразмеров, которое смогло бы не только обеспечить собственное производство необходимым количеством тары, но и приносить прибыль от реализации банки стороннему по гребни гелю.

В результате изучения рынка оборудования по производству потребительской тары выбор БКЗ был остановлен на оборудовании для производства консервных банок и крышек к ним ОАО «Азовского завода кузнечнопрессовых аппаратов».

Для работы на новом оборудовании потребуются квалифицированные рабочие: операторы прессы по изготовлению цельноштампованной банки и операторы прессы по изготовлению «концов» банки (крышка, доньшко). Существует единый тарифно-квалификационный справочник (ЕТКС), в котором оговариваются требования к рабочим профессиям. Кроме других требований операторы должны иметь среднее специальное образование или среднее образование и стаж работы не менее 5 лет. Из-за высоких требований к профессиональной подготовке рабочих, оплата их труда должна быть на уровне оплаты труда рабочих высших разрядов.

При выборе поставщика оборудования, в первую очередь внимание обращалось на производительность, компактность, дизайн и цену аппаратов. Оборудование Азовского завода соответствует аналогичным европейским образцам, а цена на порядок ниже. Завод даёт гарантию на установку и сдачу оборудования покупателю. Аппараты Азовского завода сертифицированы. Сертификат гарантирует их безопасность, соответствие всем возможным на территории РФ требованиям, правилам и нормам.

Вопросы и задания для обсуждения ситуации:

1. В чем состоят сильные и слабые стороны, возможности и угрозы данного предприятия?
2. Какую стратегию развития можно порекомендовать руководству предприятия?
3. Идентифицируйте вид диверсификации в результате организации собственного производства жестяной консервной тары?
4. Какие мотивы и предпосылки послужили стимулом для развития данного направления развития предприятия?
5. Определите достоинства и недостатки при реализации данной стратегии диверсификации?

### **Типовые вопросы к письменному опросу**

1. Преимущества стратегического подхода к управлению.
2. Причины и условия возникновения стратегического менеджмента.
3. Соотношение стратегического, тактического, оперативного управления.
4. Участники процесса стратегического управления.
5. Понятие стратегии и её место в системе управления организацией.
6. 5 «П» стратегии – составляющие и их содержание.
7. Разные взгляды на процесс создания стратегии.
8. Соотношение запланированного и незапланированного в возникающих стратегиях.
9. Бизнес-стратегия или конкурентная стратегия.
10. Функциональные стратегии.
11. Операционные стратегии.
12. Сущность, значение и содержание системы ценностей организации.
13. Понятие стратегического целеполагания и его значение для организации.
14. Разработка стратегии – реализация стратегического видения компании.
15. Внешние факторы влияния на формирование стратегии.
16. Внутренние факторы влияния на формирование стратегии.

17. Формирование стратегии – подход главного стратега, его достоинства и недостатки.

18. Формирование стратегии – подход – делегирование полномочий, его достоинства и недостатки.

19. Формирование стратегии – подход – сотрудничество, его достоинства и недостатки.

20. Формирование стратегии – соревновательный подход, его достоинства и недостатки.

### 5.3 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности

Все задания, используемые для текущего контроля формирования компетенций условно можно разделить на две группы:

1. Задания, которые в силу своих особенностей могут быть реализованы только в процессе обучения на занятиях (например, дискуссия, круглый стол, диспут, мини-конференция);

2. Задания, которые дополняют теоретические вопросы (практические задания, проблемно-аналитические задания, тест).

Выполнение всех заданий является необходимым для формирования и контроля знаний, умений и навыков. Поэтому, в случае невыполнения заданий в процессе обучения, их необходимо «отработать» до зачета. Вид заданий, которые необходимо выполнить для ликвидации «задолженности» определяется в индивидуальном порядке, с учетом причин невыполнения.

#### **1. Требование к теоретическому устному ответу**

Оценка знаний предполагает дифференцированный подход к студенту, учет его индивидуальных способностей, степень усвоения и систематизации основных понятий и категорий по дисциплине. Кроме того, оценивается не только глубина знаний поставленных вопросов, но и умение использовать в ответе практический материал. Оценивается культура речи, владение навыками ораторского искусства.

*Критерии оценивания:* последовательность, полнота, логичность изложения, анализ различных точек зрения, самостоятельное обобщение материала, использование профессиональных терминов, культура речи, навыки ораторского искусства. Изложение материала без фактических ошибок.

