

Автономная некоммерческая организация высшего образования
«Международная академия бизнеса и управления»

Департамент менеджмента и управления персоналом

УТВЕРЖДЕНО

Ректор

Международной академии бизнеса и
управления

Е.В. Добренькова

«21» марта 2024 г.

ОДОБРЕНО

Ученым советом

Международной академии бизнеса и
управления

(протокол от «14» марта 2024 г. № 5)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА
дисциплины

Б1.В.13 «Стратегический менеджмент»
(наименование дисциплины)

Направление подготовки (специальность):

38.03.03 «Управление персоналом»

(шифр и наименование направления подготовки (специальности))

Направленность (профиль):

«Управление персоналом организации»

Уровень (квалификация (степень) выпускника):

Бакалавр

(бакалавриата, специалитета, магистратуры)

Набор 2024

Автор (ы)

И.В. Хамалинский, профессор департамента менеджмента и управления персоналом, канд. техн.наук, профессор

(инициалы, фамилия, должность, ученая степень, ученое звание)

Ответственный за выпуск

И.Б. Выпряхкина, руководитель департамента менеджмента и управления персоналом Международной академии бизнеса и управления, канд. псих. наук, доцент

Программа одобрена на заседании департамента менеджмента и управления персоналом (протокол от 07.03.2024 № 5)

© Международная академия бизнеса и управления, 2024

СОДЕРЖАНИЕ

1. Цель и задачи дисциплины.....	4
2. Планируемые результаты обучения.....	5
3. Место дисциплины в структуре образовательной программы.....	6
4. Объем дисциплины.....	6
5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам).....	7
6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся.....	18
7. Материалы оценивания результатов обучения по дисциплине.....	18
8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы и иных источников.....	31
9. Материально-техническое обеспечение.....	32

1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

Дисциплина Б1.В.13 «Стратегический менеджмент» включена в блок базовой (вариативной) части по направлению подготовки 38.03.03 «Управление персоналом», направленность: «Управление персоналом организации».

Целью изучения данной дисциплины является формирование у обучающихся теоретических знаний и практических навыков в области стратегического управления организацией.

Задачи освоения учебной дисциплины:

- сформировать представления об особенностях стратегического управления предприятием или организацией в условиях нестабильной, быстро изменяющейся внешней среды;
- изучить возможные варианты стратегий, методы разработки стратегических альтернатив и выбора конкретной стратегии предприятия или организации;
- приобрести теоретические знания и практические навыки по определению возникающих возможностей и по оценке угроз предприятию, исходя из анализа внешней среды и особенностей (сильных и слабых сторон) предприятий;
- изучить методы стратегического контроля и разработки систем контроля реализации стратегии.
- выработать умение формулировать миссию и цели предприятия на основе стратегического анализа;
- сформировать практические навыки разработки мероприятий по реализации стратегии с учетом возможности сопротивления изменениям;
- способствовать усилению креативной составляющей личности студента путем организации дискуссий, обсуждения кейсов и стратегического анализа ситуаций.

2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование результатов обучения, представленных в табл. 2.1.

Таблица 2.1

Результаты обучения, соотнесенные с общими результатами освоения образовательной программы

Код компетенции	Результаты освоения (наименование компетенции)	Код и наименование индикатора достижения	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине
УК-10	Способен принимать обоснованные экономические решения в различных областях жизнедеятельности	ИУК-10.1. Приводит экономическое обоснование принимаемых решений в различных сферах деятельности ИУК-10.2. Самостоятельно формулирует выводы на основе решения задач, требующих знаний экономической и управленческой теории ИУК-10.3. Использует основные методы анализа экономических и управленческих процессов	<p><u>знать:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - основные теории стратегического менеджмента; - теоретические и практические подходы к определению источников и механизмов обеспечения конкурентного преимущества организации; - содержание и взаимосвязь основных элементов процесса стратегического управления; - сущность стратегического менеджмента, причины возникновения необходимости решения стратегических задач, соотношение стратегического менеджмента и других компонент менеджмента. - основные компоненты стратегического менеджмента, такие как первичный стратегический анализ компании и внешней среды, разработка стратегии, оценка стратегии и другие; - особенности реальной системы стратегического менеджмента конкретной компании, которая должна быть построена как с учетом общепринятых принципов, норм и правил, так и с учетом особенностей отрасли, традиций компании, характера стратегии деятельности <p><u>уметь:</u></p>

			<ul style="list-style-type: none"> - разрабатывать корпоративные, конкурентные и функциональные стратегии развития организации; - использовать основные инструменты стратегического менеджмента, в частности основы SWOT-анализа, матричного анализа; - определять влияние экономической характеристики отрасли на стратегические решения; - оценивать конкурентную позицию собственной компании по сравнению с компанией-конкурентом; - проводить стратегический анализ диверсифицированной компании. <p><u>владеть:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - методами формулирования и реализации стратегий на уровне бизнес-единицы; - пониманием процесса стратегического управления организацией; - анализом хозяйственного портфеля компании с использованием матрицы «рост– доля».
--	--	--	---

3. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Дисциплина относится к базовой части, формируемой участниками образовательных отношений. Дисциплина «Стратегический менеджмент» изучается на 3 курсе в 6 семестре по очной и в 7 семестре по очно-заочной формам обучения.

4. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ

Общая трудоемкость (объем) дисциплины составляет 4 зачетных единиц (ЗЕ), 144 академических часов.

Таблица 4.1

Распределение объема дисциплины по видам работ
по очной форме обучения.

Виды работ	Всего часов	Часы по семестрам 7 семестр

Виды работ	Всего часов	Часы по семестрам 7 семестр
Контактная (аудиторная) работа обучающихся с преподавателем	48	48
В том числе:		
Лекции (Л)	16	16
Семинары (С)	32	32
Контроль самостоятельной работы (КСР)	2	2
Самостоятельная работа обучающихся	94	94
Форма аттестационного испытания промежуточной аттестации		экзамен

Таблица 4.2

Распределение объема дисциплины по видам работ
по очно-заочной форме обучения

Виды работ	Всего часов	Часы по семестрам 8 семестр
Контактная (аудиторная) работа обучающихся с преподавателем	24	24
В том числе:		
Лекции (Л)	8	8
Семинары (С)	16	16
Контроль самостоятельной работы (КСР)	2	2
Самостоятельная работа обучающихся	118	118
Форма аттестационного испытания промежуточной аттестации		экзамен

5. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ, СТРУКТУРИРОВАННОЕ ПО ТЕМАМ (РАЗДЕЛАМ)

5.1. Распределение учебного времени по темам и видам учебных занятий

Таблица 5.1

Распределение учебного времени по темам и видам учебных занятий
(очная форма обучения)

№ п/п	Наименование раздела/темы	Общая трудоёмкость (ч)	Лекции (ч)	Практ.занят ия (ч)	Контроль самостоятельной работы	Самостоятельная работа (ч)
			всего	всего		
1	2	3	4	5	6	7
1	Тема 1. Теоретико-методологические аспекты стратегического менеджмента	36	4	8		24
2	Тема 2. Стратегический анализ	36	4	8		24
3	Тема 3. Разработка стратегии	34	4	8		22
4	Тема 4. Управление реализацией стратегии. Стратегический контроль	36	4	8		24
5			экзамен			
6	Итого в семестре	144	16	32	2	94

Таблица 5.2

Распределение учебного времени по темам и видам учебных занятий
(очно-заочная форма обучения)

