

НЕГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ВОСТОЧНО - СИБИРСКИЙ ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И
МЕНЕДЖМЕНТА»
(НОУ ВО «ВСИЭМ»)



РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.Б.17. «Стратегический менеджмент»

Направление подготовки **38.03.02 Менеджмент**

Направленность (профиль) основной профессиональной образовательной программы прикладного бакалавриата: **«Управление земельными ресурсами»**

Формы обучения:	очная, заочная
Виды профессиональной деятельности:	информационно-аналитическая предпринимательская
Учебный год:	2020/2021

Якутск 2020

Рабочая программа дисциплины (модуля) составлена в соответствии с:

- Федеральным законом от 29.12.2012г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»;
- Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования по направлению подготовки **38.03.02 Менеджмент** (уровень бакалавриата), утвержденным приказом Министерства образования и науки Российской Федерации № 7 от 12.01.2017 г. (зарегистрирован Минюстом России 09.02.2016 г, регистрационный № 41028);
- приказом Минобрнауки России от 05.04.2017 № 301 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры» (зарегистрирован Минюстом России 14.07.2017, регистрационный № 47415);
- положением по организации учебного процесса в НОУ ВО «ВСИЭМ», утвержденным ректором Негосударственного образовательного учреждения высшего образования «Восточно-сибирский институт экономики и менеджмента», Л.Н. Цой 14.05.2019 Протокол № 9
- учебным планом по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, утвержденным ректором Негосударственного образовательного учреждения высшего образования «Восточно-сибирский институт экономики и менеджмента», Л.Н. Цой 01.09. 2017 Протокол № 1

Разработчик:

Заведующий кафедрой,
к.п.н., доцент

Должность, ученая степень,
ученое звание



подпись

С.Ю. Залуцкая

И.О. Фамилия

Рабочая программа дисциплины рассмотрена на заседании кафедры 14.05.2019 г.

Протокол №9

Заведующий кафедрой к.п.н доцент



С.Ю.Залуцкая

СОДЕРЖАНИЕ

1. Цели и задачи обучения по дисциплине	4
2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.....	4
3. Место дисциплины в структуре образовательной программы	7
4. Объем дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебной работы) и на самостоятельную работу обучающихся.....	7
5. Содержание дисциплины, структурированное по темам с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий	8
5.1. Разделы дисциплины и трудоемкость по видам учебных занятий.....	8
5.2. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам)	11
6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине(модулю)	13
7. Оценочные средства для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине.....	14
7.1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы	14
7.2 Показатели и критерии оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания	14
7.3 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений и навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций	18
8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля).....	46
9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины (модуля)	46
10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля).....	47
10.1 Общие методические рекомендации по освоению дисциплины «Стратегический менеджмент» для обучающихся по направлению 38.03.02 Менеджмент.....	47
10.2 Методические рекомендации по самостоятельной работе по дисциплине «Стратегический менеджмент» для обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент.....	48
11. Перечень информационных технологий используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационно-справочных систем.....	48
12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине	49
13. Средства адаптации образовательного процесса по дисциплине к потребностям обучающихся инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ).....	49

1. Цели и задачи обучения по дисциплине

Цель обучения по дисциплине «Стратегический менеджмент» – познакомить обучающихся с основными понятиями и методами принятия решений, с классами задач, которые могут быть решены с их помощью.

Основные задачи дисциплины: дать навыки практического использования методов принятия решений в профессиональной деятельности; научить выбирать методы для принятия наиболее эффективных решений в условиях быстро меняющейся реальности, для быстрой адаптации к изменяющимся условиям деятельности.

2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Процесс изучения дисциплины «Стратегический менеджмент» направлен на формирование обучающихся по программе высшего образования (бакалавриат) по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, направленность (профиль) «Управление земельными ресурсами» компетенции ОК-6, ОПК-3, ПК-3, ПК-5, ПК-10

Код	Формируемая компетенция	Этапы формирования компетенции	Содержание этапа формирования компетенции
ОК-6	Владение методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций;	Знать:	– принципы разработки стратегических, тактических и оперативных решений применительно к управлению производственной деятельностью организации; – принципы планирования операционной (производственной) деятельности организаций; – основные методы и инструменты управления операционной деятельности.
		Уметь:	– оптимизировать операционную деятельность организации; использовать современные методы организации планирования операционной (производственной) деятельности.
		Владеть:	- методами принятия рациональных управленческих решений в операционной (производственной) деятельности организаций.
ОПК-3	Способностью проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегии	Знать:	– теорию и практику современного организационного проектирования; – причины многовариантности практики управления персоналом в современных условиях.
		Уметь:	– разрабатывать стратегию управления человеческими ресурсами и реализовывать ее в конкретных условиях; - проводить аудит человеческих ресурсов организации, прогнозировать и определять потребность в персонале.
		Владеть:	- навыком распределения ответственности, контроля и оценки персонала в соответствии с обязанностями.

	управления человеческими ресурсами и организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия;		
ПК-3	Владение м навыкам и стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии и организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности;	Знать:	– методы и основные теории стратегического менеджмента; – содержание и взаимосвязь основных элементов процесса стратегического управления; – подходы к анализу систем качества продукции, услуг – с целью обеспечения её конкурентоспособности.
		Уметь:	– разрабатывать корпоративные, конкурентные и функциональные стратегии развития организации; – проводить анализ конкурентной сферы отрасли.
		Владеть:	– методами формулирования и реализации стратегий на уровне бизнес-единицы; – методами анализа отраслевых рынков в целях повышения конкурентоспособности организаций – участников этих рынков.
ПК-5	Способностью анализировать	Знать:	– принципы взаимосвязи функциональных стратегий компании.

	взаимосвязи между функциональными и стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений;	Уметь:	– анализировать содержание и особенности функциональных стратегий и готовить предложения по повышению эффективности их взаимосвязи.
		Владеть:	– технологией разработки функциональных стратегий и методами формирования сбалансированных управленческих решений.
ПК-10	Владение навыками и количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений, построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления;	Знать:	– основные подходы к применению количественных и качественных методов анализа при принятии управленческих решений, принципы и алгоритмы построения экономических, финансовых и организационно управленческих моделей.
		Уметь:	– осуществлять выбор математических моделей организационных систем, анализировать их адекватность и последствия применения; – владеть средствами программного обеспечения анализа и количественного моделирования систем управления.
		Владеть:	– навыками и методами экономического и организационно-управленческого моделирования; – моделями адаптации моделей к конкретным задачам управления.

3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Стратегический менеджмент» относится к базовой части профессионального цикла Б1.Б.17 программы бакалавриата. Дисциплина базируется на знаниях, полученных обучающимися при изучении дисциплин «Экономика предприятия» «Теория менеджмента», «Маркетинг», «Методы принятия управленческих решений»

Дисциплина «Стратегический менеджмент» является начальным этапом формирования компетенций ОК-6, ОПК-3, ПК-3, ПК-5, ПК-10 в процессе освоения ОПОП. В качестве промежуточной аттестации по дисциплине предусмотрен экзамен, который входит в общую трудоемкость дисциплины. Итоговая оценка уровня сформированности компетенций ОК-6, ОПК-3, ПК-3, ПК-5, ПК-10 определяется в период итоговой аттестации.

Дисциплина «Стратегический менеджмент» является базовым теоретическим и практическим основанием для последующих профессиональных дисциплин, таких как «Антикризисное управление»

4. Объем дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебной работы) и на самостоятельную работу обучающихся

Согласно учебным планам общая трудоемкость дисциплины «Стратегический менеджмент» составляет 4 зачетные единицы (144 часа).

Очная форма обучения

Вид учебной работы	Всего часов	Семестры
		7
Контактная работа* (аудиторные занятия) всего, в том числе:	44	44
лекции	22	22
практические занятия	22	22
Самостоятельная работа*	44	44
Промежуточная аттестация - Экзамен	36	Экзамен
Общая трудоемкость	144	144

Заочная форма обучения

Вид учебной работы	Всего часов	Семестры
		8
Контактная работа* (аудиторные занятия) всего, в том числе:	16	16
лекции	8	8
практические занятия	8	8
Самостоятельная работа*	119	119
Промежуточная аттестация - Экзамен	9	Экзамен
Общая трудоемкость	144	144

Дисциплина реализуется посредством проведения учебных занятий (включая проведение текущего контроля успеваемости) и промежуточной аттестации обучающихся. В соответствии с рабочей программой и тематическим планом изучение дисциплины проходит в форме контактной работы обучающихся с преподавателем и самостоятельной работы обучающихся. При реализации дисциплины предусмотрена аудиторная контактная работа и внеаудиторная контактная работа, посредством электронной информационно-

образовательной среды. Учебный процесс в аудитории осуществляется в форме лекций и практических занятий. В лекциях раскрываются основные темы изучаемого курса, которые входят в рабочую программу. На практических занятиях более подробно изучается программный материал в плоскости отработки практических умений и навыков и усвоения тем. Внеаудиторная контактная работа включает в себя проведение текущего контроля успеваемости (тестирование) в электронной информационно-образовательной среде.

5. Содержание дисциплины, структурированное по темам с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий

**5.1. Разделы дисциплины и трудоемкость по видам учебных занятий
Тематический план для очной формы обучения**

№	Наименование темы	Количество часов по учебному плану	Количество аудиторных часов	Из них, час		Самостоятельная работа	Формируемые компетенции
				лекции	практические занятия		
1	Изменение условий и задач управления	7	2	2	-	5	ОК-6 ОПК-3 ПК-3 ПК-5 ПК-10
2	Эволюция систем управления фирмой	6	2	2	-	4	ОК-6 ОПК-3 ПК-3 ПК-5 ПК-10
3	Понятие стратегического менеджмента	6	2	2	-	4	ОК-6 ОПК-3 ПК-3 ПК-5 ПК-10
4	Сущность стратегии, виды формы, методы разработки	14	8	2	6	6	ОК-6 ОПК-3 ПК-3 ПК-5 ПК-10
5	Единицы стратегического управления	14	2	2	-	12	ОК-6 ОПК-3 ПК-3 ПК-5 ПК-10
6	Матричные методы разработки стратегии	22	8	2	6	14	ОК-6 ОПК-3 ПК-3 ПК-5 ПК-10

7	Аналитические методы разработки стратегий	12	6	2	4	6	ОК-6 ОПК-3 ПК-3 ПК-5 ПК-10
8	Процедурные методы разработки стратегий	8	4	2	2	4	ОК-6 ОПК-3 ПК-3 ПК-5 ПК-10
9	Организационный потенциал фирмы	4	2	2		2	ОК-6 ОПК-3
10	Реализация стратегий	6	4	2	2	2	ПК-3
11	Оценка стратегии	6	4	2	2	2	ПК-5
	Экзамен	36					ПК-10
	Итого	144	44	22	22	64	

*в т.ч. в интерактивной (активной) форме

Формы учебных занятий с использованием активных и интерактивных технологий обучения

№	Наименование разделов (тем), в которых используются активные и/или интерактивные образовательные технологии	Образовательные технологии	Трудоемкость (час.)
1.	Практическое занятие Тема 4. Сущность стратегии, виды формы, методы разработки	<i>работа в малых группах</i> (выполнение практических заданий в группах 2 – 5 человек, позволяет практиковать навыки сотрудничества, межличностного общения, распределения ролей участия)	6 часа
2.	Практическое занятие Тема 4. Сущность стратегии, виды формы, методы разработки	<i>работа в малых группах</i> (выполнение практических заданий в группах 2 – 5 человек, позволяет практиковать навыки сотрудничества, межличностного общения, распределения ролей участия)	6 часа
3.	Практическое занятие Тема 6. Матричные методы разработки стратегии	<i>работа в малых группах</i> (выполнение практических заданий в группах 2 – 5 человек, позволяет практиковать навыки сотрудничества, межличностного общения, распределения ролей участия)	14 часа
4.	Практическое занятие Тема 6. Матричные методы разработки стратегии	<i>работа в малых группах</i> (выполнение практических заданий в группах 2 – 5 человек, позволяет практиковать навыки сотрудничества, межличностного общения, распределения ролей участия)	14 часа
5.	Практическое занятие Тема 6. Матричные методы разработки стратегии	<i>работа в малых группах</i> (выполнение практических заданий в группах 2 – 5 человек, позволяет практиковать навыки сотрудничества, межличностного общения, распределения ролей участия)	14 часа
6.	Практическое занятие Тема 6. Матричные методы	<i>работа в малых группах</i> (выполнение практических заданий в группах 2 – 5	14 часа

	разработки стратегии	человек, позволяет практиковать навыки сотрудничества, межличностного общения, распределения ролей участия)	
7.	Практическое занятие Тема 7. Аналитические методы разработки стратегий	<i>работа в малых группах</i> (выполнение практических заданий в группах 2 – 5 человек, позволяет практиковать навыки сотрудничества, межличностного общения, распределения ролей участия)	2 часа

Тематический план для заочной формы обучения

№	Наименование темы	Количество часов по учебному плану	Количество аудиторных часов	Из них, час		Самостоятельная работа	Формируемые компетенции
				лекции	практические занятия		
1	Изменение условий и задач управления	6	1	1	-	5	ОК-6 ОПК-3 ПК-3 ПК-5 ПК-10
2	Эволюция систем управления фирмой	7	1	1	-	6	ОК-6 ОПК-3 ПК-3 ПК-5 ПК-10
3	Понятие стратегического менеджмента	13	1	1	-	12	ОК-6 ОПК-3 ПК-3 ПК-5 ПК-10
4	Сущность стратегии, виды формы, методы разработки	14	2	-	2	12	ОК-6 ОПК-3 ПК-3 ПК-5 ПК-10
5	Единицы стратегического управления	13	1	1	-	12	ОК-6 ОПК-3 ПК-3 ПК-5 ПК-10
6	Матричные методы разработки стратегии	14	2	-	2	12	ОК-6 ОПК-3 ПК-3 ПК-5 ПК-10
7	Аналитические методы разработки стратегий	15	3	1	2	12	ОК-6 ОПК-3 ПК-3 ПК-5 ПК-10

8	Процедурные методы разработки стратегий	13	1	1	-	12	ОК-6 ОПК-3 ПК-3 ПК-5 ПК-10
9	Организационный потенциал фирмы	14	2	-	2	12	ОК-6
10	Реализация стратегий	13	1	1	-	12	ОПК-3
11	Оценка стратегии	13	1	1	-	12	ПК-3
	Экзамен	9					ПК-5 ПК-10
	Итого	144		8	8	119	

5.2. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам)

Тема 1. Изменение условий и задач управления

Система организации как объект управления: действие закона динамической цикличности; задачи и цели управления на отдельных этапах развития жизненного цикла организации.

Внешнее окружение (макроокружение и непосредственное окружение) и его воздействие на систему организации. Стратегические проблемы развития производства и изменение структуры промышленности.

Эволюция условий и задач менеджмента: массовое производство; рыночная ориентация (период массового сбыта); эпоха без закономерностей (постиндустриальная эпоха).

Понятие нестабильности внешней среды. Зависимость целей и задач управления от уровня нестабильности внешней среды.

Тема 2. Эволюция систем управления фирмой

Основные характеристики систем управления, способы проектирования систем управления.

Системы управления на основе контроля: система реализации решений; управление на основе контроля. Условия использования систем на современном этапе развития предпринимательства.

Системы управления на основе экстраполяции: системы, основанные на составлении бюджетов, системы целевого управления; системы долгосрочного планирования и их разновидности.

Системы управления на основе предвидения изменений: системы стратегического планирования, системы управления выбором стратегических позиций.

Системы управления на основе гибких решений: системы управления ранжированными задачами, системы управления по слабым сигналам, системы управления в условиях неожиданных событий.

Тема 3. Понятие стратегического менеджмента

Понятие стратегического менеджмента. Стратегический менеджмент как концепция («философия») управления. Основные концепции: стратегический менеджмент как нерегулярный процесс реагирования на изменение внешней среды; стратегический менеджмент как процесс адаптации к внешней среде; стратегический менеджмент как процесс внедрения предпринимательского стиля управления. Система управления Дж. Томпсона; система управления Р. Линча. Зависимость концепции управления от уровня нестабильности внешней среды. Стратегический менеджмент как система управления. Отличительные признаки систем стратегического менеджмента.

Зависимость систем управления от уровня нестабильности внешней среды предпринимательства.

Тема 4. Сущность стратегии, виды формы, методы разработки

Основные классы стратегий предприятия. Стратегия – план, стратегия – модель действий. Выбор стратегии – плана и стратегии – модели в зависимости от уровня нестабильности внешней среды.

Зависимость видов стратегий предприятия от методов их разработки: матричные методы; аналитические методы; процедурные методы.

Характер стратегий предприятия: наступательные, оборонительные.

Формы и типы стратегий. Открытые и внешне не обнаруживаемые, формальные и неформальные стратегии. Факторы, влияющие на выбор формы и типа стратегии.

Структура стратегии предприятия по И. Ансоффу, по Г. Минцбергу

Этапы стратегического управления: стратегическое видение, формирование стратегических целей и стратегии предприятия, реализация стратегии, контроль при реализации стратегии.

Особенности целеполагания в концепциях стратегического менеджмента. Уровни целей.

Уровни стратегий. Понятие корпоративной стратегии. Основные виды корпоративных стратегий. Стратегический маркетинг.

Понятие предпринимательской стратегии.

Функциональные цели и стратегии: стратегия и техническая политика предприятия; стратегия внешнеэкономической деятельности, производственные стратегии, маркетинговые стратегии.

Операционные стратегии. Дуализм «цель-стратегия» при наличии иерархичности управления. Разнообразие функциональных и операционных стратегий и их влияние на корпоративный и предпринимательский уровень.

Тема 5. Единицы стратегического управления

Понятие зоны хозяйствования (единицы бизнеса, поле бизнеса). Факторы, определяющие зону хозяйствования. Причины необходимости использования зон хозяйствования как единиц управления и анализа в сфере услуг.

Соотношение зон хозяйствования и цикла спроса, цикла технологии и цикла услуги (продукта). Параметры описания зон хозяйствования: перспективы роста, рентабельности, уровень нестабильности, факторы успеха. Правила выделения зон хозяйствования.

Понятия: «зона ресурсов», «группа влияния». Соотношения между зоной хозяйствования, зоной ресурсов и группой влияния.

Тема 6. Матричные методы разработки стратегии

Сущность и особенности матричных методов, причины появления.

Основные методы анализа. Принципы построения, формирование сбалансированного портфеля стратегий в отношении зон хозяйствования, достоинства, недостатки и возможности и ограничения на использование на современном этапе развития предпринимательства: матрица Бостонской консультационной группы; матриц «МакКинзи» («Дженерал Электрик»); матрица «Шелл», матрица «Хофер/Шенделл», матрица А. Литтла; модель конкурентного анализа.

Тема 7. Аналитические методы разработки стратегий

Основные принципы и особенности аналитических методов. Преимущества и недостатки.

Основные аналитические методы разработки предпринимательских стратегий: SWOT – анализ; PEST – анализ, как элемент SWOT – анализа; SNW – анализ, как элемент SWOT – анализа; PIMS – анализ. Содержание, принципы, методика использования.

Тема 8. Процедурные методы разработки стратегий

Принципы и особенности процедурных методов. Основные процедурные методы: плановый, предпринимательский.

Сущность планового метода разработки стратегий. Цель и задачи внешнего аудита. Основные инструменты внешнего аудита: экономико-математические методы и модели; отраслевой, конкурентный, экспертный анализ, ситуационный анализ. Цель и задачи внутреннего аудита. Инструменты внутреннего аудита: экономический анализ; SWOT – анализ; анализ цепочки ценностей.

Предпринимательский подход к разработке стратегий: сущность, причины использования и условия применения

Тема 9. Организационный потенциал фирмы

Понятие, сущность и структура организационного потенциала.

Эволюция концепции «организационного потенциала». Зависимость структуры и роли отдельных его элементов от уровня нестабильности и системы управления. Понятие стратегического потенциала и его роль в системах управления.

Стратегия и организационная структура.

Основные характеристики функционального, управленческого потенциала, элементов системного свойства.

Тема 10. Реализация стратегий

Сущность реализации стратегий: стратегии – плана и стратегии – модели. Влияние последствий реализации стратегии на развитие предприятия (инкрементальный и радикальный варианты).

Выбор режимы управления реализацией стратегии: оперативный, стратегический. Основные характеристики режимов управления и возможности их совмещения: системы двойного управления, двойного финансирования, двойных структур.

Тема 11 Оценка стратегии

Портфельная оценка стратегий: балансирование набора зон хозяйствования по двум точкам; гибкость; синергизм.

Сущность балансирования по двум точкам. Понятие «гибкость фирмы». Принятие решений в условиях консервативной и активной гибкости. Противоречия между внутренней и внешней гибкостью, гибкостью и рентабельностью.

Принцип синергизма зон хозяйствования. Противоречие между синергизмом и гибкостью фирмы.

Управление набором зон хозяйствования при множественных целях.

Основные проблемы реализации стратегий. Уровень изменений (индивидуальный, групповой, межгрупповой, организационный). Технологии разрешения конфликтов (анализ несвойственных ролей, которые должен выполнять сотрудник; планирование карьеры; обследования с обратной связью, организационное зеркало, конфронтационные совещания, согласование ролей, процессное и индивидуальное консультирование, наставничество).

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

Самостоятельная работа обеспечивает подготовку обучающегося к аудиторным занятиям и контрольным мероприятиям по изучаемой дисциплине. Результаты этой подготовки проявляются в активности обучающегося на занятиях и в качестве выполненных контрольных работ, тестовых заданий, сделанных докладов и других форм текущего контроля.

Самостоятельная работа по дисциплине «Стратегический менеджмент» включает следующие виды деятельности:

- работа с лекционным материалом, предусматривающая проработку конспекта лекций и учебной литературы;
- поиск (подбор) и обзор литературы, электронных источников информации по индивидуально заданной проблеме курса;
- выполнение домашнего задания к занятию;
- выполнение домашней контрольной работы (решение заданий, выполнение упражнений);
- изучение материала, вынесенного на самостоятельную проработку (отдельные темы, параграфы);
- подготовка к практическим занятиям;
- подготовка к контрольной работе;
- подготовка к зачету.

№ п/п	Вид учебно-методического обеспечения
1	Общие методические рекомендации по изучению дисциплины «Стратегический менеджмент» для обучающихся.
2	Методические рекомендации по самостоятельной работе и выполнению контрольных работ по дисциплине «Стратегический менеджмент» для обучающихся
3	Примерный комплект заданий для текущего контроля успеваемости
4	Типовые задания для тестирования
7	Контрольный тест по дисциплине «Стратегический менеджмент»

7. Оценочные средства для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

Порядок, определяющий процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих уровень сформированности компетенций определен в Положении о формах, периодичности и порядке текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по образовательным программам высшего образования в НОУ ВО «ВСИЭМ».

7.1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы

Этапы формирования компетенций в процессе освоения ОПОП прямо связаны с местом дисциплин в образовательной программе. Каждый этап формирования компетенции, характеризуется определенными знаниями, умениями и навыками и (или) опытом профессиональной деятельности, которые оцениваются в процессе текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по дисциплине (практике) и в процессе государственной итоговой аттестации.

Дисциплина «Стратегический менеджмент» является промежуточным этапом формирования компетенций ОК-6, ОПК-3, ПК-3, ПК-5, ПК-10. Итоговая оценка уровня сформированности компетенций ОК-6, ОПК-3, ПК-3, ПК-5, ПК-10 определяется в период государственной итоговой аттестации.

В процессе изучения дисциплины, компетенции также формируются поэтапно. Основными этапами формирования ОК-6, ОПК-3, ПК-3, ПК-5, ПК-10 при изучении дисциплины «Стратегический менеджмент» является последовательное изучение содержательно связанных между собой тем учебных занятий. Изучение каждой темы предполагает овладение обучающимися необходимыми дескрипторами (составляющими) компетенций. Для оценки уровня сформированности компетенций в процессе изучения дисциплины «Стратегический менеджмент» предусмотрено проведение текущего контроля успеваемости по темам (разделам) дисциплины и промежуточной аттестации по дисциплине – экзамен.

7.2 Показатели и критерии оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

На этапах текущего контроля успеваемости по дисциплине показателями успеваемости являются результаты выполнения тестов.

Критерии оценки результатов тестирования по дисциплине «Стратегический менеджмент»:

% верных решений (ответов)	Шкала оценивания
80-100	5 – «Отлично»
61-89	4 – «Хорошо»
40-60	3 – «Удовлетворительно»
0-39	2 – «Неудовлетворительно»

Показателями оценивания компетенций на этапе промежуточной аттестации по дисциплине «Стратегический менеджмент» являются результаты обучения дисциплине.

Показатели оценивания компетенций
ОК-6
<p>Знать</p> <ul style="list-style-type: none"> - пути и средства профессионального самосовершенствования: профессиональные форумы, конференции, семинары, тренинги; магистратура, аспирантура); - систему категорий и методов, направленных на формирование аналитического и логического мышления; - закономерности профессионально-творческого и культурно-нравственного развития.
<p>Уметь</p> <ul style="list-style-type: none"> - анализировать информационные источники (сайты, форумы, периодические издания); - анализировать культурную, профессиональную и личностную информацию и использовать ее для повышения своей квалификации и личностных качеств.
<p>Владеть</p> <ul style="list-style-type: none"> - навыками организации самообразования, технологиями приобретения, использования и обновления социально-культурных, психологических, профессиональных знаний.
ОПК-3
<p>Знать</p> <ul style="list-style-type: none"> – теорию и практику современного организационного проектирования; – причины многовариантности практики управления персоналом в современных условиях.
<p>Уметь</p> <ul style="list-style-type: none"> - разрабатывать стратегию управления человеческими ресурсами и реализовывать ее в конкретных условиях; – проводить аудит человеческих ресурсов организации, прогнозировать и определять потребность в персонале.
<p>Владеть</p> <ul style="list-style-type: none"> – навыком распределения ответственности, контроля и оценки персонала в соответствии с обязанностями.
ПК-3
<p>Знать</p> <ul style="list-style-type: none"> – методы и основные теории стратегического менеджмента; – содержание и взаимосвязь основных элементов процесса стратегического управления; – подходы к анализу систем качества продукции, услуг – с целью обеспечения её конкурентоспособности.
<p>Уметь</p> <ul style="list-style-type: none"> – разрабатывать корпоративные, конкурентные и функциональные стратегии развития организации; – проводить анализ конкурентной сферы отрасли.
<p>Владеть</p>

<ul style="list-style-type: none"> – методами формулирования и реализации стратегий на уровне бизнес-единицы; – методами анализа отраслевых рынков в целях повышения конкурентоспособности организаций – участников этих рынков.
ПК-5
<p>Знать</p> <ul style="list-style-type: none"> – принципы взаимосвязи функциональных стратегий компании.
<p>Уметь</p> <ul style="list-style-type: none"> – анализировать содержание и особенности функциональных стратегий и готовить предложения по повышению эффективности их взаимосвязи.
<p>Владеть</p> <ul style="list-style-type: none"> – технологией разработки функциональных стратегий и методами формирования сбалансированных управленческих решений.
ПК-10
<p>Знать</p> <ul style="list-style-type: none"> – основные подходы к применению количественных и качественных методов анализа при принятии управленческих решений, принципы и алгоритмы построения экономических, финансовых и организационно управленческих моделей.
<p>Уметь</p> <ul style="list-style-type: none"> – осуществлять выбор математических моделей организационных систем, анализировать их адекватность и последствия применения; – владеть средствами программного обеспечения анализа и количественного моделирования систем управления.
<p>Владеть</p> <ul style="list-style-type: none"> – навыками и методами экономического и организационно-управленческого моделирования; – моделями адаптации моделей к конкретным задачам управления.

Шкала оценивания, в зависимости от уровня сформированности компетенций

Уровень сформированности компетенций			
«недостаточный» Компетенции не сформированы.	«пороговый» Компетенции сформированы.	«продвинутый» Компетенции сформированы.	«высокий» Компетенции сформированы.
Знания отсутствуют, умения и навыки не сформированы	Сформированы базовые структуры знаний. Умения фрагментарны и носят репродуктивный характер. Демонстрируется низкий уровень самостоятельности практического навыка.	Знания обширные, системные. Умения носят репродуктивный характер применяются к решению типовых заданий. Демонстрируется достаточный уровень самостоятельности устойчивого практического навыка.	Знания твердые, аргументированные, всесторонние. Умения успешно применяются к решению как типовых так и нестандартных творческих заданий. Демонстрируется высокий уровень самостоятельности, высокая адаптивность практического навыка
Описание критериев оценивания			
Обучающийся демонстрирует: - существенные пробелы в знаниях учебного материала; - допускаются принципиальные ошибки при ответе на основные вопросы билета,	Обучающийся демонстрирует: - знания теоретического материала; - неполные ответы на основные вопросы, ошибки в ответе, недостаточное	Обучающийся демонстрирует: - знание и понимание основных вопросов контролируемого объема программного материала; - твердые знания теоретического материала. - способность устанавливать и объяснять связь практики и	Обучающийся демонстрирует: - глубокие, всесторонние и аргументированные знания программного материала; - полное понимание сущности и взаимосвязи рассматриваемых процессов и явлений, точное знание основных понятий, в рамках

отсутствует знание и понимание основных понятий и категорий; - непонимание сущности дополнительных вопросов в рамках заданий билета; - отсутствие умения выполнять практические задания, предусмотренные программой дисциплины; - отсутствие готовности (способности) к дискуссии и низкую степень контактности.	понимание сущности излагаемых вопросов; - неуверенные и неточные ответы на дополнительные вопросы. - недостаточное владение литературой, рекомендованной программой дисциплины; - умение, без грубых ошибок, решать практические задания, которые следует выполнить.	теории, выявлять противоречия, проблемы и тенденции развития; - правильные и конкретные, без грубых ошибок, ответы на поставленные вопросы; - умение решать практические задания, которые следует выполнить. - владение основной литературой, рекомендованной программой дисциплины; - наличие собственной обоснованной позиции по обсуждаемым вопросам. Возможны незначительные оговорки и неточности в раскрытии отдельных положений вопросов билета, присутствует неуверенность в ответах на дополнительные вопросы.	обсуждаемых заданий; - способность устанавливать и объяснять связь практики и теории, - логически последовательные, содержательные, конкретные и исчерпывающие ответы на все задания билета, а также дополнительные вопросы экзаменатора; - умение решать практические задания. - свободное использование в ответах на вопросы материалов рекомендованной основной и дополнительной литературы.
Оценка «неудовлетворительно»	Оценка «удовлетворительно»	Оценка «хорошо»	Оценка «отлично»

Оценочный лист результатов обучения по дисциплине

Код компетенции	Уровень сформированности компетенции на данном этапе / оценка
ОК-6	
ОПК-3	
ПК-3	
ПК-5	
ПК-10	
Оценка по дисциплине	

Оценка по дисциплине зависит от уровня сформированности компетенций, закрепленных за дисциплиной и представляет собой среднее арифметическое от выставленных оценок по отдельным результатам обучения (знания, умения, навыки).

Оценка «отлично» выставляется, если среднее арифметическое находится в интервале от 4,5 до 5,0.

Оценка «хорошо» выставляется, если среднее арифметическое находится в интервале от 3,5 до 4,4.

Оценка «удовлетворительно» выставляется, если среднее арифметическое находится в интервале от 2,5 до 3,4.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется, если среднее арифметическое находится в интервале от 0 до 2,4.

7.3 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений и навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций¹

❖ Примерный комплект заданий для текущего контроля успеваемости

Типовые практические задания

Задание 1. Основная продукция предприятия выпускается 10 лет, но спрос остается стабильным и оснований тревожиться нет. Следует ли полностью переходить к выпуску новой модели, которая уже прошла испытания и готова к запуску в серию?

Задание 2. Фирма, действующая в отрасли, где кроме нее имеются другие крупные компании, планирует купить на аукционе предприятие, выпускающее 10% продукции отрасли. Остальные три компании добиваются того же. Какова должна быть стратегия по отношению к конкурентам? Какие ситуационные решения следует предусмотреть? В какой момент приводить их в действие?

Задание 3. Чтобы победить в конкуренции, фирма разработала новую стратегию. Может ли она реализовывать ее, ориентируясь только на существующий потенциал?

Задание 4. Местная фирма производит шины для автомобилей. Выход иностранной компании на рынок изменяет условия конкуренции. Иностранная фирма обладает определенным опытом и ресурсами, привносит новые элементы в конкуренцию. Что делать местной фирме в этой ситуации?

Задание 5. Приведите примеры отраслей, в которых барьерами входа в отрасль для новых организаций могут являться:

- крупные капиталовложения;
- низкая себестоимость производства;
- высокая квалификация персонала.

Задание 6. Какие ключевые факторы успеха существуют в отраслях, производящих:

- одежду;
- деревообрабатывающие станки;
- автомобили.

Задание 7. Вы должны провести стратегический анализ предприятия. Составьте перечень вопросов для руководителей и основных специалистов предприятия, ответы на которые позволят вам установить истинное положение дел на предприятии.

Задание 8. Назовите причины, которые сдерживают или затрудняют проведение комплексного анализа внутренней среды на российских предприятиях.

Задание 9. «Times Mirror Corp.» - это информационная компания, деятельность которой связана с изданием газет, книг, журналов и другой печатной продукции, владеющая кабельным телевидением и другими

¹ Оценочные материалы в полном объеме разработаны и утверждены кафедрой, реализующей данную дисциплину, являются составной частью ОПОП.

телевизионными каналами. Определите особенности приведенной формулировки миссии.

Задание 10. Для привлечения новых групп потребителей электротехническая компания решила производить более надежные, чем у конкурентов, электробритвы. Потребовалось внедрение новых технологий. Сформулируйте миссию данной компании.

Задание 11. На основе требований к миссии организации проанализируйте достоинства и недостатки формулировок миссий и стратегического видения ниже следующих известных фирм. Как в них отражаются удовлетворенные потребности, целевой рынок и способы удовлетворения потребностей?

«Макдоналдс» - «Быстрое обслуживание клиентов ограниченным набором горячей вкусной пищи в чистых и уютных ресторанчиках по приемлемой цене по всему миру».

«Полароид» - «Совершенствование и развитие рынка мгновенных фотографий для удовлетворения растущей потребности американских и европейских семей запечатлеть на фотографии лица родных и друзей, дорогие сердцу места и смешные мгновения жизни».

«Форд» (начало XX века) - «Предоставление людям дешевого транспорта».

«Кодак» - «Стать мировым лидером в химическом и электронном изображении».

Задание 12. Определите, какие из перечисленных целей являются стратегическими, а какие финансовыми. Соответствуют ли эти цели требованиям, предъявляемым к формулировке целей?

1. Увеличить долю фирмы на рынке с 5% до 10% в течение трех лет.
2. Обеспечить рост выручки на 5%.
3. Обеспечить повышение качества продукции в течение года.
4. Повысить репутацию фирмы среди клиентов.
5. Повысить конкурентоспособность фирмы.
6. Добиться 100%-ного уровня удовлетворения запросов клиентов.
7. Расширить номенклатуру продукции.
8. Добиться лидерства в области технологий и инноваций.
9. Снизить издержки по сравнению с основными конкурентами.
10. Увеличить прибыль на вложенный капитал.

Задание 13. По мнению М. Портера, перед началом проведения диверсификации необходимо осуществить три теста.

- Тест на привлекательность. Отрасли, выбранные для диверсификации, должны иметь либо привлекательную структуру, либо потенциал для того, чтобы стать привлекательными.
- Тест на стоимость вхождения в новую отрасль. Золотым правилом в данном случае является то, что издержки вхождения в новую отрасль должны быть оправданы будущими доходами.

- Тест на дополнительные выгоды. Корпорация должна дать своему новому подразделению какие-то значительные конкурентные преимущества, либо само подразделение должно предложить возможности для повышения конкурентоспособности всей корпорации в целом.

При каких результатах тестирования можно проводить диверсификацию?

Задание 14. Фирма реализует стратегию, которая в отличие от стратегий дифференциации и лидерства по издержкам ориентирована на узкую часть рынка. Целевой сегмент был определен исходя из географической уникальности, цель - выполнение работы по обслуживанию покупателей целевого сегмента. Определите тип используемой конкурентной стратегии. Приведите примеры использования данной стратегии.

Задание 15. Фирма не сумела направить свою стратегию ни по одному из трех путей: лидерство в снижении издержек; дифференциация; фокусирование. В результате этого она оказалась в сложном стратегическом положении. Ее доля на рынке недостаточна, она испытывает недостаток инвестиций, у нее низкая норма прибыли. Объясните причины неблагоприятного положения фирмы.

Задание 16. Большой резонанс вызвало «увольнение клиентов», в июне 2007 года американским сотовым оператором Sprint - Nextel, который расторг контракты с 1200 абонентами, которые слишком часто звонили в службу поддержки. Определите положительные и отрицательные стороны этого решения с точки зрения различных стратегических альтернатив.

Задание 17. В хозяйственном «портфеле» фирмы есть направление деятельности с небольшой относительной долей на рынке в медленно растущей отрасли. Поток денежной наличности незначителен. Любой шаг фирмы, связанный с попыткой завоевать большую долю рынка, немедленно вызывает контратаку конкурентов. Только мастерство менеджеров позволяет фирме более или менее удерживать свои позиции. Определите, к какому типу относится данное направление деятельности, и какой должна быть стратегия в отношении него.

Задание 18. Одно из направлений деятельности фирмы относится к бизнес - области, занимающей относительно большую долю бурно растущего рынка. Эта бизнес-область приносит фирме высокий доход. Определите, к какому типу относится данное направление и тип стратегии в отношении него.

Задание 19. Данное направление деятельности фирмы реализуется в растущей отрасли, но занимает там относительно небольшую долю рынка. Это приводит к необходимости увеличения инвестиций. Высокие темпы роста рынка требуют значительной денежной наличности, чтобы соответствовать этому росту. Однако эта бизнес-область с большим трудом генерирует доход фирмы из-за своей небольшой доли на рынке. Определите, к какому типу относится данное направление и каковы его перспективы.

Задание 20. Проанализируйте «портфель» предприятия с помощью матрицы Бостонской консультационной группы. Рассчитайте по данным табл. 4 относительную долю рынка и дайте рекомендации по результатам анализа.

Данные для построения матрицы БКГ

Товарная группа	Объем продаж, млн. шт.	Продажи трех конкурентов, млн. шт.	Темп роста рынка, %
A	1,0	1,4 / 1,4 / 1,0	15
B	3,2	3,2 / 3,2 / 2,0	20
C	3,8	3,8 / 3,0 / 2,5	7
D	6,5	6,5 / 1,6 / 1,4	4
E	0,7	3,0 / 2,5 / 2,0	4

Задание 21. На заводе медицинского оборудования в Нижегородской области создано производство одноразовых шприцев, которое стало третьим по величине в России. Для завода, который до этого выпускал перевязочные материалы, медицинский инструмент и системы для переливания крови, это новое направление бизнеса. Какая стратегия реализована в данном случае? Какие причины, по вашему мнению, привели к необходимости использования этой стратегии?

Задание 22. Последовательность процессов при обработке говядины обычно включает: доставку скота на сборные пункты, транспортировку на скотобойни, транспортировку неразделанных туш на специализированные предприятия, которые разделывают туши на мелкие части, фасуют их и отправляют для продажи в мелкие магазины. Компания построила автоматизированные предприятия в экономически оправданной близости от поставщиков скота. Мясо частично разделывалось на мелкие, удобные для фасовки куски (иногда они сразу упаковывались в пластик и были готовы к продаже), которые упаковывались в коробку и отправлялись в розничную сеть. Транспортные расходы были значительно снижены. Определите характер используемой компанией стратегии и возможные направления ее дальнейшего углубления.

Задание 23. План стратегического развития ОАО «Магнитогорский металлургический комбинат» до 2010 года предусматривает постепенное создание холдингов в кооперации с калибровочным, метизно-металлургическим заводами и другими предприятиями региона. В рамках этой стратегии ММК приобрёл контрольный пакет акций (64 %) магнитогорского калибровочного завода. Другим приобретением комбината стала покупка совместно с «Северсталью» контрольного пакета акций угольной компании «Кузбассуголь». В данном случае менеджмент комбината, прежде всего, руководствовался соображениями сырьевой безопасности.

Для осуществления такой обширной программы технического перевооружения комбинат постоянно изыскивает новые формы привлечения инвестиций. ММК стал первым промышленным предприятием, разместившим свои корпоративные облигации на фондовом рынке России, а затем успешно вышел на мировой финансовый рынок. Определите характер используемых компанией стратегий по уровням «стратегической пирамиды».

Задание 24. Какие примеры из российской практики вы можете привести в качестве иллюстрации практической реализации функциональных стратегий?

Задание 25. Стратегия изменений в организации вызвана нестабильностью и сложностью внешней среды. Какую модель для реорганизации организационной структуры вы выберете в этих условиях и почему?

Задание 26. Известно, что установка человека играет решающую роль в его поведении как работника при изменениях в организации. Некоторые ученые утверждают, что изменения установок работников должны предшествовать поведенческим реакциям людей на изменения; другие придерживаются мнения о необходимости изменения поведения работника, которое повлечет трансформацию установки. В чем состоят достоинства и недостатки этих подходов?

Задание 27. Перед любым руководителем время от времени возникает задача формирования заново или реорганизации системы управления организацией, которой он руководит. Решение о целесообразности реорганизации системы управления организацией принимается, как правило, после тщательного анализа результатов деятельности. Многие предприятия в условиях резко возросшей конкуренции на рынках сбыта все большее значение придают повышению качества производимой продукции. Поэтому необходимость более эффективного решения проблемы качества на предприятии вполне может стать основной причиной реорганизации предприятия. Если основной причиной реорганизации предприятия является стремление обеспечить более высокое качество производимой им продукции, то подготовку к реорганизации целесообразно начать с анализа основных факторов, влияющих на качество продукции. Назовите другие причины реорганизации предприятия. Предложите ваше решение.

Задание 28. Анализ отрасли

1. Укажите важнейшие цели отраслевого анализа.
2. Основные экономические характеристики отрасли - темпы роста рынка, географические характеристики рынка, структура отрасли, возможность экономии на масштабах производства, эффект кривой опыта, капиталоемкость и т. д;
3. С помощью модели Портера проведите анализ выбранной отрасли.
4. Ключевые факторы успеха. Укажите КФУ для предприятий торговли.
5. Перспективы отрасли и её общая привлекательность:
 - факторы, делающие отрасль привлекательной;
 - факторы, делающие отрасль непривлекательной;
 - особые проблемы отрасли;
 - перспективы получения прибыли: благоприятные / неблагоприятные.

Задание 29. Анализ конкурентной среды:

1. Дайте определение понятию «конкурентные преимущества».
2. Охарактеризуйте силы, формирующие конкурентную среду продукта и его конкурентные возможности

3. Перечислите позиции, в которых могут находиться фирмы на поле конкуренции.
4. Опишите ключевые источники информации, используемые для отраслевого и конкурентного анализа.

Задание 30 Проведение PEST-анализа

Порядок проведения PEST-анализа

Выделяют следующие этапы проведения внешнего анализа:

1. Разрабатывается перечень внешних стратегических факторов, имеющих высокую вероятность реализации и воздействия на функционирование предприятия.
2. Оценивается значимость (вероятность осуществления) каждого события для данного предприятия путем присвоения ему определенного веса от единицы (важнейшее) до нуля (незначительное). Сумма весов должна быть равна единице.
3. Дается оценка степени влияния каждого фактора-события на стратегию предприятия по 5-балльной шкале: «пять» — сильное воздействие, серьезная опасность; «единица» — отсутствие воздействия, угрозы.
4. Определяются взвешенные оценки путем умножения веса фактора на силу его воздействия, и подсчитывается суммарная взвешенная оценка для данного предприятия. Суммарная оценка указывает на степень готовности предприятия реагировать на текущие и прогнозируемые факторы внешней среды. Результаты подведения итогов анализа внешних стратегических факторов (условный пример) показаны в таблице 3.

Таблица Результаты подведения итогов анализа внешних стратегических факторов

Внешние стратегические факторы	Вес	Оценка	Взвешенная оценка
Возможности			
Благоприятная демографическая ситуация	0,05	4	0,20
Развитие розничной сети	0,10	2	0,20
Государственная поддержка малого бизнеса	0,20	5	1,00
Угрозы			
Усиление государственного регулирования	0,15	4	0,60
Конкуренция на внутреннем рынке	0,10	4	0,40
Новые технологии	0,15	2	0,30
Снижение активности потребителей	0,10	2	0,20
Суммарная оценка	1,0		3,05

В данном случае оценка 3,05 показывает, что реакция предприятия на стратегические факторы внешней среды находится на среднем уровне.

Задание: Провести PEST – анализ фирмы(по выбору студента)

Ответьте на следующие вопросы:

1. Как расшифровывается аббревиатура PEST-анализ?
2. Каков порядок проведения PEST –анализа?
3. По какой шкале дается оценка степени влияния каждого фактора-события на возможное развитие предприятия?
4. Каким образом выводится суммарная оценка по PEST анализу?

Задание 31. Анализ ситуации в отрасли и состояния компании (пороговый уровень)

В предложенном условном примере определите взвешенную суммарную оценку состояния внешней среды и реакцию на нее организации.

Внешние стратегические факторы	Вес	Оценка	Взвешенная оценка
<i>Возможности</i>			
Благоприятная демографическая ситуация	0,05	4	
Развитие розничной сети	0,10	2	
Государственная поддержка малого бизнеса	0,20	5	
Экономическая стабилизация	0,15	1	
<i>Угрозы</i>			
Усиление государственного регулирования	0,15	4	
Конкуренция на внутреннем рынке	0,10	4	
Новые технологии	0,15	2	
Снижение активности потребителей	0,10	2	
Суммарная оценка	1,0		

Задание 32 Анализ ситуации в отрасли и состояния компании (пороговый уровень)

Результаты анализа внешних стратегических факторов фирмы «Клен»

Внешние стратегические факторы	Вес	Оценка	Взвешенная оценка
<u>Возможности</u>			
Благоприятная демографическая ситуация	0.15	4	
Развитие розничной сети	0.05	3	
Государственная поддержка малого бизнеса	0.05	5	
Экономическая стабилизация	0.15	2	
<u>Угрозы</u>			
Усиление государственного регулирования	0.10	4	
Конкуренция на внутреннем рынке	0.25	5	
Новые технологии	0.15	3	
Снижение активности потребителей	0.10	2	
Суммарная оценка	1	-	

В предложенном условном примере определите взвешенную суммарную оценку состояния внешней среды и реакцию на нее организации.

Задание 33 Анализ ситуации в отрасли и состояния компании (пороговый уровень)

Результаты анализа внешних стратегических факторов супермаркета «Незабудка»

Внешние стратегические факторы	Вес	Оценка	Взвешенная оценка
<u>Возможности</u>			
Благоприятная демографическая ситуация	0.05	3	
Развитие розничной сети	0.10	1	
Государственная поддержка малого бизнеса	0.15	4	
Экономическая стабилизация	0.15	2	
<u>Угрозы</u>			
Усиление государственного регулирования	0.15	3	
Конкуренция на внутреннем рынке	0.15	4	
Новые технологии	0.10	1	
Снижение активности потребителей	0.15	5	
Суммарная оценка	1	-	

В предложенном условном примере определите взвешенную суммарную оценку состояния внешней среды и реакцию на нее организации.

Задание 34

Известно, что экономические возможности покупателей определяются способностью навязывать продавцам условия сделки.

Вопросы:

Перечислите четыре основные ситуации, когда влияние покупателей имеет высокую степень.

Задание 35

Применительно к существующей в стране и регионе ситуации провести комплексный анализ макросреды конкретного предприятия. используйте статистическую информацию (официальную статистику – ссылки обязательны). присвойте вес каждому фактору и рассчитайте взвешенную оценку.

Выводы и рекомендации.

Задание 36

Провести анализ поля сил и установить баланс поля сил в следующей ситуации:

Крупная коммерческая организация планирует построить и открыть на одной из центральных площадей города супермаркет. Для этого необходимо будет снести микрорынок, находящийся в данном месте. Принципиальное согласие ответственных должностных лиц городской администрации получено. При этом денежная компенсация владельцам киосков, находящихся на микрорынке, выплачиваться не будет. Им может быть предложено несколько вариантов размещения микрорынка на территории города, однако все они неблагоприятны для осуществления розничной торговли. Окончательное решение администрации и возможность эффективного осуществления проекта по строительству супермаркета зависят от соотношения позиций различных социальных сил общества.

Характеристики микрорынка:

1. Владельцы торговых киосков - мелкие предприниматели.
2. Реализуется широкий ассортимент товаров массового спроса.
3. Качество товаров - невысокое.
4. Цены на товары - низкие.
5. Качество бухгалтерского учета низкое. Собирается не более 15% платежей в бюджет и внебюджетные фонды.

Характеристики супермаркета:

1. Будут продаваться потребительские товары широкого ассортимента.
2. Гарантируется высокое качество товаров.
3. Цены на товары будут на 10-30% выше, чем на микрорынке.
4. Будет обеспечен полный учет реализации продукции. Гарантируются полные платежи в бюджет и внебюджетные фонды.

5. *Основные социальные силы общества выделить по следующим признакам:*

- по уровню дохода;
- по социальному статусу;

- по участию в предпринимательстве;
- по уровню и особенностям культурного развития;
- по наличию личной заинтересованности в определенном решении данного вопроса.

Требуется выполнить:

- Определить взвешенные оценки по каждому фактору и суммарную оценку.
- Сделать вывод, на каком уровне находится реакция предприятия на стратегические факторы внешней среды.

Задание 37

АО «А» - предприятие по производству электронагревательных приборов. Контрольный пакет акций находится у крупной финансовой компании, которая определяет стратегию фирмы и назначение администрации предприятия. Конкуренцию предприятию составляют отечественные предприятия Б, В, Г, Д и зарубежные производители.

Объем продаж на рынке электронагревательных приборов 2015/2016/2017 гг. млн. р.

Предприятия	Виды изделий			
	Электроплита 2-х комфор.	Электрочайник	Электроплита 4-комфор.	Электрообогреватель
А	35/33/39	22/20/23	7,5/8,9/8,7	5,0/4,9/5,3
Б	27/21/14	3,0/6,0/6,8	-/1,1/2,4	3,0/5,1/5,7
В	16/14/15	4,0/9,0/12,0	1,2/2,3/4,7	2,0/1,5/3,9
Г	9,0/14/18	6,0/8,0/10	5,0/3,4/1,3	1,5/3,0/4,8
Д	10/12/14	2,0/5,0/7,0	-/1,7/1,9	3,7/4,0/5,1

Средние цены реализации и себестоимость продукции млн. р.

Виды продукции	Средняя цена	Себестоимость производства продукции				
		А	Б	В	Г	Д
Электроплита 2-х комфор.	300/270	230/210	240/230	265/251	257/263	271/253
электрочайник	150/125	91/83	98/86	101/91	95/91	112/101
Электроплита 4-комфор.	180/205	168/151	-/171	170/165	158/161	-/176
Электрообогреватель	52/56	45/46	46/45	47/44	47/43	44/44

*) - только по отечественным производителям

Расходы предприятий отрасли на НИОКР в 2013-2015 гг. млн. р.

Предприятие	Год		
	2013	2014	2015
А	2	2,8	3,0
Б	1	1,1	0,9
В	0	0,6	0,7

Г	0	0,5	0,3
Д	0	0,2	0,9

Средний разряд рабочих предприятий отрасли

Категории рабочих	Предприятия				
	А	Б	В	Г	Д
Основные рабочие	4,5	3,8	3,7	4,1	3,9
Вспомогательные рабочие по ремонту и наладке оборудования	4,8	4,0	3,5	4,1	3,4

Удельный вес лиц с высшим образованием среди специалистов предприятий отрасли

Профиль	Предприятия				
	А	Б	В	Г	Д
Экономисты	81,9	77,3	65,8	74,6	71,0
Технологи	97,3	81,6	75,9	79,1	67,3
Конструкторы	100,0	95,4	82,6	89,1	84,6
Инженеры-механики	89,0	76,5	77,1	83,6	71,8

В настоящее время неудовлетворенный спрос имеется на следующие изделия:

- электрочайник;
- электроплиты стационарные для массового потребителя 4-х конфорочные с улучшенными эксплуатационными характеристиками (быстро нагреваемые конфорки, электрогриль и т.п.;
- электроплитки одноконфорочные нерегулируемые.

Предприятие имеет свободные средства, позволяющие ему обеспечить одно из отмеченных направлений деятельности материалами и необходимым дополнительным оборудованием.

Средний уровень выполнения норм на предприятии «А» -125%, при среднеотраслевом 130%.

Уровень напряженности норм выработки на предприятии на 12% ниже отраслевого.

Основное технологическое оборудование предприятия «А» является в настоящее время одним из наиболее современных в отрасли.

По оценкам аналитиков в ближайшие 4 года в структуре населения по уровню доходов предполагаются следующие изменения: низший класс уменьшится на 25%, средний класс возрастет на 30%, высший уменьшится на 18%. В структуре среднего класса произойдут изменения: высший средний возрастет на 30%, средний увеличится на 25%, низший средний уменьшится на 37%.

- Провести стратегический анализ среды предприятия «А».
- Для анализа использовать методы «SWOT».
- Определить стратегию развития организации.

При необходимости можно вводить дополнительные условные данные, не противоречащие, приведенным в задании.

Задание 38

Предприятие «А» - мебельная фабрика по производству офисной мебели.

Конкуренты предприятия «А» - предприятия «Б», «В», «Г».

Объем продаж на рынке мебели 2012/2013/2014 млн. р.

Виды изделий	Предприятия			
	А	Б	В	Г
стул	15/12/10	21/30/35	11/35/32	12/3/-
кресло	19/20/18	36/41/39	10/15/15	22/11/8
стол	11/6/4	22/18/12	27/23/20	10/9/11
тумба	8/4/-	9/14/7	3/2/-	14/8/10

Средние рыночные цены реализации и себестоимость производства продукции (руб.).

Виды изделий	Средняя цена реализации	Предприятия			
		А	Б	В	Г
стул	260/285	140/150	190/175	174/153	151/142
кресло	1500/1600	1450/1350	1370/1320	1200/1300	1390/1300
стол	1850/1750	1230/1200	1170/1250	1020/1190	1110/1100
тумба	850/800	490/540	530/650	710/650	720/630

Имеются экспертные оценки (по пятибалльной шкале) по параметрам матриц закрепления и приверженности

Таблица Значимость свойств продуктов

Виды изделий	свойства продуктов			
	дизайн	удобств в использовании	качество материала	габариты
стул	5	5	3	2
кресло	5	5	4	3
стол	5	4	2.	3
тумба	5	3	2	2

Уровень обеспечения свойств продуктов А/Б/В/Г

Виды изделий	свойства продуктов			
	дизайн А/Б/В/Г	удобство в использовании	качество материала	габариты

стул	4/5/5/4	4/5/4/5	2/5/4/3	4/4/3/2
кресло	5/5/5/4	4/4/4/5	5/5/2/4	2/3/2/2
стол	4/4/5/5/	4/4/4/4	5/4/3/4	2/3/3/3
тумба	5/4/5/4	5/4/4/5	3/3/5/5	2/2/3/4
<i>Степень приверженности продукции предприятия</i>				
Виды изделий	Приверженность на предприятии			
	А	Б	В	Г
стул	4	3	3	4
кресло	4	4	3	5
стол	5	4	4	3
тумба	5	2	2	4

Имеются параметры матрицы «Дженерал-Электрик» - «Мак-Кинзи»: привлекательность вида деятельности и позиции в конкуренции (по десятибалльной шкале).

Привлекательность производства продукта

виды изделия	привлекательность продукта
стул	4,2
кресло	5,6
стол	5,9
тумба	6,2

Позиции в конкуренции

виды изделий	позиции предприятий			
	А	Б	В	Г
стул	6,1	4,8	2,9	5,8
кресло	6,9	6,9	5,7	5,4
стол	7,2	6,0	5,3	4,9
тумба	6,5	5,3	4,9	6,9

Средний разряд работ и рабочих предприятий

показатели	А	Б	В	Г
Средний разряд работ	4,2	3,9	4,0	4,2
Средний разряд рабочих	4,9	4,0	3,6	4,3

Расходы предприятий на НИОКР в 2015-2017 гг. млн. р.

период	А	Б	В	Г
2015	2,0	1,2	1,1	0,9
2016	1,6	1,5	1,0	1,8
2017	1,3	1,8	1,5	2,3

Финансовые возможности предприятия позволяют реализовать одно из следующих направлений:

- открытке мебельного магазина;
- приобретение предприятия деревообработки;
- создание производства дверей металлических;
- создание производства диванов офисных.

Динамика цен на полуфабрикаты, поставляемые на мебельные предприятия с предприятий деревообработки, за последние два года составляет 101,2%.

Основное технологическое оборудование предприятия «А» наиболее современное в отрасли. В настоящее время крупная финансовая компания осуществляет инвестиции в создание крупного мебельного предприятия «Д» и обеспечивает оснащение его оборудованием, аналогичным тем, что оснащено предприятие «А».

Задание:

1. Провести анализ среды предприятия «А». Для анализа использовать метод «SWOT».
2. Определить наиболее перспективные стратегические единицы бизнеса.
3. Разработать стратегию их развития.
4. Определить, что отличает предприятие от конкурентов, т. е. произвести дифференциацию продукта, сервисного обслуживания, пунктов продаж, цены.
5. Проведите анализ конкурентов.
6. Составьте конкурентную карту.
7. Поясните, что отличает ваш бизнес от бизнеса конкурента. Определите конкурентную дифференциацию – по каждому конкуренту дайте оценку по четырем позициям (продукт, сервис, пункты или точки продаж, цена) по отношению к вашему продукту (услуге).

Алгоритм по дифференциации продукта может быть следующим:

1. Найдите такую потребность вашего потенциального клиента, которую можете удовлетворять только вы.
2. Сфокусируйтесь на этой потребности, т. е. обеспечьте ее необходимым продуктом (услугой).
3. Составьте простое и ясное сообщение для вашего потребителя (рекламу).

Задание 39

Выполнение задания по следующим формам:

Форма 1

КОНКУРЕНТНЫЙ АНАЛИЗ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ ЕДИНИЦЫ БИЗНЕСА

Конкурент *Качество* *Сервис* *Цена*

Форма 2

КОНКУРЕНТНАЯ КАРТА ДЛЯ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ ЕДИНИЦЫ БИЗНЕСА

Цена

Высокая
Умеренная
Низкая

Низкое (хорошее) Среднее(лучшее) Высокое(самое лучшее)

Качество/сервис

Форма 3

**КОНКУРЕНТНАЯ ДИФФЕРЕНЦИАЦИЯ ДЛЯ
СТРАТЕГИЧЕСКОЙ ЕДИНИЦЫ БИЗНЕСА**

Конкурент

Пункт дифференциации

Задание 40

Применительно к определенной ситуации провести комплексный анализ внутренней среды конкретного предприятия (не менее 3-х факторов)

Задание 41

Проведите анализ компонент внутренней среды и их составляющих для конкретной фирмы (изучая следующие элементы организации):

Организация управления:

организационная структура, престиж и имидж фирмы, организация системы коммуникаций, общая для всей организации система контроля (эффективность и использование), организационный климат, культура,

использование систематизированных процедур и техники при принятии решений, квалификация способности и интересы высшего руководства, система стратегического планирования.

Производство:

стоимость сырья и его доступность, отношения с поставщиками, система контроля запасов, оборот запасов, местонахождение производственных помещений, расположение использование мощностей, экономия от масштаба производства, техническая эффективность мощностей и их загруженность, эффективное использование системы субконтрактирования, степень вертикальной интеграции, чистая продукция и прибыль, эффективность и отдача от использования оборудования, эффективность процедуры контроля за процессом изготовления продукта, проектирование, составление графика работы, закупка, контроль качества, сравнительные по отношению к конкурентам и отрасли величина издержек и качество технологии, исследования и разработки, инновации, патенты, торговые марки и аналогичные правовые формы защиты товара.

Маркетинг:

продукты (услуги), производимые фирмой; концентрация продажи на нескольких продуктах или нескольких покупателях; возможность собирать необходимую информацию о рынке; доля рынка; номенклатура товаров (услуг) и потенциал расширения; жизненный цикл основных продуктов (услуг); каналы распределения: число, охват и контроль; организация эффективного сбыта; знание потребностей покупателей; имидж, репутация и качество товара (услуги); результативность и эффективность продвижения товаров на рынок и их реклама; ценовая политика и гибкость в установлении цен; процедуры установления обратной связи с рынком и развития новых продуктов (услуг) и рынков; послепродажное обслуживание и отслеживание проданного товара; отношение к марке.

Финансы:

возможность получения краткосрочных капиталов, возможность получения долгосрочного капитала; стоимость капитала по сравнению с отраслевой и стоимостью капитала у конкурентов; отношение к налогам; отношение к хозяевам, акционерам; возможность использования альтернативных финансовых *стратегий*; *рабочий капитал (гибкость его структуры)*; *эффективный контроль за издержками (возможность их снижения)*; *эффективная и действенная система* расчетов для учета издержек бюджета и планирования прибыли.

Кадры:

управленческий персонал, мораль и квалификация сотрудников, стоимость трудовых отношений в сравнении с отраслевой и стоимостью трудовых отношений у конкурентов, кадровая политика, использование стимулов для мотивирования выполнения работы, возможность контролировать перепады в найме рабочей силы, текучесть кадров и прогулы, особенная квалификация сотрудников, опыт.

Контрольные вопросы

1. Определите сильные и слабые стороны организации на основе анализа этих факторов.

2. Заполните таблицу

3. Перечислите факторы внешней среды предприятия.

4. Каковы цели анализа факторов внутренней и внешней среды предприятия?

Задание 42

Составить список слабых и сильных сторон Вашего вуза по следующим направлениям: кадры, организация общего управления, учебный процесс, маркетинг, финансы и учёт. Сделать выводы по работе.

Таблица - Анализ слабых и сильных сторон Вашего вуза (ссылка на таблицу)

Задание 43

Алгоритм проведения SWOT- анализа:

1. Изучение *возможностей и угроз* компании со стороны микросреды (ближайшего окружения компании).

Возможности компании классифицируются в соответствии с их привлекательностью и вероятностью успеха.

Наиболее эффективно функционирует та компания, которая способна создать максимальную ценность продукции для потребителя. В ходе анализа составляется «матрица возможностей». Основное внимание обращается на те возможности, которые обеспечивают высокую вероятность успеха.

Угрозы со стороны окружающей среды — негативное влияние неких тенденций или неблагоприятное развитие событий, которые могут привести к сокращению объемов продаж и снижению доходов компании.

Угрозы классифицируют в соответствии с их серьезностью и вероятностью возникновения. В ходе анализа составляется «матрица угроз». Чтобы избежать угроз, компания должна подготовить план действий, в котором будет предусмотрена ее ответная реакция.

2. Анализ *сильных и слабых сторон*. В ходе анализа сильных и слабых сторон обычно рассматривают внутреннюю структуру, ресурсы и организационную деятельность компании, давая оценку каждому фактору (основная сильная сторона, менее сильная сторона, незначительная слабая сторона, основная слабая сторона). Более подробно факторы самооценки внутренней среды компании будут рассмотрены в следующих разделах данной главы.

В матрице возможностей в левом верхнем квадранте (1) представлены наиболее перспективные рыночные возможности компании.

Возможности, представленные в нижнем правом квадранте (4), незначительны и даже не рассматриваются. Возможности, представленные в верхнем правом (2) и нижнем левом (3) квадрантах, должны быть тщательно проанализированы на случай, если через какое-то время их привлекательность и вероятность успеха увеличатся.

Задание 44

Таблица 1 SWOT анализ, анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз.

Сильные стороны компании	Возможности компании во внешней среде
Слабые стороны компании	Угрозы внешней среды для бизнеса

Ответьте на следующие вопросы:

1. Увеличение разнообразия во взаимосвязанных продуктах является возможностью внешней среды или сильной стороной организации?
2. Покупатели и поставщики являются частью макросреды или микросреды организации?
3. Где впервые была опубликована методика SWOT-анализа?

Задание 45 Формирование матрицы SWOT-анализа

Таблица 2 – Матрица SWOT-анализа

	Интенсивность (Ai)	Возможности (O)			Угрозы (T)		
		O1	O2	O3	T1	T2	T3
Вероятность появления (Pj)							
Коэффициент влияния (Kj)							
Сильные стороны (S)							
S1							
S2							
S3							
Слабые стороны (W)							
W1							
W2							
W3							

В строке Pj указывается вероятность появления конкретных возможностей и угроз. Pj может принимать значения в интервале от 0 до 1. При заполнении матрицы рекомендуется использовать следующую шкалу.

Таблица 3 – Шкала оценки вероятностей

Качественная характеристика вероятности появления события	Числовое значение
Низкая вероятность	0,1-0,3
Средняя вероятность	0,4-0,6
Высокая вероятность	0,7-0,9
Очень высокая вероятность	1

В строке K_j указывается значение коэффициента влияния на деятельность организации конкретных возможностей и угроз (в пределах от 0 до 1):

Таблица 4 – Шкала оценки факторов влияния

Значение	Интерпретация
0	Влияние отсутствует
1	Создаются совершенные новые возможности для деятельности организации или если реализация угрозы может повлечь прекращение деятельности
0,1-0,3	Влияние слабое
0,4-0,6	Влияние среднее
0,7-0,9	Влияние сильное

В столбце A_i проставляется интенсивность сильных и слабых сторон организации, при этом используется пятибалльная шкала (см. таблица 5)

Таблица 5 – Шкала оценки интенсивности сильных сторон организации

Балльная оценка	Интерпретация
5	Интенсивность высокая (очень сильное преимущество)
3-4	Интенсивность средняя (достаточно сильное преимущество)
1-2	Незначительное преимущество

Оценка интенсивности слабых сторон выполняется аналогичным образом, но со знаком «минус».

В ячейках a_{ij} указывается способность сильных сторон содействовать реализации возможностей и противостоять угрозам и способность слабых сторон ослабить воздействие возможностей и усилить угрозы. Для упрощения процесса оценки рекомендуется использовать следующую шкалу:

Таблица 6 – Шкала оценки взаимосвязи сильных и слабых сторон с возможностями и угрозами

Балльная оценка	Интерпретация
5	фактор дает полную возможность использовать благоприятные события или предотвратить отрицательные последствия угроз;
4, 3	существенное содействие использованию благоприятных возможностей или защите от угроз
1, 2	незначительное влияние на использование благоприятных возможностей или защиту от угроз

Оценки в этих квадрантах должны выставляться без учета реальной интенсивности фактора для организации, т.к. это уже учтено в столбце интенсивность (A_j), то есть проводятся экспертные оценки влияния силы или слабости номинального выявленного фактора на отмеченные возможности или угрозы.

Задание 46 Преобразование матрицы

Преобразование исходной матрицы осуществляется на основании следующей формулы (7):

$$A_{ij} = A_i * K_j * P_j * a_{ij}$$

Затем производится суммирование полученных оценок по строкам и столбцам матрицы, а также разработка выводов и рекомендаций.

Рассмотрим методику проведения количественного SWOT-анализа на примере организации, предоставляющей услуги доступа в интернет.

Предположим, что экспертами сформулированы следующие сильные и слабые стороны, а также возможности и угрозы:

Сильные стороны:

- S1 квалифицированный персонал
- S2 - высокое качество услуг
- S3 - развитая инфраструктура сети

Слабые стороны:

- W1 - недостаточная известность
- W2 - дефицит финансовых ресурсов
- W3 - низкая мотивация персонала

Возможности:

- O1 - рост спроса на услуги вследствие внедрения инноваций во многих сферах бизнеса
- O2 - реализация крупных проектов ("Электронная Россия", "Образование")
- O3 - выход на федеральный уровень

Угрозы:

- T1 - отток пользователей к конкурентам
- T2 - переманивание квалифицированного персонала конкурентами
- T3 - внедрение конкурентами новых технологий

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
1											
2				Возможности				Угрозы			
3			A_i	O1	O2	O3	Итого	T1	T2	T3	Итого
4			Вероятность появления (P_j)	0,5	0,45	0,35		0,5	0,5	0,25	
5			Коэффициент влияния (K_j)	0,7	0,9	0,75		0,9	0,6	0,75	
6			Сильные стороны (S)								
7			S1	3	5	3	3	3	3	0	
8			S2	3	5	5	5	5	0	0	
9			S3	3	5	3	5	3	0	0	
10			Итого								
11			Слабые стороны (W)								
12			W1	-4	5	5	5	5	2	0	
13			W2	-3	3	5	5	4	5	3	
14			W3	-3	2	3	3	0	5	0	
15			Итого								

Для получения результирующей матрицы необходимо выполнить преобразования. для этого в ячейку D22 необходимо ввести формулу: $=\$C7*\$D\$4*\$D\$5*D7$, а затем растянуть ее на диапазон ячеек D22:F24

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
1											
2				Возможности				Угрозы			
3			Ai	O1	O2	O3	Итого	T1	T2	T3	Итого
4			Вероятность появления (Pj)	0,5	0,45	0,35		0,5	0,5	0,25	
5			Кoeffициент влияния (Kj)	0,7	0,9	0,75		0,9	0,6	0,75	
6			Сильные стороны (S)								
7			S1	3	5	3	3	3	3	0	
8			S2	3	5	5	5	5	0	0	
9			S3	3	5	3	5	3	0	0	
10			Итого								
11			Слабые стороны (W)								
12			W1	-4	5	5	5	5	2	0	
13			W2	-3	3	5	5	4	5	3	
14			W3	-3	2	3	3	0	5	0	
15			Итого								
16											
17				Возможности				Угрозы			
18			Ai	O1	O2	O3	Итого	T1	T2	T3	Итого
19			Вероятность появления (Pj)	0,5	0,45	0,35		0,5	0,5	0,25	
20			Кoeffициент влияния (Kj)	0,7	0,9	0,75		0,9	0,6	0,75	
21			Сильные стороны (S)								
22			S1	3	$=\$C7*\$D\$4*\$D\$5*D7$						
23			S2	3							
24			S3	3							
25			Итого								
26			Слабые стороны (W)								
27			W1	-4							
28			W2	-3							
29			W3	-3							
30			Итого								

Далее в ячейку G22 необходимо ввести функцию $=\text{СУММ}(D22:F22)$ и скопировать в итоговый столбец и итоговую строку. Аналогичные операции выполнить для оставшихся трех квадрантов матрицы. Результаты представлены на рис.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	
16												
17			Ai	Возможности			Итого	Угрозы			Итого	
18				O1	O2	O3	o	T1	T2	T3		
19			Вероятность появления (Pj)	0,5	0,45	0,35		0,5	0,5	0,25		
20			Коэффициент влияния (Kj)	0,7	0,9	0,75		0,9	0,6	0,75		
21			Сильные стороны (S)									
22			S1	3	5,25	3,65	2,36	11,26	4,05	2,70	0,00	6,75
23			S2	3	5,25	6,08	3,94	15,26	6,75	0,00	0,00	6,75
24			S3	3	5,25	3,65	3,94	12,83	4,05	0,00	0,00	4,05
25			Итого		15,75	13,37	10,24		14,85	2,70	0,00	
26			Слабые стороны (W)									
27			W1	-4	-7,00	-8,10	-5,25	-20,35	-9,00	-2,40	0,00	-11,40
28			W2	-3	-3,15	-6,08	-3,94	-13,16	-5,40	-4,50	-1,69	-11,59
29			W3	-3	-2,10	-3,65	-2,36	-8,11	0,00	-4,50	0,00	-4,50
30			Итого		-12,25	-17,82	-11,55		-14,40	-11,40	-1,69	
31												

На основании выполненных расчетов можно сделать следующие выводы:

1. Наиболее сильными сторонами компании, которые помогают ей воспользоваться имеющимися возможностями являются высокое качество услуг (15,26) и развитая инфраструктура сети (12,83).
2. Наиболее сильными сторонами компании, которые помогают защититься от угроз являются квалифицированный персонал (6,75) и высокое качество услуг (6,75).
3. Наиболее важными возможностями для интернет-провайдера, воспользоваться которыми можно при помощи сильных сторон являются:
 - рост спроса на услуги вследствие внедрения инноваций во многих сферах бизнеса (15,75);
 - участие в реализации крупных проектов («Электронная Россия», «Образование») (13,37).

Однако они являются наиболее уязвимыми из-за существующих слабых сторон (-17,82; -12,25)

4. Самой слабой стороной является недостаточный финансовый потенциал (наблюдается дефицит финансовых ресурсов – 20,35) недостаточная известность компании (-13,16). Более всего сильные стороны компании помогают защититься от угрозы оттока пользователей (14,85). Сильные стороны не защищают от угрозы внедрения конкурентами новых технологий (0).
5. Слабые стороны компании (дефицит финансовых ресурсов, низкая мотивация персонала) более всего усугубляют угрозу оттока пользователей к конкурентам (-14,40) и возможность переманивания квалифицированного персонала конкурентами (-11,40).

Задание:

1. Провести SWOT-анализ для конкретной организации, являющейся объектом курсовой работы.
2. Выявить не менее 4-х факторов каждой группы (сильных сторон, слабых сторон, возможностей и угроз). Сформировать динамическую модель в MS Excel.

3. По результатам анализа сделать выводы и разработать рекомендации по усилению конкурентной позиции.

❖ **Типовые задания для тестирования.**

Задача №1. Составить резюме анализа внешних стратегических факторов (не менее 5) в соответствии с методикой EFAS для рынка туристских услуг С-Петербурга. Студент выступает в качестве эксперта. Вес и степень влияния факторов определяются методом анализа иерархий.

Примечание. Задача решается с применением пакета TPR.

Задача № 2. В таблице 1 приведены данные по региональному рынку молока и молочных продуктов. Построить позиционную карту стратегических групп конкурентов.

Таблица 1.

Вид бизнеса	Цена	Качество	ОДР (%)
ОАО «Молокозавод №1»	Выше средней	Высокое	40
Мелкие производители из сельских районов области	Ниже средней	Среднее	25
Импортная продукция	Средняя	Ниже среднего	15
Продукция фирм из других регионов России	Выше средней	Среднее	20

Примечание. Задача решается с применением табличного процессора MS Excel.

Задача №3. Структура корпоративного портфеля организации представлена в таблице 2. Построить матрицу BCG и выработать практические рекомендации по корректировке корпоративной стратегии.

Таблица 2.

Вид бизнеса	ТРР	ОДР	Стоимость активов (млн. \$)
Сеть ресторанов быстрого питания	0,1	0,6	12
Сеть ресторанов класса «люкс»	0,04	0,22	25
Сеть автостоянок	0,05	0,9	15
Сеть минигостинниц	0,14	1,1	13
Сеть магазинов эконом - класса	0,07	0,8	27

Примечание. Задача решается с применением табличного процессора MS Excel.

Задача №4. Структура корпоративного портфеля организации представлена в таблице 3. Построить матрицу BCG и выработать практические рекомендации по корректировке корпоративной стратегии.

Таблица 3.

Факторы	Вес фактора	Оценка фактора			
		АЗС	Добыча торфа	Пр-во кирпича	Пр-во с/х продукции
Привлекательность рынка					
Объем рынка	0,15	7,6	2	6,8	6
Покупательная способность	0,3	3,1	3,5	6,4	2,5
Прибыльность	0,2	4,2	2,1	4,9	1,9
Конкуренция	0,3	1,5	6,8	4,2	2,2
Стабильность спроса	0,05	6,4	2	5,1	6,2
Суммарная оценка	1	3,68	3,91	5,435	3
Сила бизнеса					
Качество	0,1	4,5	5	4,1	3,4
Цена	0,35	7,1	3,3	6,7	2
Известность ТМ	0,1	4,8	5,2	5	1,1
Уровень сервиса	0,2	5,3	4,2	3,7	4,8
Эффективность сбыта	0,25	5,9	4,5	3,1	3
Суммарная оценка	1	5,95	4,14	4,77	2,86
Величина активов (млн. \$)	360	200	70	50	40
Относительная величина активов	1,000	0,556	0,194	0,139	0,111

Примечание. Задача решается с применением табличного процессора MS Excel.

Задача №5. В таблице 4 приведены данные по себестоимости услуг предприятия (гостиницы) и аналогичные данные в среднем по отрасли в данном регионе. Построить диаграмму Парето и произвести анализ структуры себестоимости услуги в сравнении со среднеотраслевой.

Таблица 4.

Статья затрат	Зарплата персонала	Стоимость коммунальных услуг	Амортизационные издержки	Затраты на безопасность	Другие затраты
Предприятие	500	100	250	100	50

ие (руб.)					
В среднем по отрасли (%)	25	25	30	15	5

Примечание. Задача решается с применением табличного процессора MS Excel.

Задача №6. Среднее квадратическое отклонение курса ценных бумаг за период наблюдения приведены в таблице 5. Определить оптимальное соотношение ценных бумаг в портфеле организации с точки зрения минимизации риска.

Таблица 5.

Тип ЦБ	А	Б	В	Г	Д
СКО (руб.)	500	100	250	10	150

Примечание. Задача решается с применением табличного процессора MS Excel.

Контрольный тест по дисциплине «Стратегический менеджмент»

1. Чем фактическая стратегия отличается от плановой?
 - А. Различий нет
 - Б. Наличием адаптированной реакции на изменение условий
 - В. Сочетанием стратегии и тактики
 - Г. Фактом ее принятия и реализации

2. Вторым этапом развития стратегического менеджмента - это:
 - А. Менеджмент знаний
 - Б. Менеджмент по целям
 - В. Менеджмент по инструкциям

3. К трем базовым конкурентным стратегиям (лидерство в издержках, дифференциация продукции и фокусирование на издержках) добавьте недостающую базовую конкурентную стратегию:
 - А. Стратегия дифференцированного лидерства
 - Б. Стратегия сфокусированной дифференциации продукции
 - В. Стратегия сфокусированного лидерства по ценам

4. Стратегическое управление это:
 - А. Подсистема менеджмента
 - Б. Система менеджмента
 - В. Микросистема менеджмента

5. Дифференциация - это:
 - А. Способность обеспечить покупателя уникальной или большей ценностью в виде нового качества товара, особых потребительских свойств и послепродажного обслуживания
 - Б. Способность обеспечить более низкие издержки при производстве сравнимого товара
 - В. Способность обеспечить покупателя уникальной или большей ценностью в виде нового качества товара, особых потребительских свойств и послепродажного обслуживания на конкретном сегменте рынка

6. Стратегия - это:
 - А. Детальный план деятельности
 - Б. Цель деятельности организации на перспективу
 - В. Генеральная линия действий по достижению перспективных целей организации

7. Оборонительная стратегия является эффективной в следующих условиях:
 - А. Компания, занимающая лидирующее положение в отрасли, подвергается атакам со стороны конкурентов
 - Б. Стабильная деловая среда
 - В. В любых условиях
 - Г. В условиях умеренных изменений

8. «Дойные коровы» характеризуют стратегические единицы бизнеса (СЕБ), для которых необходимо:
- А. Интенсивно инвестировать
 - Б. Быстро прекратить бизнес
 - В. Направить часть прибыли на развитие других зон
9. Стратегическая единица бизнеса - это:
- А. Штабной отдел, где разрабатываются стратегические планы, и контролируется их осуществление
 - Б. Подразделение компании, ориентированное на будущее
 - В. Подразделение компании, занимающееся достаточно четко установленным бизнесом со своими стратегическими целями и задачами
10. Стратегия вперед идущей интеграции – это:
- А. Контроль над организациями, находящимися между производителями и потребителями
 - Б. Контроль над поставщиками
 - В. Контроль как над сбытовыми посредническими организациями, так и над поставщиками
11. Матрица БКГ основана на оценке следующих параметров:
- А. Привлекательность бизнеса
 - Б. Темп роста рынка
 - В. Благоприятные возможности
 - Г. Доля рынка
 - Д. Угрозы
12. Матрица «Мак-Кинзи» основана на оценке следующих параметров:
- А. Привлекательность отрасли
 - Б. Благоприятные возможности
 - В. Сила позиции бизнеса в отрасли (конкурентоспособность)
 - Г. Угрозы, сильные стороны организации
13. Создание ресторана в крупном универсаме – это стратегия:
- А. Развития продукта
 - Б. Концентрированного роста
 - В. «Снятия сливок»
 - Г. Горизонтальной диверсификации
 - Д. Вертикальной интеграции
14. Развитие сети бензоколонок корпорации, занимающейся добычей и переработкой нефти, это пример стратегии:
- А. Развития продукта
 - Б. Концентрированного роста
 - В. Вертикальной интеграции
 - Г. Горизонтальной диверсификации
 - Д. «Сбора урожая»

15. SWOT - анализ основан на оценке следующих групп параметров:

- А. Привлекательность отрасли, положение СЕБ
- Б. Сильные стороны организации; слабые стороны организации
- Г. Благоприятные возможности; угрозы
- Д. Сильные стороны конкурентов

16. Миссия компании X заключается в стремлении стать мировым лидером в области производства своей продукции. Можно ли назвать это заявление миссией компании X ?

- А. Да
- Б. Нет

17. В каком виде конкурентной борьбы участвуют производители легковых автомобилей?

- А. Чистая монополия
- Б. Чистая олигополия
- В. Чистая конкуренция
- Г. Монополистическая конкуренция
- Д. Дифференцированная олигополия

18. Выход на мировые рынки лучше всего осуществлять на стадии:

- А. Возникновение спроса
- Б. Развитие спроса
- В. Падение спроса
- Г. На любой стадии жизненного цикла

19. Смысл стратегического планирования заключается в следующем:

- А. Разработка конкретных способов выживания бизнеса в изменяющихся условиях; выявление путей лучшего использования внутреннего потенциала организации
- Б. Долгосрочное планирование; экстраполяция прошлых тенденций на будущее

20. Какой целевой показатель вы выберете в качестве основного для оценки эффективности деятельности бюджетной организации?

- А. Прибыль
- Б. Численность обучающихся
- В. Объем дополнительных платных услуг
- Г. Качество обучения

Ключ к тесту

вопрос	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
ответ	Г	Б	Б	А	В	В	А	В	А	А	Б, Г	А, Б	Б	В	Б, Г	Б	Д	В	А	Г

8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)

а) Основная литература:

1. Рой О.М. Теория управления: учебное пособие /О.М.Рой. – 2-е изд., стер. М.: Кнорус, 2016. – 234 с. (Бакалавриат). – Доп. Сов. УМО
2. Планирование на предприятии(организации): учеб. пособие/Е.С. Вайс, В.М. Васильцова, Т.А. Вайс. – 5-е изд., стер. - М.: Кнорус, 2016. – 336 с. – (Бакалавриат). – Доп. УМО

б) Дополнительная литература:

1. Смирнов Н.Н. Стратегический менеджмент. – СПб.: Питер, 2002
2. Соловьев В.С. Стратегический менеджмент: учебник. – Рн/Д: Феникс; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2002
3. Панов А.И. Стратегический менеджмент: учеб. пособие. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – УМЦ
4. Панов А.И., Коробейников И.О. Стратегический менеджмент: учеб. пособие, 2004. – УМЦ
5. Круглова Н.Ю., Круглов М.И. Стратегический менеджмент: учебник. – М.: изд-во РДЛ, 2003. – МО
6. Родионова В.Н., Федоркова И.В., Чекменев А.И. Стратегический менеджмент: учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2002. – МО
7. Отварухина Н.С., Самаруха В.И. Планирование бизнеса на основе стратегии встраивания: монография. - Иркутск: Изд-во ИГЭА, 2001
8. Стратегический менеджмент: Планирование. Контроллинг: учебник / Под ред. А.Н. Петрова - СПб.: Питер, 2007-496с. – Рек. УМО
9. Лапыгин Ю.Н. Стратегический менеджмент: Учеб. пособие. - М.: ИНФРА-М, 2007. - 236 с. – Рек. УМО
10. Глумаков В.Н., Максимцов М.М., Малышев Н.И. Стратегический менеджмент: Практикум. - М.: Вуз.учебник, 2006. - 187 с.
11. Организация и управление бизнесом: инструменты руководителя [Электронный ресурс]. – М.: Равновесие, 2004. – (Бизнес-школа)
12. Ансофф И. Стратегический менеджмент: Классическое издание. – СПб.: Питер, 2009. – 344 с. ("Теория менеджмента")
13. Коложвари Ю.Б. Корпоративное стратегическое планирование. - Иркутск: Изд-во БГУЭП, 2009.
14. Стратегический менеджмент / под ред. А.Н. Петрова. - СПб.: Питер, 2010. – 496с.: ил. – (Серия «Учебник для вузов»). – Рек. УМО

9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины (модуля)

а) электронные образовательные ресурсы (ЭОР):

- www.edu.ru - Российское образование. Федеральный образовательный портал;
- www.book.ru - электронная образовательная среда (ЭОС) НОУ ВО «ВСИЭМ»

б) электронно-библиотечная система (ЭБС):

№ п/п	Дисциплина	Ссылка на информационный ресурс	Наименование разработки в электронной форме	Доступность/срок действия договора
-------	------------	---------------------------------	---	------------------------------------

1.	«Стратегический менеджмент»	http://biblioclub.ru/	Электронно-библиотечная система (ЭБС)	Индивидуальный неограниченный доступ из любой точки, в которой имеется доступ к сети Интернет/ договор № 011-03/2018 от 19 марта 2018 г. с ООО "Современные цифровые технологии" (срок действия до 18 марта 2019 г.
----	-----------------------------	---	---------------------------------------	---

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

10.1 Общие методические рекомендации по освоению дисциплины «Стратегический менеджмент» для обучающихся по направлению 38.03.02 Менеджмент

В соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент реализация компетентностного подхода предусматривает широкое использование в учебном процессе активных и интерактивных форм проведения занятий с целью формирования профессиональных навыков обучающихся.

Основными видами учебной работы являются лекционные, практические/семинарские занятия. Групповое обсуждение и индивидуальные консультации обучающихся в процессе решения учебных задач, в т.ч. посредством телекоммуникационных технологий. Обсуждение конкретных ситуаций. Просмотр и анализ учебных фильмов.

Успешное изучение дисциплины «Стратегический менеджмент» предполагает целенаправленную работу обучающихся над освоением ее теоретического содержания, предусмотренного учебной программой, активное участие в подготовке и проведении активных форм учебных занятий. В связи с этим обучающиеся должны руководствоваться рядом методических указаний.

Во-первых, при изучении дисциплины следует опираться и уметь конспектировать лекции, так как в учебниках, как правило, излагаются общепринятые, устоявшиеся научные взгляды.

Во-вторых, обучающийся обязан целенаправленно готовиться к практическим занятиям.

В-третьих, обучающемуся следует внимательно изучить целевую установку по изучаемой дисциплине и квалификационные требования, предъявляемые к подготовке выпускников, рабочую программу и тематический план. Это позволит четко представлять круг изучаемых дисциплиной проблем, ее место и роль в подготовке бакалавра.

В-четвертых, качественное и в полном объеме изучение дисциплины возможно при активной работе в часы самостоятельной подготовки. Обучающийся должен использовать нормативные документы, научную литературу и другие источники, раскрывающие в полном объеме содержание дисциплины. Список основной и дополнительной литературы, сайтов интернета предлагается в рабочей программе. При этом следует иметь в виду, что для глубокого изучения дисциплины необходима литература различных видов:

- а) учебники, учебные и учебно-методические пособия, в том числе и электронные;
- б) справочная литература – энциклопедии, словари, тематические, терминологические справочники, раскрывающие категориально-понятийный аппарат дисциплины.

Изучая учебную литературу, следует уяснить основное содержание той или иной проблемы.

10.2 Методические рекомендации по самостоятельной работе по дисциплине «Стратегический менеджмент» для обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент

Самостоятельная работа обучающихся (СРС) по дисциплине играет важную роль в ходе всего учебного процесса. Методические материалы и рекомендации для обеспечения СРС содержатся в приложении, а также готовятся преподавателем по отдельным темам и выдаются обучающимся. Для успешного усвоения курса необходимо не только посещать аудиторские занятия, но и вести активную самостоятельную работу. При самостоятельной проработке курса обучающиеся должны:

- просматривать основные определения и факты;
 - повторить законспектированный на лекционном занятии материал и дополнить его с учетом рекомендованной по данной теме литературы;
 - изучить рекомендованную основную и дополнительную литературу;
 - самостоятельно выполнять задания для самостоятельной подготовки;
 - использовать для самопроверки материалы фонда оценочных средств;
- Домашнее задание оценивается по следующим критериям:
- Степень и уровень выполнения задания;
 - Аккуратность в оформлении работы;
 - Использование специальной литературы;
 - Сдача домашнего задания в срок.
- Оценивание домашних заданий входит в накопленную оценку.

11. Перечень информационных технологий используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационно-справочных систем

В процессе реализации образовательной программы при осуществлении образовательного процесса по дисциплине «Стратегический менеджмент» применяются следующие информационные технологии:

1. презентационные материалы (слайды по всем темам лекционных и практических занятий);
2. аудио-, видео-, иные демонстрационные средства; проекторы, ноутбуки, персональный компьютер;
3. электронные учебники; словари; периодические издания;

Обучающимся НОУ ВО «ВСИЭМ» обеспечена возможность свободного доступа в электронную информационную образовательную среду (ЭИОС).

Электронная информационно-образовательная среда – это совокупность электронных информационных и образовательных ресурсов, информационных и телекоммуникационных технологий и средств, обеспечивающих освоение студентами образовательных программ.

ЭИОС НОУ ВО «ВСИЭМ» обеспечивает:

- а) доступ к учебным планам, рабочим программам дисциплин (модулей), практик, и к изданиям электронных библиотечных систем и электронным образовательным ресурсам, указанным в рабочей программе;
- б) фиксацию хода образовательного процесса, результатов промежуточной аттестации и результатов освоения программы бакалавриата;
- в) проведение всех видов занятий, процедур оценки результатов обучения, реализация которых предусмотрена с применением электронного обучения, дистанционных образовательных технологий;
- г) формирование электронного портфолио обучающегося, в том числе сохранение работ обучающегося, рецензий и оценок на эти работы со стороны любых участников образовательного процесса;

- д) взаимодействие между участниками образовательного процесса, в том числе синхронное и/или асинхронное взаимодействия посредством сети «Интернет»;
- е) демонстрацию дидактических материалов дисциплины через LCD-проектор;
- Функционирование электронной информационно-образовательной среды обеспечивается соответствующими средствами информационно-коммуникационных технологий и квалификацией работников, ее использующих и поддерживающих.

Программное обеспечение:

1. Windows 7 Starter Russian Academic OPEN No Level LGG
2. Windows XP Starter DSP OEI
3. Office 2007 Professional Plus
4. Visio 2010 Standard
5. Передача от ФГБОУ ВО «БГУ» в г. Якутске в счет погашения долга по госконтракту №1490-ОД от 13.12.2010.

Информационно-справочные системы:

1. Электронная библиотечная система <http://biblioclub.ru/>
2. справочно-правовая система «Консультант Плюс» – www.consultant.ru
3. Информационно-правовое обеспечение «Гарант» – www.garant.ru.)

12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине

Занятия, текущий контроль успеваемости и промежуточная аттестация по дисциплине «Стратегический менеджмент» проводится в учебной аудитории № 412, Вилюйский тракт, 4км., дом 3, которая предназначена для занятий лекционного типа, семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации.

Для проведения занятий предлагаются наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий (презентации по темам интерактивных лекций и практических занятий), обеспечивающие тематические иллюстрации, соответствующие данной программе дисциплины:

Для организации *самостоятельной работы* обучающихся используется: учебная аудитория №310, Вилюйский тракт, 4км., дом 3,

13. Средства адаптации образовательного процесса по дисциплине к потребностям обучающихся инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ)

При необходимости в образовательном процессе НОУ ВО «ВСИЭМ» применяются следующие методы и технологии, облегчающие восприятие информации обучающимися инвалидами и лицами с ОВЗ:

- создание текстовой версии любого нетекстового контента для его возможного преобразования в альтернативные формы, удобные для различных пользователей;
- создание контента, который можно представить в различных видах без потерь данных или структуры, предусмотреть возможность масштабирования текста и изображений без потери качества;
- создание возможности для обучающихся воспринимать одну и ту же информацию из разных источников – например, так, чтобы лица с нарушением слуха получали информацию визуально, с нарушением зрения – аудиально;

- применение программных средств, обеспечивающих возможность освоения навыков и умений, формируемых дисциплиной, за счет альтернативных способов, в том числе виртуальных лабораторий и симуляционных технологий;
- применение дистанционных образовательных технологий для передачи информации, организации различных форм интерактивной контактной работы обучающегося с преподавателем, в том числе вебинаров, которые могут быть использованы для проведения виртуальных лекций с возможностью взаимодействия всех участников дистанционного обучения, проведения практических занятий, выступление с докладами и защитой выполненных работ, проведение тренингов, организации коллективной работы;
- применение дистанционных образовательных технологий для организации форм текущего и промежуточного контроля;
- увеличение продолжительности сдачи обучающимся инвалидом или лицом с ОВЗ форм промежуточной аттестации по отношению к установленной продолжительности их сдачи: зачет и экзамен, проводимый в письменной форме, - не более чем на 90 мин., проводимый в устной форме – не более чем на 20 мин.,
- продолжительности выступления обучающегося при защите курсовой работы – не более чем на 15 мин.

НОУ ВО «ВСИЭМ» устанавливает конкретное содержание рабочих программ дисциплин и условия организации и проведения конкретных видов учебных занятий, составляющих контактную работу обучающихся с преподавателем и самостоятельную работу обучающихся с ограниченными возможностями здоровья, инвалидов (при наличии факта зачисления таких обучающихся с учетом конкретных нозологий).

ЛИСТ ДОПОЛНЕНИЙ И ИЗМЕНЕНИЙ
рабочей программы дисциплины
«Стратегический менеджмент»

Рабочая программа дисциплины рассмотрена на заседании кафедры (протокол от _____ №____) и одобрена на заседании Ученого совета (протокол от _____ №____) для исполнения в 20__-20__ учебном году
Внесены дополнения (изменения): _____

Заведующий кафедрой

(подпись, инициалы и фамилия)

Рабочая программа дисциплины рассмотрена на заседании кафедры (протокол от _____ №____) и одобрена на заседании Ученого совета (протокол от _____ №____) для исполнения в 20__-20__ учебном году
Внесены дополнения (изменения): _____

Заведующий кафедрой

(подпись, инициалы и фамилия)

Рабочая программа дисциплины рассмотрена на заседании кафедры (протокол от _____ №____) и одобрена на заседании Ученого совета (протокол от _____ №____) для исполнения в 20__-20__ учебном году
Внесены дополнения (изменения): _____

Заведующий кафедрой

(подпись, инициалы и фамилия)

Рабочая программа дисциплины рассмотрена на заседании кафедры (протокол от _____ №____) и одобрена на заседании Ученого совета (протокол от _____ №____) для исполнения в 20__-20__ учебном году
Внесены дополнения (изменения): _____

Заведующий кафедрой

(подпись, инициалы и фамилия)