Оценка «отлично» ставится в случае, когда материал излагается исчерпывающе, последовательно, грамотно и логически стройно, при этом раскрываются не только основные понятия, но и анализируются точки зрения различных авторов. Обучающийся не затрудняется с ответом, соблюдает культуру речи.

Оценка «хорошо» ставится, если обучающийся твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, знает практическую базу, но при ответе на вопрос допускает несущественные погрешности.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если обучающийся освоил только основной материал, но не знает отдельных деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушает последовательность в изложении материала, затрудняется с ответами, показывает отсутствие должной связи между анализом, аргументацией и выводами.

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если обучающийся не отвечает на поставленные вопросы.

#### **2. Творческие задания**

Эссе – это небольшая по объему письменная работа, сочетающая свободные,

субъективные рассуждения по определенной теме с элементами научного анализа. Текст должен быть легко читаем, но необходимо избегать нарочито разговорного стиля, сленга, шаблонных фраз. Объем эссе составляет примерно 2 – 2,5 стр. 12 шрифтом с одинарным интервалом (без учета титульного листа).

*Критерии оценивания* - оценка учитывает соблюдение жанровой специфики эссе, наличие логической структуры построения текста, наличие авторской позиции, ее научность и связь с современным пониманием вопроса, адекватность аргументов, стиль изложения, оформление работы. Следует помнить, что прямое заимствование (без оформления цитат) текста из Интернета или электронной библиотеки недопустимо.

Оценка *«отлично»* ставится в случае, когда определяется: наличие логической структуры построения текста (вступление с постановкой проблемы; основная часть, разделенная по основным идеям; заключение с выводами, полученными в результате рассуждения); наличие четко определенной личной позиции по теме эссе; адекватность аргументов при обосновании личной позиции, стиль изложения.

Оценка *«хорошо»* ставится, когда в целом определяется: наличие логической структуры построения текста (вступление с постановкой проблемы; основная часть, разделенная по основным идеям; заключение с выводами, полученными в результате рассуждения); но не прослеживается наличие четко определенной личной позиции по теме эссе; не достаточно аргументов при обосновании личной позиции

Оценка *«удовлетворительно»* ставится, когда в целом определяется: наличие логической структуры построения текста (вступление с постановкой проблемы; основная часть, разделенная по основным идеям; заключение). Но не прослеживаются четкие выводы, нарушается стиль изложения

Оценка *«неудовлетворительно»* ставится, если не выполнены никакие требования

### **3. Требование к решению ситуационной, проблемной задачи (кейс-измерители)**

Студент должен уметь выделить основные положения из текста задачи, которые требуют анализа и служат условиями решения. Исходя из поставленного вопроса в задаче, попытаться максимально точно определить проблему и соответственно решить ее.

Задачи должны решаться студентами письменно. При решении задач также важно правильно сформулировать и записать вопросы, начиная с более общих и, кончая частными.

*Критерии оценивания* – оценка учитывает методы и средства, использованные при решении ситуационной, проблемной задачи.

Оценка *«отлично»* ставится в случае, когда обучающийся выполнил задание (решил задачу), используя в полном объеме теоретические знания и практические навыки, полученные в процессе обучения.

Оценка *«хорошо»* ставится, если обучающийся в целом выполнил все требования, но не совсем четко определяется опора на теоретические положения, изложенные в научной литературе по данному вопросу.

Оценка *«удовлетворительно»* ставится, если обучающийся показал положительные результаты в процессе решения задачи.

Оценка *«неудовлетворительно»* ставится, если обучающийся не выполнил все требования.

### **4. Интерактивные задания**

Механизм проведения диспут-игры (ролевой (деловой) игры).

Необходимо разбиться на несколько команд, которые должны поочередно высказать свое мнение по каждому из заданных вопросов. Мнение высказывающейся команды засчитывается, если противоположная команда не опровергнет его контраргументами. Команда, чье мнение засчитано как верное (не получило убедительных контраргументов от противоположных команд), получает один балл. Команда, опровергнувшая мнение противоположной команды своими контраргументами, также получает один балл.

Побеждает команда, получившая максимальное количество баллов.

Ролевая игра как правило имеет фабулу (ситуацию, казус), распределяются роли, подготовка осуществляется за 2-3 недели до проведения игры.

*Критерии оценивания* – оцениваются действия всех участников группы. Понимание проблемы, высказывания и действия полностью соответствуют заданным целям. Соответствие реальной действительности решений, выработанных в ходе игры. Владение терминологией, демонстрация владения учебным материалом по теме игры, владение методами аргументации, умение работать в группе (умение слушать, конструктивно вести беседу, убеждать, управлять временем, бесконфликтно общаться), достижение игровых целей, (соответствие роли – при ролевой игре). Ясность и стиль изложения.