№ п/п	Наименование раздела/темы	Общая трудоёмкость (ч)	Лекции (ч)	Практ.занят ия (ч)	Контроль самостоятельной работы	Самостоятельная работа (ч)
			всего	всего		
1	2	3	4	5	6	7
1	Тема 1. Теоретико-методологические аспек-	36	2	4		30

	ты стратегического менеджмента					
2	Тема 2. Стратегический анализ	36	2	4		30
3	Тема 3. Разработка стратегии	36	2	4		30
4	Тема 4. Управление реализацией стратегии. Стратегический контроль	34	2	4		28
5			экзамен			
6	Итого в семестре	144	8	16	2	118

5.2. Содержание дисциплины и рекомендации по изучению тем

Тема 1. Теоретико-методологические аспекты стратегического менеджмента

Основные понятия стратегического менеджмента. Связь стратегического менеджмента с другими дисциплинами. Задачи стратегического менеджмента. Классификация стратегий. Классификация целей. Специалисты по стратегическому менеджменту

Роль и значение, объекты и задачи стратегического менеджмента; сравнительная характеристика основных концепций стратегического управления; назначение, сущность и взаимосвязь основных этапов стратегического менеджмента.

Основные школы современного стратегического менеджмента.

Семинарское занятие

(форма обучения – очная, очно-заочная)

1. Дискуссия. Вопросы к обсуждению:

1. Понятие стратегического менеджмента.
2. Исторические предпосылки возникновения и этапы развития стратегического менеджмента. Отличия стратегического менеджмента от оперативного менеджмента.
3. Стратегические проблемы развития производства и структура промышленности.
4. Организационные формы корпоративных образований, реализующих стратегическое корпоративное управление.
5. Жесткие корпоративные структуры, реализующие стратегическое управление: трест, концерн, конгломерат, консорциум.
6. Мягкие корпоративные структуры, реализующие стратегическое управление: картель, синдикат, пул, ассоциация, стратегический альянс.
7. Стратегические бизнес-единицы (хозяйственные подразделения) корпоративных структур.

8. Стратегические зоны хозяйствования, стратегическое развертывание сетевых структур.

9. Основные школы современного стратегического менеджмента

Задания для самостоятельной работы

Темы докладов:

1. Сущность стратегического менеджмента, его место и роль в системе управления организацией.

2. Стратегический менеджмент как этап эволюции хозяйственного управления.

3. Проблемы и трудности стратегического управления.

4. Особенности стратегического управления на Российских предприятиях.

2. Практико-ориентированное задание:

Задание 1.

1. Стратегический менеджмент – деятельность, обозначаемая термином, за которым стоит многолетний опыт работы зарубежных специалистов

по управлению, – стремительно ворвался в нашу жизнь. Этот термин прочно занял свое место в ряду таких понятий, как «маркетинг», «реинжиниринг», «глобализация», «интерактивное взаимодействие» и т.д.

Точка зрения: «Сомнения в правильности своих позиций и своего видения стратегического менеджмента, а также весьма скромный опыт отечественных предприятий в этой области не позволяют оценить возможности и перспективы применения идей зарубежного стратегического менеджмента в российских условиях».

Точка зрения: «Только 17% руководителей в России имеют экономическое образование, а среди них только 25% – специальное управленческое. Поэтому для многих из них непонимание сути проблем, приводящих к банкротству, является серьезным препятствием для обеспечения компании всем необходимым для выживания».

1. Считаете ли Вы, что ясное представление о сущности стратегического менеджмента и наличие стратегии являются основным условием выживания любой российской компании в долгосрочной перспективе? Обоснуйте свое мнение.

2. Какие факторы, на Ваш взгляд, определяют необходимость стратегического управления? Раскройте роль и влияние каждого фактора на стратегическое управление. Приведите соответствующие примеры.

Рекомендации по выполнению заданий для самостоятельной работы и подготовке к практическим занятиям

При изучении данной темы следует повторить лекционный материал, изучить рекомендуемую литературу.

При подготовке к практическому занятию необходимо:

– составить письменный конспект ответов на вопросы, подлежащие обсуждению;

– подготовить устные выступления по всем вопросам практического занятия.

Практическое занятие проводится в форме дискуссии и предполагает обсуждение докладов.

Контрольные вопросы для самопроверки

1. . Важнейшие понятия и задачи стратегического менеджмента.
2. Предпосылки и этапы развития стратегического управления.
3. Назовите и раскройте сущность школ стратегий, имеющих предписывающий характер.
4. Каковы особенности школ стратегий, уделяющих первостепенное значение процедурам разработки стратегий?
5. Какая школа стратегий пытается объединить разрозненные элементы различных школ?
6. Назовите ключевое слово, характеризующее школы стратегического планирования.
7. В чем заключается проблема выбора в стратегическом управлении?
8. С каких позиций школа конфигурации рассматривает формирование стратегии?
9. В чем состоит связь конфигурации и трансформации?
10. Какие задачи решает школа конфигурации?
11. Что отличает школу конфигурации от остальных школ?
12. Что представляет собой организации как конфигурации структуры и власти?
13. Сформулируйте основные подходы к процессу перемен.
14. В чем заключается суть основных трансформационных стратегий?
15. Как выглядит трансформация "снизу вверх"?
16. Как выглядит трансформация "сверху вниз"?
17. В чем заключаются недостатки школы конфигурации?

Тема 2. Стратегический анализ

Цели, задачи и объекты стратегического анализа, информационное обеспечение; подходы и методы стратегического анализа дальнего и ближнего окружения организации, особенности управленческого обследования функциональных зон организации; формирование проблемного поля организации на основе SWOT – анализа. Конкурентная позиция компании: фирмы–лидеры, фирмы–последователи лидера с сильной позицией, фирмы–последователи лидера со слабой позицией, фирмы- аутсайдеры с кризисной позицией. Основные стратегические позиции компании в зависимости от ее положения на рынке.

Семинарское занятие

(форма обучения – очная, очно-заочная)

1. Дискуссия. Вопросы к обсуждению:

1. Конкурентное поведение компании. Виды, типы и характеристика конкурентных позиций.
2. Алгоритм оценки конкурентной позиции.
3. Основные виды и типы стратегического конкурентного позиционирования компании.
4. Наступательные, оборонительные и смешанные стратегические позиции компании.
5. Ситуационный анализ.
6. Стратегический анализ основных компонентов внутренней (миниэкономической) среды фирмы и внешней (микроэкономической) среды.
7. Алгоритм проведения комплексного ситуационного анализа внутренней и внешней среды компании методом PEST-анализа.
8. Факторы политики, экономики, технологий, социума в системе PEST-анализа.
9. Алгоритм проведения комплексного ситуационного анализа внутренней и внешней среды компании методом SWOT-анализа.
10. Факторы сильных и слабых сторон внутренней среды фирмы, угроз и возможностей её внешней среды в системе SWOT-анализа.
11. Понятие, сущность, предназначение и общая схема реализации стратегического портфельного анализа компании.
12. Портфельная матрица Бостонской консультативной группы (БКГ) как метод оценки позиции фирмы на рынке.
13. Показатели матрицы классификации предприятий на рынке: относительная доля рынка и темпы роста отраслевого рынка.
14. Гипотезы матрицы БКГ. Типы фирм и товаров по классификации матрицы БКГ: «Звезды», «Дойные коровы», «Собаки», «Знаки вопроса».
15. Желательная последовательность развития производства и реализации товаров фирмой.
16. Варианты траектории динамики портфеля корпорации: «Новатора», «Последователя», «Неудачи», «Перманентной посредственности». Достоинства и недостатки матрицы БКГ.

Задания:

1. Стратегический менеджмент связывают с поддержанием постоянного баланса между состоянием стратегической зоны хозяйствования, наличием стратегических ресурсов и интенсивностью воздействия на фирму стратегических групп влияния. По мнению экономистов, поддержание такого

баланса возможно за счет принятия управленческих решений, как стратегических, так и оперативных. При этом считается, что менеджер должен понимать – решение сиюминутных проблем в ущерб стратегическим может нарушить долгосрочную устойчивость организации и ослабить ее конкурентные позиции.

А. Как Вы считаете, правильно ли такое мнение и почему? Что включает в себя понятие «конкурентные преимущества фирмы»? Что является источником конкурентных преимуществ?

В. Какую роль концепция стратегических зон хозяйствования, стратегических ресурсов и групп стратегического влияния, на Ваш взгляд, играет в деятельности компаний?

С. Можно ли осваивать новую стратегию, ориентируясь на существующий стратегический потенциал фирмы? Ответ обоснуйте.

2. К методам комплексной оценки макро- и микросреды организации относят широко известный SWOT-анализ и анализ вертикальных цепочек ценностей. Данные инструменты позволяют оценить как окружение, так и внутреннее состояние организации, обобщая в определенной степени результаты внутренней и внешней диагностики компании, полученные на предшествующих этапах исследования. Считается, что алгоритм SWOT-анализа достаточно разработан и позволяет выявить и связать сильные и слабые стороны организации с возможностями и угрозами со стороны внешней среды, а также оценить степень влияния угроз на положение компании.

Как Вы считаете, что относится к сильным сторонам компании, а что – к рыночным возможностям? Как можно оценить взаимозависимость факторов внешней и внутренней среды организации в процессе SWOT-анализа? Какую информацию можно получить на основании анализа вертикальных цепочек ценностей? Приведите примеры.

Задания для самостоятельной работы

Темы рефератов:

1. Процесс анализа внешней среды предприятия.
2. Алгоритм и пример проведения комплексного ситуационного анализа внешней среды компании методом PEST-анализа.
3. Модель 5 сил конкуренции. Факторы модели Портера.
4. Методика анализа внутренней среды предприятия.
5. Алгоритм и пример проведения анализа среды компании методом SWOT-анализа.

Контрольные вопросы для самопроверки

1. Внешняя среда организации.
2. Цель анализа макросреды.
3. Ситуационный анализ.
4. Алгоритм проведения комплексного ситуационного анализа внутренней и внешней среды компании методом PEST-анализа.
5. Факторы политики, экономики, технологий, социума в системе PEST-анализа.
6. Модель пяти сил конкуренции. Факторы модели Портера.
7. Стратегический анализ основных компонентов внутренней (миниэкономической) среды фирмы и внешней (микроэкономической) среды.

8. Алгоритм проведения комплексного ситуационного анализа внутренней и внешней среды компании методом SWOT-анализа.
9. Факторы сильных и слабых сторон внутренней среды фирмы, угроз и возможностей её внешней среды в системе SWOT-анализа.
10. Методика GAP-анализа.
11. Стратегический SNW-анализ внутренней среды.

Тема 3. Разработка стратегии

Разработка стратегии компании. Разработка миссии компании. Определение целей. Уровни стратегии. Разработка стратегии. Факторы, определяющие стратегию. Подходы к разработке стратегии.

Анализ ситуации в отрасли. Анализ экономического положения в отрасли. Анализ конкурентных сил. Факторы, изменяющие структуру конкурентных сил. Оценка сил (слабости) конкурентных позиций. Анализ и классификация целей и стратегий конкурентов. Выявление ключевых факторов успеха. Оценка привлекательности отрасли.

Анализ стратегического положения компании. Оценка эффективности стратегии компании. Оценка силы и слабости компании, её возможностей и угроз. Стратегический анализ издержек. Оценка конкурентной позиции компании.

Стратегия и конкурентное преимущество. Общие стратегии конкуренции. Стратегия лидерства по издержкам. Стратегия дифференциации. Стратегия оптимальных издержек. Сфокусированные стратегии низких издержек и дифференциации. Наступательные и оборонительные стратегии. Вертикальная интеграция и дезинтеграция.

Семинарское занятие

(форма обучения – очная, очно-заочная)

Опрос:

1. Понятие, виды и типы корпоративных (базовых) стратегий.
2. Понятие и структура портфеля корпоративного образования.
3. Финансовый и реальный капитал, рыночные сферы предпринимательской деятельности и организационная структура корпорации.
4. Стратегии пассивного роста, прогрессирующего роста, сокращения, комбинированные.
5. Стратегии пассивного роста и их особенности.
6. Стратегии прогрессирующего роста: интенсивного (концентрированного), интеграционного и диверсификационного.
7. Стратегии интенсивного роста: постоянных улучшений (интенсификации усилий на рынке), рыночной экспансии (развития рынков), продуктовых инноваций (товарной экспансии).
8. Стратегии интеграционного роста: горизонтальной и вертикальной (прямой и обратной) интеграции.

9. Стратегии диверсификационного роста: оборонительные и наступательные мотивы, критерии привлекательности, «затрат на вхождение», дополнительных выгод.

10. Реализация диверсификации способами покупки, создания «с нуля», создания совместного предприятия.

11. Стратегии сокращения: сокращения расходов, отсечения лишнего (отделения), «сбора урожая/снятия сливок», ликвидации.

12. Комбинированные стратегии и их особенности.

13. Финансовые последствия реализации базовых стратегий.

Задания для самостоятельной работы

Темы рефератов:

1. Стратегии корпоративного роста.

2. Стратегии развития фирм малого бизнеса

3. Особенности стратегий целенаправленного сокращения.

4. Методики определения корпоративной стратегии.

5. Стратегия использования преимуществ крупной фирмы – франчайзинг.

Контрольные вопросы для самопроверки

1. Сущность и содержание базовых стратегий организации

2. Дайте характеристику стратегий концентрированного роста.

3. Каковы особенности стратегий интегрированного роста?

4. Какова структура стратегий диверсифицированного роста?

5. В чем состоит специфика стратегий целенаправленного сокращения?

6. Каковы особенности стратегий крупных и средних фирм?

7. В чем заключается стратегия развития малых и средних фирм?

8. Каковы основные составляющие стратегии международного развития фирм?

9. Сущность и особенности SPACЕ-методики определения корпоративной стратегии.

Тема 4. Управление реализацией стратегии. Стратегический контроль

Приведение стратегии в соответствие со сложившейся ситуацией. Факторы, влияющие на стратегию компании. Стратегия конкуренции на разных стадиях жизненного цикла отрасли. Стратегии конкуренции на международных рынках. Стратегии лидеров. Стратегии фирм, находящихся на вторых ролях. Стратегии фирм со слабыми конкурентными позициями. Стратегии восстановления. Последовательность действий по приведению стратегии в соответствие со сложившимися условиями.

Стратегии диверсификации. Диверсификация. Актуальность, цель, критерии оценки. Классификация стратегий диверсификации. Стратегия вхождения в новую отрасль. Диверсификация в родственные отрасли. Стратегии диверсификации в неродственные отрасли. Стратегии свертывания и ликвидации. Стратегии реструктурирования портфеля, восстановления, экономии.

Стратегический анализ диверсифицированной компании. Определение текущей стратегии корпорации. Анализ делового портфеля диверсифицированной компании. Анализ делового портфеля с использованием матричного анализа. Матрица «рост – доля». Матрица «привлекательность отрасли – позиция в конкуренции». Матрица жизненного цикла портфеля. Оценка привлекательности отраслей. Сравнение конкурентной силы хозяйственных подразделений компании. Оценка перспектив развития хозяйственных единиц. Анализ стратегического соответствия. Ранжирование хозяйственных подразделений по приоритетности финансирования. Разработка корпоративной стратегии.

Реализация стратегии компании. Процесс реализации стратегии. Создание организационной структуры управления стратегией. Приведение структуры в соответствие со стратегией. Стратегические преимущества и недостатки вариантов структуры. Реинжиниринг бизнес-процессов. Увязка бюджетов со стратегией. Поддерживающие подсистемы. Системы поощрения. Формирование организационной культуры поддерживающей стратегии.

Контроль реализации стратегии компании. Цель контроля. Элементы системы стратегического контроля. Управление по слабым сигналам.

Семинарское занятие

(форма обучения – очная, очно-заочная)

1. Дискуссия:

Вопросы к обсуждению:

1. Понятие, виды и типы конкурентных (деловых) стратегий.
2. Конкурентные стратегии лидерства в низких издержках: снижение элементов затрат без изменения их структуры и с преобразованием цепочки затрат.
3. Конкурентные стратегии дифференциации: продуктовая, сервисная, имиджа. Способы реализации стратегий дифференциации.
4. Конкурентные стратегии фокусирования (узкой специализации): отдельный рыночный сегмент, особая группа покупателей, определенная группа товаров, географический сектор рынка.
5. Условия и риски, связанные с реализацией стратегии фокусирования.
6. Понятие, виды и типы конкурентных (ролевых) стратегий Виолентные (силовые) стратегии доминирования на обширных рынках крупных фирм («слонов»).
7. Пациентные (нишевые) стратегии доминирования различных компаний с узкой специализацией («лис»).
8. Коммутантные (приспособленческие) стратегии мелких фирм («серых мышей»), направленные на производство неспециализированной часто меняющейся продукции.
9. Эксплерентные (пионерные) стратегии быстро растущих малых и средних фирм («ласточек»), осваивающих новую продукцию

2. Задание:

История бизнеса показывает, что технология – это обоюдоострое оружие, которое способно как увеличить риск, так и предоставить благоприятные возможности в деятельности компании.

Примером одновременно отрицательных и положительных следствий развития технологии, на наш взгляд, может служить ситуация с аспирином. После того как в 1984 г. ибупрофен стал доступен покупателям без рецепта, объем продаж аспирина начал сокращаться, потому что потребители перешли на новые болеутоляющие лекарства. Но уже в 1988 г. на помощь изготовителям и продавцам аспирина пришла технология. Исследователи обнаружили, что регулярное потребление аспирина почти вдвое уменьшает опасность сердечных приступов. Воодушевленные этим положительным результатом, производители аспирина развернули рекламную кампанию, связав воедино потребление аспирина и профилактику сердечных заболеваний. Таким образом, руководителю фирмы часто приходится решать стратегический вопрос о внедрении новой технологии на своем производстве.

Как Вы считаете, может ли руководитель фирмы при принятии стратегического решения о судьбе новой технологии на своей фирме руководствоваться нижеперечисленными аргументами:

- *ее привлекательностью и возможностями;*
- *перспективой применения новой технологии, предопределяющей ее успешное внедрение;*
- *убежденностью, что выигрывают принципиально новые технологии.*

Свой ответ обоснуйте.

Задания для самостоятельной работы

Темы рефератов:

1. Виды и типы конкурентных (деловых) стратегий.
2. Конкурентные стратегии по М.Портеру.
3. Конкурентные стратегии по признаку доли рынка.
4. Виолентные (силовые) и пациентные (нишевые) конкурентные стратегии.
5. Коммутантные (приспособленческие) и эксплерентные (пионерные) конкурентные стратегии.

Контрольные вопросы для самопроверки

1. Понятие, виды и типы конкурентных (деловых) стратегий.
2. Конкурентные стратегии лидерства в низких издержках: снижение элементов затрат без изменения их структуры и с преобразованием цепочки затрат.
3. Конкурентные стратегии дифференциации: продуктовая, сервисная, имиджа.
4. Способы реализации стратегий дифференциации.

5. Конкурентные стратегии фокусирования (узкой специализации): отдельный рыночный сегмент, особая группа покупателей, определенная группа товаров, географический сектор рынка.
6. Условия и риски, связанные с реализацией стратегии фокусирования.
7. Понятие, виды и типы конкурентных (ролевых) стратегий.
8. Виолентные (силовые) стратегии доминирования на обширных рынках крупных фирм («слонов»).
9. Пациентные (нишевые) стратегии доминирования различных компаний с узкой специализацией («лис»).
10. Коммутантные (приспособленческие) стратегии мелких фирм («серых мышей»), направленные на производство неспециализированной часто меняющейся продукции.
11. Эксплерентные (пионерные) стратегии быстро растущих малых и средних фирм («ласточек»), осваивающих новую продукцию

6. ПЕРЕЧЕНЬ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ

1. Положение об организации и проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации студентов.
2. Положение о балльной системе оценки успеваемости обучающихся МАБиУ.
3. Руководство по оформлению рукописных учебных и научных работ, рукописей печатных изданий МАБиУ.
4. Методические указания по выполнению контрольных работ.
5. Положение о самостоятельной работе обучающихся в изданиях МАиУ.
6. Презентационный материал.

Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

6.1. Рекомендации по выполнению практических заданий

По степени сложности или характеру умственной деятельности практические задания делят на простые и сложные. Сложность оценивается по числу операций, которые необходимо выполнить при ее решении. Простые задания являются тренировочными и требуют для своего решения изученной формулы и знания порядка действий в различных опасных ситуациях. Их решение сводится к простейшим вычислениям в одно действие. Наиболее частое применение этих заданий на начальном этапе закрепления учебного материала, так как на этом этапе деятельность учащихся носит репродуктивный характер. Задания, решение которых требуют нескольких действий называют сложными. К сложным задачам, при решении которых выполняются репродуктивная деятельность относится, например, комбинированные задания.

6.2. Рекомендации по подготовке электронных презентаций

При создании электронных презентаций необходимо найти правильный баланс между подаваемым материалом и сопровождающими его мультимедийными элементами, чтобы не снизить результативность материала.

Одним из важных моментов является сохранение единого стиля, унифицированной структуры и формы представления материала. Для правильного выбора стиля требуется знать принципы эргономики, заключающие в себя наилучшие, проверенные на практике методы использования тех или иных компонентов мультимедийной презентации.

При создании мультимедийного пособия предполагается ограничиться использованием двух или трех шрифтов. Вся презентация должна выполняться в одной цветовой палитре, например, на базе одного шаблона, также важно проверить презентацию на удобство ее чтения с экрана. Тексты презентации не должны быть большими. Выгоднее использовать сжатый, информационный стиль изложения материала. Нужно будет суметь вместить максимум информации в минимум слов, привлечь и удержать внимание аудитории. Недостаточно просто скопировать информацию с других носителей и разместить ее в презентации. При подготовке презентации возможно использование ресурсов сети Интернет, современных мультимедийных энциклопедий и электронных учебников.

Критерии оценивания по содержанию:

- 1) целевая проработанность;
- 2) структурированность в подаче представляемых материалов;
- 3) логичность, простота изложения;
- 4) правильность построения фраз и отсутствие синтаксических и орфографических ошибок;
- 5) наличие списка литературы и информационно-справочных материалов, использованных в работе над проектом;
- 6) лицензионная чистота используемых продуктов;
- 7) степень вовлеченности участников образовательного процесса в реализацию проекта.

Критерии оценивания по оформлению

- 1) объем (оптимальное количество слайдов);
- 2) дизайн (читаемость, наличие и соответствие графики и анимации, звуковое оформление, структурирование информации, соответствие заявленным требованиям);
- 3) оригинальность оформления;
- 4) эстетика;
- 5) соответствие стандартам оформления.

6.3. Планирование и организация времени, необходимого для изучения дисциплины.

Важным условием успешного освоения дисциплины «Культура речи и деловое общение» является создание системы правильной организации труда, позволяющей распределить учебную нагрузку равномерно в соответствии

с графиком образовательного процесса. Большую помощь в этом может оказать составление плана работы на семестр, месяц, неделю, день. Его наличие позволит подчинить свободное время целям учебы, трудиться более успешно и эффективно. С вечера всегда надо распределять работу на завтрашний день. В конце каждого дня целесообразно подвести итог работы: тщательно проверить, все ли выполнено по намеченному плану, не было ли каких-либо отступлений, а если были, по какой причине они произошли. Нужно осуществлять самоконтроль, который является необходимым условием успешной учебы. Если что-то осталось невыполненным, необходимо изыскать время для завершения этой части работы, не уменьшая объема недельного плана. Все задания к практическим занятиям, а также задания, вынесенные на самостоятельную работу, рекомендуется выполнять непосредственно после соответствующей темы лекционного курса, что способствует лучшему усвоению материала, позволяет своевременно выявить и устранить «пробелы» в знаниях, систематизировать ранее пройденный материал, на его основе приступить к овладению новыми знаниями и навыками.

Система академического обучения основывается на рациональном сочетании нескольких видов учебных занятий (в первую очередь, лекций и практических занятий), работа на которых обладает определенной спецификой.

6.4. Подготовка к лекциям.

Знакомство с дисциплиной происходит уже на первой лекции, где от студента требуется не просто внимание, но и самостоятельное оформление конспекта. При работе с конспектом лекций необходимо учитывать тот фактор, что одни лекции дают ответы на конкретные вопросы темы, другие – лишь выявляют взаимосвязи между явлениями, помогая студенту понять глубинные процессы развития изучаемого предмета как в истории, так и в настоящее время.

Конспектирование лекций – сложный вид вузовской аудиторной работы, предполагающий интенсивную умственную деятельность студента. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное и сделано это самим обучающимся. Не надо стремиться записать дословно всю лекцию. Такое «конспектирование» приносит больше вреда, чем пользы. Целесообразно вначале понять основную мысль, излагаемую лектором, а затем записать ее. Желательно запись осуществлять на одной странице листа или оставляя поля, на которых позднее, при самостоятельной работе с конспектом, можно сделать дополнительные записи, отметить непонятные места.

Конспект лекции лучше подразделять на пункты, соблюдая красную строку. Этому в большой степени будут способствовать вопросы плана лекции, предложенные преподавателям. Следует обращать внимание на акценты, выводы, которые делает лектор, отмечая наиболее важные моменты в лекционном материале замечаниями «важно», «хорошо запомнить» и т.п. Можно делать это и с помощью разноцветных маркеров или ручек, подчеркивая термины и определения.

Целесообразно разработать собственную систему сокращений, аббревиатур и символов. Однако при дальнейшей работе с конспектом символы лучше заменить обычными словами для быстрого зрительного восприятия текста.

Работая над конспектом лекций, всегда необходимо использовать не только учебник, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор. Именно такая серьезная, кропотливая работа с лекционным материалом позволит глубоко овладеть теоретическим материалом.

6.5. Подготовка к практическим занятиям

Подготовку к каждому практическому занятию студент должен начать с ознакомления с планом практического занятия, который отражает содержание предложенной темы. Тщательное продумывание и изучение вопросов плана основывается на проработке текущего материала лекции, а затем изучения обязательной и дополнительной литературы, рекомендованной к данной теме. Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса.

Результат такой работы должен проявиться в способности студента свободно ответить на теоретические вопросы практикума, его выступления и участия в коллективном обсуждении вопросов изучаемой темы, правильном выполнении практических заданий и контрольных работ.

В процессе подготовки к практическим занятиям, студентам необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной литературы. При всей полноте конспектирования лекции в ней невозможно изложить весь материал из-за лимита аудиторных часов. Поэтому самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной литературой, материалами периодических изданий и Интернета является наиболее эффективным методом получения дополнительных знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у студентов свое отношение к конкретной проблеме.

6.6. Рекомендации по работе с литературой

Работу с литературой целесообразно начать с изучения общих работ по теме, а также учебников и учебных пособий. Работу с источниками надо начинать с ознакомительного чтения, т.е. просмотреть текст, выделяя его структурные единицы. При ознакомительном чтении закладками отмечаются те страницы, которые требуют более внимательного изучения.

В зависимости от результатов ознакомительного чтения выбирается дальнейший способ работы с источником. Если для разрешения поставленной задачи требуется изучение некоторых фрагментов текста, то используется метод выборочного чтения. Если в книге нет подробного оглавления, следует обратить внимание ученика на предметные и именные указатели.

Избранные фрагменты или весь текст (если он целиком имеет отношение к теме) требуют вдумчивого, неторопливого чтения с «мысленной проработкой» материала. Такое чтение предполагает выделение:

- 1) главного в тексте;
- 2) основных аргументов;
- 3) выводов.

Особое внимание следует обратить на то, вытекает тезис из аргументов или нет.

Необходимо также проанализировать, какие из утверждений автора носят проблематичный, гипотетический характер и уловить скрытые вопросы.

Понятно, что умение таким образом работать с текстом приходит далеко не сразу. Наилучший способ научиться выделять главное в тексте, улавливать проблематичный характер утверждений, давать оценку авторской позиции – это сравнительное чтение, в ходе которого студент знакомится с различными мнениями по одному и тому же вопросу, сравнивает весомость и доказательность аргументов сторон и делает вывод о наибольшей убедительности той или иной позиции.

Если в литературе встречаются разные точки зрения по тому или иному вопросу из-за сложности прошедших событий и правовых явлений, нельзя их отвергать, не разобравшись. При наличии расхождений между авторами необходимо найти рациональное зерно у каждого из них, что позволит глубже усвоить предмет изучения и более критично оценивать изучаемые вопросы. Знакомясь с особыми позициями авторов, нужно определять их схожие суждения, аргументы, выводы, а затем сравнивать их между собой и применять из них ту, которая более убедительна.

Следующим этапом работы с литературными источниками является создание конспектов, фиксирующих основные тезисы и аргументы. Можно делать записи на отдельных листах, которые потом легко систематизировать по отдельным темам изучаемого курса. Другой способ – это ведение тематических тетрадей-конспектов по одной какой-либо теме. Большие специальные работы монографического характера целесообразно конспектировать в отдельных тетрадях. Здесь важно вспомнить, что конспекты пишутся на одной стороне листа, с полями и достаточным для исправления и ремарок межстрочным расстоянием (эти правила соблюдаются для удобства редактирования). Если в конспектах приводятся цитаты, то непременно должно быть дано указание на источник (автор, название, выходные данные, № страницы). Впоследствии эта информация может быть использована при написании текста реферата или другого задания.

Таким образом, при работе с источниками и литературой важно уметь:

- сопоставлять, сравнивать, классифицировать, группировать, систематизировать информацию в соответствии с определенной учебной задачей;
- обобщать полученную информацию, оценивать прослушанное и прочитанное;

- фиксировать основное содержание сообщений; формулировать, устно и письменно, основную идею сообщения; составлять план, формулировать тезисы;
- готовить и презентовать развернутые сообщения типа доклада;
- работать в разных режимах (индивидуально, в паре, в группе), взаимодействуя друг с другом;
- пользоваться реферативными и справочными материалами;
- контролировать свои действия и действия своих товарищей, объективно оценивать свои действия;
- обращаться за помощью, дополнительными разъяснениями к преподавателю, другим студентам.
- пользоваться лингвистической или контекстуальной догадкой, словарями различного характера, различного рода подсказками, опорами в тексте (ключевые слова, структура текста, предваряющая информация и др.);
- использовать при говорении и письме перифраз, синонимичные средства, слова-описания общих понятий, разъяснения, примеры, толкования, «словотворчество»;
- повторять или перефразировать реплику собеседника в подтверждении понимания его высказывания или вопроса;
- обратиться за помощью к собеседнику (уточнить вопрос, переспросить и др.);
- использовать мимику, жесты (вообще и в тех случаях, когда языковых средств не хватает для выражения тех или иных коммуникативных намерений).

6.7. Подготовка к промежуточной аттестации.

При подготовке к промежуточной аттестации целесообразно:

- внимательно изучить перечень вопросов и определить, в каких источниках находятся сведения, необходимые для ответа на них;
- внимательно прочитать рекомендованную литературу;
- составить краткие конспекты ответов (планы ответов).

6.8. Методические материалы для подготовки к дискуссии

Дискуссия – это публичный диалог, в процессе которого сталкиваются, как правило, противоположные точки зрения. Дискуссия имеет две основные цели: информационную цель: выявить суть спорного вопроса, четко обозначить все точки зрения; цель воздействия, убеждения: с помощью приведенных аргументов и доказательств убедить соперника в правоте своих взглядов.

При подготовке по теме надо рассмотреть позиции «за» и «против». Каждая позиция должна содержать:

- 1) определение темы, объяснение ключевых понятий темы;
- 2) формулировку основного тезиса, с точки зрения которого будет доказываться та или иная позиция;

3) аргументы и доказательства (с опорой на тексты художественной, критической, научной и публицистической литературы).

Успех в дискуссии в значительной степени зависит от аргументов, которые приводятся в поддержку выдвинутого тезиса.

Для ведения продуктивной дискуссии стороны должны уметь задавать информативные и корректные вопросы друг другу.

Прежде чем выступать, надо четко определить свою позицию. Проверить, правильно ли понята суть проблемы. Внимание к выступлению оппонента. Лучшим способом доказательства или опровержения являются бесспорные факты. Лучшим способом убедить противника является четкая аргументация и безупречная логика. Нельзя искажать мысли и слова своих оппонентов.

6.9. Методические рекомендации по написанию эссе

Эссе студента (промежуточная аттестация) - это самостоятельная письменная работа на тему, предложенную преподавателем (тема может быть предложена и студентом, но обязательно должна быть согласована с преподавателем). Цель эссе состоит в развитии навыков самостоятельного творческого мышления и письменного изложения собственных мыслей. Объем эссе – не более 500 слов.

Эссе должно содержать: четкое изложение сути поставленной проблемы, включать самостоятельно проведенный анализ этой проблемы с использованием концепций и аналитического инструментария, рассматриваемого в рамках дисциплины, выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме.

Эссе состоит из пяти частей (рекомендованные объемы частей написаны в скобках).

1. Реконструкция мысли автора на заданную тему, которая содержит не только формулировку, но и демонстрирует ход рассуждений: посылки, аргументы, вывод. [В текста автор заявляет, что (...), обращаясь к следующим доказательствам ...] – [не более 2000 знаков].

2. Критическая позиция студента по поводу мыслей автора, которая содержит обоснование того, почему студент согласен с мыслью автора или нет, обозначение сильных и слабых сторон в его позиции. [Автор утверждает (...), однако с этим сложно согласиться по следующим причинам (...)] – [не более 2000 знаков].

3. Демонстрация своей личной позиции, тезиса, который не может заключаться в простом согласии или несогласии с мнением автора текста – [не более 1000 знаков].

4. Доказательство своего тезиса – [не более 3000 знаков].

5. Заключение, в котором автор кратко сопоставляет свою позицию с позицией автора текста и делает общий вывод по теме уже вне контекста анализируемого текста – [не более 2000 знаков].

Критерии оценивания эссе:

- ✓ полнота и точность воспроизведения основных аргументов темы, озвученных в курсе;
- ✓ способность к критической рефлексии, обобщению и применению знаний;
- ✓ авторский стиль, владение навыками письма и умение формулировать;
- ✓ выполнение требований, предъявляемых к эссе.

7. МАТЕРИАЛЫ ОЦЕНИВАНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

7.1. Показатели, критерии и шкалы оценивания компетенций

Оценка результатов обучения и уровня сформированности компетенций проводится в ходе мероприятий текущего контроля и промежуточной аттестации с использованием фондов оценочных средств и с применением балльной системы оценки успеваемости обучающихся.

Порядок проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации осуществляется в соответствии с локальным нормативным актом Академии.

Таблица 7.1

Соотношение показателей и критериев оценивания компетенций
со шкалой оценивания
(форма промежуточной аттестации – экзамен)

Показатели компетенции (ий) (дескрипторы)	Критерий оценивания	Шкала оценивания (баллы)
знать: (соответствует табл. 1)	Показывает полные и глубокие знания, логично и аргументированно отвечает на все вопросы, в том числе дополнительные, показывает высокий уровень теоретических знаний	90–100 баллов
	Показывает глубокие знания, грамотно излагает, достаточно полно отвечает на все вопросы, в том числе дополнительные. В то же время при ответе допускает несущественные погрешности	76–89 баллов
	Показывает достаточные, но не глубокие знания, при ответе не допускает грубых ошибок или противоречий, однако в формулировании ответа отсутствует должная связь между анализом, аргументацией и выводами. Для получения правильного ответа требуются уточняющие вопросы	60–75 баллов
	Показывает недостаточные знания, не способен аргументированно и последовательно излагать материал, допускает грубые ошибки, неправильно отвечает на дополнительные вопросы или	менее 60 баллов

Показатели компетенции (ий) (дескрипторы)	Критерий оценивания	Шкала оценивания (баллы)
	затрудняется с ответом	
уметь: (соответствует табл.1)	Умеет применять полученные знания для решения практических задач, способен предложить альтернативные решения анализируемых проблем, формулировать выводы	90–100 баллов
	Умеет применять полученные знания для решения практических задач, способен формулировать выводы, но не может предложить альтернативные решения анализируемых проблем	76–89 баллов
	При решении практических задач возникают затруднения	60–75 баллов
	Не может решать практические задачи	менее 60 баллов
владеть: (соответствует табл.1)	Владеет навыками, необходимыми для профессиональной деятельности, способен оценить результат своей деятельности	90–100 баллов
	Владеет навыками, необходимыми для профессиональной деятельности, затрудняется оценить результат своей деятельности	76–89 баллов
	Показывает слабые навыки, необходимые для профессиональной деятельности	60–75 баллов
	Отсутствие навыков	менее 60 баллов

Результатом промежуточной аттестации является сумма баллов, набранных во время ответа обучающегося на теоретические и практические вопросы. Перевод набранных баллов в традиционную оценку и определение уровня сформированности компетенций осуществляется в соответствии с табл.7.2.

Таблица 7.2

Порядок перевода баллов в оценку и определение уровня сформированности компетенции

Уровень сформированности компетенции (элемента компетенции)	Количество набранных баллов	Оценка	
		высокий	90–100
повышенный	76–89 баллов	хорошо	
пороговый	60–75 баллов	удовлетворительно	
не сформирован	менее 60 баллов	неудовлетворительно	не зачтено

7.2. Примерный перечень вопросов для подготовки к экзамену/зачету

1. Понятие стратегического менеджмента. Основные отличия стратегического менеджмента от оперативного.
2. Исторические предпосылки возникновения стратегического менеджмента. Этапы развития стратегического менеджмента.
3. Школа дизайна: формирование стратегии как процесс осмысления.
4. Школа планирования: формирование стратегии как формальный процесс.
5. Школа позиционирования: формирование стратегии как аналитический процесс.
6. Школа предпринимательства: формирование стратегии как процесс предвидения.
7. Школы менеджмента: когнитивная, обучения, власти:
8. Школа менеджмента: формирование стратегии, культуры, внешней среды, конфигурации.
9. Понятие управленческой стратегии. Соотношение стратегических, тактических и оперативных целей.
10. Стратегия как конкретный план достижения стратегической цели и как долгосрочное качественно определенное направление развития организации.
11. Базовые элементы стратегии: видение, миссия, цели, задачи.
12. Проблемное поле, стратегическая проблема и стратегический фокус. Стратегические решения.
13. Процесс формирования стратегий.
14. Процесс реализации стратегии.
15. Цикл и методы стратегического планирования. Типы плановых структур. Формы реализации стратегического планирования.
16. Понятие, виды источники и факторы конкурентоспособности товара, компании, экономики.
17. Понятие, виды, типы и источники конкурентных преимуществ компании.
18. Конкурентоспособность и ключевые факторы конкурентного успеха, стратегические способности компании.
19. Стратегический анализ конкурентной рыночной позиции компании.
20. Позиционная оценка фирмы–лидеры, фирмы–последователя, фирмы-аутсайдера.
21. Стратегический анализ конкурентного позиционного поведения компании. Наступательные, оборонительные, выжидательные, смешанные стратегические поведенческие позиции компании.
22. Стратегический конкурентный анализ отраслевого рынка: содержание, характеристики и основные показатели (поставщики, покупатели, то-

вары-заменители, конкуренты, институты, барьеры входа-выхода, тенденции и фазы развития, конкурентная структура, пространственные масштабы).

23. Понятие, виды и типы корпоративных (базовых) стратегий. Понятие и структура портфеля корпоративного образования. Корпоративные стратегии стабилизационного роста.

24. Понятие, виды и типы конкурентных (деловых) стратегий. Взаимосвязь и различие корпоративных и конкурентных стратегий.

25. Понятие, виды и типы инновационных (деловых) стратегий. Виолентные, пациентные, коммутантные, эксплерентные стратегии.

26. Понятие, виды и типы функциональных (ресурсных) стратегий. Взаимосвязь и различия корпоративных конкурентных и функциональных стратегий.

27. Виды и типы производственных функциональных стратегий. Внешние и внутренние факторы, целевая функция формирования производственных стратегий.

28. Стратегическое управления производственным потенциалом компании: сущность, виды, типы, особенности.

29. Производственные функциональные стратегии размещения и специализации производства.

30. Производственные ресурсные функциональные стратегии: привлечения ресурсов, сохранения ресурсов.

31. Производственные функциональные стратегии прибыли.

32. Производственные функциональные стратегии качества.

33. Виды и типы финансовых функциональных стратегий. Внешние и внутренние факторы, целевая функция формирования финансовых стратегий.

34. Стратегии управления издержками. Стратегии выплаты дивидендов. Стратегии защиты от финансовых рисков.

35. Стратегии управления текущими финансовыми операциями и обеспечения финансовой устойчивости фирмы: специфика и формы. Стратегии управления дебиторской и кредиторской задолженностью.

36. Стратегии управления долгосрочными финансовыми операциями: специфика и формы. Стратегии привлечения финансовых средств. Стратегии финансовых инвестиций.

37. Виды и типы маркетинговых функциональных стратегий. Внешние и внутренние факторы, целевая функция формирования маркетинговых стратегий.

38. Место маркетинга в стратегическом управлении компанией. Функции стратегического маркетинга. Стратегия и тактика управления маркетингом.

39. Маркетинговые функциональные стратегии управления жизненным циклом товара.

40. Маркетинговые функциональные стратегии управления товародвижения.

41. Маркетинговые функциональные стратегии ценообразования.

42. Маркетинговые функциональные стратегии воздействия на потребителей.

43. Виды и типы кадровых функциональных стратегий. Внешние и внутренние факторы, целевая функция формирования стратегии управления персоналом.

44. Кадровые функциональные стратегии привлечения и отбора персонала.

45. Кадровые функциональные стратегии развития персонала.

46. Кадровые функциональные стратегии перемещения персонала.

47. Кадровые функциональные стратегии регулирования занятости на предприятии.

48. Управляемы и неуправляемы процессы антикризисного развития. Роль стратегии в антикризисном управлении. Базовые стратегии антикризисного управления.

7.3. Примерные практические (ситуационные) задания

1. Проблема сложности стратегического управления кроется в ответе на вопрос: насколько сложной должна быть эффективная стратегия? С одной стороны она должна отражать многообразие окружающей действительности и содержать полное описание основных факторов внешней и внутренней среды, путей, ресурсов, методов и способов достижения целей. С другой стороны, как и все идеальное, должна быть достаточно простой для понимания персоналом ее реализующим.

Каким образом, на Ваш взгляд, можно решить проблему сложности содержания стратегии? Обоснуйте свое мнение.

2. Проблема интеграции стратегии заключается в том, что школы позиционирования и планирования в своей основе содержат набор слабо связанных между собой компонентов.

Сторонники иных школ считают стратегию единой, полностью интегрированной перспективой. Интегрирование стратегий осуществляется либо формально (интегрированные планы), либо мыслительно (воображаемое видение), либо нормативно (нормы культуры) и т.д.

Согласны ли вы с точкой зрения на проблему интеграции? Если да, то предложите рациональный подход к разрешению противоречий интеграции.

3. Проблема стандартизации стратегии затрагивает аспекты новизны и уникальности стратегии: школа предпринимательства и культуры – стратегии уникальны и выражают специфическую позицию индивидуума; школа обучения – все стратегии являются продуктами индивидуальных адаптивных процессов; школа дизайна – стратегии уникальны, так как создаются в ходе личностного процесса их разработки.

Какие стратегии – новые (уникальные) или типовые (стандартные) более эффективны в реальной практике реализации в организациях, по Вашему мнению?

4. По мнению одних исследователей контроль процесса создания эффективной стратегии (с точки степени ее продуманности) является важным элементом. С их точки зрения, важно представить, насколько этот процесс предначертан, продуман, интеллектуален, централизован и поддается контролю. Так, все предписывающие стратегии и школа предпринимательства продвигают идею о предначертанности, продуманности стратегий.

С точки зрения других исследователей контроль процесса создания стратегий не так важен и они предлагают отдавать предпочтение импровизации, адаптации и формированию стратегий по ходу деятельности организации. Такому подходу соответствует школа обучения.

Какому подходу с точки зрения контроля процесса создания стратегии вы отдаете предпочтение и почему?

5. Проблема коллективного взаимодействия отражает взаимодействие лидера (стратега), коллектива и внешней среды организации. По мнению представителей школ дизайна и предпринимательства, стратег – это один человек. Представители школы обучения, власти и культуры рассматривают создание стратегии как коллективный процесс. Представители иных школ считают, что стратегию формируют силы внешнего воздействия (школа внешней среды), методика (школа планирования), анализ (школа позиционирования) или разум как явление биологическое (школа познания).

Является ли, по Вашему мнению, формирование стратегии индивидуальным, физиологическим или коллективным процессом и процесс ли это вообще?

7.5. Применение балльной системы для проведения мероприятий текущего контроля

Таблица 7.3

Применение балльной системы для проверки результатов обучения
(очная форма обучения)

Номер темы	Формы текущего контроля студентов	Баллы по видам работ
Р.1	Собеседование	10
Р.1	Эссе	10
Р.1	Контрольная точка 1	30
Р.2	Собеседование	10

Номер темы	Формы текущего контроля студентов	Баллы по видам работ
Р.2	Эссе	10
Р.2	Контрольная точка 2	30

Таблица 7.4

Применение балльной системы для проверки результатов обучения
(заочная форма обучения)

Номер раздела/темы	Формы текущего контроля обучающихся	Баллы по видам работ, выполняемым студентами
Раздел 1,2	Контрольная работа	100

8. ПЕРЕЧЕНЬ ОСНОВНОЙ И ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ УЧЕБНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ И ИНЫХ ИСТОЧНИКОВ

8.1. Основная учебная литература

Основная литература

1. Беликова, И. П. Основы стратегического управления: учебное пособие : [16+] / И. П. Беликова, В. А. Ивашова ; Ставропольский государственный аграрный университет. – Ставрополь: Ставропольский государственный аграрный университет (СтГАУ), 2020. – 128 с.: ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=614084>.
2. Голубков, Е. П. Стратегический менеджмент: учебник и практикум для вузов / Е. П. Голубков. — М.: Юрайт, 2022. — 290 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03369-4. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/508037>.
3. Киселев, А. А. Основы стратегического менеджмента и сущность стратегического планирования в организациях : учебник: [16+] / А. А. Киселев. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2020. – 336 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=599192>.
4. Шифрин, М. Б. Стратегический менеджмент: учебник для вузов / М. Б. Шифрин. — 3-е изд., испр. и доп. — М.: Юрайт, 2022. — 321 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03440-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/492421>.

8.2. Дополнительная учебная литература.

1. Елисеева, Е. Л. Стратегический менеджмент: шпаргалка: [16+] / Е. Л. Елисеева, Т. А. Лейни ; Научная книга. – 2-е изд. – Саратов: Научная книга, 2020. – 48 с.: табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=578408>.

2. Литвак, Б. Г. Стратегический менеджмент: учебник для бакалавров / Б. Г. Литвак. — М.: Юрайт, 2019. — 507 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-2929-4. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/425854>

3. Левушкина, С. В. Стратегический менеджмент: учебное пособие / С. В. Левушкина; Ставропольский государственный аграрный университет. — Ставрополь: Секвойя, 2017. — 80 с.: ил. — Режим доступа: по подписке. — URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=485035>.

4. Отварухина, Н. С. Стратегический менеджмент: учебник и практикум для вузов / Н. С. Отварухина, В. Р. Веснин. — М.: Юрайт, 2021. — 336 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02841-6. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/470044>.

5. Стратегический менеджмент: учебник: [16+] / П. А. Михненко, Т. А. Волкова, А. Л. Дрондин, А. В. Вегера ; под ред. П. А. Михненко. — М.: Университет Синергия, 2017. — 305 с. : ил., табл. — Режим доступа: по подписке. — URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=455434>

6. Сидоров, М. Н. Стратегический менеджмент: учебник для вузов / М. Н. Сидоров. — 2-е изд., испр. и доп. — М.: Юрайт, 2021. — 158 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-08723-9. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/470252>

7. Тебекин, А. В. Стратегический менеджмент: учебник для вузов / А. В. Тебекин. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Юрайт, 2021. — 333 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14644-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/478107>.

8.3. Иные источники

1. <http://obsheniedel.ru/> - сайт интернет-ресурсов для менеджеров и экономистов. На сайте представлена необходимая современному менеджеру и экономисту информация: новости управления, статьи по актуальным вопросам управленческой коммуникации и делопроизводству.

8.4. Периодические издания

1. <http://mevriz.ru/annotations/> - Журнал «Менеджмент в России и за рубежом»

9. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

9.1. Ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

1. <http://obsheniedel.ru/> - сайт интернет-ресурсов для менеджеров и экономистов. На сайте представлена необходимая современному менеджеру и экономисту информация: новости управления, статьи по актуальным вопросам управленческой коммуникации и делопроизводству.

2. Правовые системы Кодекс - Режим доступа: <http://www.kodeks.ru/>

3. Консультант плюс - Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>
4. Корпоративный менеджмент - Режим доступа: <http://www.cfin.ru/>

9.2. Технические средства и программное обеспечение

Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение, в том числе отечественного производства

1. Microsoft Windows (лицензионное программное обеспечение)
2. Microsoft Office (лицензионное программное обеспечение)
3. Google Chrome (свободно распространяемое программное обеспечение)
4. Microsoft Visual Studio (лицензионное программное обеспечение)
5. Microsoft SQL Server Management Studio (лицензионное программное обеспечение)
6. Microsoft Visio (лицензионное программное обеспечение)
7. Notepad++ (свободно распространяемое программное обеспечение)
8. Антиплагиат. Вуз (лицензионное программное обеспечение)
9. 1С: Предприятие 8.3 (лицензионное программное обеспечение)

- мультимедийный проектор и экран; персональный компьютер с программным обеспечением: операционная система Windows 10; офисный пакет Microsoft Office 2019/2021, включающий программу подготовки и демонстрации презентаций Microsoft PowerPoint;

- учебная доска (маркерная).

9.3. Современные профессиональные базы данных и информационно-справочные системы

- Консультант+ (лицензионное программное обеспечение отечественного производства);
- <http://www.garant.ru> (ресурсы открытого доступа);
- электронно-библиотечные системы: ЭБС «Университетская библиотека онлайн»; (URL: <https://www.biblio-online.ru/>).
- ЭБС Лань <https://e.lanbook.com>.

9.4. Материально-техническая база

Учебные аудитории для проведения:

занятий лекционного типа, обеспеченные наборами демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, обеспечивающих тематические иллюстрации, занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, помещения для самостоятельной работы, оснащенные компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду организации,

помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования.