

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Филиал Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения
высшего образования
«Кубанский государственный университет»
в г.Тихорецке

Кафедра экономики и менеджмента



СВЕРЖДАЮ

Проректор по работе с филиалами

А.А. Евдокимов

2020 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.08 СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент

Направленность (профиль) Финансовый менеджмент

Программа подготовки: прикладная

Форма обучения: заочная

Квалификация (степень) выпускника: бакалавр

Год начала подготовки: 2020

Тихорецк
2020

Рабочая программа дисциплины составлена в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент

Программу составил:

Доцент кафедры экономики и менеджмента,

канд. экон. наук, доц.

20 апреля 2020 г.

Е.В. Мезенцева

Рабочая программа дисциплины утверждена на заседании кафедры экономики и менеджмента

20 апреля 2020 г. протокол № 8

И.о. заведующего кафедрой, д-р экон. наук, доц.

Е.В. Королук

Утверждена на заседании учебно-методической комиссии филиала по УГН «Экономика и управление»

20 апреля 2020 г. протокол № 2

Председатель УМК филиала по УГН «Экономика и управление», канд. экон. наук, доц.

20 апреля 2020 г.

М.Г. Иманова

Рецензенты:

С.Г. Косенко, зав. кафедрой экономики и менеджмента филиала ФГБОУ ВО КубГУ в г. Армавире, канд. экон. наук, доц.

С.В. Добрин, директор ООО «Меридиан»

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ИЗУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

1.1. Цель освоения дисциплины:

дать ясное представление об основных теориях стратегического менеджмента, о содержании и взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности

1.2. Задачи дисциплины:

- сформировать системное представление о тенденциях развития экономических и управленческих процессов;
- объяснить методологические и организационные подходы к построению и функционированию целостной системы прогнозирования и планирования на предприятиях;
- научить использовать научный инструментарий – конкретные методы, способы и приемы практического навыка анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности;
- привить понимание и умение применения методов стратегического менеджмента в современном управлении, а также анализа взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений

1.3. Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы

Данная дисциплина относится к вариативной части Блока 1 «Дисциплины (модули)» учебного плана.

Для успешного освоения дисциплины студенты должны изучить дисциплины «Общая экономическая теория», «Теория организации», «Маркетинг», «Управление проектами». Они должны владеть аналитическим инструментарием, обладать навыками графического анализа. В дальнейшем знания, полученные в ходе изучения дисциплины, могут быть использованы при изучении дисциплин: «Риск-менеджмент», «Страховой менеджмент» и др.

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

Изучение данной дисциплины направлено на формирование у обучающихся профессиональных компетенций: ПК-3, ПК-5.

Индекс компетенции	Содержание компетенции (или её части)	В результате изучения учебной дисциплины обучающиеся должны		
		знать	уметь	владеть
ПК-3	Владение навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности	- основы стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации; - основы стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности	- проводить стратегический анализ; - разрабатывать и осуществлять стратегии организации; - разрабатывать и осуществлять стратегии организации, направленные на обеспечение конкурентоспособности.	- навыками стратегического анализа; - навыками разработки и осуществления стратегии организации; стратегического анализа; - навыками разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности.
ПК-5	Способность анализиро-	-взаимосвязи между	-анализировать	- навыками анали-

Индекс компетенции	Содержание компетенции (или её части)	В результате изучения учебной дисциплины обучающиеся должны		
		знать	уметь	владеть
	вать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений	стратегиями компаний; -основы подготовки сбалансированных управленческих решений; -взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний; -основы подготовки сбалансированных управленческих решений.	взаимосвязи между стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений; -анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений	за взаимосвязи между стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений; - навыками анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений.

2. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

2.1 Распределение трудоёмкости дисциплины по видам работ

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 3 зач.ед. (108 часов), их распределение по видам работ представлено в таблице (для студентов ЗФО).

Вид учебной работы		Всего часов	Семестры (часы)			
			5	6		
Контактная работа (всего), в том числе:		14,2	4	10,2		
Аудиторные занятия (всего):		10	4	6	-	-
Занятия лекционного типа		4	4	-	-	-
Лабораторные занятия		-	-	-	-	-
Занятия семинарского типа (семинары, практические занятия)		6	-	6	-	-
Иная контактная работа (всего):		4,2	-	4,2		
Контроль самостоятельной работы (КСР)		-	-	-	-	-
Промежуточная аттестация (ИКР)		0,2	-	0,2	-	-
Курсовая работа (КРП)		4	-	4		
Самостоятельная работа (всего), в том числе:		90	32	58		
Курсовая работа		36	8	28	-	-
Проработка учебного (теоретического) материала		18	8	10	-	-
Выполнение индивидуальных заданий (выполнение упражнений и задач)		18	8	10	-	-
Подготовка к текущему контролю		18	8	10	-	-
Контроль:		3,8	-	3,8		
Подготовка к зачету		3,8	-	3,8	-	-
Общая трудоемкость	час.	108	36	72	-	-
	в том числе контактная работа	14,2	4	10,2		
	зач. ед	3	1	2		

2.2 Структура дисциплины

Распределение видов учебной работы и их трудоемкости по разделам дисциплины.

Разделы дисциплины, изучаемые в 5,6 семестре (заочная форма).

№	Наименование разделов	Количество часов				
		Всего	Аудиторная работа			Внеаудиторная работа
			Л	ПЗ	ЛР	
1	Сущность стратегического управления. Эволюция стратегического управления	12	2			10
2	Комплексный стратегический анализ	24	2	2		20
3	Методы и модели стратегического анализа. Портфельный анализ	22		2		20
4	Стратегии компаний	22		2		20
5	Реализация стратегии и контроль	20				20
	<i>Итого по дисциплине:</i>		4	6		90
	<i>в том числе курсовая работа</i>					36

2.3. Содержание разделов дисциплины

В данном подразделе приводится описание содержания дисциплины, структурированное по разделам, с указанием по каждому разделу формы текущего контроля: В – вопросы для устного опроса; З – упражнения и задачи; К – кейсы; Т – тесты.

2.3.1 Занятия лекционного типа

№	Наименование раздела	Содержание раздела	Форма текущего контроля
1	Тема 1. Сущность стратегического управления. Эволюция стратегического управления	Сущность и этапы развития стратегического менеджмента. Стратегическое соответствие возможностей, целей и ресурсов. Школы стратегического менеджмента. Этапы развития корпоративного управления. Особенности стратегического менеджмента. Особенности стратегического управления, сравнение оперативного и стратегического управления. Особенности стратегических решений, особенности реализации стратегических решений. Эффективность стратегического менеджмента, недостатки и ограничения стратегического менеджмента. События, стимулирующие стратегические изменения. Профессиональные компетенции менеджера в области стратегического управления. Стратегическое планирование, его отличие от стратегического менеджмента, подходы в стратегическом планировании. Этапы стратегического управления. Пять задач стратегического менеджмента по А. Томпсону и А. Стрикленду. Виды стратегического управления: по И. Ансоффу, ранжирование стратегических задач, управление по слабым сигналам.	В
2	Тема 2. Комплексный стратегический анализ	Видение и миссия фирмы: проявление видения, направления действия миссии, процесс создания миссии. Стратегические цели: требования, к целям организации; основные заинтересованные группы и их	В

№	Наименование раздела	Содержание раздела	Форма текущего контроля
		ожидания, определяющие постановку целей; зависимость целей от ЖЦО; целевые показатели. Процесс стратегического целеполагания: основные стратегические цели, классификация стратегических Стратегический анализ. Стратегическая информация. Анализ внешней среды организации. Цели анализа. Методы реагирования на изменения внешней среды. Основные типы внешнего окружения. Анализ конкурентов и потребителей Анализ отрасли. Основные показатели анализа отрасли. Модель жизненного цикла отрасли. Управленческий анализ. Цели, принципы и методы управленческого анализа. Методологические принципы управленческого анализа и уровни его проведения. Методы управленческого анализа. Определение стратегических ресурсов предприятия и сфер деятельности. Инструменты стратегического анализа. Набор инструментов стратегического анализа. PEST - анализ. SWOT – анализ. SNW – подход к анализу внутренних ресурсов. Сценарный анализ.целей.	

2.3.2 Занятия семинарского типа

№	Наименование раздела	Тематика практических занятий (семинаров)	Форма текущего контроля
1	Тема 2. Комплексный стратегический анализ	1. Видение и миссия фирмы. Направления действия миссии. Процесс создания миссии. 2. Стратегические цели фирмы. Основные заинтересованные группы. Классификация стратегических целей. 3. Понятие стратегии организации по: О. Виханскому, И. Ансоффу, А. Томпсону и А. Дж. Стрикленду, Г. Минцбергу. 4. Анализ внешней среды организации. Классификация факторов внешнего окружения. 5. Анализ внутренней среды компании: «срезы» внутренней среды компании. SNW – подход к анализу внутренних ресурсов 6. Комплексный стратегический анализ: SWOT-анализ. 7. PEST - анализ. Отраслевой и конкурентный анализ: доминирующие в отрасли экономические характеристики; основные движущие силы, вызывающие изменения в отрасли. 8. Анализ конкурентных сил, действующих на фирму: оценка конкурентных позиций и возможных действий соперничающих компаний; карта стратегических групп; определение ключевых факторов конкурентного успеха.	К
2	Тема 3. Методы и модели стратегического анализа. Портфельный анализ	1. Стратегический анализ на основе метода разрывов. 2. Стратегический анализ на основе кривой опыта. 3. Стратегический анализ на основе модели жизненного цикла товаров.	3, Т

№	Наименование раздела	Тематика практических занятий (семинаров)	Форма текущего контроля
		4. Концепция Бостонской консультативной группы. Структура модели BCG. Сильные и слабые стороны модели BCG. 5. Концепция Дженерал Электрик/МакКинзи. Структура модели GE/McKinsey. 1. Концепция Артур де Литтл (Модель ADL/LC). Структура модели ADL/LC. 6. Концепция конкуренции Shell/DPM. Матрица Ансоффа	
3	Тема 4. Стратегии компаний	1. Стратегия фирмы, классификация стратегий, характеристики стратегий. 2. Базовые стратегии: роста, сокращения, комбинированная. 3. Стратегии достижения конкурентных преимуществ: конкурентные стратегии по М. Портеру, минимизации издержек, дифференциации, фокусирования, оперативного реагирования, инноваций, синергизма. Стратегии поведения в конкурентной среде: четыре позиции на конкурентном поле по Ф. Котлеру и Р. Тернеру. Отраслевые стратегии. Портфельные стратегии: матрица И. Ансоффа, матрица бостонской консультационной группы, матрица McKinsey–General Electric.	З, Т

2.3.3 Лабораторные занятия

Лабораторные занятия не предусмотрены.

2.3.4 Примерная тематика курсовых работ

- Профессиональные компетенции менеджера в области стратегического управления предприятием (на примере ...)
- Описательные школы стратегического менеджмента (на примере ...)
- Школа культуры в стратегическом менеджмента (на примере ...)
- Предписывающие школы стратегического менеджмента (на примере ...)
- Организационные аспекты стратегического менеджмента предприятия (на примере ...)
- Анализ конкурентного положения предприятия (на примере...)
- Анализ рыночного положения предприятия (на примере...)
- Оценка внутреннего потенциала предприятия (на примере...)
- Оценка внешней рыночной среды предприятия (на примере...)
- Формирование конкурентных преимуществ предприятия (на примере...)
- Анализ конкуренции в отрасли (на примере...)
- Создание устойчивых конкурентных преимуществ (на примере...)
- Портфельный анализ бизнеса (на примере...)
- Оценка конкурентоспособности продукции (или услуг) предприятия (на примере...)
- Разработка товарной (или продуктовой) стратегии предприятия (на примере...)
- Формирование сбытовой политики предприятия (на примере...)
- Формирование политики продвижения продукции предприятия (на примере...)
- Стратегический анализ хозяйственного портфеля предприятия (на примере...)
- Политика формирования и управления каналами распределения и сбытовыми каналами предприятия (на примере...)
- Формирование деловой стратегии предприятия (на примере...)
- Разработка ценовой стратегии предприятия (на примере...)
- Корпоративные стратегии развития бизнеса (на примере...)
- Конкурентные стратегии предприятия (на примере...)

24. Кадровые стратегии и кадровая политика предприятия (на примере....)
25. Стратегия совершенствования системы управления персоналом (на примере...)
26. Ассортиментная стратегия компании (на примере...)
27. Формирование маркетинговой стратегии предприятия (на примере...)
28. Формирование стратегии развития бизнеса (на примере...)
29. Разработка стратегии роста (на примере...)
30. Стратегия управления активами предприятия (на примере...)
31. Стратегия управления обязательствами предприятия (на примере...)
32. Стратегия управления доходами предприятия (на примере...)
33. Стратегия управления финансовыми результатами предприятия (на примере...)
34. Стратегия управления внеоборотными активами предприятия (на примере...)
35. Стратегия управления оборотными активами предприятия (на примере...).
36. Стратегия управления товарно-материальными запасами предприятия (на примере...)
37. Стратегия управления дебиторской задолженностью предприятия (на примере...)
38. Стратегия управления кредиторской задолженностью предприятия (на примере...)
39. Стратегия управления денежными потоками предприятия (на примере...)
40. Стратегия управления собственным капиталом предприятия (на примере...)
41. Стратегия управления заемным капиталом предприятия (на примере...)
42. Стратегия управления финансовыми ресурсами предприятия (на примере...)
43. Стратегия управления финансовой деятельностью предприятия (на примере...)
44. Стратегия управления финансовым состоянием предприятия (на примере...)
45. Стратегия управления финансово-хозяйственной деятельностью предприятия (на примере...)
46. Стратегия управления прибылью и рентабельностью предприятия (на примере...)
47. Стратегия управления инвестиционной деятельностью предприятия (на примере...)
48. Стратегия управления конкурентоспособностью продукции предприятия (на примере...)
49. Анализ эффективности маркетинговой стратегии предприятия (на примере...)
50. Организационная структура как объект стратегического управления (на примере...)
51. Организационная культура предприятия как объект стратегического управления (на приме-
ре...)
52. Реализация и контроль стратегии организации (на примере)
53. Методы реализации стратегии (на примере)
54. Управление процессом реализации стратегических изменений (на примере)
55. Стратегический контроль в организации (на примере)

Методические рекомендации по подготовке и защите курсовой работы

Курсовая работа является самостоятельным научным исследованием и относится к разряду учебно-исследовательских работ. Основная задача курсовой работы состоит в том, чтобы показать умение студента делать самостоятельные теоретические обобщения и практические выводы, обоснованные предложения и рекомендации. Курсовая работа призвана развивать у студента навыки самостоятельного анализа и синтеза, оценки социально-экономических явлений и подготовить его к будущей практической деятельности.

Курсовая работа должна:

- носить творческий характер;
- выполняться с использованием актуальных данных и действующих нормативных правовых актов;
- отвечать требованиям логичного, ясного и четкого изложения материала, доказательности и достоверности фактов;
- отражать умения студента пользоваться рациональными приемами поиска, отбора, обработки и систематизации информации, способность работать с нормативно-правовыми актами;
- быть правильно оформлена (четкая структура, аккуратность исполнения, завершенность, грамотное оформление библиографических ссылок, списка использованных источников).

Подготовка курсовой работы должна не столько решать научные проблемы, сколько служить свидетельством того, что ее автор научился самостоятельно вести научный поиск, видеть профессиональные проблемы и владеет наиболее общими методами и приемами их решения.

Алгоритм подготовки и защиты курсовой работы.

1. Выбор темы курсовой работы.

2. Планирование курсовой работы.
3. Создание концепции курсовой работы.
4. Описание научной проблемы.
5. Анализ степени изученности проблемы в науке.
6. Определение объекта и предмета исследования.
7. Определение цели и задач курсовой работы.
8. Описание теоретической основы курсовой работы.
9. Описание эмпирической базы курсовой работы.
10. Описание методов сбора и анализа данных.
11. Подготовка доклада по курсовой работе.
12. Защита курсовой работы.

Примерная тематика курсовых работ разрабатывается кафедрами и систематически обновляется.

При оценке курсовой работы помимо текста значимыми также являются качество выступления на защите, глубина и полнота его ответов на вопросы присутствующих.

Курсовая работа включает следующие структурные элементы: титульный лист, содержание, введение, основная часть, заключение, список использованных источников, приложение (при необходимости).

Во введении обозначается проблема, избранная для изучения, обосновывается ее актуальность, показывается степень ее разработки, место и значение в соответствующей области науки или практики, дается анализ источников и литературы, определяются объект, предмет, цели и задачи, методика исследования.

В основной части работы излагается материал темы, решаются задачи, поставленные во введении. Содержание работы должно соответствовать и раскрывать название темы курсовой работы.

Основное содержание, как правило, разделяют на 2-3 главы, согласно логике, раскрываемой темы. В свою очередь каждая из глав может содержать несколько параграфов. В первой главе, как правило, дается обзор существующих теоретических аспектов, на основе которых обучающийся делает научные предположения и выводы.

Вторая и третья главы включают изложение практических исследований, а также авторские рекомендации по решению выявленных проблем в рамках темы курсовой работы.

Заключение – самостоятельная часть курсовой работы. Заключение не должно содержать пересказ содержания исследования. В заключение, как правило, сначала вновь возвращаются к достигнутым выводам в конце каждой главы выводы, и делается один общий вывод.

Список использованных источников помещается после заключения. Включенные в список источники должны иметь отражение в тексте работы. Список источников свидетельствует о степени изученности проблемы и сформированных у студента навыков самостоятельной работы.

В приложения включаются связанные с выполненной курсовой работой материалы, которые по каким-либо причинам не могут быть внесены в основную часть: справочные материалы, таблицы, схемы, нормативные документы, образцы документов, инструкции, методики (иные материалы), разработанные в процессе выполнения работы, иллюстрации вспомогательного характера, формулы и т.д.

Процедура защита курсовой работы.

Защита курсовой работы является обязательным заключительным этапом курсового проектирования. Она проводится за счёт времени, предусмотренного студенту на выполнение курсовой работы. Сроки защиты курсовой работы сообщаются студентам на первом занятии при озвучивании процедуры промежуточной аттестации по дисциплине.

При защите курсовой работы публично студент, защищающий курсовую работу, должен сделать сообщение о проделанной работе продолжительностью 5 – 10 минут. В сообщении излагаются основные требования и пути реализации задания, описываются решения, применённые студентом при разработке проблемных вопросов темы. Защита может проходить с использованием компьютерной презентации.

При изложении материала на защите студент должен продемонстрировать:

- умение кратко, чётко и грамотно излагать содержание выполненной и представленной на защиту курсовой работы;
- владение научным аппаратом по теме курсовой работы;
- умение обосновать выбранный вариант решения проблемы, связанной с устройством, технологией, алгоритмом, программой исследования и т. д.;
- владение теоретическим материалом по тематике курсовой работы;

- хорошее владение материалом курсовой работы.

После сообщения студент отвечает на вопросы присутствующих, касающиеся темы курсовой работы.

2.4 Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)

№	Вид СРС	Перечень учебно-методического обеспечения дисциплины по выполнению самостоятельной работы
1	Курсовая работа	Учебно-методические указания «Структура и оформление бакалаврской, дипломной и курсовой работ» // М.Б.Астапов, О.А.Бондаренко. – Краснодар: Кубанский гос. ун-т, 2016. - 49 с.
2	Проработка учебного (теоретического) материала	Самостоятельная работа студентов: методические рекомендации для бакалавров направления подготовки 38.03.02 Менеджмент, утвержденные кафедрой экономики и менеджмента (протокол №8 от 20.04.2020 г.)
3	Подготовка к текущему контролю	
4	Выполнение упражнений и задач	Письменные работы студентов: методические рекомендации для бакалавров направления подготовки 38.03.02 Менеджмент, утвержденные кафедрой экономики и менеджмента (протокол №8 от 20.04.2020 г.)

Учебно-методические материалы для самостоятельной работы обучающихся из числа инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ) предоставляются в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

Для лиц с нарушениями зрения:

- в печатной форме увеличенным шрифтом;
- в форме электронного документа.

Для лиц с нарушениями слуха:

- в печатной форме;
- в форме электронного документа.

Для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата:

- в печатной форме;
- в форме электронного документа.

Данный перечень может быть конкретизирован в зависимости от контингента обучающихся.

3. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

В процессе изучения дисциплины занятия лекционного типа и занятия семинарского типа являются ведущими формами обучения в рамках лекционно-семинарской образовательной системы.

В учебном процессе используются следующие образовательные технологии:

- технология проблемного обучения: последовательное и целенаправленное выдвижение перед студентом познавательных задач, разрешая которые студенты активно усваивают знания;
- технология развивающего обучения: ориентация учебного процесса на потенциальные возможности человека и их реализацию;
- технология дифференцированного обучения: усвоение программного материала на различных планируемых уровнях, но не ниже обязательного;
- технология активного (контекстного) обучения: моделирование предметного и социального содержания будущей профессиональной деятельности.

Также при освоении дисциплины в учебном процессе используются активные и интерактивные (взаимодействующие) формы проведения занятий.

Для лиц с ограниченными возможностями здоровья предусмотрена организация консультаций с использованием электронной почты.

4. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

4.1 Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля

Фонд оценочных средств по дисциплине оформлен как отдельное приложение к рабочей программе.

Примерные вопросы для устного опроса

Тема 1. Сущность стратегического управления. Эволюция стратегического управления

1. Каковы цели и задачи стратегического менеджмента?
2. В чем заключаются принципы стратегического менеджмента?
3. В чем состоит основная задача управления?
4. Понятие стратегии, типы стратегий в организации.
5. Почему получение прибыли не стоит рассматривать в качестве основной стратегической цели бизнеса?
6. Какая информация необходима для правильной формулировки стратегии?
7. Назовите этапы эволюции управленческих систем.
8. Определите принципиальные различия между долгосрочным и стратегическим планированием?
9. Назовите школы стратегического менеджмента.
10. Чем отличается стратегический менеджмент от стратегического планирования?
11. Объясните принцип систем «управление посредством выбора стратегических позиций» и «путем ранжирования стратегических задач».

Примерные упражнения и задачи

Тема 3. Методы и модели стратегического анализа. Портфельный анализ

Задание 1. Построение матрицы БКГ.

Порядок выполнения работы:

1. Суть применения матрицы БКГ для выработки продуктовой стратегии предприятия заключается в том, чтобы на 4-х квадрантной матрице, построенной на оси X - относительная доля рынка и Y - темпы роста рынка (рис.1) спозиционировать бизнес каждого продукта и определить в какой квадрант он попадает. Каждый квадрант матрицы характеризуется проведением той или иной стратегии, то есть задача сводится к определению координат X и Y по каждому виду товаров.
2. Рассчитывается темп роста рынка. Он характеризуется движением продукции на рынке. Индекс темпа роста по каждому виду продукции определяется как отношение объема реализации продукции за текущий год к объему реализации за предыдущий год.
3. Рассчитывается относительная доля, занимаемая предприятием на рынке по каждому виду продукции как отношение доли предприятия на рынке к доле ведущего конкурента.
4. Рассчитывается доля (в %) каждого вида продукции в общем объеме реализации предприятия в текущем году и результаты всех вычислений представляются в таблице 1.

Таблица 1 - Исходные данные для построения матрицы БКГ

№ продукции	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Показатель										
Темпы роста рынка	0.86	1.10	1.44	1.30	1.60	1.66	0.60	0.70	0.44	0.75
Относительная доля рынка	2.0	1.57	0.71	1.22	1.50	0.14	2.22	1.0	0.5	0.65
Доля продукции в общем объеме реализации предприятия, %	32.0	6.5	1.0	20.5	3.1	0.7	6.4	10.8	10.0	9.0

5. По найденным значениям координат X и Y на матрицу наносятся точки, соответствующие положению данного продукта в бизнесе рынка, и строится матрица БКГ (рис.1).

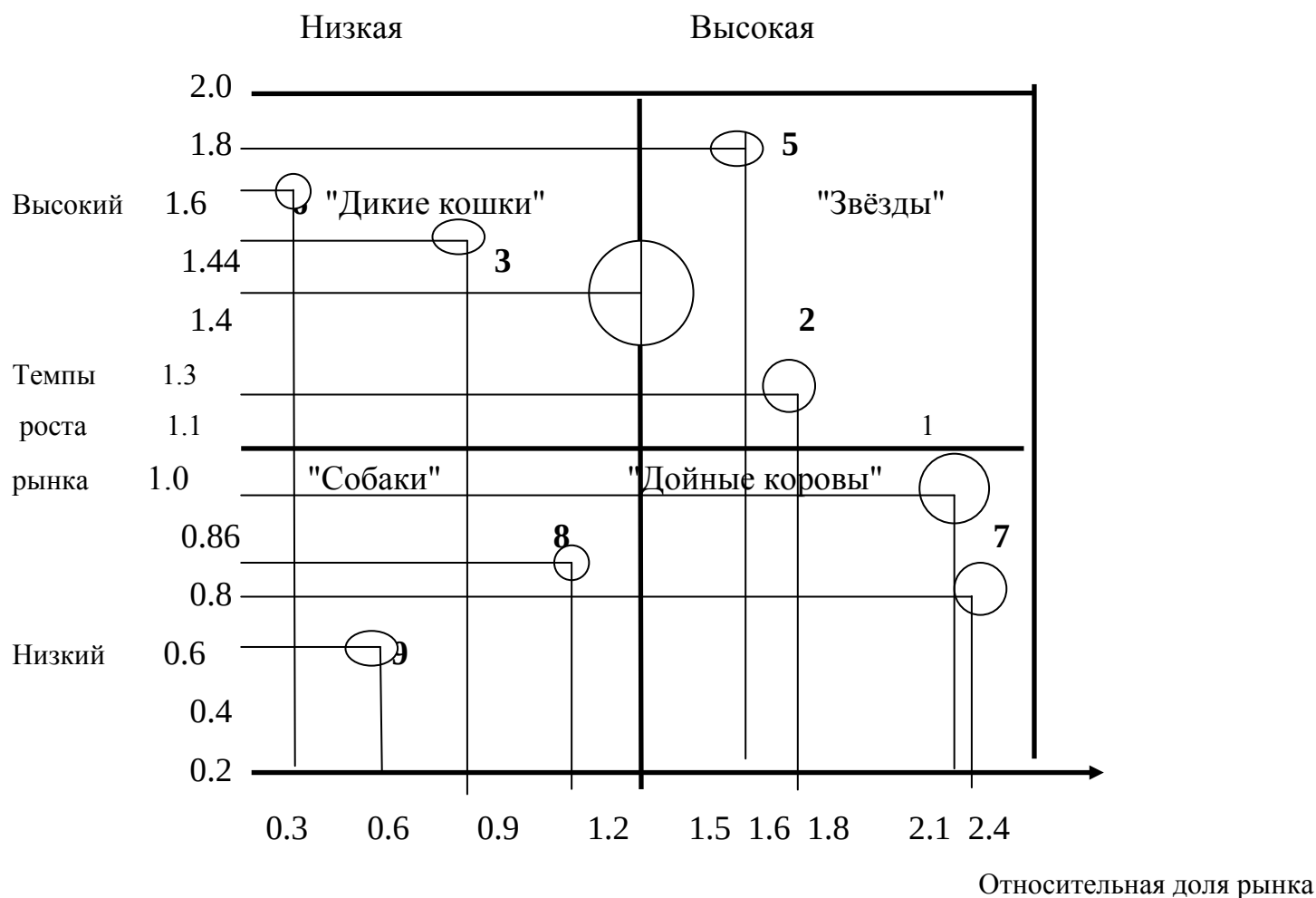


Рисунок 1. Матрица БКГ

Рекомендуется, для наглядности, вокруг точки нанести окружность диаметром, пропорциональным доле объёма продукции данного вида в общем объёме реализации предприятия.

При этом для выбора масштаба шкал X и Y поступают следующим образом: на границе матрицы по оси X указывают величину несколько большую, чем получается максимальная расчётная координата X.

Так же поступают и по оси Y. Например, если расчётная максимальная координата X=2.2, граничное значение матрицы целесообразно принять равным 2.4.

Аналогично поступают и с координатой Y.

При формировании продуктовой стратегии можно пользоваться следующим набором решений и принципов формирования продуктового портфеля:

- "звёзды" оберегать и укреплять;
- по возможности избавляться от "собак", если нет веских причин для того, чтобы их сохранить;
- для "дойных коров" необходим жёсткий контроль капиталовложений;
- "дикие кошки" подлежат специальному изучению, чтобы установить, не смогут ли они при известных капиталовложениях превратиться в "звёзды".

По результатам расчёта матрицы БКГ можно предложить следующий вариант продуктовой стратегии фирмы (таблица 2).

Таблица 2 - Вариант продуктовой стратегии предприятия

Квадрант Матрицы	№ вида продукции	Стратегия
"Дикие кошки"	6.3	За счёт инвестиций провести дополнительно исследования и решить: или убрать из продуктового портфеля продукт №6 или увеличить долю продукта №3.
	4	Увеличить долю рынка.
"Звёзды"	5.2	Увеличивать объём реализации, оберегать и укреплять за счёт дополнительных инвестиций.
"Дойные"	7.1	Увеличить объём реализации продукта №7.

коровы"		Поддерживать продукт №1. Избыток денежных средств отправить на поддержание продуктов №2, 3, 4, 5.
"Собаки"	9	Убрать из продуктового портфеля.
	8	Уменьшить объём реализации.

Задание 2. Модель Мак Кинси

Порядок выполнения работы:

1. Модель Мак Кинси представляет матрицу, состоящую из 9-ти ячеек и построенную в координатах Х - конкурентоспособность и У - привлекательность рынка.

Данная модель многофакторная - по оси Х откладывается интегральное значение 9-ти факторов, по оси У - 6-ти факторов.

Набор параметров, по которым оценивается конкурентоспособность и привлекательность рынка, выполняется экспертами, которые, используя метод взвешенных критериев, производят ранжирование по конкурентной силе ключевых факторов успеха и дают оценку привлекательности отрасли по пяти-балльной системе (5 - наиболее привлекательные, 1 - наименее).

Разработчики матрицы дают каждому параметру вес его относительной значимости для конкурентоспособности и привлекательности фирмы.

Тем параметрам, которые, с точки зрения фирмы наиболее важны, дают более высокие веса. И, соответственно, менее важным - меньшие веса.

Для удобства проведения расчётов веса распределяются таким образом, чтобы их сумма равнялась единице. В таблице 1 приведены эти данные.

2. В произвольном масштабе строится матрица Мак Кинси 3*3 с осью Х - конкурентная позиция, ось У - привлекательность отрасли (рис.1).

3. Определяется интегральная оценка конкурентоспособности и рыночной привлекательности и результаты сводятся в таблице 1 и 2.



Рисунок 1. Матрица Мак Кинси

Таблица 1 - Оценка конкурентоспособности фирмы

Критерии оценки отрасли	Относительный вес	Оценка конкурентной силы	Результат
1.Относительная доля рынка	0.10	3	$0.10 \cdot 2 = 0.3$
2.Рост доли рынка	0.10	3	$0.10 \cdot 3 = 0.3$
3.Охват дистрибьютерной сети	0.10	3	$0.10 \cdot 3 = 0.3$

4.Эфф-сть дистрибьютерной сети	0.25	3	$0.25 \cdot 3 = 0.75$
5.Квалификация персонала	0.05	5	$0.05 \cdot 5 = 0.25$
6.Преданность потребителя	0.10	4	$0.10 \cdot 1 = 0.4$
7.Технологические преимущества	0.15	5	$0.15 \cdot 5 = 0.75$
8.Маркетинговые преимущества	0.15	5	$0.15 \cdot 5 = 0.75$
9.Гибкость		4	
			Сумма = 3.8 $x=3.8$

Таблица 2 - Оценка привлекательности отрасли

Параметры отрасли	Относительный вес	Оценка привлекательности	Результат
1. Темпы роста рынка	0.20	2	$0.20 \cdot 2 = 0.4$
2. Дифференциация продукта	0.20	3	$0.20 \cdot 3 = 0.6$
3. Особенность конкуренции	0.10	3	$0.10 \cdot 3 = 0.3$
4. Норма прибыли в отрасли	0.40	5	$0.40 \cdot 5 = 0.2$
5. Ценность потребителя	0.10	2	$0.10 \cdot 2 = 0.2$
6. преданность потребителя торговой марке		1	
			Сумма = 3.5 $y=3.5$

В данном примере бизнес фирмы с координатами $x = 3.4$; $y = 3.5$ позиционируется в квадрант Победитель 2, основная стратегия которого - расти.

Стратегической задачей такой фирмы является, прежде всего, определение слабых и сильных сторон, а затем осуществление необходимых инвестиций с целью извлечения максимальной выгоды из своих сильных сторон и улучшение слабых.

Примерные кейсы

Тема 2. Комплексный стратегический анализ

Кейс-задание 1. Факторы макро и микросреды. SWOT-анализ.

"Нам нужно переосмыслить наше представление о человеке", — такими словами начал свое выступление Шиго Мацуока (Seigo Matsuoka), консультант компании *Shiseido*, выступающий в роли председателя на четырехдневной конференции менеджеров 20 отделов компании. Компания *Shiseido* (произносится *Шишэдо*) является самым крупным в Японии производителем косметики. Менеджеры этой и многих других японских компаний озабочены тем, что традиционная для Японии иерархическая структура бизнеса и принцип принятия единогласных решений теряют актуальность. Хотя японские компании успешно улучшают уже существующие товары, они не в состоянии добиваться столь же впечатляющих результатов в разработке новых товаров и освоении новых рынков. Поэтому они требуют от своих менеджеров того, чего никогда не требовали прежде — творческого мышления.

Почему же процветающие японские компании внезапно проявили такую обеспокоенность? Вот что говорит Норико Шида (Noriko Shida), студентка 21 года, рассматривая товары в престижном магазине одного из самых шикарных районов Токио. Норико держит в руках тюбик дорогой помады фирмы *Shiseido* — ее не устраивает цена. "В такие магазины, как этот, я хожу, чтобы выбрать подходящий цвет (потому что здесь дают пробные экземпляры), — усмехается она, — а потом покупаю такую же помаду в магазине, где торгуют по сниженным ценам". Таков стиль новой Японии. Даже в этой стране, которая славится лояльностью и разборчивостью потребителей, люди стали по-другому подходить к выбору товаров, и маркетологи это поняли. Изменение покупательского поведения требует новых маркетинговых приемов.

Компания *Shiseido* заимствовала свое название из китайской классической литературы. Именно она еще в 1888 году первой представила на японский рынок зубную пасту западного образца! В 1902 году она в Японии первой стала выпускать газированную воду. В 1920 году *Shiseido* впервые получила существенное преимущество перед конкурентами. В этот период высокой инфляции *Shiseido* разработала единственное в своем роде соглашение с розничными торговцами. Суть соглашения состояла в том, что продавцы обязуются торговать *только* косметикой производства *Shiseido*, а компания гарантирует, что примет назад товары, которые не будут проданы. В итоге компания *Shiseido* стала и производителем, и оптовым продавцом косметики, создав по всей стране сеть из 25000 розничных распространителей, которые продавали исключительно продукцию компании *Shiseido*. Их магазины составляли около половины всех косметических и фармакологических магазинов в Японии. Эта система позволила компании *Shiseido* управлять распространением продукции и создать себе отличную репутацию. Благодаря

этим каналам распространения и их большим годовым оборотам *Shiseido* к 1990 году получила прибыль свыше 500 миллиардов йен (около 4,8 миллиардов долларов).

В апреле 1991 года, отчасти в результате давления со стороны правительства США, Япония повысила цены на косметику, лекарства и другие товары, стоившие прежде меньше 10 долларов. Эта акция повлекла за собой увеличение расходов на распространение и позволила иностранным компаниям конкурировать с японскими непосредственно на японском рынке. Однако компания *Shiseido* уже научилась бороться с зарубежными конкурентами. *Clinique Laboratories* из США увеличила свою долю на японском рынке до 7%, продавая продукцию в специализированных отделах супермаркетов, чего японские косметические фирмы традиционно избегали. Компания *Shiseido* в ответ на экспансию американских производителей создала сеть косметических консультационных центров *CL Shops*. Эти центры представляли собой те же магазины розничной торговли, но переоборудованные в современном и фешенебельном стиле, где квалифицированные специалисты давали потребителям исчерпывающие советы по использованию косметических средств.

Сокращение государственного регулирования экономики также привело к сильному падению цен и благоприятствовало распространению магазинов, торгующих по системе скидок. Рынок косметики отреагировал немедленно. Предприниматели создали сети магазинов, торгующих со скидками. В качестве примера можно упомянуть Юкио Хидачи (Yukio Hiduchi) и его магазины *Kawachiya Shuhan Company*. До того как руководство компании *Shiseido* прекратило поставки своих товаров этой компании, Хидачи успел привлечь массу покупателей, продавая продукцию компании *Shiseido* с 30%-ной скидкой. Хидачи утверждал, что принцип "лишь дорогой товар может быть качественным", отошел в прошлое. Он говорил, что в будущем "косметика станет дешевле, потому что покупатели стали мудрее". Большинство японских специалистов с ним согласились. Они признали, что потребители заинтересованы в конкуренции между компаниями и что им нравятся магазины, где можно купить товар со скидкой. Даже супермаркеты уже готовы продавать дешевую косметику, приобретенную у оптовых торговцев.

Эти изменения свидетельствовали о наступлении новых условий, что заставило встряхнуться как японские компании, производящие потребительские товары, так и розничных торговцев, которые раньше были хорошо защищены. Компания *Shiseido* тоже отреагировала на перемены. Во-первых, она снизила цены и сфокусировала свое внимание на производстве дешевой косметики. *Shiseido* открыла новую фабрику, где все, практически весь производственный цикл выполняли роботы. Эта фабрика выпускала столько же продукции, сколько и любая другая, но на ней было занято в три раза меньше работников.

Во-вторых, компания *Shiseido* стала искать возможности для развития за границей. Она открыла 21 Дочернюю фирму и шесть заводов в 30 странах мира. В 1996 году она планировала увеличить объем продаж на международных рынках на 50%, т.е. повысить прибыль на 100 миллиардов иен. Если компания достигнет своей цели, то будет процветать на американском рынке. С 1994 года *Shiseido* изменила свою маркетинговую стратегию в США, сфокусировав внимание на средствах по уходу за кожей и выпустив новую красочную печатную рекламу. Более 700 магазинов перенесено в городские районы, где больше потенциальных покупателей. Кроме того, компания обновила интерьеры своих магазинов, чтобы создать себе "новый образ", и разработала новые рекламные материалы, подчеркивающие успехи *Shiseido* в создании новых косметических средств. Компания *Shiseido* планирует основать новую марку товаров, предназначенных для мужчин, и выпустить два новых вида духов для женщин.

Казалось бы, изменения в работе компании *Shiseido* соответствуют требованиям рынка США. Аналитики заметили, что компании, производящие фасованные товары, перенимают большинство маркетинговых программ компаний—производителей косметики. Практически отовсюду исчезли чувственные красотишки в шикарных нарядах и интерьерах, а их место заняли научные заявления и купоны. Одно из рекламных заявлений утверждает: "Всего за одну неделю количество морщин на сухой коже уменьшится на 38%". Другая предлагает купоны за 1 доллар и гарантию возврата денег (в случае возвращения его покупателем). Компания *Revlon* даже в открытую атаковала компанию *Clinique*, заявляя в своей рекламе: "Тушь для ресниц от компании *Clinique* стоит вдвое дороже, чем тушь *ALMAY*»

Руководители предприятий считают, что эти рыночные изменения отражают рост практичности потребителей. "Как мы уже поняли, потребители 90-х очень умны, — заметил один директор, — они внимательно изучают надписи на упаковке, понимают назначение ингредиентов и хотят, чтобы товары были действительно качественными". Другой добавляет, что его компания пошла на целый ряд изменений по той причине, что потребители начали больше внимания уделять соотношению цены и качества: "В 90-х годах даже люди с высоким доходом не спешат расставаться со своими деньгами".

Создается впечатление, что Норико Шида из Токио не слишком отличается от покупателей Лос-Анджелеса или Нью-Йорка. Но смогут ли японские производители косметики, в частности *Shiseido*, повторить в США успех своих соотечественников, производящих автомобили и электронику? Некоторые аналитики заявляют, что американцы считают японские товары более технологически совершенными и надежными, но не слишком престижными. Имидж японских марок связан с новыми технологиями, но не с респектабельностью. Для стереосистемы это хорошо, а для духов — нет. Японские менеджеры свысока относятся к методам повышения объемов продаж за счет повышения престижности марки; они

убеждены, что их товары превосходят продукцию конкурентов. Поэтому японские компании, производящие косметику, тратят лишь 4% своего оборота на научные исследования и разработки, что вдвое меньше того, что расходуют на эти цели американские фирмы.

Но некоторые наблюдатели утверждают, что рынок косметики — это рынок имиджа марки, и поэтому компаниям приходится прилагать большие усилия, чтобы убедить потребителей в отличии своих товаров от аналогичных. Эти наблюдатели пытаются угадать, смогут ли американские или японские компании добиться успеха со всеми своими научными выкладками, купонами и заманчивыми рекламными заверениями. Неужели они умеют трансформировать сказочные эликсиры красоты и молодости в созданные на основании последних научных разработок товары первой необходимости?

Старение поколения бэби-бумеров уже заставляет ломать голову маркетологов американских компаний по производству косметики. Захотят ли немолодые потребительницы пользоваться косметикой, которую рекламируют 20-летние модели? Достигнут ли успеха компании, сосредоточившие усилия на косметике по уходу за кожей лица? Хотят ли женщины, чтобы реклама косметики внушала им, будто они будут выглядеть совершеннейшими старухами, если только не станут пользоваться тем или иным средством? И пожелают женщины и дальше покупать косметику в специализированных магазинах или будут продолжать делать покупки в супермаркетах?

Поскольку компания *Shiseido* ищет ответы на все эти вопросы и пытается понять потребителей, Шиго Мацуока спрашивает снова: "Итак, человек — что это такое?"

Вопросы и задания.

1. Какие факторы макросреды оказали наиболее существенное влияние на производство косметики компании *Shiseido* в последние годы? Выпишите их в порядке убывания важности (на первом месте — самый важный и т.д.).

2. Какие факторы микросреды оказали влияние на производство косметики компании *Shiseido* в последние годы? Выпишите их в порядке убывания важности.

3. Перечислите внутренние факторы деятельности компании, оказывающие на ее деятельность существенное влияние по следующим группам:

- доступность и цена различных ресурсов, необходимых для производства, и влияющих на себестоимость продукции,
- динамичность и профессионализм менеджмента компании,
- новизна товаров,
- сбытовой потенциал,
- потенциал комплекса продвижения,
- научно-технический потенциал, технологии и производственный потенциал.

Выпишите их в порядке убывания важности.

4. Запишите все факторы внешней и внутренней среды в таблицу факторов SWOT-анализа (табл. 1), соблюдая порядок важности.

Таблица 1 - Таблица факторов SWOT-анализа

Возможности:	Угрозы:
1. ...	1. ...
Сильные стороны:	Слабые стороны:
1. ...	1. ...

5. Почему менеджеры компании *Shiseido* пришли к выводу о необходимости переосмыслить свое представление о потребителях?

6. Составьте матрицу «вероятность/воздействие» для позиционирования угроз со стороны факторов внешней среды (табл. 4.2)

7. Составьте матрицу «вероятность/воздействие» для позиционирования возможностей со стороны факторов внешней среды (аналогично табл. 2)

Таблица 2- Матрица «вероятность/воздействие» для позиционирования угроз внешней среды

Вероятность \ Воздействие	Высокая	Средняя	Низкая
Сильное			

Вероятность \ Воздействие	Высокая	Средняя	Низкая
Умеренное			
Слабое			

8. Составьте таблицу связей SWOT-анализа. Проанализируйте связи между различными факторами согласно табл. 3.

Таблица 3-Сводная таблица анализа связей в SWOT-анализе

Внутренние факторы \ Внешние факторы	Сильные стороны	Слабые стороны
Возможности	1. Развитие	III. Что изменить?
Угрозы	II. Компенсация угроз	IV. Проблемный

Примерные тесты

Тема 3. Методы и модели стратегического анализа. Портфельный анализ

1. Матрица Мак Кинси строится в осях:

- а) относительная доля рынка – привлекательность рынка;
- в) относительные преимущества на рынке – привлекательность рынка;
- с) конкурентоспособность бизнеса – перспективы отрасли бизнеса;
- д) нет правильного ответа;

2. Матрица Бостонской консультативной группы строится в осях:

- а) относительные преимущества на рынке – привлекательность рынка;
- в) относительные преимущества на рынке – привлекательность рынка;
- с) конкурентоспособность бизнеса – перспективы отрасли бизнеса;
- д) относительное положение на рынке – стадии жизненного цикла продукта;

3. Концепцию стратегического менеджмента предложил в конце 60-х—начале 70-х годов XX века американский ученый _____

4. Пользуясь матрицей БКГ, определить продуктовую стратегию товара, если бизнес фирмы позиционируется в квадрант «ЗВЕЗДЫ»:

- а) ослабить усилия на рынке или ликвидировать бизнес;
- б) интенсифицировать усилия на данном рынке или уйти с него;
- в) поддерживать существующее положение как можно дольше;
- г) увеличивать или поддерживать долю на рынке.

5. Совокупность пяти согласованных между собой компонентов: стратега — лидера, культуры, структуры, методологии стратегического управления, системы отбора и обучения персонала — система _____

6. Современным инструментом управления развитием организации в условиях нарастающих изменений во внешней среде является методология _____

7. Способ выработки стратегии, который характеризуется тем, что ответственный управляющий передает выработку стратегии другим (например, персоналу по стратегическому планированию), — это подход ...

8. Маркетинговый подход в менеджменте предусматривает:

- а) ориентацию на потребителя;
- в) рассмотрение любой организации как совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих элементов;
- с) установление нормативов управления по всем подсистемам системы стратегического менеджмента;
- д) учет технических, экологических, экономических, организационных и др. аспектов менеджмента в их взаимосвязи;

9. Комплексный подход в менеджменте предусматривает:

- а) ориентацию на потребителя;
- в) рассмотрение любой организации как совокупности взаимосвязанных и взаимодействующих элемен-

тов;

- с) установление нормативов управления по всем подсистемам системы стратегического менеджмента;
- д) учет технических, экологических, экономических, организационных и др. аспектов менеджмента в их взаимосвязи;

10. Отличительной особенностью сетевой модели является:

- а) четкое определение всех временных взаимосвязей предстоящих работ;
- в) возможность построения графика загрузки оборудования;
- с) возможность расчета числа исполнителей;
- д) увязка работы исполнителей.

4.2 Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

Вопросы для подготовки к зачету

1. Предпосылки возникновения и этапы развития стратегического менеджмента.
2. Понятие и характеристика стратегического менеджмента.
3. Концепция, цели и задачи стратегического менеджмента.
4. Функции стратегического менеджмента. Процесс стратегического менеджмента.
5. Школы стратегического менеджмента: дизайна, планирования, позиционирования, конфигурации.
6. Видение и миссия фирмы. Направления действия миссии. Процесс создания миссии.
7. Стратегические цели фирмы. Основные заинтересованные группы. Классификация стратегических целей.
8. Понятие стратегии организации по: О. Виханскому, И. Ансоффу, А. Томпсону и А. Дж. Стрикленду, Г. Минцбергу.
9. Анализ внешней среды организации. Классификация факторов внешнего окружения.
10. Анализ состояния и перспектив развития отрасли.
11. Анализ движущих сил отрасли.
12. Анализ конкурентной среды в отрасли. Пять сил конкуренции по М. Портеру.
13. Анализ отраслевых конкурентов. Стратегические группы.
14. Стратегическая оценка относительных преимуществ предприятия.
15. Анализ внутренней среды предприятия. Классификация факторов внутренней среды.
16. Понятие и определение ключевых факторов успеха (КФУ) фирмы. Основные группы КФУ.
17. Сравнительный анализ конкурентных преимуществ, выявление сильных и слабых сторон.
18. Основы построения и назначение матрицы SWOT.
19. PEST - анализ.
20. Стратегический анализ на основе метода разрывов.
21. Стратегический анализ на основе кривой опыта.
22. Стратегический анализ на основе модели жизненного цикла товаров.
23. Модель «продукт-рынок» (Игорь Ансофф).
24. Портфельный анализ на основе матрицы «доля рынка – рост рынка» (БКГ).
25. Портфельный анализ на основе многофакторной матрицы Мак-Кинси.
26. Выбор стратегии на основе системы факторов и критериев. Матрица Томпсона и Стрикленда.
27. Стратегия фирмы. Характеристики стратегий.
28. Классификация стратегий. Диверсификация и интеграция.
29. Классификация стратегий. Базовые стратегии.
30. Классификация стратегий. Стратегии достижения конкурентных преимуществ.
31. Классификация стратегий. Стратегии поведения в конкурентной среде.
32. Классификация стратегий. Отраслевые стратегии.
33. Классификация стратегий. Портфельные стратегии.
34. Классификация стратегий. Функциональные стратегии.
35. Классификация стратегий. Деловые стратегии.
36. Классификация стратегий. Стратегии дифференциации.
37. Процесс реализации стратегии.

38. Управление предприятием в процессе реализации стратегии: разработка стратегической программы.
39. Управление предприятием в процессе реализации стратегии: стратегический контроль.
40. Типы организационных структур как элемент стратегического управления, их стратегические преимущества и недостатки.
41. Современные тенденции в развитии организационных структур.
42. Формирование новой организационной культуры и стиля стратегического руководства как элемента стратегического управления.
43. Стратегическая информация как элемент стратегического управления.
44. Разработка стратегических планов. Оценка выбранной стратегии.
45. Особенности стратегических решений, особенности реализации стратегических решений.
46. Стратегические изменения в организации
47. Функции стратегического управления
48. Факторы реализации стратегии
49. Эффективность стратегического менеджмента, недостатки и ограничения стратегического менеджмента.
50. Корректировка стратегии.

Критерии оценивания ответа на зачете

Студенты обязаны сдать зачет в соответствии с расписанием и учебным планом. Зачет по дисциплине преследует цель оценить работу студента за курс, получение теоретических знаний, их прочность, развитие творческого мышления, приобретение навыков самостоятельной работы, умение применять полученные знания для решения практических задач.

Зачет - форма промежуточной аттестации, в результате которого обучающий получает оценку в двухбалльной шкале («зачтено», «не зачтено»).

Оценка «зачтено» ставится студенту, который прочно усвоил предусмотренный программный материал; правильно, аргументировано ответил на все вопросы, с приведением примеров; показал глубокие систематизированные знания, владеет приемами рассуждения и сопоставляет материал из разных источников: теорию связывает с практикой, другими темами данного курса, других изучаемых предметов; без ошибок выполнил практическое задание. Обязательным условием выставленной оценки является правильная речь в быстром или умеренном темпе. Дополнительным условием получения оценки «зачтено» могут стать хорошие успехи при выполнении самостоятельной и контрольной работы, систематическая активная работа на семинарских (практических) занятиях.

Оценка «не зачтено» ставится студенту, имеющему существенные пробелы в знании основного материала по программе, а также допустившему принципиальные ошибки при изложении материала.

Оценочные средства для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья выбираются с учетом их индивидуальных психофизических особенностей.

– при необходимости инвалидам и лицам с ограниченными возможностями здоровья предоставляется дополнительное время для подготовки ответа на зачете;

– при проведении процедуры оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья предусматривается использование технических средств, необходимых им в связи с их индивидуальными особенностями;

– при необходимости для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов процедура оценивания результатов обучения по дисциплине может проводиться в несколько этапов.

Процедура оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья по дисциплине (модулю) предусматривает предоставление информации в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

Для лиц с нарушениями зрения:

- в печатной форме увеличенным шрифтом,
- в форме электронного документа.

Для лиц с нарушениями слуха:

- в печатной форме,
- в форме электронного документа.

Для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата:

- в печатной форме,

– в форме электронного документа.

Данный перечень может быть конкретизирован в зависимости от контингента обучающихся.

5. ПЕРЕЧЕНЬ ОСНОВНОЙ И ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ УЧЕБНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

5.1 Основная литература:

1 Шифрин, М. Б. Стратегический менеджмент : учебник для вузов / М. Б. Шифрин. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 321 с. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <http://biblio-online.ru/bcode/453560> .

2 Стратегический менеджмент : учебник / П.А. Михненко, Т.А. Волкова, А.Л. Дрондин, А.В. Вегера ; под ред. П.А. Михненко. - М. : Университет «Синергия», 2017. - 305 с. - Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=455434>

Для освоения дисциплины инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья имеются издания в электронном виде в электронно-библиотечной системе «Юрайт».

5.2 Дополнительная литература:

1 Абрамов, В. С. Стратегический менеджмент в 2 ч. Часть 1. Сущность и содержание : учебник и практикум для вузов / В. С. Абрамов, С. В. Абрамов ; под редакцией В. С. Абрамова. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 270 с. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <http://biblio-online.ru/bcode/450981> .

2 Голубков, Е. П. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / Е. П. Голубков. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 290 с. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <http://biblio-online.ru/bcode/450496> .

3 Зуб, А. Т. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 375 с. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <http://biblio-online.ru/bcode/450032> .

4 Литвак, Б. Г. Стратегический менеджмент : учебник для бакалавров / Б. Г. Литвак. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 507 с. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <http://biblio-online.ru/bcode/425854> .

5 Малюк, В. И. Стратегический менеджмент. Организация стратегического развития : учебник и практикум для вузов / В. И. Малюк. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 361 с. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <http://biblio-online.ru/bcode/450662> .

6 Мардас, А. Н. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для академического бакалавриата / А. Н. Мардас, О. А. Гуляева, И. Г. Кадиев. — 2-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2017. — 205 с. — Режим доступа : www.biblio-online.ru/book/028E8773-A58C-4B27-B99A-C1C6BCE8CF

7 Отварухина, Н. С. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / Н. С. Отварухина, В. Р. Веснин. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 336 с. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <http://biblio-online.ru/bcode/451262> .

8 Панов, А.И. Стратегический менеджмент : учебное пособие / А.И. Панов, И.О. Коробейников, В.А. Панов. - 3-е изд., перераб. и доп. - М. : Юнити-Дана, 2015. - 302 с. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=436797>

9 Попов, С. А. Актуальный стратегический менеджмент. Видение - цели - изменения : учеб.-практ. пособие / С. А. Попов. — М. : Издательство Юрайт, 2017. — 447 с. — Режим доступа : www.biblio-online.ru/book/A10622EA-FF40-4578-8360-001863335627

10 Попов, С. А. Стратегический менеджмент: актуальный курс : учебник для бакалавриата и магистратуры / С. А. Попов. — М. : Издательство Юрайт, 2017. — 463 с. — Режим доступа : www.biblio-online.ru/book/DBE70720-9A58-4122-88AE-AEAF1C2750AF

11 Сидоров, М. Н. Стратегический менеджмент : учебник для вузов / М. Н. Сидоров. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 158 с. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <http://biblio-online.ru/bcode/451458> .

12 Стратегический менеджмент : учебник / П.А. Михненко, Т.А. Волкова, А.Л. Дрондин, А.В. Вегера ; под ред. П.А. Михненко. - М. : Университет «Синергия», 2017. - 305 с. - Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=455434>

13 Стратегический менеджмент [Текст] : учебник для бакалавров : учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим направлениям и специальностям / Б. Г. Литвак. - Москва : Юрайт, 2014. - 507 с. (5 экз)

14 Тебекин, А. В. Стратегический менеджмент : учебник для прикладного бакалавриата / А. В. Тебекин. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 333 с. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <http://biblio-online.ru/bcode/444145>.

15 Шифрин, М. Б. Стратегический менеджмент : учебник для вузов / М. Б. Шифрин. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 321 с. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <http://biblio-online.ru/bcode/453560>.

16 Шаймиева, Э.Ш. Стратегический менеджмент : учебное пособие / Э.Ш. Шаймиева ; Институт экономики, управления и права (г. Казань). - Казань : Познание, 2014. - 136 с. - Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=257829>

5.3 Периодические издания:

Финансы

Финансы и кредит

Экономист

6. ПЕРЕЧЕНЬ РЕСУРСОВ ИНФОРМАЦИОННО-ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОЙ СЕТИ «ИНТЕРНЕТ», НЕОБХОДИМЫХ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Каждый обучающийся в течение всего периода обучения обеспечен индивидуальным неограниченным доступом к электронной информационно-образовательной среде организации и к профессиональным базам данных, электронным образовательным ресурсам, Интернет-сайтам специализированных ведомств.

Наименование сайта	Адрес сайта
Электронная библиотека диссертаций РГБ	http://diss.rsl.ru/
Электронная библиотека grebennikon.ru	www.grebennikon.ru
Базы данных компании «Ист Вью Информейшн Сервисиз,Инк»	http://dlib.eastview.com
УИС «Россия»	http://uisrussia.msu.ru
«Лекториум» (Минобрнауки России, Департамент стратразвития)	http://www.lektorium.tv/
Национальная электронная библиотека	http://нэб.рф/
Электронный архив документов КубГУ	http://docspace.kubsu.ru

7. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

При изучении дисциплины используются следующие формы работы.

1. Лекции, на которых рассматриваются основные теоретические вопросы данной дисциплины. Лекции проводятся в следующих формах: лекция.

2. Практические занятия, на которых разбираются проблемные ситуации, решаются задачи, заслушиваются доклады, проводятся научные дискуссии, опрос по теоретическим вопросам изучаемых тем и тестирование. При подготовке к практическому занятию следует:

- использовать рекомендованные преподавателями учебники и учебные пособия - для закрепления теоретического материала;

- подготовить доклады и сообщения, разобрать проблемные ситуации;

- разобрать совместно с другими студентами и обсудить вопросы по теме практического занятия и т.д.

3. Самостоятельная работа, которая является одним из главных методов изучения дисциплины.

Цель самостоятельной работы – расширение кругозора и углубление знаний в области теории и практики вопросов изучаемой дисциплины.

Контроль за выполнением самостоятельной работы проводится при изучении каждой темы дисциплины на семинарских занятиях. Это текущий опрос, тестовые задания.

Самостоятельная работа студента в процессе освоения дисциплины включает в себя:

- изучение основной и дополнительной литературы по курсу;
- работу с электронными библиотечными системами;
- изучение материалов периодической печати, Интернет - ресурсов;
- индивидуальные и групповые консультации;
- подготовку к зачету.

4. Зачет по дисциплине. Зачет сдается в устной форме. Представляет собой структурированное задание по всем разделам дисциплины. Для подготовки к зачету следует воспользоваться рекомендованным преподавателем учебниками, методическими указаниями к практическим занятиям и самостоятельной контролируемой работе студента по дисциплине, глоссарием, своими конспектами лекций и практических занятий, выполненными самостоятельными работами.

В освоении дисциплины инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья большое значение имеет индивидуальная учебная работа (консультации) – дополнительное разъяснение учебного материала.

Индивидуальные консультации по предмету являются важным фактором, способствующим индивидуализации обучения и установлению воспитательного контакта между преподавателем и обучающимся инвалидом или лицом с ограниченными возможностями здоровья.

8. ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ, ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ПРИ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)

8.1 Перечень необходимого программного обеспечения

- комплекс взаимосвязанных программ, предназначенных для управления ресурсами ПК и организации взаимодействия с пользователем операционная система Windows XP Pro (договор №77 АЭФ-223-ФЗ-2017 от 03.11.2017);
- пакет приложений для выполнения основных задач компьютерной обработки различных типов документов Microsoft Office 2010 (договор №77 АЭФ-223-ФЗ-2017 от 03.11.2017);
- программа для комплексной защиты ПК, объединяющая в себе антивирус, антишпион и функцию удаленного администрирования антивирус Kaspersky endpoint Security 10 (Письмо АО_Лаборатория Касперского № 3368 от 03.08.2016);
- договор № 128-НК о взаимном сотрудничестве со Справочно - Поисковой Системой Гарант от 19.12.2014 (бессрочный).

8.2 Перечень информационных справочных систем

Обучающимся обеспечен доступ к современным профессиональным базам данных, справочным и поисковым системам.

1. Справочно-правовая система «Консультант Плюс» (<http://www.consultant.ru>).
2. Электронная библиотечная система eLIBRARY.RU (<http://www.elibrary.ru/>)

9. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКАЯ БАЗА, НЕОБХОДИМАЯ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)

Наименование специальных помещений и помещений для самостоятельной работы	Оснащенность специальных помещений и помещений для самостоятельной работы
Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации 352120, Краснодарский край,	Мультимедийный проектор, персональный компьютер, выход в Интернет, учебная мебель, доска учебная, электронные ресурсы, учебно-наглядные пособия, обеспечивающие тематические иллюстрации

г. Тихорецк, ул. Октябрьская, д. 24б, № 203 Учебная аудитория для курсового проектирования (выполнения курсовых работ) 352120, Краснодарский край, г. Тихорецк, ул. Октябрьская, д. 24б, № 203 Помещение для самостоятельной работы, с рабочими местами, оснащенными компьютерной техникой с подключением к сети «Интернет» и обеспечением неограниченного доступа в электронную информационно-образовательную среду организации для каждого обучающегося 352120, Краснодарский край, г. Тихорецк, ул. Октябрьская, д. 24б № 406 Помещение для самостоятельной работы, с рабочими местами, оснащенными компьютерной техникой с подключением к сети «Интернет» и обеспечением неограниченного доступа в электронную информационно-образовательную среду организации для каждого обучающегося, в соответствии с объемом изучаемых дисциплин 352120, Краснодарский край, г. Тихорецк, ул. Октябрьская, д. 24б, № 36 Помещение для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования 352120, Краснодарский край, г. Тихорецк, ул. Октябрьская, д. 24б № 99 а	Мультимедийный проектор, персональный компьютер, выход в Интернет, учебная мебель, доска учебная, электронные ресурсы, учебно-наглядные пособия, обеспечивающие тематические иллюстрации Персональные компьютеры, принтер, выход в Интернет, учебная мебель Персональные компьютеры, принтер, выход в Интернет, учебная мебель Стол компьютерный, сейф, мебель офисная, стеллажи металлические
---	--