Оценка «*отлично*» ставится в случае, выполнения всех критериев.

Оценка «*хорошо*» ставится, если обучающиеся в целом демонстрируют понимание проблемы, высказывания и действия полностью соответствуют заданным целям. Решения, выработанные в ходе игры, полностью соответствуют реальной действительности. Но некоторые объяснения не совсем аргументированы, нарушены нормы общения, нарушены временные рамки, нарушен стиль изложения.

Оценка «*удовлетворительно*» ставится, если обучающиеся в целом демонстрируют понимание проблемы, высказывания и действия в целом соответствуют заданным целям. Однако, решения, выработанные в ходе игры, не совсем соответствуют реальной действительности. Некоторые объяснения не совсем аргументированы, нарушены временные рамки, нарушен стиль изложения.

Оценка «*неудовлетворительно*» ставится, если обучающиеся не понимают проблему, их высказывания не соответствуют заданным целям.

## **5. Комплексное проблемно-аналитическое задание**

Задание носит проблемно-аналитический характер и выполняется в три этапа. На первом из них необходимо ознакомиться со специальной литературой.

Целесообразно также повторить учебные материалы лекций и семинарских занятий по темам, в рамках которых предлагается выполнение данного задания.

На втором этапе выполнения работы необходимо сформулировать проблему и изложить авторскую версию ее решения, на основе полученной на первом этапе информации.

Третий этап работы заключается в формулировке собственной точки зрения по проблеме. Результат третьего этапа оформляется в виде аналитической записки (объем: 2-2,5 стр.; 14 шрифт, 1,5 интервал).

*Критерий оценивания* - оценка учитывает: понимание проблемы, уровень раскрытия поставленной проблемы в плоскости теории изучаемой дисциплины, умение формулировать и аргументировано представлять собственную точку зрения, выполнение всех этапов работы.

Оценка «*отлично*» ставится в случае, когда обучающийся демонстрирует полное понимание проблемы, все требования, предъявляемые к заданию выполнены.

Оценка «*хорошо*» ставится, если обучающийся демонстрирует значительное понимание проблемы, все требования, предъявляемые к заданию выполнены.

Оценка «*удовлетворительно*» ставится, если обучающийся, демонстрирует частичное понимание проблемы, большинство требований, предъявляемых к заданию, выполнены

Оценка «*неудовлетворительно*» ставится, если обучающийся демонстрирует непонимание проблемы, многие требования, предъявляемые к заданию, не выполнены.

## **6. Исследовательский проект**

*Исследовательский проект* – проект, структура которого приближена к формату научного исследования и содержит доказательство актуальности избранной темы, определение научной проблемы, предмета и объекта исследования, целей и задач, методов,

источников, историографии, обобщение результатов, выводы.

Результаты выполнения исследовательского проекта оформляется в виде реферата (объем: 12-15 страниц; 14 шрифт, 1,5 интервал).

*Критерии оценивания* - поскольку структура исследовательского проекта максимально приближена к формату научного исследования, то при выставлении учитывается доказательство актуальности темы исследования, определение научной проблемы, объекта и предмета исследования, целей и задач, источников, методов исследования, выдвижение гипотезы, обобщение результатов и формулирование выводов, обозначение перспектив дальнейшего исследования.

Оценка *«отлично»* ставится в случае, когда обучающийся демонстрирует полное понимание проблемы, все требования, предъявляемые к заданию выполнены.

Оценка *«хорошо»* ставится, если обучающийся демонстрирует значительное понимание проблемы, все требования, предъявляемые к заданию выполнены.

Оценка *«удовлетворительно»* ставится, если обучающийся, демонстрирует частичное понимание проблемы, большинство требований, предъявляемых к заданию, выполнены

Оценка *«неудовлетворительно»* ставится, если обучающийся демонстрирует непонимание проблемы, многие требования, предъявляемые к заданию, не выполнены.

## **7. Информационный проект (презентация)**

*Информационный проект* – проект, направленный на стимулирование учебно-познавательной деятельности студента с выраженной эвристической направленностью (поиск, отбор и систематизация информации об объекте, оформление ее для презентации). Итоговым продуктом проекта может быть письменный реферат, электронный реферат с иллюстрациями, слайд-шоу, мини-фильм, презентация и т.д.

Информационный проект отличается от исследовательского проекта, поскольку представляет собой такую форму учебно-познавательной деятельности, которая отличается ярко выраженной эвристической направленностью.

*Критерии оценивания* - при выставлении оценки учитывается самостоятельный поиск, отбор и систематизация информации, раскрытие вопроса (проблемы), ознакомление студенческой аудитории с этой информацией (представление информации), ее анализ и обобщение, оформление, полные ответы на вопросы аудитории с примерами.

Оценка *«отлично»* ставится в случае, когда обучающийся полностью раскрывает вопрос (проблему), представляет информацию систематизировано, последовательно, логично, взаимосвязано, использует более 5 профессиональных терминов, широко использует информационные технологии, ошибки в информации отсутствуют, дает полные ответы на вопросы аудитории с примерами.

Оценка *«хорошо»* ставится, если обучающийся раскрывает вопрос (проблему), представляет информацию систематизировано, последовательно, логично, взаимосвязано, использует более 2 профессиональных терминов, достаточно использует информационные технологии, допускает не более 2 ошибок в изложении материала, дает полные или частично полные ответы на вопросы аудитории.

Оценка *«удовлетворительно»* ставится, если обучающийся, раскрывает вопрос (проблему) не полностью, представляет информацию не систематизировано и не совсем последовательно, использует 1-2 профессиональных термина, использует информационные технологии, допускает 3-4 ошибки в изложении материала, отвечает только на элементарные вопросы аудитории без пояснений.

Оценка *«неудовлетворительно»* ставится, если вопрос не раскрыт, представленная информация логически не связана, не используются профессиональные термины, допускает более 4 ошибок в изложении материала, не отвечает на вопросы аудитории.

## **8. Дискуссионные процедуры**

*Круглый стол, дискуссия, полемика, диспут, дебаты, мини-конференции* являются



средствами, позволяющими включить обучающихся в процесс обсуждения спорного вопроса, проблемы и оценить их умение аргументировать собственную точку зрения. Задание дается заранее, определяется круг вопросов для обсуждения, группы участников этого обсуждения.

Дискуссионные процедуры могут быть использованы для того, чтобы студенты:

– лучше поняли усвояемый материал на фоне разнообразных позиций и мнений, не обязательно достигая общего мнения;

– смогли постичь смысл изучаемого материала, который иногда чувствуют интуитивно, но не могут высказать вербально, четко и ясно, или конструировать новый смысл, новую позицию;

– смогли согласовать свою позицию или действия относительно обсуждаемой проблемы.

*Критерии оценивания* – оцениваются действия всех участников группы. Понимание проблемы, высказывания и действия полностью соответствуют заданным целям. Соответствие реальной действительности решений, выработанных в ходе игры. Владение терминологией, демонстрация владения учебным материалом по теме игры, владение методами аргументации, умение работать в группе (умение слушать, конструктивно вести беседу, убеждать, управлять временем, бесконфликтно общаться), достижение игровых целей, (соответствие роли – при ролевой игре). Ясность и стиль изложения.

Оценка «отлично» ставится в случае, когда все требования выполнены в полном объеме.

Оценка «хорошо» ставится, если обучающиеся в целом демонстрируют понимание проблемы, высказывания и действия полностью соответствуют заданным целям. Решения, выработанные в ходе игры, полностью соответствуют реальной действительности. Но некоторые объяснения не совсем аргументированы, нарушены нормы общения, нарушены временные рамки, нарушен стиль изложения.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если обучающиеся в целом демонстрируют понимание проблемы, высказывания и действия в целом соответствуют заданным целям. Однако, решения, выработанные в ходе игры, не совсем соответствуют реальной действительности. Некоторые объяснения не совсем аргументированы, нарушены временные рамки, нарушен стиль изложения.

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если обучающиеся не понимают проблему, их высказывания не соответствуют заданным целям.

## **9. Тестирование**

Является одним из средств контроля знаний обучающихся по дисциплине.

*Критерии оценивания* – правильный ответ на вопрос

Оценка «отлично» ставится в случае, если правильно выполнено 90-100% заданий

Оценка «хорошо» ставится, если правильно выполнено 70-89% заданий

Оценка «удовлетворительно» ставится в случае, если правильно выполнено 50-69% заданий

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если правильно выполнено менее 50% заданий

## **10. Требование к письменному опросу (контрольной работе)**

Оценивается не только глубина знаний поставленных вопросов, но и умение изложить письменно.

*Критерии оценивания:* последовательность, полнота, логичность изложения, анализ различных точек зрения, самостоятельное обобщение материала. Изложение материала без фактических ошибок.

Оценка «отлично» ставится в случае, когда соблюдены все критерии.

Оценка «хорошо» ставится, если обучающийся твердо знает материал, грамотно и по

существу излагает его, знает практическую базу, но допускает несущественные погрешности.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если обучающийся освоил только основной материал, но не знает отдельных деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушает последовательность в изложении материала, затрудняется с ответами, показывает отсутствие должной связи между анализом, аргументацией и выводами.

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если обучающийся не отвечает на поставленные вопросы.

## **6. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)**

### *6.1 Основная учебная литература*

1. Базиян, Н. Р. Стратегический менеджмент / Н. Р. Базиян. — Москва : Юриспруденция, 2018. — 510 с. — ISBN 978-5-9516-0819-2. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/86541.html>

2. Смирнова, И. Ю. Стратегический менеджмент : методическое пособие (курс лекций) / И. Ю. Смирнова. — Симферополь : Университет экономики и управления, 2017. — 156 с. — ISBN 2227-8397. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/73283.html>

### *6.2. Дополнительная учебная литература:*

3. Левушкина, С. В. Стратегический менеджмент : учебное пособие для вузов / С. В. Левушкина. — Ставрополь : Ставропольский государственный аграрный университет, Секвойя, 2017. — 80 с. — ISBN 5-7567-0164-8. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/76122.html>

4. Шадченко, Н. Ю. Стратегический менеджмент : учебно-методическое пособие для преподавателей и студентов направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» / Н. Ю. Шадченко. — Саратов : Ай Пи Эр Медиа, 2017. — 48 с. — ISBN 978-5-4486-0001-2. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/62888..html>

### *6.3. Периодические издания*

1. Экономика и менеджмент систем управления <http://www.iprbookshop.ru/34060.html>

2. Экономика и современный менеджмент: теория и практика <http://www.iprbookshop.ru/48512.html>

3. Вестник Московского университета. Серия 24. Менеджмент <http://www.iprbookshop.ru/59554.html>

4. Информационные технологии моделирования и управления <http://www.iprbookshop.ru/43350.html>

5. Вестник Московской государственной академии делового администрирования <http://www.iprbookshop.ru/10314.html>

## **7. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет" (далее - сеть "Интернет"), необходимых для освоения дисциплины (модуля)**

1. [www.iprbookshop.ru](http://www.iprbookshop.ru)
2. [www.zipsites.ru](http://www.zipsites.ru) – бесплатная электронная Интернет библиотека.
3. [www.elibrary.ru](http://www.elibrary.ru) – бесплатная электронная Интернет библиотека.
4. [www.big.library.info](http://www.big.library.info) – большая электронная библиотека.
5. КонсультантПлюс

#### **8. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)**

Успешное освоение данного курса базируется на рациональном сочетании нескольких видов учебной деятельности – лекций, семинарских занятий, самостоятельной работы. При этом самостоятельную работу следует рассматривать одним из главных звеньев полноценного высшего образования, на которую отводится значительная часть учебного времени.

Самостоятельная работа студентов складывается из следующих составляющих:

- работа с основной и дополнительной литературой, с материалами интернета и конспектами лекций;
- внеаудиторная подготовка к письменным работам, выполнение докладов, рефератов;
- выполнение самостоятельных практических работ;
- подготовка к зачетам непосредственно перед ними.

Для правильной организации работы необходимо учитывать порядок изучения разделов курса, находящихся в строгой логической последовательности. Поэтому хорошее усвоение одной части дисциплины является предпосылкой для успешного перехода к следующей. Задания, проблемные вопросы, предложенные для изучения дисциплины, в том числе и для самостоятельного выполнения, носят междисциплинарный характер и базируются, прежде всего, на причинно-следственных связях между компонентами окружающего нас мира. В течение семестра, необходимо подготовить рефераты (проекты) с использованием рекомендуемой основной и дополнительной литературы и сдать рефераты для проверки преподавателю. Важным составляющим в изучении данного курса является решение ситуационных задач и работа над проблемно-аналитическими заданиями, что предполагает знание соответствующей научной терминологии и т.д.

Для лучшего запоминания материала целесообразно использовать индивидуальные особенности и разные виды памяти: зрительную, слуховую, ассоциативную. Успешному запоминанию также способствует приведение ярких свидетельств и наглядных примеров. Учебный материал должен постоянно повторяться и закрепляться.

При выполнении докладов, творческих, информационных, исследовательских проектов особое внимание следует обращать на подбор источников информации и методику работы с ними.

Для успешной сдачи зачета рекомендуется соблюдать следующие правила:

1. Подготовка к зачету должна проводиться систематически, в течение всего семестра.
2. Интенсивная подготовка должна начаться не позднее, чем за месяц до зачета.
3. Время непосредственно перед зачетом лучше использовать таким образом, чтобы оставить последний день свободным для повторения курса в целом, для систематизации материала и доработки отдельных вопросов.

Учитывая значительный объем теоретического материала, студентам рекомендуется регулярное посещение и подробное конспектирование лекций.

#### **9. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)**

1. Терминальный сервер, предоставляющий к нему доступ клиентам на базе Windows Server 2016
2. Семейство ОС Microsoft Windows
3. Libre Office свободно распространяемый офисный пакет с открытым исходным кодом
4. Информационно-справочная система: Система КонсультантПлюс (Информационный комплекс)
5. Информационно-правовое обеспечение Гарант: Электронный периодический справочник «Система ГАРАНТ» (ЭПС «Система ГАРАНТ»)
6. Антивирусная система NOD 32
7. Adobe Reader. Лицензия проприетарная свободно-распространяемая.
8. Электронная система дистанционного обучения АНОВО «Московский международный университет». <https://elearn.interun.ru/login/index.php>

#### **10. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю)**

1. компьютеры персональные для преподавателей с выходом в сети Интернет;
2. наушники;
3. вебкамеры;
4. колонки;
5. микрофоны.

#### **11. Образовательные технологии, используемые при освоении дисциплины**

Для освоения дисциплины используются как традиционные формы занятий – лекции (типы лекций – установочная, вводная, текущая, заключительная, обзорная; виды лекций – проблемная, визуальная, лекция конференция, лекция консультация); и семинарские (практические) занятия, так и активные и интерактивные формы занятий - деловые и ролевые игры, решение ситуационных задач и разбор конкретных ситуаций.

На учебных занятиях используются технические средства обучения мультимедийной аудитории: компьютер, монитор, колонки, настенный экран, проектор, микрофон, пакет программ Microsoft Office для демонстрации презентаций и медиафайлов, видеопроектор для демонстрации слайдов, видеосюжетов и др. Тестирование обучаемых может осуществляться с использованием компьютерного оборудования университета.

##### **11.1. В освоении учебной дисциплины используются следующие традиционные образовательные технологии:**

- чтение проблемно-информационных лекций с использованием доски и видеоматериалов;
- семинарские занятия для обсуждения, дискуссий и обмена мнениями;
- письменные опросы;
- консультации;
- самостоятельная работа студентов с учебной литературой и первоисточниками;
- подготовка и обсуждение рефератов (проектов), презентаций (научно-исследовательская работа);
- тестирование по основным темам дисциплины.

##### **11.2. Активные и интерактивные методы и формы обучения**

Из перечня видов: («мозговой штурм», анализ НПА, анализ проблемных ситуаций, анализ конкретных ситуаций, инциденты, имитация коллективной профессиональной деятельности, разыгрывание ролей, творческая работа, связанная с освоением дисциплины, ролевая игра, круглый стол, диспут, беседа, дискуссия, мини-конференция и др.)

используются следующие:

- диспут
- анализ проблемных, творческих заданий, ситуационных задач
- дискуссия.

### **11.3. Особенности обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ)**

При организации обучения по дисциплине учитываются особенности организации взаимодействия с инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья (далее – инвалиды и лица с ОВЗ) с целью обеспечения их прав, разрабатываются адаптированные для инвалидов программы подготовки с учетом различных нозологий, виды и формы сопровождения обучения, используются специальные технические и программные средства обучения, дистанционные образовательные технологии, обеспечивается безбарьерная среда и прочее.

Выбор методов обучения определяется содержанием обучения, уровнем методического и материально-технического обеспечения, особенностями восприятия учебной информации студентов-инвалидов и студентов с ограниченными возможностями здоровья и т.д. В образовательном процессе используются социально-активные и рефлексивные методы обучения, технологии социокультурной реабилитации с целью оказания помощи в установлении полноценных межличностных отношений с другими студентами, создании комфортного психологического климата в студенческой группе.

При обучении лиц с ограниченными возможностями здоровья электронное обучение и дистанционные образовательные технологии предусматривают возможность приема-передачи информации в доступных для них формах.

Обучающиеся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья обеспечены печатными и электронными образовательными ресурсами в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья.