

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Кубанский государственный университет»
Экономический факультет

УТВЕРЖДАЮ:

Проректор по учебной работе,
качеству образования – первый
проректор

Т. А. Хагуров

«28» мая 2021 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.11 СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Направление

подготовки/специальности - 38.04.01 Экономика

Направленность (профиль) /

специализация - магистерская программа «Экономика и менеджмент»

Форма обучения – очная

Квалификация - магистр

Краснодар 2021

1 Цели и задачи изучения дисциплины (модуля).

1.1 Цель освоения дисциплины.

Цель дисциплины является: развитие личностных качеств и формирование профессиональных компетенций в области стратегического менеджмента на основе гармоничного сочетания фундаментальной научной и профессиональной подготовки; формирование у обучающихся теоретических знаний и практических навыков использования инструментов и методов стратегического менеджмента по принятию организационно-управленческих решений в экономической деятельности хозяйствующих субъектов; выбора и реализации методические подходы, применяемых в системе стратегического менеджмента, по обобщению и критической оценке результатов, полученных отечественными и зарубежными исследователями, выявлению перспективных направлений стратегического менеджмента развития экономической деятельности хозяйствующих субъектов.

1.2 Задачи дисциплины.

- формирование у обучающихся представлений о сущности и роли стратегического менеджмента в обеспечении устойчивого функционирования и развития промышленного предприятия;
- изучение теоретических и эконометрических основ стратегического менеджмента и формирование умения применять в управлении коллективом, в том числе и в сфере своей профессиональной деятельности;
 - исследование концепций стратегического менеджмента, используемых в российской и зарубежной практике, с целью подготовки к руководству коллективом в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия;
 - изучение теоретико-методических основ стратегического менеджмента принятия организационно-управленческих решений в экономической деятельности хозяйствующих субъектов;
 - формирование навыков системного, ситуационного и стратегического анализа, определения направлений и траекторий экономического развития хозяйствующих субъектов, разработки стратегий их функционирования и развития, обоснования мероприятий, обеспечивающих их реализацию на практике.

1.3 Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы.

Дисциплина «Стратегический менеджмент» относится к части Блока 1 "Дисциплины (модули)" учебного плана.

Обучающиеся, приступившие к изучению дисциплины «Стратегический менеджмент», должны понимать основные законы общественного и экономического развития, закономерности формирования и развития национальных экономик, знать концепции, принципы, методы общего менеджмента; особенности функционирования мировой экономики в условиях финансовых кризисов; формулировать основные черты глобализации; владеть культурой мышления, уметь логично и ясно строить устную и письменную речь, аргументировано объяснять свою позицию, работать с информацией и эффективно взаимодействовать в группе.

Курс «Стратегический менеджмент» базируется на знаниях, полученных магистрантами в рамках освоения дисциплин «Менеджмент», «Корпоративные финансы», «Планирование, прогнозирование и макроэкономический анализ», «Маркетинг».

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

Изучение данной учебной дисциплины направлено на формирование у обучающихся компетенций

УК-1 Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий		
ИУК-1.2 Вырабатывает стратегию действий для решения проблемной ситуации	Знать основы стратегического менеджмента	
	Уметь сформировать миссию, цели, задачи компании в сфере своей профессиональной деятельности	
	Владеть навыками формирования миссии, целей, задач управления компанией в сфере своей профессиональной деятельности	
УК-2 Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла		
ИУК-2.1 Понимает принципы проектного подхода к управлению	Знать этапы стратегического менеджмента и их краткую характеристику.	
	Уметь осуществлять выбор наиболее рациональных Методы стратегического анализа	
	Владеть инструментами и методами стратегического менеджмента по принятию организационно-управленческих решений	
УК-3 Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели		
ИУК-3.2 Организует работу команды и обеспечивает разработку командной стратегии для выполнения поставленных задач	Знать концепции стратегического менеджмента по формированию межличностных взаимоотношений	
	Уметь определять наиболее эффективные инструменты и методы стратегического менеджмента по формированию межличностных взаимоотношений	
	Владеть навыками анализа и определения наиболее эффективных концепций стратегического менеджмента по формированию межличностных взаимоотношений	
ПК-3 Способен разрабатывать стратегии поведения экономических агентов на различных рынках		
ИПК-3.1 Анализирует стратегии поведения экономических агентов на различных рынках	Знать методы стратегического анализа	
	Уметь осуществлять анализ факторов внешней и внутренней среды функционирования организации	
	Владеть навыками применения методы стратегического анализа	
ИПК-3.2 Разрабатывает предложения по совершенствованию стратегии поведения экономических агентов на различных рынках	Знать методы управления в условиях стратегических неожиданностей, по слабым и сильным сигналам.	
	Уметь определять и предлагать направления совершенствованию стратегии поведения экономических агентов	
	Владеть методами осуществления стратегического контроля реализации стратегии развития предприятия.	
ПК-2 Способен готовить аналитические материалы в области экономической политики и принятия стратегических решений		
ИПК-2.1 Применяет методы экономического анализа для подготовки аналитических материалов в области экономической политики и принятия стратегических решений	Знать методы экономического анализа в области экономической политики и принятия стратегических решений	
	Уметь осуществлять выбор методов экономического анализа для подготовки аналитических материалов в области экономической политики и принятия стратегических решений	
	Владеть Методами экономического анализа для подготовки аналитических материалов в области экономической политики и принятия стратегических решений	
ИПК-2.2 Представляет результаты проведенного анализа в виде аналитических материалов	Знать модели представления результатов проведенного анализа	
	Уметь представляет результаты проведенного анализа в виде аналитических материалов	
	Владеть навыками проведения стратегического анализа и его представления	

2. Структура и содержание дисциплины.

2.1 Распределение трудоёмкости дисциплины по видам работ.

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 4 зач.ед. (144 часов), их распределение по видам работ представлено в таблице (для студентов ОФО).

Вид учебной работы		Всего часов	Семестры (часы)
			4
Контактная работа, в том числе:		34,3	34,3
Аудиторные занятия (всего):		34	34
Занятия лекционного типа		12	12
Занятия практические типа		22	22
Иная контактная работа:			
Контроль самостоятельной работы (КСР)			
Промежуточная аттестация (ИКР)		0,3	0,3
Самостоятельная работа, в том числе:		83	83
Проработка и повторение лекционного (теоретического) материала, материала учебной и научной литературы, подготовка к семинарским занятиям. Подготовка к решению задач и тестов.		42	42
Выполнение индивидуальных заданий (подготовка докладов- презентаций, подготовка эссе в moodle.kubsu.ru, решение кейсов)		42	42
Контроль:			
Экзамен		26,7	26,7
Общая трудоемкость	час.	144	72
	в том числе контактная работа	34,3	28,2
	зач. ед	4	2

2.2 Структура дисциплины:

Распределение видов учебной работы и их трудоемкости по разделам дисциплины.

Разделы (темы) дисциплины, изучаемые в 4 семестре (очная форма)

№	Наименование разделов (тем)	Количество часов				
		Всего	Аудиторная работа			Внеаудиторная работа
			Л	ПЗ	ЛР	
1	2	3	4	5	6	7
1.	Стратегический менеджмент как явление и процесс	14	2	2		10
2.	Конкурентные преимущества стратегий предприятий	15	1	4		10
3.	Анализ внешней среды предприятия	14	2	2		10
4.	Анализ внутренней среды предприятия	15	1	4		10
5.	Международные стратегические перспективы	14	2	2		10
6.	Формирование и анализ стратегических альтернатив, разработка стратегии	15	1	4		10
7.	Выбор и обоснование стратегий развития	15	2	2		11
8.	Стратегические альянсы, менеджмент знаний и образовательные организации	15	1	2		12
9.	ИТОГО по разделам дисциплины	117	12	22		83
10.	Контроль самостоятельной работы (КСР)					
11.	Промежуточная аттестация (ИКР)	0,3				
12.	Подготовка к текущему контролю	26,7				
13.	Общая трудоемкость по дисциплине	144				

Примечание: Л – лекции, ПЗ – практические занятия / семинары, ЛР – лабораторные занятия, СРС – самостоятельная работа студента

2.3 Содержание разделов (тем) дисциплины:

2.3.1 Занятия лекционного типа.

№	Наименование раздела (темы)	Содержание раздела (темы)	Форма текущего контроля
1	2	3	4
1.	Стратегический менеджмент как явление и процесс	Стратегический менеджмент в системе управления организацией. Сущность стратегического менеджмента и причины возрастания его роли в современных условиях. Этапы стратегического менеджмента и их краткая характеристика. Методы стратегического анализа и их краткая характеристика. Матрица Бостонской консультативной группы как метод стратегического анализа. SWOT – анализ и методика его проведения. Определение общего направления развития организации.	Кейс-стади, Тестирование
2.	Конкурентные преимущества стратегий предприятий	Понятие миссии организации. Миссия, имидж и бренд предприятия. Цели развития организации. Основные направления выработки стратегии развития организации. Лидерство в минимизации издержек производства. Специализация в производстве продукции. Фиксирование сегмента рынка и концентрация усилий на этом направлении. Эталонные стратегии и их краткая характеристика. Стратегии концентрированного роста. Стратегии интегрированного роста. Стратегии диверсифицированного роста.	Кейс-стади, Тестирование

2.3.2 Занятия семинарского типа.

№	Наименование раздела (темы)	Тематика практических занятий (семинаров)	Форма текущего контроля
1	2	3	4
3.	Анализ внешней среды предприятия	Анализ факторов внешней среды функционирования организации. Анализ факторов общей или дальней окружающей среды. Стратегия участия в продукте крупного предприятия. Стратегия использования преимуществ крупного предприятия. Функциональные стратегии развития предприятий. Маркетинг как объект стратегического управления. Маркетинговые стратегии в системе реализации базовой стратегии. Товарная стратегия в системе маркетинговой стратегии. Стратегия ценообразования: сущность и основные разновидности. Стратегия продвижения товаров на рынок как компонент маркетинговой стратегии. Производство как объект стратегического управления. Стратегии развития производства на предприятии. Компоненты стратегии развития производства и их краткая характеристика.	Доклад-презентация, Тестирование
4.	Анализ внутренней среды предприятия	Анализ и оценка факторов ближней окружающей среды. Анализ внутренней среды организации. Стратегии цепочки добавленной стоимости на предприятии. Логистика и её роль в деле реализации базовой стратегии предприятия. Разновидности логистических систем и их краткая характеристика. Персонал предприятия как объект стратегического управления. Стратегии управления персоналом на предприятии. Этапы реализации стратегии управления персоналом и их краткая характеристика. Сущность и компоненты финансовой стратегии предприятия.	Доклад-презентация, Тестирование
5.	Международные стратегические перспективы	Стратегии целенаправленного сокращения. Стратегии развития предприятий малого бизнеса: общая характеристика. Стратегии самостоятельного развития малых предприятий. Стратегия копирования. Стратегия оптимального размера. Стратегии встраивания малых предприятий в деятельность крупных.	Эссе Тестирование
6.	Формирование и анализ стратегических альтернатив, разработка стратегии	Инновации как объект стратегического управления. Инновационные стратегии предприятия. Организационная структура управления как объект стратегического управления. Стратегии организационных изменений. Методы стратегического управления. Управление посредством ранжирования задач.	Тестирование

7.	Выбор и обоснование стратегий развития	Управление по слабым и сильным сигналам. Управление в условиях стратегических неожиданностей. Контроль реализации стратегии развития предприятия. Этапы осуществления стратегического контроля, их краткая характеристика. Методы осуществления стратегического контроля.	<i>Индивидуальный проект, Тестирование</i>
8.	Стратегические альянсы, менеджмент знаний и образовательные организации	Важность международной экспансии как жизнеспособной стратегии диверсификации. Источники национального преимущества, то есть почему отрасль в данной стране более (или менее) успешна, чем та же отрасль в другой стране. Мотивации (или выгоды) и риски, связанные с международной экспансией, включая возникающую тенденцию к увеличению офшорной и аутсорсинговой деятельности. Две противоположные силы - снижение затрат и адаптация к местным рынкам - с которыми сталкиваются фирмы при выходе на международные рынки. Преимущества и недостатки, связанные с каждой из четырех основных стратегий: международная, глобальная, мульти-внутренняя и транснациональная. Разница между региональными компаниями и действительно глобальными компаниями.	<i>Коллоквиум, Тестирование</i>

2.3.3 Лабораторные занятия.

Лабораторные занятия – не предусмотрены.

2.3.4 Примерная тематика курсовых работ (проектов)

Курсовая работа – не предусмотрена.

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	2	3
1	Проработка и повторение лекционного материала, материала учебной и научной литературы, подготовка к семинарским занятиям	Методические указания для подготовки к занятиям лекционного и семинарского типа. Утверждены на заседании Совета экономического факультета ФГБОУ ВО «КубГУ». Протокол № 8 от 29 июня 2017 г. Режим доступа: https://www.kubsu.ru/ru/econ/metodicheskie-ukazaniya Методические указания по выполнению самостоятельной работы обучающихся. Утверждены на заседании Совета экономического факультета ФГБОУ ВО «КубГУ». Протокол № 8 от 29 июня 2017 г. Режим доступа: https://www.kubsu.ru/ru/econ/metodicheskie-ukazaniya
2	Подготовка к решению задач и тестов	Методические указания по выполнению самостоятельной работы обучающихся. Утверждены на заседании Совета экономического факультета ФГБОУ ВО «КубГУ». Протокол № 8 от 29 июня 2017 г. Режим доступа: https://www.kubsu.ru/ru/econ/metodicheskie-ukazaniya
3	Подготовка докладов-презентаций	Методические указания по выполнению самостоятельной работы обучающихся. Утверждены на заседании Совета экономического факультета ФГБОУ ВО «КубГУ». Протокол № 8 от 29 июня 2017 г.
4	Подготовка к выполнению расчетно-графических заданий	Методические указания по выполнению расчетно-графических заданий. Утверждены на заседании Совета экономического факультета ФГБОУ ВО «КубГУ». Протокол № 8 от 29 июня 2017 г. Режим доступа: https://www.kubsu.ru/ru/econ/metodicheskie-ukazaniya Методические указания по выполнению самостоятельной работы обучающихся. Утверждены на заседании Совета экономического факультета ФГБОУ ВО «КубГУ». Протокол № 8 от 29 июня 2017 г. Режим доступа: https://www.kubsu.ru/ru/econ/metodicheskie-ukazaniya
5	Подготовка к текущему контролю	Методические указания по выполнению самостоятельной работы обучающихся. Утверждены на заседании Совета экономического факультета ФГБОУ ВО «КубГУ». Протокол № 8 от 29 июня 2017 г. Режим доступа: https://www.kubsu.ru/ru/econ/metodicheskie-ukazaniya

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 ходе изучения дисциплины предусмотрено использование следующих образовательных технологий: лекции, практические занятия, проблемное обучение, модульная технология, подготовка письменных аналитических работ, самостоятельная работа студентов.

Компетентностный подход в рамках преподавания дисциплины реализуется в использовании интерактивных технологий и активных методов (проектных методик, мозгового штурма, разбора конкретных ситуаций, анализа педагогических задач, педагогического эксперимента, иных форм) в сочетании с внеаудиторной работой.

Информационные технологии, применяемые при изучении дисциплины: использование информационных ресурсов, доступных в информационно-телекоммуникационной сети Интернет.

Адаптивные образовательные технологии, применяемые при изучении дисциплины – 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.

Текущий контроль осуществляется в ходе учебного процесса и консультирования студентов по результатам освоения программы курса и выполнения самостоятельных работ. Он предусматривает проверку готовности студентов к плановым занятиям, оценку качества и самостоятельности выполнения заданий на практических занятиях, проверку правильности решения поставленных задач.

Оценочные средства включает контрольные материалы для проведения **текущего контроля** в форме *тестовых заданий, доклада-презентации по проблемным вопросам, ситуационных задач (указать иное)* и **промежуточной аттестации** в форме *вопросов к экзамену*.

Структура оценочных средств для текущей и промежуточной аттестации

№ п/п	Код и наименование индикатора	Результаты обучения (в соответствии с п. 1.4)	Наименование оценочного средства	
			Текущий контроль	Промежуточная аттестация
1	ИУК-1.2 Вырабатывает стратегию действий для решения проблемной ситуации	Знать основы стратегического менеджмента для решения проблемной ситуации	Тест	
		Уметь сформировать миссию, цели, задачи компании в сфере своей профессиональной деятельности	Кейс-стади	Вопрос на экзамене
		Владеть навыками формирования миссии, целей, задач управления компанией в сфере своей профессиональной деятельности		Вопрос на экзамене
2	ИУК-2.1 Понимает принципы проектного подхода к управлению	Знать этапы стратегического менеджмента и их краткую характеристику.	Тест	Вопрос на экзамене
		Уметь осуществлять выбор наиболее рациональных Методы стратегического анализа	Кейс-стади	Вопрос на экзамене
		Владеть инструментами и методами стратегического менеджмента по принятию организационно-управленческих решений		Вопрос на экзамене
3	ИУК-3.2 Организует работу команды и обеспечивает разработку командной стратегии для выполнения поставленных задач	Знать концепции стратегического менеджмента по формированию межличностных взаимоотношений	Тест	Вопрос на экзамене
		Уметь определять наиболее эффективные инструменты и методы стратегического менеджмента по формированию межличностных взаимоотношений	Доклад-презентация	Вопрос на экзамене
		Владеть навыками анализа и определения наиболее эффективных концепций стратегического менеджмента по формированию межличностных взаимоотношений		Вопрос на экзамене
4	ИПК-3.1 Анализирует стратегии поведения экономических агентов на различных	Знать методы стратегического анализа	Тест	Вопрос на экзамене
		Уметь осуществлять анализ факторов внешней и внутренней среды функционирования организации	Доклад-презентация	Вопрос на экзамене
		Владеть навыками применения методы стратегического анализа		Вопрос на экзамене
5	ИПК-3.2 Разрабатывает предложения по совершенствованию стратегии поведения экономических агентов	Знать методы управления в условиях стратегических неожиданностей, по слабым и сильным сигналам.	Тест	Вопрос на экзамене
		Уметь определять и предлагать направления совершенствованию стратегии поведения экономических агентов	Эссе	Вопрос на экзамене
		Владеть методами осуществления стратегического контроля реализации стратегии развития предприятия.		Вопрос на экзамене
6	ИПК-2.1 Применяет методы экономического анализа для подготовки аналитических материалов в области экономической политики и принятия стратегических решений	Знать методы экономического анализа в области экономической политики и принятия стратегических решений	Тест	Вопрос на экзамене
		Уметь осуществлять выбор методов экономического анализа для подготовки аналитических материалов в области экономической политики и принятия стратегических решений	Коллоквиум	Вопрос на экзамене
		Владеть Методами экономического анализа для подготовки аналитических материалов в области экономической политики и принятия стратегических решений	Индивидуальный проект	Вопрос на экзамене
7	ИПК-2.2 Представляет результаты проведенного анализа в виде аналитических материалов	Знать модели представления результатов проведенного анализа	Тест	Вопрос на экзамене
		Уметь представляет результаты проведенного анализа в виде аналитических материалов	Индивидуальный проект	Вопрос на экзамене
		Владеть навыками проведения стратегического анализа и его представления		Вопрос на экзамене

Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы
Примерный перечень вопросов и заданий

Кейс-Стади

Примерное Задания для решения кейс-задачи по разделу (теме) дисциплины № 1.
Стратегический менеджмент как явление и процесс

Стратегия в действии [ИКЕА]

Стратегия управления требует учета широкого спектра факторов, чтобы разработать согласованное долгосрочное направление для организации.

В 1953 году, всего через четыре года после того, как Ингвар Кампрад выпустил свой первый каталог почтовых заказов, в котором представлена мебель местного производства, он открыл свой первый магазин в Альмхульт, Швеция. С тех пор он и его преемники создали глобальную сеть магазинов в 28 странах. Первоначально магазины были открыты только в Скандинавии, но по мере того, как были достигнуты более высокие уровни успеха, магазины создавались в тех странах, где вознаграждение, а также риск провала были гораздо выше. Во всех этих странах концепция розничной торговли Ingvar Kamprad оставалась неизменной: «предлагать широкий ассортимент предметов обстановки хорошего дизайна и функциональности по таким низким ценам, что большинство людей могут позволить себе купить их».

В 1980-х Андрес Мoberг стал исполнительным директором. Тем не менее, влияние Ингвара Кампрада все еще можно найти. ИКЕА всегда была скромной в своем подходе. В первые годы он переехал в Данию, чтобы избежать шведского налогообложения. Отголоски той же философии и стиля можно было увидеть у Андерса Мoberга. Он приходил в офис в компании Nissan Primera, одетый в неформальную одежду и часы, как и другие сотрудники. За границей он путешествовал по авиабилетам эконом-класса и останавливался в скромных отелях. Он ожидал, что его руководители поступят так же. Такая осторожность была распространена на компанию, акции которой находились в доверительном управлении голландского благотворительного фонда и не продавались. Кроме того, план расширения ИКЕА предусматривал только внутреннее финансирование с reinvestированием 15 процентов оборота.

1980-е годы показали быстрый рост. ИКЕА извлекла выгоду из изменения отношения потребителей, от статусных и дизайнерских ярлыков к функциональности, чему способствовал экономический спад. Компания также разработала ряд уникальных элементов, которые составили формулу успеха ИКЕА: простой, высококачественный скандинавский дизайн, глобальный поиск комплектующих, комплекты мебели, которые клиенты сами перевозили и собирали, огромные пригородные магазины с большим количеством парковок и такие удобства, как кафе, рестораны, инвалидные коляски и даже присмотр за детьми. Ключевой особенностью концепции ИКЕА была универсальная привлекательность для клиентов, пересекающая национальные границы, и продукты, и опыт покупок были разработаны для поддержки этой привлекательности. Клиенты приходили с разным стилем жизни: от новых домовладельцев до руководителей предприятий, нуждающихся в больших офисных мощностях. Все они ожидали хорошего стиля, качественной домашней обстановки, по разумной цене и легко доступны.

Компания ИКЕА оправдала эти ожидания, поощряя покупателей создавать собственные ценности, выполняя определенные задачи, традиционно выполняемые производителем и продавцом, например, сборку и доставку продукции на дом. ИКЕА позаботилась о том, чтобы каждый аспект ее бизнес-системы был разработан таким образом, чтобы клиенты могли легко адаптироваться к своей новой роли. Например, информация, помогающая клиентам принимать решения о покупке, была представлена в глянцевого каталоге на 200 страниц; во время посещения магазина покупатели были снабжены рулетками, ручками и

бумагой для записей, чтобы сократить количество требуемого торгового персонала; мебель была выставлена в 100 модельных комнатах; и продавцы должны были привлекать клиентов только по запросу.

Чтобы постоянно предлагать недорогие, но высококачественные продукты, IKEA также имела 30 офисов закупок по всему миру, главной целью которых было выявление потенциальных поставщиков. Затем дизайнеры из штаб-квартиры рассмотрели их, чтобы решить, какие из них будут предлагаться для каждого из продуктов, и их общая цель заключается в том, чтобы обеспечить низкую стоимость и простоту производства. Наиболее экономичных поставщиков всегда выбирали по сравнению с традиционными, поэтому для изготовления чехлов на сиденья можно было бы нанять производителя рубашек. Несмотря на то, что процесс, с помощью которого принятие в качестве поставщика IKEA было нелегким, было весьма желанным, поскольку, став частью системы IKEA, поставщики получили доступ к мировым рынкам и получили техническую помощь, арендованное оборудование и советы о том, как производство до мировых стандартов равенства. К середине 1990-х IKEA предлагала ассортимент из 12 000 наименований товаров из 1800 поставщиков в 45 странах по ценам на 20-40% ниже, чем на сопоставимые товары. Тем не менее, к 1998 году средства достижения низкой стоимости получили некоторое критическое внимание. Сообщалось, что IKEA поставляет свои товары поставщикам из Восточной Европы, которые платят своим работникам уровень бедности.

Необходимость справляться с широко рассредоточенными источниками комплектующих и объемными заказами заставила IKEA иметь эффективную систему для заказа своих поставщиков, интеграции их в продукты и доставки их в магазины. Это было достигнуто благодаря всемирной сети из четырнадцати складов. Они обеспечивали хранение, но также выступали в качестве логистических контрольных точек, центров консолидации и транзитных узлов, а также способствовали интеграции спроса и предложения, сокращая необходимость хранить производственные циклы в течение длительных периодов, снижая удельные затраты за счет минимизации затрат на запасы и помогая магазинам предвидеть потребности и устранять дефицит.

К концу 1990-х IKEA обратила свое внимание на новые возможности для роста. Он открыл магазины в Восточной Европе и бывших советских республиках, полагая, что они представляют большой будущий потенциал. В 1997 году компания объявила о своем плане открывать двенадцать новых магазинов в год на международном уровне в таких городах, как Франкфурт, Шанхай, Чикаго и Роклаб в Польше, и удвоить производственные мощности, построив до 2002 года до двадцати заводов в Восточной Европе. Также планировалось развивать новые направления бизнеса. В партнерстве со строительным подрядчиком IKEA проводила рыночные испытания в Швеции «плоско упакованного» жилья, которое может быть собрано двумя мужчинами и краном в неделю по ценам примерно на 30 процентов ниже, чем в обычном режиме. 27 STRATEGIC MANAGEMENT также разрабатывали новые источники поставок, заключая соглашение с лесопромышленной компанией о разработке новых древесных материалов для мебели. Тем не менее, компания также столкнулась с проблемами. IKEA переживала растущую конкуренцию на международном фронте. Он решил реализовать программу экономии затрат, рационализировав свою цепочку поставок и ассортимент продукции, с тем чтобы сократить закупочные расходы в среднем на 10 процентов. Компания заявила о намерении сократить на четверть бывших 2400 поставщиков и сосредоточиться на увеличении объемов с меньшим ассортиментом продукции и меньшим количеством поставщиков.

В 1996 году Ингвар Кампрад объявил, что IKEA будет разделена на три части: розничные операции, организация, владеющая франшизой и товарными знаками, и третье подразделение, занимающееся в основном финансами и банковским делом. Первые два сформируют ядро группы, контролируемой на расстоянии вытянутой руки организациями, подобными трасту; акции последнего будут принадлежать трем сыновьям Кампрада. Структура была разработана, чтобы гарантировать, что частная организация не будет

разрушена или продана в битве за наследство после ухода Ингвара Кампрада. Он также хотел убедиться, что на него не будет оказываться какое-то внешнее давление для постоянного роста, с которым часто сталкиваются публично котируемые компании. Внутренняя стратегия ИКЕА осуществлялась на разных уровнях. Комитет старших руководителей в штаб-квартире в Дании отвечал за надзор за инвестициями в новый рынок и магазины; ответственность за разработку и покупку продукта лежит на ИКЕА из Швеции; и страновые менеджеры адаптировали презентацию и маркетинг продукции на родных территориях.

Вопросы

1. Используя характеристики, рассмотренные в кейсе, запишите формулировку стратегии для ИКЕА.
2. В отношении данного случая запишите характеристики стратегии ИКЕА, которые можно объяснить следующими понятиями:
 - (а) стратегическое управление как «экологическое соответствие»
 - (б) стратегическое управление как «расширение» возможностей.

Примерное Задание для решения кейс-задачи по разделу (теме) дисциплины № 2. Конкурентные преимущества стратегий предприятий

Забота об окружающей среде в Toyota UK

Когда в 1989 году Toyota Motor Corporation приняла решение построить свой первый европейский завод по сборке автомобилей в Великобритании, она выбрала крупное «зеленое поле» в Дербишире, Англия - Бернастон. Причины выбора Burnaston включали: Наличие большого сайта, способного обеспечить дальнейшее расширение в случае необходимости

Поддерживающий подход к привлечению инвесторов со стороны государственных и местных органов власти

Отличное транспортное сообщение как внутри Великобритании, так и с континентом Европы

Местная рабочая сила, имеющая опыт в производстве автомобилей и машиностроении

Наличие эффективного рынка труда с относительно дешевыми затратами на рабочую силу

Наличие потенциальных местных поставщиков запчастей и сырья

Большой внутренний рынок для автомобилей

Огромный потенциал Европейского Союза (оцениваемого как крупнейший в мире рынок автомобилей с годовым объемом продаж в 2000 году, оцениваемым в 15 миллионов).

Разработка Burnaston представляла собой крупную инвестицию в экономику Великобритании в размере около 700 миллионов фунтов стерлингов, дополняемую строительством завода по производству двигателей в Дисайде, Северный Уэльс, с дополнительными затратами в размере около 140 миллионов фунтов стерлингов. В то время эти общие внутренние инвестиции в размере 840 млн. Фунтов стерлингов были самыми крупными в Великобритании, и с тех пор их редко превышали. Строительство обоих заводов началось в 1990 году и было завершено к началу производства в 1992 году - в сентябре для двигателей на заводе Deeside и в декабре для автомобилей в Бернастоне. Наем и обучение началось еще в 1990 году с набора около 1000 сотрудников для запуска производства. Впоследствии была проведена вторая волна набора, чтобы предусмотреть вторую смену, которая началась в феврале 1994 года. Дальнейший набор привел к тому, что общее количество набранных и прошедших подготовку кадров превысило 2000 человек в течение пятилетнего периода.

Производство новой модели - Carina E - началось всерьез в конце 1992 года, работая на первоначальную цель в 100 000 автомобилей в год. К 1995 году производство достигло 90 000 единиц, несмотря на слабый спрос во многих европейских странах. Успех линии Carina побудил компанию начать строительство второго сборочного завода в Бернастоне, где будут производиться автомобили меньшего размера Corolla. Набор персонала для этого

этапа II начался в середине 1997 года, и в него было занято до 1000 дополнительных сотрудников. Преимущество условий «зеленого поля» означало, что компания смогла разместить новую производственную линию в оптимальном месте рядом с существующей линией Carina.

Совокупные инвестиции компании в Deeside и Burnaston превысят 1 миллиард фунтов стерлингов к моменту завершения линии Corolla. Такие инвестиции оказывают большое влияние на местную среду, в которой расположены производственные подразделения. Например, во время строительства или развития площадки необходимо провести основные земляные работы, чтобы выровнять или обустроить территорию и обеспечить все необходимые услуги, такие как электричество, газ и вода. Они обычно связаны с высоким уровнем шума и грязи в виде пыли или грязи, так как подрядчики выполняют свою работу. Тогда есть явные размеры и внешний вид основных заводских зданий в том, что когда-то было полусельской местностью. Все такие разработки оказывают серьезное влияние на местные дорожные и транспортные системы. Должны быть построены новые подъездные дороги, должны быть обустроены парковочные места для сотрудников и посетителей, а зоны доставки должны быть рассчитаны на целый ряд тяжелых грузовых автомобилей и других коммерческих транспортных средств. По соображениям безопасности вся окрестность производственного участка должна быть хорошо освещена и обозначена. Таким образом, большая фабрика может быть такой же очевидной ночью, как и днем. Учитывая эти моменты, Toyota разработала глобальную политику по экологическим вопросам как неотъемлемую часть своей цели быть «хорошими корпоративными гражданами», где бы они ни находились. Такова причина «Хартии Земли» Toyota.

«Хартия Земли»: Тойота и окружающая среда

В 1992 году Toyota Motor Corporation, материнская компания Toyota Motor Manufacturing UK, опубликовала глобальную политику в области окружающей среды, основанную на трех основных характеристиках:

1. Комплексный подход к решению экологических проблем - путем разработки технологий, которые сводят к минимуму воздействие транспортных средств и их производства на окружающую среду, а также путем осуществления экологических программ на всех этапах производственной и сбытовой деятельности Toyota во всем мире, в том числе с привлечением поставщиков и дистрибьюторов.
2. Профилактические меры - оценка и минимизация у источника воздействия на окружающую среду каждого этапа разработки, проектирования, производства, маркетинга и распространения продукции компании.
3. Социальный вклад в решение экологических проблем - например, путем поддержки и участия в более широких экологических мероприятиях во внешнем сообществе.

На британских площадках эта экологическая политика реализуется посредством следующего:

- Контроль отходов
- Осторожный подбор материалов
- Благоустройство участка
- Звукоизоляция производственных площадей
- Охрана природы на участке.

Политика в отношении отходов в процессе производства руководствуется так называемой философией 5R:

1. Уточните (например, учтите экологические соображения при выборе и маркировке материалов)
2. Уменьшить (минимизировать отходы у источника)
3. Повторное использование (например, повторное использование упаковочных материалов, использование переработанных материалов в бамперах)
4. Переработка (например, материалы, которые не могут быть повторно использованы в том же процессе)

5. Извлечение энергии (например, отработавшие газы процесса используются для предварительного нагрева других процессов)

Целевые показатели для экологических показателей устанавливаются и контролируются Руководящим комитетом по окружающей среде, созданным компанией для контроля этого аспекта деятельности компании. Что касается внешних выбросов, британские заводы компании эксплуатируют котлы, работающие на природном газе, что снижает количество вредных паров диоксида серы почти до нуля. В окрасочных отделах выбросы находятся в пределах Великобритании, и компания избегает использования хлорированных растворителей и ХФУ в производственном процессе. Постоянный мониторинг выбросов на площадке. Все торговые стоки и вода, используемые во время производственного процесса, обрабатываются на отдельной установке для очистки сточных вод перед сбросом в основные канализационные коллекторы. Ни на одном из заводов в Великобритании нет утилизации отходов.

Уровень шума на заводах определяется различными мерами изоляции, которые учитываются при проектировании и строительстве каждого завода. Например, общий цвет фабрики в Бернастоне был согласован с природой до того, как вся территория была благоустроена с использованием более четверти миллиона деревьев и кустарников. В рамках своей политики по связям с общественностью компания учредила комитет по связям с общественностью, который регулярно встречается с представителями местных приходских советов для обсуждения экологических вопросов, в том числе вопросов, поднятых любой из сторон.

Наконец, с точки зрения своей продукции, транспортные средства компании спроектированы так, чтобы быть более экологически чистыми благодаря использованию эффективных двигателей с обедненным двигателем и разработке более эффективных каталитических систем для снижения вредных выбросов выхлопных газов.

Вопросы

1. Каковы возможные преимущества для Toyota UK в проведении ее нынешней экологической политики? На каких основаниях вы бы обосновали дополнительные расходы, связанные с реализацией такой политики?

2. Составьте список преимуществ и недостатков для местного сообщества, возникающих в связи с созданием большого производственного подразделения в сельской местности. На каком этапе преимущества могут перевесить недостатки?

3. Что вы видите в качестве основных преимуществ «нового сайта» для производственной организации? Каковы недостатки такого сайта?

Доклад-презентация

Примерные темы докладов презентаций по разделу (теме) дисциплины №3 Анализ внешней среды предприятия

План презентации

Важность разработки прогнозов деловой среды.

Почему сканирование окружающей среды, мониторинг и сбор информации о конкурентах являются важными факторами для прогнозирования.

Почему планирование сценариев является полезным методом для фирм, конкурирующих в отраслях, характеризующихся непредсказуемостью и изменениями.

Влияние общей среды на стратегии и результаты деятельности фирмы.

Примерные темы докладов презентаций по разделу (теме) дисциплины №4 Анализ внутренней среды предприятия

План презентации

Основная и вспомогательная деятельность цепочки создания стоимости фирмы.

Как анализ цепочки создания стоимости может помочь менеджерам создать стоимость, исследуя отношения между действиями внутри фирмы и между фирмой и ее клиентами и поставщиками.

Различные виды материальных и нематериальных ресурсов, а также организационные возможности.

Четыре критерия, которыми должны обладать ресурсы фирмы для поддержания устойчивого преимущества.

Полезность анализа финансовых коэффициентов, а также его присущие ограничения.

Эссе

Примерные темы эссе по разделу (теме) дисциплины № 5 Международные стратегические перспективы

МЕЖДУНАРОДНЫЕ СТРАТЕГИИ

Вопросы для размышления

1. Какие преимущества получит производственная компания от инвестиций в производственные мощности за рубежом?

2. В какой степени правительства могут

(а) поощрять и

(б) препятствовать развитию мировой торговли?

Приведите примеры из вашего чтения.

3. Почему для компаний, преследующих стратегию международной экспансии, важно понимать значение микроэлектронных технологий для коммуникации и принятия решений?

4. Какие выгоды может получить страна, которая поощряет зарубежные инвестиции в свою экономику?

Тестирование

Примерный перечень тестов по разделу (теме) дисциплины №6 Формирование и анализ стратегических альтернатив, разработка стратегии

1 Индивидуальные инвесторы полагаются на менеджеров корпорации

А) диверсифицировать инвестиции акционера с целью снижения риска.

Б) добиться снижения риска при меньших затратах, чем акционеры могли бы получить самостоятельно.

В) максимизировать краткосрочные доходы в виде дивидендов.

Г) повысить ценность своих инвестиций таким образом, чтобы акционеры не могли сделать это самостоятельно.

2 Одним из основных преимуществ диверсификации является разделение основных компетенций. Для того чтобы диверсификация была наиболее успешной, важно, чтобы

А) методы производства одинаковы.

В) сходство, необходимое для разделения основных компетенций, должно быть в цепочке создания стоимости, а не в продукте.

В) продукты используют аналогичные каналы сбыта.

Г) целевой рынок остается тем же, даже если продукты очень разные.

3 Вертикальная интеграция может быть полезной, когда

А) гибкость снижается, обеспечивая более стационарную позицию в конкурентной среде.

Б) минимальные эффективные масштабы двух корпораций различны.

В) снижение трансакционных издержек и улучшение координации жизненно необходимы и достижимы благодаря вертикальной интеграции.

Г) различные сегрегированные специализации будут объединены.

4 Когда корпоративный офис фирмы помогает дочерним компаниям принимать мудрые решения при приобретении, продаже и создании новых предприятий, он называется ____.

А) перестройка

Б) Использование основных компетенций

В) неуклонная рыночная власть

Г) воспитание детей

5 В матрице BCG (Boston Consulting Group) бизнес, имеющий небольшую долю рынка в отрасли, отличающейся высоким ростом рынка, называется

А) Звезда.

Б) дойная корова.

В) вопросительный знак

Г) собака.

6 Обозначенная в Boston Consulting Group техника управления портфелем, «дойная корова», относится к бизнесу, который имеет

А) относительно низкая доля рынка и низкий рост рынка.

Б) низкий рост рынка и относительно высокая доля рынка.

В) относительно низкая доля рынка и высокий рост рынка.

Г) высокий рост рынка и относительно высокая доля рынка.

7 Как сказал Майкл Портер: «У _____ есть огромное очарование. Это большая игра, драматический жест. Одним движением пера вы можете добавить к размеру миллиарды, получить историю на первой полосе и создать волнение на рынках».

А) слияния и поглощения

Б) стратегические альянсы и совместные предприятия

В) внутреннее развитие

Г) стратегии дифференциации

8 Все нижеследующее является руководящими принципами управления стратегическими альянсами, за исключением

А) установление четкого понимания между партнерами.

Б) не обмениваясь информацией с вашим партнером.

В) полагаться в первую очередь на контракт, чтобы совместное предприятие работало.

Г) работает над тем, чтобы отношения сотрудничества между партнерами.

9 "Золотых парашютов" означает

А) Выплата вознаграждения руководителям, уволенным из-за поглощения.

Б) пункт, требующий выплаты огромных дивидендов при поглощении.

В) финансовые стимулы, предлагаемые фирмой, которой угрожают, чтобы помешать враждебному истцу приобрести его.

Г) менеджеры фирмы, вовлеченные во враждебное поглощение, приближающиеся к третьему по поводу приобретения.

10 Запуск Garden.com, начальный случай в этой главе, не удался, потому что

А) он потратил значительные средства на контент и возможности, которые клиенты не оценили.

Б) его репутация была подорвана слухами, которые распространялись из уст в уста.

В) он не смог превратить покупателей в покупателей.

Г) все вышеперечисленное

11 Типы отраслей, которые, как ожидается, будут наиболее радикально преобразованы Интернетом, согласно тексту:

А) интенсивная информация, такая как финансовые услуги

Б) наукоемкие отрасли, такие как фармацевтика

В) интенсивное производство, такое как микропроцессоры

Г) все вышеперечисленное

12 Конечные пользователи

А) обычно AC в B2C.

Б) конечные потребители в канале сбыта.

В) вероятно, будет иметь больше возможностей для ведения переговоров из-за Интернета.

Г) все вышеперечисленное

- 13 Одной из самых серьезных угроз для поставщика, возникших из-за Интернета, является
- А) Интернет-технологии не могут быть легко имитированы.
 - Б) Интернет ограничивает способность поставщиков предлагать высокодифференцированные продукты или услуги.
 - В) технологии закупок устраняют необходимость в поставщиках.
 - Г) увеличилась стоимость доступа бизнес-клиентов.
- 14 В целом угроза заменителей усиливается, потому что Интернет:
- А) снижает затраты на переключение.
 - Б) снижает барьеры для входа.
 - В) вводит новые способы решения тех же задач.
 - Г) увеличивает производительность на единицу стоимости.
- 15 Все перечисленные ниже причины, по которым Интернет увеличивает интенсивность конкурентного соперничества, за исключением:
- А) Интернет усложнил имитацию преимуществ, достигнутых конкурентами.
 - Б) Интернет затрудняет дифференциацию фирм.
 - В) в Интернете есть Ascommoditized @ продукты, которые ранее считались редкими или уникальными.
 - Г) Интернет устранил важность местоположения, сделав географически удаленные продукты доступными в Интернете.
- 16 Что из нижеперечисленного не означает, что интернет-технологии используются нами Вы хотите улучшить общую стратегию лидерства в расходах?
- А) Прямой доступ к отчетам о проделанной работе и возможность для клиентов периодически проверять незавершенное производство сводит к минимуму переделки.
 - Б) Онлайн-торги и обработка заказов устраняют необходимость в телефонных звонках и сводят к минимуму расходы на персонал.
 - В) Быстрые онлайн-ответы на запросы на обслуживание и быстрая обратная связь с опросами клиентов и продвижением продуктов усиливают маркетинговые усилия.
 - Г) Заказы на покупку через Интернет делают многие транзакции безбумажными, снижая затраты на закупки и бумагу.
- 17 Какая из следующих фраз лучше всего завершает следующее предложение: Из-за Интернета фирмы, использующие целевую стратегию, имеют новые возможности для ____
- А) быстро отвечать на запросы клиентов.
 - Б) выход на специализированные рынки.
 - В) предоставлять больше услуг и возможностей.
 - Г) доступ к рынкам дешевле.
- 18 Огромное количество денег было потрачено на продвижение бренда Pets.com, но компания в конечном итоге закрылась во время спада Pets.com, Что из перечисленного не было одной из причин провала Pets.com:
- А) он переориентировал свое внимание на рыночную нишу и пытался привлечь слишком широкую аудиторию.
 - Б) он был основан на неправильной бизнес-модели с чрезмерно тонкими наценками.
 - В) несмотря на все усилия, маркетинговая кампания Pets.com была непродуманной и не принесла признания.
 - Г) его стратегия была основана на ценностном предложении, которое клиенты не оценили.

Индивидуальный проект

Примерное задание для индивидуального проекта по разделу (теме) дисциплины № 7 Выбор и обоснование стратегий развития

Задание:

Рассмотрите свой текущий подход к стратегическому управлению
Выберите компанию, которая наиболее известна или близка вам.

Используйте простую анкету ниже, чтобы определить сильные стороны и области для улучшения вашего текущего подхода к стратегическому управлению
Предложить стратегический план по устранению недостатков

Rating	Very weak in this area	Weak in this area	Average at this Area	Strong in this area	Very strong in this area
Managing Profit & Performance – Strategic and Annual Planning					
1. Strategic focus					
We have a strong understanding of the trends in the industry and specifically in our key markets					
We formally engage with our primary stakeholders and have a clear understanding of their needs and expectations					
We have developed and communicated our Vision, Mission and Values statements					
2. Strategic Plans					
We frequently undertake a comprehensive environmental analysis which allows us to pinpoint the strengths, weaknesses, opportunities and threats facing our business					
We have defined a set of key strategic goals which guide all our actions					
We have clear strategies in place to achieve our goals					
We continuously review resource and competence needs to support execution of our strategies and we then make changes as required					
3. Annual Plans					
We prepare a comprehensive annual plan, beyond a budget, for the business					
The plan has four interlinked components including Finance, Marketing, HR and Operations					
Managing Profit & Performance – Execution					
4. Financial Management & Operational Productivity					
We have an effective financial management system which facilitates decision-making and helps us to maximise profitability					
We have defined our key operational and supporting processes with individual ownership assigned for each					
We continuously audit these processes to define and implement efficiency improvements					
5. Management and Employee Performance					
We have clearly defined and communicated the performance expectations of our managers and employees					
Based on those expectations, we offer ongoing training and development to our managers and employees					
We have a performance management system in place to review management and employee performance					
6. Sales & Marketing					
We conduct regular market research which helps us to target our marketing efforts for best effect					
We know from our measures of marketing effectiveness that our marketing plans are making a tangible difference to business performance					
7. Customer Relationships					
We have a defined system in place to manage service quality which involves all managers and employees in the drive for quality					
We know from our measures of customer satisfaction that our quality management efforts are making a difference to business performance					

Managing Profit & Performance – Review and Evaluation					
8. Key Performance Measures					
We have defined key performance measures for the business					
These measures include financial and nonfinancial elements					
9. Performance Review					
Performance against the annual business plan is constantly reviewed and changes made as appropriate					
In addition to the ongoing review of performance, the senior management team meet quarterly to review progress towards the strategic goals					

Коллоквиум

Примерный перечень вопросов для коллоквиума по разделу (теме) дисциплины №8 Стратегические альянсы, менеджмент знаний и образовательные организации

1. Иногда организации должны выходить за пределы фирмы, чтобы нанимать талантов, минуя сотрудников, уже работающих в фирме. Существуют ли условия, при которых это может вызвать этические соображения?
2. Этические кризисы могут возникать практически в любой организации. Опишите некоторые системы, процедуры и процессы, которые могут помочь предотвратить такие кризисы.
3. Некоторые лидеры уделяют большое внимание развитию превосходящего человеческого капитала. Каким образом это помогает фирме развивать и поддерживать конкурентные преимущества?
4. Пять элементов «обучающейся организации». Выберите фирму, с которой вы знакомы, и обсудите, является ли она воплощением некоторых (или всех) из этих элементов.

4.2 Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации.

Вопросы к зачету

1. Стратегический менеджмент в системе управления организацией.
2. Сущность стратегического менеджмента и причины возрастания его роли в современных условиях.
3. Этапы стратегического менеджмента и их краткая характеристика.
4. Анализ факторов внешней среды функционирования организации.
5. Анализ факторов общей или дальней окружающей среды.
6. Анализ и оценка факторов ближней окружающей среды.
7. Анализ внутренней среды организации.
8. Методы стратегического анализа и их краткая характеристика.
9. Матрица Бостонской консультативной группы как метод стратегического анализа.
10. SWOT – анализ и методика его проведения.
11. Определение общего направления развития организации.
12. Понятие миссии организации. Миссия, имидж и бренд предприятия.
13. Цели развития организации.
14. Основные направления выработки стратегии развития организации.
15. Лидерство в минимизации издержек производства.
16. Специализация в производстве продукции.
17. Фиксирование сегмента рынка и концентрация усилий на этом направлении.
18. Эталонные стратегии и их краткая характеристика.
19. Стратегии концентрированного роста.
20. Стратегии интегрированного роста.
21. Стратегии диверсифицированного роста.
22. Стратегии целенаправленного сокращения.
23. Стратегии развития предприятий малого бизнеса: общая характеристика.

24. Стратегии самостоятельного развития малых предприятий.
25. Стратегия копирования.
26. Стратегия оптимального размера.
27. Стратегии встраивания малых предприятий в деятельность крупных.
28. Стратегия участия в продукте крупного предприятия.
29. Стратегия использования преимуществ крупного предприятия.
30. Функциональные стратегии развития предприятий.
31. Маркетинг как объект стратегического управления.
32. Маркетинговые стратегии в системе реализации базовой стратегии.
33. Товарная стратегия в системе маркетинговой стратегии.
34. Стратегия ценообразования: сущность и основные разновидности.
35. Стратегия продвижения товаров на рынок как компонент маркетинговой стратегии.
36. Производство как объект стратегического управления. Стратегии развития производства на предприятии.
37. Компоненты стратегии развития производства и их краткая характеристика.
38. Стратегии цепочки добавленной стоимости на предприятии.
39. Логистика и её роль в деле реализации базовой стратегии предприятия. Разновидности логистических систем и их краткая характеристика.
40. Персонал предприятия как объект стратегического управления. Стратегии управления персоналом на предприятии.
41. Этапы реализации стратегии управления персоналом и их краткая характеристика.
42. Сущность и компоненты финансовой стратегии предприятия.
43. Инновации как объект стратегического управления. Инновационные стратегии предприятия.
44. Организационная структура управления как объект стратегического управления. Стратегии организационных изменений.
45. Методы стратегического управления.
46. Управление посредством ранжирования задач.
47. Управление по слабым и сильным сигналам.
48. Управление в условиях стратегических неожиданностей.
49. Контроль реализации стратегии развития предприятия.
50. Этапы осуществления стратегического контроля, их краткая характеристика. Методы осуществления стратегического контроля.

Критерии оценки вопросов к зачету:

- «зачтено» - теоретическое и практическое содержание освоено полностью, ответ построен по собственному плану;
- «не зачтено» - теоретическое содержание не освоено, знание материала носит фрагментарный характер, наличие грубых ошибок в ответе.

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 экзамене;

– 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. Robbins, Stephen P. Fundamentals of management [Текст] / Stephen P. Robbins, Mary Coulter, David A. Decenzo. - 10th ed. - Harlow, England,...[et al.]: Pearson, 2017. - 528 p., including glossary and index. - (Always Learning). - ISBN 978-1-292-14694-2: 5992 p. 89 к.

5.2 Дополнительная литература:

1. Mullins, Laurie J. Management and organisational behaviour [Текст] / Laurie J. Mullins. - 4th ed. - London...[et al]: Pitman Publishing, 1996. - ISBN 0-273-61598-X: 4500 p.

2. Robbins, Stephen P. Management [Текст] / Stephen P. Robbins, Mary Coulter. - 13th ed. - Boston, [et al.]: Pearson, 2016. - ISBN 978-1-292-09020-7: 5582 p. 07 к.

5.3. Интернет-ресурсы, в том числе современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

Электронно-библиотечные системы (ЭБС):

1. ЭБС «ЮРАЙТ» <https://urait.ru/>
2. ЭБС «УНИВЕРСИТЕТСКАЯ БИБЛИОТЕКА ОНЛАЙН» www.biblioclub.ru
3. ЭБС «BOOK.ru» <https://www.book.ru>
4. ЭБС «ZNANIUM.COM» www.znanium.com
5. ЭБС «ЛАНЬ» <https://e.lanbook.com>

Профессиональные базы данных:

1. Web of Science (WoS) <http://webofscience.com/>
2. Scopus <http://www.scopus.com/>
3. ScienceDirect www.sciencedirect.com
4. Журналы издательства Wiley <https://onlinelibrary.wiley.com/>
5. Научная электронная библиотека (НЭБ) <http://www.elibrary.ru/>
6. Полнотекстовые архивы ведущих западных научных журналов на Российской платформе научных журналов НЭИКОН <http://archive.neicon.ru>
7. Национальная электронная библиотека (доступ к Электронной библиотеке диссертаций Российской государственной библиотеки (РГБ) <https://rusneb.ru/>
8. Президентская библиотека им. Б.Н. Ельцина <https://www.prilib.ru/>
9. Электронная коллекция Оксфордского Российского Фонда <https://ebookcentral.proquest.com/lib/kubanstate/home.action>
10. Springer Journals <https://link.springer.com/>
11. Nature Journals <https://www.nature.com/siteindex/index.html>
12. Springer Nature Protocols and Methods <https://experiments.springernature.com/sources/springer-protocols>

13. Springer Materials <http://materials.springer.com/>
14. zbMath <https://zbmath.org/>
15. Nano Database <https://nano.nature.com/>
16. Springer eBooks: <https://link.springer.com/>
17. "Лекториум ТВ" <http://www.lektorium.tv/>
18. Университетская информационная система РОССИЯ <http://uisrussia.msu.ru>

Информационные справочные системы:

1. Консультант Плюс - справочная правовая система (доступ по локальной сети с компьютеров библиотеки)

Ресурсы свободного доступа:

1. Американская патентная база данных <http://www.uspto.gov/patft/>
2. Полные тексты канадских диссертаций <http://www.nlc-bnc.ca/thesescanada/>
3. КиберЛенинка (<http://cyberleninka.ru/>);
4. Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
<https://www.minobrnauki.gov.ru/>;
5. Федеральный портал "Российское образование" <http://www.edu.ru/>;
6. Информационная система "Единое окно доступа к образовательным ресурсам"
<http://window.edu.ru/>;
7. Единая коллекция цифровых образовательных ресурсов <http://school-collection.edu.ru/>.
8. Федеральный центр информационно-образовательных ресурсов
(<http://fcior.edu.ru/>);
9. Проект Государственного института русского языка имени А.С. Пушкина
"Образование на русском" <https://pushkininstitute.ru/>;
10. Справочно-информационный портал "Русский язык" <http://gramota.ru/>;
11. Служба тематических толковых словарей <http://www.glossary.ru/>;
12. Словари и энциклопедии <http://dic.academic.ru/>;
13. Образовательный портал "Учеба" <http://www.ucheba.com/>;
14. Законопроект "Об образовании в Российской Федерации". Вопросы и ответы
http://xn--273--84d1f.xn--p1ai/voprosy_i_otvety

Собственные электронные образовательные и информационные ресурсы КубГУ:

1. Среда модульного динамического обучения <http://moodle.kubsu.ru>
2. База учебных планов, учебно-методических комплексов, публикаций и конференций <http://mschool.kubsu.ru/>
3. Библиотека информационных ресурсов кафедры информационных образовательных технологий <http://mschool.kubsu.ru/>;
4. Электронный архив документов КубГУ <http://docspace.kubsu.ru/>
5. Электронные образовательные ресурсы кафедры информационных систем и технологий в образовании КубГУ и научно-методического журнала "ШКОЛЬНЫЕ ГОДЫ"
<http://icdau.kubsu.ru/>

6. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)

При изучении дисциплины необходимо руководствоваться методическими указаниями.

Изучение курса осуществляется в тесном взаимодействии с другими экономическими дисциплинами. Форма и способы изучения материала определяются с учетом специфики изучаемой темы. Однако во всех случаях необходимо обеспечить сочетание изучения теоретического материала, научного толкования того или иного понятия, даваемого в учебниках и лекциях, с самостоятельной работой обучающихся, выполнением практических заданий, коллоквиумов подготовкой презентаций, индивидуальных и групповых проектов, дискуссий с презентацией, тестирование, участие в ролевой и деловой играх.

Общие рекомендации по осуществлению занятий лекционного и практических (семинарского типа) представлены в методических указаниях, которые составлены в соответствии с требованиями Федеральных государственных образовательных стандартов высшего образования. Предназначены для обучающихся экономического факультета всех специальностей и направлений подготовки. Режим доступа: <https://www.kubsu.ru/ru/econ/metodicheskie-ukazaniya>.

Для успешного освоения дисциплины инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ) ключевое 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 обучающимися (в том числе инвалидом или лицом с ограниченными возможностями здоровья).

Обучающийся может в достаточном объеме усвоить и успешно реализовать конкретные знания, умения, навыки и компетенции в своей практической деятельности при выполнении следующих условий:

- 1) систематическая работа на учебных занятиях под руководством преподавателя и самостоятельная работа по закреплению полученных знаний и навыков;
- 2) добросовестное выполнение заданий преподавателя на занятиях.

Методические указания по лекционным занятиям по учебной дисциплине

Важным критерием в работе с лекционным материалом является подготовка обучающихся к сознательному восприятию преподаваемого материала. Подготовка к лекции мобилизует обучающихся на творческую работу, главными в которой являются умения слушать. Для эффективной работы с лекционным материалом необходимо зафиксировать название темы, план лекции и рекомендованную литературу. После этого приступить к записи содержания лекции. В оформлении конспекта лекции необходимость оставлять поля, которые работы над лекционным материалом. Завершающим этапом работы с лекцией является самостоятельная работа обучающихся по обработке, закреплению и углублению знаний по теме. Рекомендовано обращаться к лекциям неоднократно. Во время лекционного занятия проводится опрос по контрольным вопросам, заданным к каждой теме.

Методические указания практических занятий (семинаров) по учебной дисциплине

При подготовке к практическим занятиям семинарского типа целесообразно использовать всю рекомендованную литературу. Обучающийся должен уяснить предложенный план занятия, осмыслить вынесенные для обсуждения вопросы, место каждого из вопросов в раскрытии темы семинара. В процессе подготовки к семинару им

закрепляются и уточняются уже известные и осваиваются новые категории. Сталкиваясь в ходе подготовки с недостаточно понятными моментами темы, обучающийся должен находить ответы самостоятельно или формализовать свои вопросы для уяснения их на семинаре.

На первом этапе подготовки к практическим занятию семинарского типа следует внимательно изучить лекционный материал, проблемы и вопросы, освещавшиеся на лекционных занятиях. При этом важно обратить внимание на научные категории, понятия, определения, которые использовал лектор для раскрытия содержания темы.

Во время практического занятия семинарского типа проводится опрос в письменной форме по контрольным вопросам, заданным к каждой теме или осуществляется, дискуссионное занятие (защита презентации). Вопросы объявляются преподавателем на предыдущем семинарском занятии и, как правило, они коррелируются с вопросами, содержащимися в соответствующей теме учебной программы, но преподаватель вправе задать и некоторые другие вопросы, относящиеся к теме семинара. При подготовке к семинарскому занятию следует также руководствоваться методическими рекомендациями по каждой учебной теме, содержащимися в планах семинарских занятий.

Практические занятия семинарского типа согласно программе учебной дисциплины проводятся в форме свободной дискуссии при активном участии всех обучающихся. В таких случаях у каждого обучающегося имеется возможность проявить свои познания: дополнять выступающих, высказать альтернативные точки зрения и отстаивать их, поправлять выступающих, задавать им вопросы, предлагать для обсуждения новые проблемы, анализировать практику применения законодательства по рассматриваемой проблематике.

На практическом занятии семинарского типа каждый обучающийся имеет возможность критически оценить свои знания, сравнить со знаниями и умениями их излагать других обучающихся, сделать выводы о необходимости более углубленной и ответственной работы над обсуждаемыми вопросами по каждой теме. В ходе занятия семинарского типа каждый обучающийся опирается на свои конспекты, сделанные на лекции, собственные выписки из учебников, первоисточников, статей, другой литературы, на глоссарии по данной теме.

Семинар как развивающая, активная форма учебного процесса способствует выработке самостоятельного мышления Обучающегося, формированию информационной культуры. В рамках практических занятий семинарского типа обучающемуся предстоит работа по нескольким направлениям:

1. Коллоквиум
2. Тестирование
3. Написание эссе
4. Выполнение проекта (индивидуального и группового)
5. Подготовка доклада/реферата в виде презентации
6. Ситуация, «Метод кейсов»

Методические указания к проведению самостоятельной работы

Общие рекомендации по осуществлению самостоятельной работы представлены в методических указаниях, которые составлены в соответствии с требованиями Федеральных государственных образовательных стандартов высшего образования и утверждены на заседании Совета экономического факультета ФГБОУ ВО «КубГУ». Предназначены для обучающихся экономического факультета всех специальностей и направлений подготовки. Режим доступа: <https://www.kubsu.ru/ru/econ/metodicheskie-ukazaniya>.

Самостоятельная работа обучающихся по дисциплине проводится с целью закрепления и систематизации теоретических знаний, формирования практических навыков по их применению в выбранной предметной области.

Самостоятельная работа включает: изучение основной и дополнительной литературы, проработка и повторение лекционного материала, материала учебной и научной литературы, подготовка дискуссий (презентаций), подготовка к тестированию и подготовка к ролевым и деловым играм.

Для подготовки к лекциям необходимо изучить основную и дополнительную литературу по заявленной теме и обратить внимание на те вопросы, которые предлагаются к рассмотрению в конце каждой темы. При изучении основной и дополнительной литературы, обучающийся может в достаточном объеме усвоить и успешно реализовать конкретные знания, умения, навыки и компетенции при выполнении следующих условий:

1) систематическая работа на учебных занятиях под руководством преподавателя и самостоятельная работа по закреплению полученных знаний и навыков;

2) добросовестное выполнение заданий преподавателя на занятиях;

3) выяснение и уточнение взаимосвязей отдельных разделов дисциплины, используемых методов, характера их использования в практической деятельности;

4) сопоставление точек зрения различных авторов по затрагиваемым в учебном курсе проблемам; выявление неточностей и некорректного изложения материала в периодической и специальной литературе с целью использования различных источников информации для подготовки к дискуссиям;

5) разработка предложений преподавателю в части совершенствования подходов к освоению учебной дисциплины.

При осуществлении самостоятельного изучения материала обучающийся необходимо соблюдать следующие методические рекомендации: начинать изучение материала с работы над обучающей программой, охватывающей весь нормативный курс грамматики; самостоятельно контролировать усвоение материала путем выполнения соответствующих тренировочных упражнений;

В ходе самоподготовки к занятиям и текущему и итоговому контролю обучающийся должен осуществлять сбор и обработку материалов по заданной тематике курса, используя при этом открытые источники информации (публикации в научных изданиях, аналитические материалы, ресурсы сети Интернет и т.п.), а также практический опыт и доступные материалы объекта выбранном им темы дискуссии (презентации).

Контроль за выполнением самостоятельной работы проводится при изучении каждой темы дисциплины на лекционных и практических (семинарских) занятиях.

Формы контроля самостоятельной работы:

1. Коллоквиум
2. Тестирование
3. Написание эссе
4. Выполнение проекта (индивидуального и группового)
5. Подготовка доклада/реферата в виде презентации
6. Ситуация, «Метод кейсов»

1. Коллоквиум представляет собой вид учебно-практического занятия, на котором происходит совместное обсуждение под руководством преподавателя достаточно широкого круга проблем. Как правило, на студенческих коллоквиумах обсуждаются отдельные части какой-либо конкретной темы, раздел одного из занятий, чтобы понять правильность его усвоения учащимися и избежать недопонимания важнейших вопросов. Данная форма занятий нередко охватывает всевозможные вопросы и темы из изучаемого курса, не включенные в темы практических и семинарских учебных занятий. Одновременно коллоквиум - это и форма контроля, разновидность массового опроса, позволяющая преподавателю в сравнительно небольшой срок выяснить уровень знаний обучающихся по конкретной проблеме. Коллоквиум обычно проходит в форме дискуссии, в ходе которой обучающимся предоставляется возможность высказать свою точку зрения на рассматриваемую проблему, учиться обосновывать и защищать ее. Аргументируя и

отстаивая свое мнение, обучающийся в то же время демонстрирует, насколько глубоко и осознанно он усвоил изученный материал.

2. *Тестирование* - действенный способ проверки знаний. Тесты позволяют очень быстро проверить наличие знаний у обучающихся по выбранной теме. Кроме того, тесты не только проверяют знания, но и тренируют внимательность, усидчивость и умение быстро ориентироваться. При подготовке к решению тестов необходимо проработать основные категории и понятия дисциплины, обратить внимание на ключевые вопросы темы.

3. *Эссе* - Средство, позволяющее оценить умение обучающегося письменно излагать суть поставленной проблемы, самостоятельно проводить анализ этой проблемы с использованием концепций и аналитического инструментария соответствующей дисциплины, делать выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме.

Эссе оценивается с учетом объема и правильности извлеченной информации, адекватности реализации коммуникативного намерения, содержательности, логичности, смысловой и структурной завершенности, нормативности текста.

Структурные части Эссе: Титульный лист. После титульного листа на отдельной странице следует оглавление (план, содержание), в котором указаны названия всех разделов (пунктов плана) реферата и номера страниц, указывающие начало этих разделов в тексте реферата. После оглавления следует введение. Объем введения составляет 1,5-2 страницы. Основная часть эссе предполагает осмысленное и логичное изложение главных положений и идей, содержащихся в изученной литературе, а также аргументация собственной позиции. В тексте обязательны ссылки на первоисточники. В том случае если цитируется или используется чья-либо неординарная мысль, идея, вывод, приводится какой-либо цифрой материал, таблицу - обязательны ссылки на автора, у которого взят данный материал. Заключение содержит главные выводы, и итоги из текста основной части, в нем отмечается, как выполнены задачи и достигнуты ли цели, сформулированные во введении. Приложение может включать графики, таблицы, расчеты. Библиография (список литературы) здесь указывается реально использованная для написания реферата литература. Список составляется согласно правилам библиографического описания.

4. *Выполнение проекта (индивидуального и группового)* - Средство проверки умений применять полученные знания для решения задач определенного типа по теме или разделу. Практико-ориентированный или творческий учебный проект - Конечный продукт, получаемый в результате планирования и выполнения комплекса учебных и исследовательских заданий. Позволяет оценить умения обучающихся самостоятельно конструировать свои знания в процессе решения практических задач и проблем, ориентироваться в информационном пространстве и уровень сформированности аналитических, исследовательских навыков, навыков практического и творческого мышления. Может выполняться в индивидуальном порядке или группой обучающихся.

5. Подготовка доклада/реферата в виде презентации

Доклад/реферата - это композиционно организованное, обобщенное изложение содержания источников информации (статей, монографий и др.) по определенной тематике, с элементами сравнительного анализа данных материалов и с последующими выводами. Это самостоятельная научно-исследовательская работа обучающихся, где автор раскрывает суть исследуемой проблемы; приводит различные точки зрения, делает выводы, обобщения.

Написание реферата способствует формированию навыков владения методами теоретического анализа (обзор и анализ литературы), умения извлекать полезную информацию на иностранном языке из электронных библиотек, реферативных журналах, сети Интернет, применению методов гуманитарного исследования и умения грамотно пользоваться языком предметной области.

Структурные части Реферата: Титульный лист. После титульного листа на отдельной странице следует оглавление (план, содержание), в котором указаны названия всех разделов (пунктов плана) реферата и номера страниц, указывающие начало этих разделов в тексте

реферата. После оглавления следует введение. Объем введения составляет 1,5-2 страницы. Основная часть эссе предполагает осмысленное и логичное изложение главных положений и идей, содержащихся в изученной литературе, а также аргументация собственной позиции. В тексте обязательны ссылки на первоисточники. В том случае если цитируется или используется чья-либо неординарная мысль, идея, вывод, приводится какой-либо цифрой материал, таблицу - обязательны ссылки на автора, у которого взят данный материал. Заключение содержит главные выводы, и итоги из текста основной части, в нем отмечается, как выполнены задачи и достигнуты ли цели, сформулированные во введении. Приложение может включать графики, таблицы, расчеты. Библиография (список литературы) здесь указывается реально использованная для написания реферата литература. Список составляется согласно правилам библиографического описания.

Подготовка презентации предполагает творческую активность обучающегося, умение работать с литературой, владение методами анализа данных и компьютерными технологиями их реализации.

6. *Ситуация, «Метод кейсов»* - Проблемное задание, в котором обучающемуся предлагают осмыслить реальную профессионально-ориентированную ситуацию, необходимую для решения определённой проблемной ситуации.

Кейс активизирует обучающихся, развивает аналитические и коммуникативные способности, оставляя обучаемых один на один с реальными ситуациями.

Анализ кейсов представляет собой процесс решения значительного числа частных задач, что предполагает постоянное присутствие в этом процессе генерации идей.

Проблемный анализ предполагает осознание сущности, специфики той или иной проблемы и путей ее разрешения. Технология проблемного анализа предполагает аналитическую работу с классификацией проблем по следующим направлениям: определение формулировки проблемы, как неудовлетворенной общественной потребности; пространственно-временная констатация проблемы, которая предполагает определение пространственных и временных границ проблемы; выяснение типа, характера проблемы, ее основных системных характеристик (структуры, функций и т.д.); выявление закономерностей развития проблемы, ее последствий; диагностика принципиальной разрешимости проблемы; определение ресурсов, которые необходимы для разрешения проблемы; выработка организационно-управленческих технологий разрешения проблемы; разрешение проблемы.

Причинно-следственный анализ включает в себя следующие шаги: формулировка объекта и предмета исследования; определение некоторых исходных событий как возможной причины и возможного следствия, объясняющих объект и предмет исследования; установление наличия причинно-следственной связи, определение причины и следствия; диагностика типа причинно-следственной связи, установление ее характера; выяснение места данной причинно-следственной связи в структуре причинно-следственной цепи; объяснение причинностью изучаемых явлений и процессов.

Прагматический (праксеологический) анализ предполагает осмысление того или иного объекта, процесса, явления с точки зрения более эффективного использования в практической жизни. Прагматический анализ осуществляется в несколько этапов: осмысление объекта или процесса с точки зрения его функций; определение результативности системы; выявление тех функций, выполнение которых не удовлетворяет запросы к системе, анализ эффективности функционирования системы; структурный анализ системы, выявление ее структурных проблем, причин неэффективности; изучение возможностей системы, ее потенциала, неиспользованных резервов; выработка предложений по повышению эффективности системы.

Ситуационный анализ имеет особое значение при использовании метода case-study. Данный вид анализа основывается на совокупности приемов и методов осмысления ситуации, ее структуры, определяющих ее факторов, тенденций развития и т.п.

Прогностический анализ предполагает не разработку, а использование моделей будущего и путей его достижения. По сути дела, этот анализ сводится к прогностической диагностике, выяснению степени соответствия анализируемого явления или процесса будущему. Он включает в себя два вида анализа: нормативный прогностический анализ, когда задается будущее состояние системы и определяются способы достижения будущего, и поисковый прогностический анализ, при котором посредством построения трендовых моделей определяется ситуация будущего.

Рекомендательный анализ ориентирован на выработку рекомендаций относительно поведения действующих лиц в некоторой ситуации. Рекомендательный анализ играет особую роль в системе взаимодействия исследователя и практика. Он обеспечивает внедрение результатов исследования в жизнь. Основной проблемой этого анализа является проблема взаимодействия и общности языка исследователя и практика – управленца. Исследователь должен не только разрешить проблему теоретически, но и выработать рекомендации для совершенствования деятельности управленца, изложив их в категориях понятного управленцу языка. От прагматического анализа рекомендательный анализ отличается тем, что предполагает выработку вариантов поведения в некоторой ситуации.

Программно-целевой анализ представляет собой дальнейшее развитие рекомендательного анализа в аспекте выработки программы достижения определенной цели. Он сосредотачивается на разработке подробной модели достижения будущего.

Задачи, решаемые в процессе реализации метода case-study:

1. Осуществление проблемного структурирования, предполагающего выделение комплекса проблем ситуации, их типологии, характеристик, последствий, путей разрешения (проблемный анализ).
2. Определение характеристик, структуры ситуации, ее функций, взаимодействия с окружающей и внутренней средой (системный анализ).
3. Установление причин, которые привели к возникновению данной ситуации, последствий ее развертывания (причинно-следственный анализ).
4. Диагностика содержания деятельности в ситуации, ее моделирование и оптимизация (праксеологический анализ).
5. Построение системы оценок ситуации, ее составляющих, условий, последствий, действующих лиц (аксиологический анализ).
6. Подготовка предсказаний относительно вероятного, потенциального и желательного будущего (прогностический анализ).
7. Выработка рекомендаций относительно поведения действующих лиц ситуации (рекомендательный анализ).
8. Разработка программ деятельности в данной ситуации (программно-целевой анализ).

Исходя из описанных выше методов анализа кейсов и общей характеристики задач, решаемых в процессе реализации метода case-study, основные рекомендации по их решению. Решение кейсов рекомендуется проводить в 5 этапов:

Первый этап – знакомство с ситуацией, ее особенностями.

Второй этап – выделение основной проблемы (основных проблем), выделение факторов и персоналий, которые могут реально воздействовать.

Третий этап – предложение концепций или тем для «мозгового штурма».

Четвертый этап – анализ последствий принятия того или иного решения.

Пятый этап – решение кейса – предложение одного или нескольких вариантов (последовательности действий), указание на возможное возникновение проблем, механизмы их предотвращения и решения.

1. Критерии оценки Коллоквиумов

Оценка		Критерии
Зачтено	Отлично	Оценка «отлично» выставляется обучающимся, если при подготовке презентации он проявил навыки по сбору, систематизации, переработке информации, оформлению ее в виде подборки материалов, кратко отражающих основные вопросы изучаемой темы, в электронном виде; информация, содержащаяся на слайде, изложена профессиональным языком; содержание текста точно отражает этапы выполненной работы; в нем представлены ответы на проблемные вопросы; текст на слайде соответствует теме презентации; каждый слайд верно и точно аннотирован. Если презентация сопровождается краткими пояснениями, они точно соответствуют изображению на слайде, верны по существу и содержанию.
	Хорошо	Оценка «хорошо» выставляется в том случае, когда имеются незначительные отклонения от указанных ранее критериев для оценки «отлично» или отсутствуют какие-либо из названных выше параметров.
	Удовлетворительно	Оценка «удовлетворительно» выставляется, если обучающимся допущены несущественные фактические ошибки в изложении материала на слайде и/или допущено использование ненадлежащих нормативных источников при сохранении актуальности темы презентации; отсутствуют ответы на некоторые проблемные вопросы или необходимые комментарии; допущены погрешности при аннотировании слайдов.
Не зачтено	Неудовлетворительно	Оценка «неудовлетворительно» выставляется при несоответствии заявленной темы презентации ее содержанию, наличии грубых погрешностей в оформлении и аннотировании слайдов, использовании ненадлежащих нормативных и научных источников, приводящих к утрате научной значимости подготовленной презентации; она выполнена небрежно; изображения и текст на слайдах непоследовательны, допущены фактические ошибки в тексте, сопровождающем изображение на слайде.

2. Критерии оценки Тестирования

Оценка		Критерии
Зачтено	Отлично	Оценка «отлично» получают обучающиеся с правильным количеством ответов на тестовые вопросы - 100 - 90 % от общего объема заданных тестовых вопросов
	Хорошо	Оценка «хорошо» получают обучающиеся с правильным количеством ответов на тестовые вопросы - 89 - 70 % от общего объема заданных тестовых вопросов
	Удовлетворительно	Оценка «удовлетворительно» получают обучающиеся с правильным количеством ответов на тестовые вопросы - 69 - 40 % от общего объема заданных тестовых вопросов
Не зачтено	Неудовлетворительно	Оценка «неудовлетворительно» получают обучающиеся с правильным количеством ответов на тестовые вопросы - менее 39 % от общего объема заданных тестовых вопросов.

3. Критерии оценки эссе

Оценка	Критерии
--------	----------

Зачтено	Отлично	Оценка «отлично» вставляется если содержание работы полностью соответствует теме; глубоко и аргументировано раскрывается тема, что свидетельствует об отличном знании проблемы и дополнительных материалов, необходимых для ее освещения, умение делать выводы и обобщения; стройное по композиции, логическое и последовательное изложение мыслей; четко сформулирована проблема эссе, связно и полно доказывается выдвинутый тезис; написано правильным литературным языком и стилистически соответствует содержанию; фактические ошибки отсутствуют; заключение содержит выводы, логично вытекающие из содержания основной части.
	Хорошо	Оценка «хорошо» вставляется если достаточно полно и убедительно раскрывается тема с незначительными отклонениями от нее; обнаруживаются хорошие знания материала, и других источников по теме эссе и умение пользоваться ими для обоснования своих мыслей, а также делать выводы и обобщения; - логическое и последовательное изложение текста работы; четко сформулирован тезис, соответствующий теме эссе; в основной части логично, связно, но недостаточно полно доказывается выдвинутый тезис; имеются единичные фактические неточности; имеются незначительные нарушения последовательности в изложении мыслей; - заключение содержит выводы, логично вытекающие из содержания основной части.
	Удовлетворительно	Оценка «удовлетворительно» вставляется если в основном раскрывается тема; дан верный, но односторонний или недостаточно полный ответ на тему; допущены отклонения от нее или отдельные ошибки в изложении фактического материала; обнаруживается недостаточное умение делать выводы и обобщения; материал излагается достаточно логично, но имеются отдельные нарушения последовательности выражения мыслей; выводы не полностью соответствуют содержанию основной части.
Не зачтено	Неудовлетворительно	Оценка «неудовлетворительно» вставляется если тема полностью нераскрыта, что свидетельствует о поверхностном знании; состоит из путаного пересказа отдельных событий, без вывода и обобщений; характеризуется случайным расположением материала, отсутствием связи между частями; выводы не вытекают из основной части; - многочисленные(60-100%) заимствования текста из других источников; отличается наличием грубых речевых ошибок

4. Критерии оценки выполнения проекта (индивидуального и группового)

Оценка		Критерии
Зачтено	Отлично	Оценка «Отлично» выставляется: работа носит практический характер, содержит грамотно изложенную теоретическую базу, характеризуется логичным, последовательным изложением материала с соответствующими выводами и обоснованными предложениями; при защите работы обучающийся показывает достаточно глубокие знания вопросов темы, свободно оперирует данными исследованиями, вносит обоснованные предложения, во время выступления использует наглядные пособия (таблицы, схемы, графики, электронные презентации и т.д.) или раздаточный материал, легко отвечает на поставленные вопросы.

	Хорошо	Оценка «Хорошо» выставляется: носит практический характер, содержит грамотно изложенную теоретическую базу, характеризуется последовательным изложением материала с соответствующими выводами, однако с не вполне обоснованными предложениями; при защите обучающийся показывает знания вопросов темы, оперирует данными исследования, вносит предложения, во время выступления использует наглядные пособия (таблицы, схемы, графики, электронные презентации и т.д.) или раздаточный материал, без особых затруднений отвечает на поставленные вопросы.
	Удовлетворительно	Оценка «Удовлетворительно» выставляется: носит практический характер, содержит теоретическую главу, базируется на практическом материале, но отличается поверхностным анализом и недостаточно критическим разбором, в ней просматривается непоследовательность изложения материала, представлены необоснованные предложения; имеются замечания по содержанию работы и оформлению, при защите обучающийся проявляет неуверенность, показывает слабое знание вопросов темы, не дает полного, аргументированного ответа на заданные вопросы.
Не зачтено	Неудовлетворительно	Оценка «неудовлетворительно» выставляется при отказе от ответа на или от участия в проекте, наличии грубых фактических ошибок, незнании соответствующих положений тематики задания и сложившейся практики его применения, неумении вести дискуссию и аргументировать свое мнение.

5. Критерии оценки доклада/реферата в виде презентации

Оценка		Критерии
Зачтено	Отлично	Оценка «отлично» выставляется обучающимися, если при подготовке презентации он проявил навыки по сбору, систематизации, переработке информации, оформлению ее в виде подборки материалов, кратко отражающих основные вопросы изучаемой темы, в электронном виде; информация, содержащаяся на слайде, изложена профессиональным языком; содержание текста точно отражает этапы выполненной работы; в нем представлены ответы на проблемные вопросы; текст на слайде соответствует теме презентации; каждый слайд верно и точно аннотирован. Если презентация сопровождается краткими пояснениями, они точно соответствуют изображению на слайде, верны по существу и содержанию. Изложение материала логично, грамотно, без ошибок; - свободное владение профессиональной терминологией; умение высказывать и обосновать свои суждения; обучающийся дает четкий, полный, правильный ответ на теоретические вопросы; обучающийся демонстрирует умение связать теорию с практикой.
	Хорошо	Оценка «хорошо» выставляется в том случае, когда имеются незначительные отклонения от указанных ранее критериев или отсутствуют какие-либо из названных выше параметров. Обучающийся грамотно излагает материал, хорошо в нем ориентируется, владеет профессиональной терминологией, грамотно применяет теоретические знания для решения поставленных задач игры, но содержание и форма ответа имеют отдельные неточности; ответ правильный, полный, с незначительными неточностями или недостаточно полный.

	Удовлетворительно	Оценка «удовлетворительно» выставляется, если обучающимися допущены несущественные фактические ошибки в изложении материала на слайде и/или допущено использование ненадлежащих нормативных источников при сохранении актуальности темы презентации; отсутствуют ответы на некоторые проблемные вопросы или необходимые комментарии; допущены погрешности при аннотировании слайдов. Обучающийся излагает материал неполно, непоследовательно, допускает неточности в определении понятий, в применении знаний для решения задач доклада-презентации, не может доказательно обосновать свои суждения; обнаруживается недостаточно глубокое понимание изученного материала.
Не зачтено	Неудовлетворительно	Оценка «неудовлетворительно» выставляется при несоответствии заявленной темы презентации ее содержанию, наличии грубых погрешностей в оформлении и аннотировании слайдов, использовании ненадлежащих нормативных и научных источников, приводящих к утрате научной значимости подготовленной презентации; она выполнена небрежно; изображения и текст на слайдах непоследовательны, допущены фактические ошибки в тексте, сопровождающем изображение на слайде. Отсутствуют необходимые теоретические знания; допущены ошибки в определении понятий, искажен их смысл, не решены поставленные задачи; в ответе обучающегося проявляется незнание основного материала учебной программы, допускаются грубые ошибки в изложении, не может применять знания для решения задач доклада-презентации.

6. Критерии оценки выполнения кейса

Оценка		Критерии
Зачтено	Отлично	Оценка «отлично» выставляется, если правильно выполнены все задания из раздела «Вопросы и задания для решения кейса». Дан правильный и аргументированный ответ на ключевой вопрос. Ответ логически выстроен. Обучающийся свободно владеет понятийным аппаратом дисциплины, ссылается на необходимые источники, свободно ориентируется в проблеме, аргументирует свою позицию, подкрепляет дополнительной информацией, демонстрирует свою эрудицию, тем самым дает исчерпывающие ответы на все вопросы, а также правильно решает задачу
	Хорошо	Оценка «хорошо» выставляется, если при выполнении задания из раздела «Вопросы и задания для решения кейса» допущены незначительные ошибки. Дан правильный, но не достаточно аргументированный ответ на ключевой вопрос. В ответе не прослеживается явная логика. Обучающийся не в полной мере может аргументировать и обосновать свою позицию, использует при ответе отдельную специализированную лексику.
	Удовлетворительно	Оценка «удовлетворительно» выставляется, если при выполнении задания из раздела «Вопросы и задания для решения кейса» допущены значительные ошибки. Дан правильный, но не аргументированный ответ на ключевой вопрос. В ответе полностью отсутствует явная логика. Обучающийся владеет лишь основными источниками и литературой, ориентируется в некоторых из них, использует при ответе отдельную специализированную лексику.
Не зачтено	Неудовлетворительно	Оценка «неудовлетворительно» выставляется, если при выполнении задания из раздела «Вопросы и задания для решения кейса» допущены значительные ошибки. Дан неправильный ответ на ключевой вопрос. Ответ излагается бессистемно, речь несвязанная. Обучающийся не ориентируется в них, при ответе не использует специализированную лексику.

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.

7. Материально-техническое обеспечение по дисциплине (модулю)

Наименование специальных помещений	Оснащенность специальных помещений	Перечень лицензионного программного обеспечения
Учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа	Мебель: учебная мебель Технические средства обучения: экран, проектор, ноутбук	Microsoft Windows 8, 10, Microsoft Office Professional Plus
Учебные аудитории для проведения занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации	Мебель: учебная мебель Технические средства обучения: экран, проектор, ноутбук	Microsoft Windows 8, 10, Microsoft Office Professional Plus
Учебные аудитории для проведения лабораторных работ	Мебель: учебная мебель Технические средства обучения: экран, проектор, компьютеры, ноутбуки Оборудование:	Microsoft Windows 8, 10, Microsoft Office Professional Plus 1C: Предприятие 8 SPSS Statistics
Лаборатория информационных и управляющих систем 201Н Лаборатория экономической информатики 202Н	ПК, Терминальные станции, Усилитель автономный беспроводной	
Лаборатория управления в технических системах 207Н	Типовой комплект учебного оборудования "Теория автоматического управления", Презентации и плакаты Усилитель автономный беспроводной с микрофоном	Microsoft Windows 8, 10, Microsoft Office Professional Plus
Лаборатория организационно-технологического обеспечения торговой и маркетинговой деятельности 201А	Панель интерактивная, Конференц-система, Микшер-усилитель, Подавитель акустической обратной связи, Настенный громкоговоритель, Радиосистема, Микрофон на гибком держателе, Моноблок НР, Документ-камера, Беспроводная точка доступа, Система видеотоображения, ЖК панель, Сплитер, Мультимедийная трибуна лектор, Система видеоконференцсвязи, Плакаты	Microsoft Windows 8, 10, Microsoft Office Professional Plus 1C: Предприятие 8
Лаборатория экономики и управления 212Н	Презентации и плакаты, Многофункциональный профессиональный видео детектор банкнот и ценных бумаг, Счетчики банкнот, Инфракрасный детектор банкнот и ценных бумаг, Универсальный детектор банкнот и ценных бумаг,	Microsoft Windows 8, 10, Microsoft Office Professional Plus

Лаборатория безопасности жизнедеятельности 105А	Детектор подлинности банкнот, Ящик денежный, Планшетный импринтер, Усилитель автономный беспроводной Лабораторные стенды, Типовой комплект учебного оборудования, Стенды-тренажеры, Стенд-планшет, Тренажерный комплекс по применению первичных средств пожаротушения, Комплекс – тренажер по оказанию первой доврачебной помощи, Робот-тренажер, Комплект плакатов, Комплект демонстрационных пособий, Комплект аудиовизуальных пособий	Microsoft Windows 8, 10, Microsoft Office Professional Plus
Учебные аудитории для курсового проектирования (выполнения курсовых работ)	Мебель: учебная мебель Технические средства обучения: экран, проектор, компьютер	Microsoft Windows 8, 10, Microsoft Office Professional Plus

Для самостоятельной работы обучающихся предусмотрены помещения, укомплектованные специализированной мебелью, оснащенные компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду университета.

Наименование помещений для самостоятельной работы обучающихся	Оснащенность помещений для самостоятельной работы обучающихся	Перечень лицензионного программного обеспечения
Помещение для самостоятельной работы обучающихся (читальный зал Научной библиотеки)	Мебель: учебная мебель Комплект специализированной мебели: компьютерные столы Оборудование: компьютерная техника с подключением к информационно-коммуникационной сети «Интернет» и доступом в электронную информационно-образовательную среду образовательной организации, веб-камеры, коммуникационное оборудование, обеспечивающее доступ к сети интернет (проводное соединение и беспроводное соединение по технологии Wi-Fi)	Microsoft Windows 8, 10, Microsoft Office Professional Plus
Помещение для самостоятельной работы обучающихся (ауд.213 А, 218 А)	Мебель: учебная мебель Комплект специализированной мебели: компьютерные столы Оборудование: компьютерная техника с подключением к информационно-коммуникационной сети «Интернет» и доступом в электронную информационно-образовательную среду образовательной организации,	Microsoft Windows 8, 10, Microsoft Office Professional Plus

	веб-камеры, коммуникационное оборудование, обеспечивающее доступ к сети интернет (проводное соединение и беспроводное соединение по технологии Wi-Fi)	
--	---	--

М