МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского»

Павловский филиал ННГУ

УТВЕРЖДЕНО
директором Павловского филиала ННГУ
к.э.н. Н.А. Ягуновой
(распоряжение от 30.04.2019 г. № 37ф)

Рабочая программа дисциплины

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

(наименование дисциплины (модуля))

Уровень высшего образования

БАКАЛАВРИАТ

Направление подготовки / специальность

38.03.02 МЕНЕДЖМЕНТ

Направленность образовательной программы

ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Форма обучения

ОЧНАЯ, ЗАОЧНАЯ

Павлово

2019 год

1. Место и цели дисциплины (модуля) в структуре ОПОП

Дисциплина относится к базовой части Блока 1 «Дисциплины, модули» и является обязательной для изучения по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент для очной и заочной форм обучения на 3 курсе.

Трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетных единицы.

Целями освоения дисциплины являются ознакомление студентов с теоретическими знаниями стратегического развития предприятия, современных концепций организационного развития, а также с практическими аспектами процесса реструктуризации предприятия для приведения в соответствие организационных структур его целевым установкам, обеспечивающим возможность стратегического развития организации в условиях быстро меняющейся внешней конкурентной среды. В целом дисциплина занимает одно из центральных мест в подготовке студентов, поскольку затрагивает ключевые вопросы создания конкурентоспособной продукции и долгосрочной стратегии предприятия.

2. Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы (компетенциями выпускников)

Таблица 1

Планируемые результаты обучения по дисциплине

Формируемые компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), характеризующие этапы формирования компетенций
ОК-3 - способность использовать основы экономических знаний в различных сферах деятельности	Знать З (ОК-3) • Основные положения макро- и микроэкономики. Уметь У (ОК-3) • Грамотно использовать понятийный аппарат в прикладном аспекте, выбирать и применять методы для анализа внешней среды предприятия Владеть В (ОК-3) • Способностью проводить анализ экономических отношений в различных сферах деятельности и использовать его результаты для разработки стратегии предприятия
ПК-3 владение навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечении конкурентоспособности	Знать З (ПК-3) • Методы стратегического анализа, анализа конкурентной внешней среды, Уметь У (ПК-3) • Проводить стратегический анализ внешней и внутренней среды, анализ конкурентоспособности организации во внешней среде с целью разработки стратегии организации по обеспечению ее конкурентоспособности; • Разработать стратегию организации по повышению ее конкурентоспособности; разработать план мероприятий по реализации стратегии. Владеть В (ПК-3) Подходами к разработке конкурентной стратегии организации
ПК-5 способность анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений	Знать З (ПК-5) • Методы стратегического анализа, состав и содержание функциональных стратегий компании, требования к приему сбалансированных управленческих решений;

	Уметь У (ПК-5) • Проводить анализ функциональных стратегий компании; Владеть В (ПК-5) • Навыками принятия сбалансированные управленческие решения на основе результатов анализа взаимосвязи функциональных стратегий.

3. Структура и содержание дисциплины

По очной форме обучения объем дисциплины (модуля) составляет 4 зачетные единицы, всего 144 часа, из которых 67 часа составляет контактная работа обучающегося с преподавателем (32 часа занятия лекционного типа, 32 часа занятия семинарского типа (семинары, научно-практические занятия, лабораторные работы и т.п.), 3 часа- КСР), 36 часов контроль, 41 час составляет самостоятельная работа обучающегося).

По заочной форме обучения объем дисциплины (модуля) составляет обучения 4 зачетные единицы, всего 144 часа, из которых 17 часов составляет контактная работа обучающегося с преподавателем (6 часов занятия лекционного типа, 8 часов занятия семинарского типа (семинары, научно-практические занятия, лабораторные работы и т.п.)3 часа- КСР), 9 часов контроль, 118 часов составляет самостоятельная работа обучающегося.

Содержание дисциплины (модуля)

Наименование и краткое содержание разделов и тем дисциплины (модуля), форма промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)	**Всего (часы)**			В том числе													
				Контактная работа (работа во взаимодействии с преподавателем), часы из них												**Самостоятельная работа обучающегося, часы**	
				Занятия лекционного типа			**Занятия семинарского типа**			**Занятия лабораторного типа**			**Всего**				
	Очная	Очно-заочная	Заочная	Очная	Очно-заочная	Заочная	Очная	Очно-заочная	Заочная	Очная	Очно-заочная	Заочная	Очная	Очно-заочная	Заочная	Очная	Очно-заочная
Раздел 1. Введение в стратегический менеджмент	16		16	4		4	4		4				8		8	8	
Тема 1. Сущность стратегического управления организацией				2		2	2		2				4		4	4	
Тема 2. Основные задачи создания стратегии				2		2	2		2				4		4	4	
Раздел 2. Элементы стратегического анализа	26		26	12		12	12		12				12		12	14	
Тема 3. Анализ стратегических факторов внешней среды				6		6	6		6				12		12	8	
Тема 4. Анализ состояния компании				6		6	6		6				12		12	6	
Раздел 3. Стратегии предприятия	63		63	20		20	22		22				42		42	24	
Тема 5. Базисные стратегии бизнеса				6		6	6		6				12		12	6	
Тема 6. Стратегии конкуренции				4		4	4		4				8		8	8	
Тема 7. Портфельный анализ компании в системе стратегического управления				6		6	10		10				16		16	3	
Тема 8. Процесс реализации стратегии и контроль				4		4	2		2				6		6	4	
КСР	3		3										3		3		
Контроль	36		9														
Промежуточная аттестация – **Экзамен,** Курсовая работа																	

Таблица 3

Содержание дисциплины

Наименование разделов и тем	Код компетенции	Формы проведения занятий	Оценочные средства
Тема 1. Сущность стратегического управления организацией	ОК-3, ПК-3	Лекции, семинарские занятия	Кейсы
Тема 2. Основные задачи создания стратегии	ОК-3, ПК-3	Лекции, семинарские занятия	Самостоятельная работа
Тема 3. Анализ стратегических факторов внешней среды	ОК-3, ПК-3	Лекции, семинарские занятия	Задания, деловая игра «Стратегия фирмы», деловая игра «Общая»
Тема 4. Анализ состояния компании	ПК-3, ПК-5	Лекции, семинарские занятия	Кейсы, деловая игра «Общая»
Тема 5. Базисные стратегии бизнеса	ПК-3, ПК-5	Лекции, семинарские занятия	Задания, кейсы, деловая игра «Стратегия фирмы», деловая игра «Общая»
Тема 6. Стратегии конкуренции	ОК-3, ПК-3	Лекции, семинарские занятия	Кейсы
Тема 7. Портфельный анализ компании в системе стратегического управления	ПК-3, ПК-5	Лекции, семинарские занятия	Деловая игра
Тема 8. Процесс реализации стратегии и контроль	ОК-3, ПК-3	Лекции, семинарские занятия	Доклад (презентация)

4. Образовательные технологии

В ходе преподавания данной дисциплины используются следующие интерактивные формы занятий: ситуационный анализ, дискуссия, кейс-стади, которые в сочетании с лекционными занятиями и внеаудиторной самостоятельной работой студента способствуют формированию и развитию соответствующих профессиональных навыков.

Для максимального усвоения дисциплины используется изложение лекционного материала с элементами обсуждения, то есть «активная лекция».

По возможности должны привлекаться компьютерные презентации, преимуществом которых является наглядность и привлекательность материала.

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся

Образовательные технологии, используемые при реализации различных видов учебной работы по дисциплине «Стратегический менеджмент» предусматривают широкое использование в учебном процессе активных и интерактивных форм проведения занятий (диспутов, коллоквиумов, аналитических докладов, разбор конкретных ситуаций, деловых игр) в сочетании с внеаудиторной работой с целью формирования и развития профессиональных навыков обучающихся.

Таблица 4

Виды самостоятельной работы

Наименование разделов входящих в дисциплину	Вопросы и задания для самостоятельной работы обучающихся	Виды самостоятельной работы

Раздел 1. Введение в стратегический менеджмент		
Тема 1. Сущность стратегического управления организацией	1. Сравните два подхода к организации управления: производственный и маркетинговый (рыночный). Сравнение проведите по следующим параметрам: - Какие специалисты, как правило, стоят во главе предприятия? - Какие цели преобладают (внутренние или внешние)? - Каков горизонт планирования? - Как осуществляется обновление продукции? - Дайте характеристику ассортимента выпускаемой продукции. - Охарактеризуйте производственный процесс. - Какой преобладающий тип структуры управления? - Оцените другие возможные параметры. 2. Известный специалист в области стратегического менеджмента И. Ансофф утверждает, что "стратегия - понятие трудноуловимое и несколько абстрактное. Ее выработка обычно не приносит фирме никакой непосредственной пользы. Кроме того, она дорого обходится как по денежным расходам, так и по затратам времени управляющих". Почему же тогда предприятия занимаются разработкой стратегии?	Разбор ситуаций с последующим обсуждением на семинарском занятии.
Тема 2. Основные задачи создания стратегии	1. На примере реальной фирмы проследить её историю, экономическое окружение, ресурсы. 2. Найти специфические, качественные отличия фирмы. 3. Выявить принципиальные различия миссиях различных фирм в процессе внутрифирменного целеполагания. 4. Построить иерархию целей фирмы	Подготовка к самостоятельной работе
Раздел 2. Элементы стратегического анализа		
Тема 3. Анализ стратегических факторов внешней среды	1. На основе представленных материалов провести PEST-анализ для конкретной организации. 2. Используя форму EFAS-резюме, выявить реакцию фирмы на действия факторов внешнего характера. 3. Построить профиль внешней среды организации и сделать выводы.	Подготовка к проведению деловой игры**.**
Тема 4. Анализ состояния компании	1. На примере конкретной организации провести анализ стратегических индикаторов деятельности. 2. Используя методику взвешенной оценки определить конкурентоспособность компании в сравнении с основными ее конкурентами. 3. Построить конкурентный профиль компании.	Разбор ситуаций с последующим обсуждением на семинарском занятии. Подготовка к проведению деловой игры**.**
Раздел 3. Стратегии предприятия		
Тема 5. Базисные стратегии бизнеса	1. Разработайте стратегию диверсификации для фирмы, освоившей технологию закупки и консервации свежих фруктов и владеющей сильной торговой маркой на рынке джемов.	Расчетные работы. Разбор ситуаций с последующим

	2. Назовите основные направления стратегий диверсифицированного роста. 3. Приведите пять факторов, влияющих на формирование стратегии. 4. Сформулируйте примеры из российской практики стратегического управления в качестве иллюстрации практической реализации различных типов стратегий диверсификации.	обсуждением на семинарском занятии. Подготовка к проведению деловой игры.
Тема 6. Стратегии конкуренции	1. Укажите требования к стратегиям. 2. Назовите классификационные признаки стратегий. 3. Сформулируйте примеры из российской практики стратегического управления в качестве иллюстрации практической реализации различных типов стратегий дифференциации.	Разбор ситуаций с последующим обсуждением на семинарском занятии.
Тема 7. Портфельный анализ компании в системе стратегического управления	1. Постройте матрицу McKincey «привлекательность отрасли – конкурентоспособность предприятия» для одной из публичных российских компаний. 2. Опишите методы и модели, используемые современными отечественными организациями при принятии стратегических решений. 3. Используя матрицу ADL для балансирования стратегических зон хозяйствования, сформулируйте стратегии дочерних компаний ОАО «Газпром».	Подготовка к проведению деловой игры.
Тема 8. Процесс реализации стратегии и контроль	1. Назовите основные управленческие функции, выполнение которых необходимо для успешной реализации стратегии. 2. Приведите примеры радикальных и умеренных стратегических изменений. 3. Назовите основные факторы мотивации персонала организации необходимые для успешной реализации стратегического изменения.	Подготовка доклада.

Таблица 5

Вопросы для самопроверки обучающихся

№	Вопросы для самопроверки
Тема 1	1. Что вынуждает руководство фирмы рассматривать деятельность компании в стратегической перспективе? 2. Почему некоторые компании не придают большого значения разработке стратегических направлений развития и их оценке? 3. Сформулируйте понятие "стратегическое управление". 4. В чем сущность стратегического менеджмента? В чем состоит отличие стратегического менеджмента от оперативного управления? 5. Что является продуктом стратегического управления организацией? 6. Какие основные задачи решает менеджер по созданию и реализации стратегии фирмы? 7. Какой образ действий при решении стратегических задач в наибольшей степени свойственен руководителям российских предприятий?
Тема 2	1. Каковы интересы менеджеров различного уровня при формировании целевых установок фирмы? 2. Какие виды анализа применяет реальный владелец фирмы при определении стратегии фирмы?

	3. Какое влияние оказывают конкуренты в процессе реализации стратегии фирмы? 4. Как часто следует проводить коррекцию целей? 5. Какие факторы могут повлиять на корректировку стратегии? 6. Какое различие между стратегической установкой и стратегическими целями? 7. Какой тип поведения соответствует стратегическому и оперативному виду управления соответственно? 8. Что можно отнести к ценностным ориентирам и установкам руководства фирмы?
Тема 3	1. Основные составляющие и типы внешней среды. 2. Проанализируйте существующие подходы к анализу внешней среды компании. 3. Основные направления анализа факторов макросреды. 4. Форма EFAS-резюме и ее использование для оценки реакции предприятия на факторы внешнего окружения. 5. Преимущества и недостатки метода PEST-анализа. 6. Основные показатели анализа отрасли. 7. Как оценить состояние конкуренции в отрасли? 8. Стратегические группы конкурентов и порядок построения позиционной карты конкурентов. 9. По каким направлениям проводится анализ потребителей?
Тема 4	1. В чем сущность и содержание управленческого анализа? 2. Перечислите элементы методической базы управленческого анализа. 3. Как проводить оценку эффективности действующей стратегии компании? 4. Какие существуют модели проведения SWOT-анализа в практике управления компанией? 5. Как выбрать критерии оценки конкурентоспособности компании? 6. Как оценить конкурентоспособность компании по уровню цен и издержек? 7. Оценка конкурентной позиции компании.
Тема 5	1. Раскройте сущность базисных стратегий. 2. В чем положительные стороны диверсификации? 3. В чем опасности и трудности диверсификации?
Тема 6	1. Какие сложности существуют при осуществлении классификации стратегий? 2. Назовите, какие стратегии относятся к конкурентным, укажите их роль и значение? 3. Какие основные характеристики отрасли предопределяют формирование той или иной стратегии?
Тема 7	1. Как оценить конкурентоспособность компании по уровню цен и издержек? 2. Каких стратегий следует придерживаться компании в зависимости оттого, в какой квадрат матрицы БКГ попала конкретная СЗХ? 3. В чем сходство и различия портфельных матриц разных консультационных фирм?
Тема 8	1. Каковы различия между реализацией долгосрочного и стратегического планов? 2. В чем заключается особенность управления стратегическими изменениями? 3. Какие изменения в системе управления необходимы для реализации стратегии?

При изучении курса «Стратегический менеджмент» используется проектная форма обучения, которая реализуется на этапе практического обучения бакалавров и заключает-

ся в разработке доклада, оформляемого в виде презентации (группового проекта) по формированию системы стратегического управления конкретной организации.

Темы для написания докладов:

(оформляются в виде презентации (группового проекта))

1. Разработка системы стратегического менеджмента современной организации.
2. Целевое начало в деятельности организации.
3. Построение стратегической пирамиды организации.
4. Разработка продуктовой стратегии организации.
5. Разработка маркетинговой стратегии организации.
6. Проведение отраслевого анализа и выбор стратегии развития предприятия.
7. Балансирование портфеля предприятия.
8. Разработка кадровой стратегии предприятия.
9. Разработка конкурентной стратегии предприятия.
10. Анализ положения компании.

Примерный перечень тем курсовых работ (ОК-3, ПК-3, ПК-5)

1. Разработка стратегического плана предприятия
2. Разработка конкурентной стратегии предприятия сильных и слабых сторон.
3. Стратегический анализ диверсифицированной компании.
4. Разработка функциональных стратегий предприятия
5. Методика проведения стратегического анализа деятельности фирмы и выбор направлений и путей совершенствования
6. Стратегический менеджмент в организациях малого бизнеса
7. Анализ внешней и внутренней сред как основа стратегии развития предприятия
8. Сущность, структура и этапы процесса стратегического управления в организации
9. Проблемы разработки конкурентных стратегий
10. Использование стратегического управления в российских и зарубежных компаниях: сравнительный анализ.

6. Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине

6.1 Перечень компетенций выпускников образовательной программы с указанием результатов обучения (знаний, умений, владений), характеризующих этапы их формирования

Перечень компетенций и их структура в виде знаний, умений и навыков содержатся в таблице 1 раздела 2 «Планируемые результаты обучения по дисциплине»:

ОК-3 - способность использовать основы экономических знаний в различных сферах деятельности

ПК-3 владение навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечении конкурентоспособности.

ПК-5 способность анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений.

Таблица 6

ОК-3

Индикаторы компетенции	Критерии оценивания (дескрипторы)						
	«плохо»	«неудовлетворительно»	«удовлетворительно»	«хорошо»	«очень хорошо»	«отлично»	«превосходно»
Знания Знать основные положения макро- и микроэкономики.	полное отсутствие знаний основных по-	наличие грубых ошибок в знании	знание основных положений макро- и	знание основных положений макро- и	знание основных положений мак-	знание основных положений мак-	знание основных положений мак-

	ложений макро- и микроэкономики	основных положений макро- и микроэкономики	микроэкономики с рядом негрубых ошибок	микроэкономики с рядом заметных погрешностей	ро- и микроэкономики с незначительными погрешностями	ро- и микроэкономики без ошибок и погрешностей	ро- и микроэкономики, а также дополнительного материала без ошибок и погрешностей
Умения Уметь грамотно использовать понятийный аппарат в прикладном аспекте, выбирать и применять методы для анализа внешней среды предприятия	отсутствие навыков грамотно использовать понятийный аппарат в прикладном аспекте, выбирать и применять методы для анализа внешней среды предприятия	наличие грубых ошибок при использовании понятийного аппарат ав прикладном аспекте, выборе и применении методов для анализа внешней среды предприятия	умение проводить грамотно использовать понятийный аппарат в прикладном аспекте, выбирать и применять методы для анализа внешней среды предприятия с негрубыми ошибками	умение проводить грамотно использовать понятийный аппарат в прикладном аспекте, выбирать и применять методы для анализа внешней среды предприятия с рядом заметных погрешностей	умение грамотно использовать понятийный аппарат в прикладном аспекте, выбирать и применять методы для анализа внешней среды предприятия с незначительными погрешностями	умение грамотно использовать понятийный аппарат в прикладном аспекте, выбирать и применять методы для анализа внешней среды предприятия без ошибок и погрешностей	умение грамотно использовать понятийный аппарат в прикладном аспекте, выбирать и применять методы для анализа внешней среды предприятия без ошибок и погрешностей
Владения Владеть способностью проводить анализ экономических отношений в различных сферах деятельности и использовать его результаты для разработки стратегии предприятия	полное отсутствие навыков проводить анализ экономических отношений в различных сферах деятельности и использовать его результаты для разработки стратегии предприятия	отсутствие ряда важных навыков проводить анализ экономических отношений в различных сферах деятельности и использовать его результаты для разработки	наличие минимально необходимого набора навыков по проведению анализа экономических отношений в различных сферах деятельности и использованию его результатов для разработки стратегии предприятия	наличие большинства основных навыков по проведению анализа экономических отношений в различных сферах деятельности и использованию его результатов для разработки стратегии предприятия с незначитель-	наличие большинства основных навыков по проведению анализ а экономических отношений в различных сферах деятельности и использованию его результатов для разра-	наличие всех навыков по владению подходами к разработке конкурентной стратегии организации, продемонстрированных в стандартных ситуациях	наличие всех навыков по владению подходами к разработке конкурентной стратегии организации, продемонстрированных в стандартных и нестандартных ситуациях

		стратегии предприятия		ными замечаниями	ботки стратегии предприятия продемонстрированных в стандартных ситуациях		
Шкала оценок по проценту правильно выполненных контрольных заданий	0 – 20 %	20 – 50 %	50 – 70 %	70-80 %	80 – 90 %	90 – 99 %	100%

ПК-3

Индикаторы компетенции	Критерии оценивания (дескрипторы)						
	«плохо»	«неудовлетворительно»	«удовлетворительно»	«хорошо»	«очень хорошо»	«отлично»	«превосходно»
Знания Знать методы стратегического анализа, анализа конкурентной внешней среды	полное отсутствие знаний методов стратегического анализа, анализа конкурентной внешней среды	наличие грубых ошибок в знании методов стратегического анализа, анализа конкурентной внешней среды	знание методов стратегического анализа, анализа конкурентной внешней среды с рядом негрубых ошибок	знание методов стратегического анализа, анализа конкурентной внешней среды с рядом заметных погрешностей	знание методов стратегического анализа, анализа конкурентной внешней среды с незначительными погрешностями	знание методов стратегического анализа, анализа конкурентной внешней среды без ошибок и погрешностей	знание методов стратегического анализа, анализа конкурентной внешней среды, а также дополнительного материала без ошибок и погрешностей
Умения Уметь проводить стратегический анализ внешней и внутренней среды, анализ конкурентоспособности организации во внешней среде с целью разработки стратегии организации по обеспечению ее конкурентоспособности; разработать стратегию организации по повышению ее конкурентоспособности; разработать план мероприятий по реализации стратегии	отсутствие навыков проводить стратегический анализ внешней и внутренней среды, анализ конкурентоспособности организации во внешней среде с целью разработки стратегии организации по обеспечению ее конкуренто-	наличие грубых ошибок при проведении стратегического анализа внешней и внутренней среды, анализа конкурентоспособности организации во внешней среде с целью разработки стратегии орга-	умение проводить стратегический анализ внешней и внутренней среды, анализ конкурентоспособности организации во внешней среде с целью разработки стратегии организации по обеспечению ее конкуренто-способно-	умение проводить стратегический анализ внешней и внутренней среды, анализ конкурентоспособности организации во внешней среде с целью разработки стратегии организации по обеспечению ее конкуренто-способно-	умение проводить стратегический анализ внешней и внутренней среды, анализ конкурентоспособности организации во внешней среде с целью разработки стратегии организации по обеспечению	умение проводить стратегический анализ внешней и внутренней среды, анализ конкурентоспособности организации во внешней среде с целью разработки стратегии орга-	умение проводить стратегический анализ внешней и внутренней среды, анализ конкурентоспособности организации во внешней среде с целью разработки стратегии орга-

	способности, разработать стратегию организации по повышению ее конкурентоспособности; разработать план мероприятий по реализации стратегии	низации по обеспечению ее конкурентоспособности; разработки стратегии организации по повышению ее конкурентоспособности, разработки плана мероприятий по реализации стратегии	сти, разработать стратегию организации по повышению ее конкурентоспособности, разработать план мероприятий по реализации стратегии с негрубыми ошибками	сти; разработать стратегию организации по повышению ее конкурентоспособности; разработать план мероприятий по реализации стратегии с рядом заметных погрешностей	ее конкурентоспособности, разработать стратегию организации по повышению ее конкурентоспособности, разработать план мероприятий по реализации стратегии с незначительными погрешностями	ее конкурентоспособности, разработать стратегию организации по повышению ее конкурентоспособности, разработать план мероприятий по реализации стратегии без ошибок и погрешностей	низации по обеспечению ее конкурентоспособности; разработать стратегию организации по повышению ее конкурентоспособности, разработать план мероприятий по реализации стратегии в нестандартных ситуациях без ошибок и погрешностей
Владения Владеть подходами к разработке конкурентной стратегии организации	полное отсутствие навыков владения подходами к разработке конкурентной стратегии организации	отсутствие ряда важных навыков владения подходами к разработке конкурентной стратегии организации	наличие минимально необходимого набора навыков по владению подходами к разработке конкурентной стратегии организации	наличие большинства основных навыков по владению подходами к разработке конкурентной стратегии организации с незначительными замечаниями	наличие большинства основных навыков по владению подходами к разработке конкурентной стратегии организации, продемонстрированных в стандартных ситуациях	наличие большинства основных навыков по владению подходами к разработке конкурентной стратегии организации, продемонстрированных в стандартных ситуациях	наличие всех основных навыков по владению подходами к разработке конкурентной стратегии организации, продемонстрированных в стандартных и нестандартных ситуациях
Шкала оценок по проценту правильно выполненных контрольных заданий	0 – 20 %	20 – 50 %	50 – 70 %	70-80 %	80 – 90 %	90 – 99 %	100%

Таблица 7

ПК-5

Индикаторы компетенции	Критерии оценивания (дескрипторы)						
	«плохо»	«неудовлетворительно»	«удовлетворительно»	«хорошо»	«очень хорошо»	«отлично»	«превосходно»
Знания	полное от-	наличие	знание ме-	знание ме-	знание	знание	знание

Знать методы стратегического анализа, состав и содержание функциональных стратегий компании, требования к приему сбалансированных управленческих решений	сутствие знаний методов стратегического анализа, состава и содержания функциональных стратегий компании, требований к приему сбалансированных управленческих решений	грубых ошибок в знании методов стратегического анализа, состава и содержания функциональных стратегий компании, требований к приему сбалансированных управленческих решений	тодов стратегического анализа, состава и содержания функциональных стратегий компании, требований к приему сбалансированных управленческих решений с рядом негрубых ошибок	тодов стратегического анализа, состава и содержания функциональных стратегий компании, требований к приему сбалансированных управленческих решений с рядом заметных погрешностей	методов стратегического анализа, состава и содержания функциональных стратегий компании, требований к приему сбалансированных управленческих решений с незначительными погрешностями	методов стратегического анализа, состава и содержания функциональных стратегий компании, требований к приему сбалансированных управленческих решений без ошибок и погрешностей	методов стратегического анализа, состава и содержания функциональных стратегий компании, требований к приему сбалансированных управленческих решений, а также дополнительного материала без ошибок и погрешностей
Умения <u>Уметь</u> проводить анализ функциональных стратегий компании	отсутствие навыков проведения анализа функциональных стратегий компании	наличие грубых ошибок при проведении анализа функциональных стратегий компании	умение проводить анализ функциональных стратегий компании с негрубыми ошибками	умение проводить анализ функциональных стратегий компании с рядом заметных погрешностей	умение проводить анализ функциональных стратегий компании с незначительными погрешностями	умение проводить анализ функциональных стратегий компании без ошибок и погрешностей	умение проводить анализ функциональных стратегий компании в нестандартных ситуациях без ошибок и погрешностей
Владения <u>Владеть н</u>авыками принятия сбалансированных управленческих решений на основе результатов анализа взаимосвязи функциональных стратегий	полное отсутствие владения навыками принятия сбалансированных управленческих решений на основе результатов анализа взаимосвязи функциональных стратегий	отсутствие ряда важных навыков принятия сбалансированных управленческих решений на основе результатов анализа взаимосвязи функциональных стратегий	наличие минимально необходимого набора навыков по принятию сбалансированных управленческих решений на основе результатов анализа взаимосвязи функциональных стратегий	наличие большинства основных навыков по принятию сбалансированных управленческих решений на основе результатов анализа взаимосвязи функциональных стратегий с незначительными	наличие большинства основных навыков по принятию сбалансированных управленческих решений на основе результатов анализа взаимосвязи функциональных стратегий,	наличие всех навыков по принятию сбалансированных управленческих решений на основе результатов анализа взаимосвязи функциональных стратегий, продемонстри-	наличие всех навыков по принятию сбалансированных управленческих решений на основе результатов анализа взаимосвязи функциональных стратеги, продемонстри-

				замечания-ми	проде-монстри-рованных в стан-дартных ситуациях	рованных в стан-дартных ситуациях	рованных в стан-дартных и нестан-дартных ситуациях
Шкала оценок по проценту правильно выполненных кон-трольных заданий	0 – 20 %	20 – 50 %	50 – 70 %	70-80 %	80 – 90 %	90 – 99 %	100%

6.2. Описание шкал оценивания

Формой промежуточного контроля знаний является экзамен, в ходе которого оценивается уровень теоретических знаний, умений, владений навыками решения задач в области стратегического менеджмента.

- **оценка «превосходно»** выставляется, если студент дал полный и развернутый ответ на все теоретические вопросы билета: определение, характеристику процесса, структуры, модели и т.п. Подтверждает теоретический материал практическими примерами из практики управления, отвечает на вопросы преподавателя по существу.
- **оценка «отлично»** выставляется, если студент дал полный и развернутый ответ на все теоретические вопросы билета: определение, характеристику процесса, структуры, модели и т.п. с незначительными погрешностями. Подтверждает теоретический материал практическими примерами из практики управления, отвечает на вопросы преподавателя по существу.
- **оценка «очень хорошо»** выставляется, если студент дает полный ответ на все теоретические вопросы билета, но имеются незначительные неточности в определениях понятий, процессов и т.п. Допускаются ошибки при ответах на дополнительные и уточняющие вопросы экзаменатора.
- **оценка «хорошо»** выставляется, если студент дает полный ответ на все теоретические вопросы билета, но имеются неточности в определениях понятий, процессов и т.п. Допускаются ошибки при ответах на дополнительные и уточняющие вопросы экзаменатора.
- **оценка «удовлетворительно»** выставляется, если студент показывает минимальный уровень теоретических знаний, делает существенные ошибки характеристике теоретических основ процессов менеджмента, но при ответах на наводящие вопросы, может правильно сориентироваться и в общих чертах дать правильный ответ.
- **оценка «неудовлетворительно»** выставляется, если подготовка студента недостаточная. Он дает ошибочные ответы, как на теоретические вопросы билета, так и на наводящие и дополнительные вопросы экзаменатора.
- **оценка «плохо»** выставляется, если подготовка студента абсолютно недостаточная. Студент не отвечает на поставленные вопросы.

При выставлении итоговой оценки на экзамене учитываются результаты оценки знаний, умений и навыков в форме тестирования, собеседования и решения задач по билетам, размещенным в Приложении 1 к настоящему Фонду оценочных средств по дисциплине «Стратегический менеджмент».

6.3. Критерии и процедуры оценивания результатов обучения по дисциплине, характеризующих этапы формирования компетенций

Процедура аттестации по дисциплине «Стратегический менеджмент» производится на основе результатов оценивания знаний в форме тестирования, а также умений и навыков в форме результатов решения практических контрольных заданий (ПКЗ)

Для оценивания результатов обучения в виде знаний используются следующие процедуры и технологии:

- тестирование;
- устный опрос по билетам.

Тестирование проводится с использованием бланка индивидуального теста на бумажном носителе. В процессе проведения тестирования преподаватель внимательно следит за тем, чтобы обучающиеся выполняли задания самостоятельно и не мешали друг другу.

Задания с выбором ответа (закрытый тест), задания «заполните пропуск в предложении» (открытый тест) оцениваются в один и два балла соответственно.

Уровень знаний обучающихся определяется следующими оценками: «превосходно», «отлично», «очень хорошо», «хорошо», «удовлетворительно» и «неудовлетворительно», «плохо».

Критерии оценок:
«превосходно» - 96-100% правильных ответов;
«отлично» – 86-95% правильных ответов;
«очень хорошо» - 81-85% правильных ответов;
«хорошо» – 66-80% правильных ответов;
«удовлетворительно» – 56-65% правильных ответов.
«неудовлетворительно» - 46-55% правильных ответов;
«плохо» - 45% и меньше правильных ответов.

Для оценивания результатов обучения в виде умений и владений используются практические контрольные задания.

В качестве ПКЗ выступают решения практических контрольных заданий (задач), включающих в себя задания (задачи), кейсы, деловые игры, самостоятельные работы, доклады.

Критерии оценивания результатов решения заданий (задач):

Оценка «отлично» ставится, если студент выполнил работу в полном объеме с соблюдением необходимой последовательности действий; в ответе правильно и аккуратно выполняет все записи, таблицы, рисунки, чертежи, графики, вычисления; правильно выполняет анализ ошибок.

Оценка «хорошо» ставится, если студент выполнил требования к оценке «отлично», но допущены некоторые недочеты.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если студент выполнил работу не полностью, но объем выполненной части таков, что позволяет получить правильные результаты и выводы; в ходе проведения работы были допущены ошибки.

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если студент выполнил работу не полностью или объем выполненной части работы не позволяет сделать правильных выводов.

Критерии оценивания результатов решения кейсов:

Оценка «отлично» ставится, когда кейс решен правильно, дано развернутое пояснение и обоснование сделанного заключения. При разборе предложенной ситуации проявляет творческие способности, знание дополнительной литературы. Демонстрирует хорошие аналитические способности, способен при обосновании своего мнения свободно проводить аналогии между темами курса.

Оценка «хорошо» ставится, когда кейс решен правильно, дано пояснение и обоснование сделанного заключения. Демонстрирует хорошие аналитические способности, однако допускает некоторые неточности при оперировании научной терминологией.

Оценка «удовлетворительно», ставится когда кейс решен правильно, пояснение и обоснование сделанного заключения было дано при активной помощи преподавателя. Имеет ограниченные теоретические знания, допускает существенные ошибки при уста-

новлении логических взаимосвязей, допускает ошибки при использовании научной терминологии.

Оценка «неудовлетворительно» ставится, когда кейс решен неправильно, обсуждение и помощь преподавателя не привели к правильному заключению. Обнаруживает неспособность к построению самостоятельных заключений. Имеет слабые теоретические знания, не использует научную терминологию.

Критерии оценивания результатов проведения деловых игр:

Оценка «отлично» ставится, когда студент принимает активное участие в работе группы, предлагает собственные варианты решения проблемы, выступает от имени группы с рекомендациями по рассматриваемой проблеме либо дополняет ответчика; демонстрирует предварительную информационную готовность в игре.

Оценка «хорошо» ставится, когда студент принимает активное участие в работе группы, участвует в обсуждениях, высказывает типовые рекомендации по рассматриваемой проблеме, готовит возражения оппонентам, однако сам не выступает и не дополняет ответчика; демонстрирует информационную готовность к игре

Оценка «удовлетворительно» ставится, когда студент принимает участие в обсуждении, однако собственной точки зрения не высказывает, не может сформулировать ответов на возражения оппонентов, не выступает от имени рабочей группы и не дополняет ответчика; демонстрирует слабую информационную подготовленность к игре

Оценка «неудовлетворительно» ставится, когда студент не принимает участия в работе группы, не высказывает никаких суждений, не выступает от имени группы; демонстрирует полную неосведомленность по сути изучаемой проблемы.

Критерии оценивания результатов подготовки и защиты докладов:

Оценка «отлично» ставится, когда учебный материал освоен студентом в полном объеме, легко ориентируется в материале, полно и аргументировано отвечает на дополнительные вопросы, излагает материал логически последовательно, делает самостоятельные выводы, умозаключения, использует интернет ресурсы. Доклад носит исследовательский характер.

Оценка «хорошо» ставится, когда доклад студента по своим характеристикам соответствует характеристикам отличного ответа, но студент может испытывать некоторые затруднения в ответах на дополнительные вопросы. Отсутствует исследовательский компонент в докладе.

Оценка «удовлетворительно» ставится, когда студент испытывал трудности в подборе материала, его структурировании. Пользовался, в основном, учебной литературой, не использовал дополнительные источники информации. Не может ответить на дополнительные вопросы по теме доклада. Допускает стилистические и орфоэпические ошибки.

Оценка «неудовлетворительно» ставится, когда доклад студентом не подготовлен, либо подготовлен по одному источнику информации, либо не соответствует теме.

Критерии оценивания подготовки и защиты курсовой работы:

Оценка «отлично» ставится, когда работа выполнена в соответствии с утвержденным планом, полностью раскрыто содержание каждого вопроса, студентом сформулированы собственные аргументированные выводы по теме работы. Оформление работы соответствует предъявляемым требованиям. При защите работы студент свободно владеет материалом и отвечает на вопросы.

Оценка «хорошо» ставится, когда работа выполнена в соответствии с утвержденным планом, полностью раскрыто содержание каждого вопроса. Незначительные замечания к оформлению работы. При защите работы студент владеет материалом, но отвечает не на все вопросы.

Оценка «удовлетворительно» ставится, когда работа выполнена в соответствии с утвержденным планом, но не полностью раскрыто содержание каждого вопроса. Студентом не сделаны собственные выводы по теме работы. Грубые недостатки в оформлении работы. При защите работы студент слабо владеет материалом, отвечает не на все вопросы.

Оценка «не удовлетворительно» ставится, когда работа выполнена не в соответствии с утвержденным планом, не раскрыто содержание каждого вопроса. Студентом не сделаны выводы по теме работы. Грубые недостатки в оформлении работы. При защите работы студент не владеет материалом, не отвечает на вопросы.

6.4 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки результатов обучения, характеризующих этапы формирования компетенций и (или) для итогового контроля сформированности компетенции.

Таблица 8

Примеры тестовых заданий

Раздел (тема) дисциплины	Формируемые компетенции	Примеры тестовых заданий
Итоговый тест	ОК-3, ПК-3, ПК-5	1.SWOT - анализ основан на оценке следующих групп параметров: а) Привлекательность отрасли; б) Сильные стороны организации; в) Слабые стороны организации; г) Благоприятные возможности; сильные стороны конкурентов; д) Угрозы. 2.Какой целевой показатель Вы выберите в качестве основного для оценки эффективности оперативного менеджмента: а) Прибыль; б) Численность работников; в) Объем продаж; г) Доля рынка. д) Своевременность и точность реакции на изменяющийся спрос 3.К числу стратегических решений можно отнести: а) реконструкцию предприятия б) пересмотр условий поставки в) выход на новые рынки сбыта г) приобретение, слияние предприятий д) внедрение новой системы мотивации персонала е) пересмотр критериев итогового контроля качества продукции 4.Цель организации – это … а) философия и предназначение, смысл существования организации б) предписанная работа, которая должны быть выполненазаранее установленным способом в заранее оговоренные сроки в) конкретные конечные состояния системы или

		желаемый результат, которого стремиться добиться организация 5.Понимание термина «угрозы и возможности»в буквальном смысле а) анализ угроз и возможностей — это стандартная процедура в стратегическом управлении б) обозначение благоприятных и неблагоприятных тенденций во внешней среде в) художественный образ

Примеры практических контрольных заданий (ПКЗ)
для оценки компетенций ОК-3, ПК-3, ПК-5.

Пример кейс-задачи

Задания для решения кейса относятся к темам 1,4, 5, 6.

Цели занятия в форме кейс:

- тренировка навыков аналитического мышления при анализе системы управления человеческими ресурсами;
- развитие навыков применения полученных теоретических знаний на практике;
- развитие навыков коллективной работы в группах, освоение правил делового общения, ведения дискуссий и выработки решений на формальной основе.

Тема кейса: «Определение базисных стратегий «Аленушка»»

Задание:

Ситуация – наше предприятие изготавливает мягкую мебель. Мебель бюджетная, т.е. доступна для людей с низким и средним уровнем достатка. Классические диваны и кресла. Рынок сбыта – торговые центры г. Нижнего Новгорода.

Соотнести название стратегии со стратегическими мероприятиями исследуемого предприятия.

Пример заданий (задач)

Практические контрольные задания в форме ситуационных задач относятся к темам 2, 3 и 5.

Дана информация по чаеразвесочной компании «Фора-ти». Необходимо разработать **стратегию** фирмы, пользуясь методикой **БКГ и матрицей Томпсона-Стрикланда**.

	Вид продукции	Объем реализации, тыс. руб.		Доля рынка (%), 2014	
		2013	2014	фирмы	конкур.
	Чай черный «Марс»	256,8	564,96	8	32
	Чай черный «Багира»	124,41	124,4	50	50
	Чай черный «Кот Бегемот»	133,98	132,95	62	31
	Чай черный «Комильфо»	116,44	115,0	57	43
	Чай черный «Выбор императора»	256,8	1001,52	2	14
	Чай зеленый «Дракоша»	175,45	75,18	7	6
	Чай зеленый «Амурский тигр»	67,48	122,99	12	88
	Чай зеленый «Порох»	87,73	350,92	6	7

	Чай зеленый «Радость слона»	73,37	47,69	16	32

Для этого необходимо:

1.Вычислить относительную долю рынка (за рубеж принять 1) . Относительная доля рынка (ОДР). Данный параметр определяется отношением доли предприятия на рынке к доле ведущей конкурирующей фирмы, а доля рынка предприятия находится как отношение объема реализации к емкости рынка данной продукции.
2. Вычислить темп роста рынка (за рубеж принять 1). Темп роста рынка (ТРР) характеризует движение товаров на рынке, что выражается через изменение объема реализации (продаж) данного продукта (результата данного бизнес-процесса) за последний рассматриваемый период времени (в упрощенном варианте – отношение продаж за последний период к предпоследнему).

3. Построить матрицу БКГ,
4. Определить место каждого товара в матрице БКГ
5. Выявить стратегически непривлекательные товары и исключить их из выпуска
6. Для оставшихся товаров продумать стратегии по матрице Томпсона-Стрикланда

Пример деловых игр

Практические контрольные задания в форме деловых игр относятся к темам 3, 4, 5, 7.

Деловая игра «Общая» ОК-3, ПК-3, ПК-5.

Цель - практическое ознакомление с этапами стратегического управления. Проводится в виде творческих домашних заданий после блока лекций по темам этапов.

Этап	Название этапа	Задания к этапу
1	**Создание предприятия**	1.Соберите команду и выберите один из видов производства для вашего нового предприятия 1. Производство мыла. 2. Производство бумаги. 3. Производство тканей. 4. Производство обуви. 5. Производство мяса. 6. Производство колбас. 7. Производство животного масла. 8. Производство макаронных изделий. 9. Производство хлеба. 10. Производство сахара-песка. 11. Производство кондитерских изделий. 12. Производство сыра 2. Придумайте подходящее название (только с использованием русского языка!) 3. Придумайте логотип и рекламный лозунг для вашего предприятия
2	**Целеполагание**	1. Придумайте миссия своему предприятию. 2. Продумайте стратегические, тактические цели. Оформите в виде «дерева целей»
3	**Анализ среды предприятия**	1. Проанализируйте внешнюю среду (макросреду) вашего предприятия с использованием PEST- анализа 2. Проанализируйте внешнюю среду (микросреду) вашего предприятия, обязательно рассматривая конкурентный анализ, анализ потребителей и поставщиков, а также контактны аудитории. 3. Продумайте сильные и слабые стороны вашего предприятия. 4. Используя полученный материал, проведите SWOT-анализ.
4	**Реализация стратегии**	1. Используя матрицу БКГ, модель Мак-Кинси и модель Томпсона и Стрикланда, определите положение своего предприя-

		тия и продумайте дальнейшие стратегические действия. 2. Сделайте об эффективности ваших управленческих решений.

Вопросы к экзамену ОК-3, ПК-3, ПК-5.

1. Различия оперативного и стратегического управления
2. Базисные стратегии. Стратегии интегрированного роста. (привести примеры)
3. Понятие стратегического менеджмента и стратегии
4. Базисные стратегии. Стратегии концентрированного роста (привести примеры)
5. Этапы стратегического менеджмента
6. Базисные стратегии. Стратегии диверсифицированного роста. (привести примеры)
7. Определение миссии. Понятие целей, виды и требования и к ним.
8. Базисные стратегии. Стратегии диверсифицированного роста. (привести примеры)
9. Анализ внешней среды. Среда косвенного воздействия (общая среда)
10. Базисные стратегии. Стратегии целенаправленного сокращения. (привести примеры)
11. Матрица БКГ. Матрица Ансоффа
12. Конкурентные стратегии. Стратегия лидерства в издержках (привести примеры)
13. Анализ внешней среды. Среда прямого воздействия (конкурентная среда)
14. Конкурентные стратегии. Стратегия дифференциации. (привести примеры)
15. Профиль потребителя, поставщика и контактные аудитории
16. Конкурентные стратегии. Стратегия фокусирования. (привести примеры)
17. Внутренняя среда и ее составляющие. Методы анализа
18. Функциональные стратегии
19. PEST-анализ и SWOT-анализ
20. Модель Томпсона и Стрикланда Матрица Мак Кинзи

6.5 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания.

Процедура аттестации проводится по вопросам, помещенным в разделе 6.4 рабочей программы. Вопросы включаются в билеты (по 2 вопроса и 1 задаче в каждом билете). На подготовку ответа на вопросы билета отводится 40 минут.

Процедура организации групповой работы при проведении деловых игр:

Учебная группа разбивается на четыре-пять команд (малых групп) по четыре-пять человек в каждой. Из числа участников команды выбирают в качестве ее руководителя наиболее авторитетного участника, в задачу которого входит организация продуктивной работы всей группы. Далее в течение двух часов участники команды читают, обсуждают, вырабатывают групповое решение и составляют отчет, отвечая на поставленные вопросы. В течение одного—полутора часов заслушиваются сообщения команд, проводится обсуждение полученных в группах результатов и вырабатывается на этой основе общее представление о направлениях решения поставленных вопросов.

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины "Стратегический менеджмент"

Основная литература:

1. Зуб А. Т. Управление стратегическими изменениями в организациях: Учебник/А.Т.Зуб - М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 384 с. (Ссылка на Интернет-источник: http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=510072)
2. Басовский Л. Е. Стратегический менеджмент: Учебник / Л.Е. Басовский. - М.: НИЦ Инфра-М,2012.-365с. (Ссылка на Интернет-источник: http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=253142)

3. Казакова Н. А. Александрова А. В. Курашова С. А. Кондрашева Н. Н. Стратегический менеджмент: Учебник / Н.А. Казакова, А.В. Александрова, С.А. Курашова, Н.Н. Кондрашева; Под ред. проф. Н.А. Казаковой. - М.: НИЦ Инфра-М, 2012. - 320 с (Ссылка на Интернет-источник: http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=261613)

Дополнительная литература:

4. Баринов В.А., Харченко В. Л. Стратегический менеджмент: Учебник / В.А. Баринов, В.Л. Харченко. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 237 с.: (Ссылка на Интернет-источник: http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=414317)
5. Харченко В. Л. Харченко, В. Л. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : учебник / В. Л. Харченко. - М.: Московская финансово-промышленная академия, 2012. (Ссылка на Интернет-источник: http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=451325)
6. Родионова В. Н. Родионова В.Н. Стратегический менеджмент : учеб. пособие / В.Н. Родионова. — 3-е изд., испр. и перераб. — М. : РИОР : ИНФРА-М, 2017. — 106 с (Ссылка на Интернет-источник: http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=774157)
7. Звонников В. И. Менеджмент. Программы учебных дисциплин: Учеб. пособие / Под ред. В.И. Звонникова. — М.: ИНФРАМ, 2016. — 496 с. (Ссылка на Интернет-источник: http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=460471)
8. Грушенко В. И. Стратегии управления компаниями. От теории к практической разработке и реализации: Учебное пособие / В.И. Грушенко. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 336 с. (Ссылка на Интернет-источник: http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=405546)

Интернет-ресурсы

9. Бизнес-словарь- www.businessvoc.ru
10. Исследования рынков -www.marketing.rbc.ru
11. Научно-теоретический журнал ОЙКУМЕНА, регионоведческие исследования http://www.ojkum.ru
12. Российский журнал менеджмента – www.rjm.ru
13. Система комплексного раскрытия информации о финансовом состоянии компании – эмитентов ценных бумаг - www.skrin.ru
14. Электронно-библиотечная система http://www.znanium.com

Операционная система Microsoft Windows
Пакет прикладных программ Microsoft Office
Правовая система «Консультант плюс»
Правовая система «Гарант».

8. Материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля)

Реализация программы предполагает наличие:

- аудиторий для лекционных и практических занятий с необходимым оборудованием;
- компьютерного класса, имеющего компьютеры, объединенные сетью с выходом в Интернет;
- лицензионного (операционная система Microsoft Windows, пакет прикладных программ Microsoft Office) и свободно распространяемого программного обеспечения.

В ходе проведения занятий рекомендуется использовать компьютерные иллюстрации для поддержки различных видов занятий, подготовленные с использованием Microsoft Office или других средств визуализации материала.

Доступ к электронным информационным ресурсам осуществляется в компьютерном классе и библиотеке филиала.

9. Особенности организации обучения по дисциплине для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья

9.1. Обучение обучающихся с ограниченными возможностями здоровья при необходимости осуществляется филиалом с использованием специальных методов обучения и дидактических материалов, составленных с учетом особенностей психофизического развития, индивидуальных возможностей и состояния здоровья таких обучающихся (обучающегося).

Профессорско-педагогический состав знакомится с психолого-физиологическими особенностями обучающихся инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья, индивидуальными программами реабилитации инвалидов (при наличии). В соответствии с методическими рекомендациями Минобрнауки РФ (утв. 8 апреля 2014 г. N АК-44/05вн) в курсе предполагается использовать социально-активные и рефлексивные методы обучения, технологии социокультурной реабилитации с целью оказания помощи в установлении полноценных межличностных отношений с другими студентами, создании комфортного психологического климата в студенческой группе. Подбор и разработка учебных материалов производятся с учетом предоставления материала в различных формах: аудиальной, визуальной, с использованием специальных технических средств и информационных систем.

9.2. В целях освоения учебной программы дисциплины инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья филиал обеспечивает:

1) для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья по зрению:

- размещение в доступных для обучающихся, являющихся слепыми или слабовидящими, местах и в адаптированной форме справочной информации о расписании учебных занятий;
- присутствие ассистента, оказывающего обучающемуся необходимую помощь;
- выпуск альтернативных форматов методических материалов (крупный шрифт).

2) для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья по слуху:

- присутствие ассистента, оказывающего обучающемуся необходимую помощь.

3) для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья, имеющих нарушения опорно-двигательного аппарата:

- возможность беспрепятственного доступа обучающихся в учебные помещения, туалетные комнаты и другие помещения, а также пребывание в указанных помещениях;
- присутствие ассистента, оказывающего обучающемуся необходимую помощь.

9.3. Образование обучающихся с ограниченными возможностями здоровья может быть организовано как совместно с другими обучающимися, так и в отдельных группах или в отдельных организациях.

9.4. Перечень учебно-методического обеспечения самостоятельной работы обучающихся по дисциплине.

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

№ п/п	Критерии студентов	Формы
1	С нарушением слуха	• в печатной форме • в форме электронного документа

2	С нарушением зрения	• в печатной форме увеличенным шрифтом • в форме электронного документа
3	С нарушением опорно-двигательного аппарата	• в печатной форме • в форме электронного документа

Данный перечень может быть конкретизирован в зависимости от контингента обучающихся.

9.5 Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине.

9.5.1 *Перечень фондов оценочных средств, соотнесённых с планируемыми результатами освоения образовательной программы*.

Для студентов с ограниченными возможностями здоровья предусмотрены следующие оценочные средства:

№ п/п	Критерии студентов	Виды оценочных средств	Формы контроля и оценки результатов обучения
1	С нарушением слуха	тест	преимущественно письменная проверка
2	С нарушением зрения	собеседование по вопросам	преимущественно устная проверка (индивидуально)
3	С нарушением опорно-двигательного аппарата	решение письменных тестов, контрольные вопросы	письменная проверка

Студентам с ограниченными возможностями здоровья увеличивается время на подготовку ответов к зачёту/экзамену.

9.5.2 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующие этапы формирования компетенций

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

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

Для лиц с нарушениями зрения:

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

Для лиц с нарушениями слуха:

- в печатной форме;
- в форме электронного документа.

Для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата:

- в печатной форме;
- в форме электронного документа.

Данный перечень может быть конкретизирован в зависимости от контингента обучающихся.

При проведении процедуры оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья по дисциплине (модулю) обеспечивается вы-

полнение следующих дополнительных требований в зависимости от индивидуальных особенностей обучающихся:

1. инструкция по порядку проведения процедуры оценивания предоставляется в доступной форме (устно, в письменной форме);

2. доступная форма предоставления заданий оценочных средств (в печатной форме, в печатной форме увеличенным шрифтом, в форме электронного документа, задания зачитываются ассистентом);

3. доступная форма предоставления ответов на задания (письменно на бумаге, набор ответов на компьютере, с использованием услуг ассистента, устно).

При необходимости для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов процедура оценивания результатов обучения по дисциплине (модулю) может проводиться в несколько этапов.

9.6. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины

Для освоения дисциплины инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья предоставляются основная и дополнительная учебная литература в виде электронного документа в фонде библиотеки и/ или в электронно-библиотечных системах.

9.7. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

В освоении дисциплины инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья большое значение имеет индивидуальная работа. Под индивидуальной работой подразумевается две формы взаимодействия с преподавателем: индивидуальная учебная работа (консультации), т.е. дополнительное разъяснение учебного материала и углубленное изучение материала с теми обучающимися, которые в этом заинтересованы, и индивидуальная воспитательная работа. Индивидуальные консультации по предмету являются важным фактором, способствующим индивидуализации обучения и установлению воспитательного контакта между преподавателем и обучающимся инвалидом или обучающимся с ограниченными возможностями здоровья.

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

Освоение дисциплины инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья осуществляется с использованием средств обучения общего и специального назначения:

- лекционная аудитория – мультимедийное оборудование, источники питания для индивидуальных технических средств;
- учебная аудитория для практических занятий (семинаров) - мультимедийное оборудование, источники питания для индивидуальных технических средств;
- учебная аудитория для самостоятельной работы – стандартные рабочие места с персональными компьютерами; рабочее место с персональным компьютером, с программой экранного доступа, программой экранного увеличения «экранная лупа» для студентов с нарушением зрения.

В аудитории, где обучаются инвалиды и лица с ограниченными возможностями здоровья, предусмотрены места для обучающихся с учётом ограничений их здоровья.

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ КУРСОВОЙ РАБОТЫ

ВВЕДЕНИЕ

Стратегический менеджмент раскрывает вопросы теории и практики современного

управления в условиях неопределенной и изменяющейся внешней среды, обостряющейся конкурентной борьбы. Он посвящен проблемам разработки и реализации стратегии организации, основанной на новых инструментах и методах. Технологию стратегического управления используют все общеизвестные компании в мире. Ее изучают во всех школах бизнеса, ведущих университетах Европы и США. В XXI веке лидерами станут только те организации, которые смогут разрабатывать и внедрять эффективные стратегии, мотивировать и объединять персонал для инновационного решения сложных задач адаптации к изменениям внешней среды.

Для углубления знаний и освоения практических навыков студентами, специализирующимися в области стратегического менеджмента, подготавливается курсовая работа. Система курсовых работ (проектов) позволяет закреплять теоретические знания студентов, формировать у них умение применять знания при решении прикладных задач, подготавливает к выполнению дипломного проекта и к самостоятельной работе по избранному направлению, способствует развитию творческих способностей.

Курсовая работа по дисциплине представляет собой самостоятельную учебно-исследовательскую работу студента, являясь важным элементом учебного процесса.

Целью выполнения курсовой работы является закрепление и углубление теоретических знаний, полученных в процессе обучения, их систематизация и развитие, а также сбор реальных данных об организации и получения практических навыков в области менеджмента.

Курсовая работа должна показать глубину усвоения студентами теоретического курса «Стратегический менеджмент», умение применять различные методы в анализе основных проблем управления в рыночных условиях, позволяет проявить способность обобщать теоретические положения управления, разрабатывать, принимать и реализовывать управленческие решения. Применение практических навыков в управлении позволяет студенту создавать собственное представление о принципах современного стратегического менеджмента.

Основные задачи курсовой работы

– систематизация знаний о тенденциях развития и роли стратегического управления в общей системе менеджмента;

– овладение методами стратегического анализа и диагностики стратегической позиции предприятия на рынке;

– развитие навыков самостоятельной исследовательской работы, способности делать обоснованные выводы и разрабатывать рекомендации по совершенствованию системы управления на предприятии.

1. ВЫБОР ТЕМЫ КУРСОВОЙ РАБОТЫ

Выбор темы курсовой работы осуществляется студентом самостоятельно по согласованию с преподавателем, ведущим курс лекций по стратегическому менеджменту. При выборе темы следует ориентироваться на перечень тем, предложенный в приложении 1. Этот перечень является примерным, и студентом может быть предложена своя тема с необходимым обоснованием целесообразности ее разработки, согласованная с преподавателем, читающим курс лекций по стратегическому менеджменту.

При выборе темы студент должен учитывать свои научные интересы и практические возможности использования информации организации, по материалам которой будет подготавливаться курсовая работа. Главное внимание при выборе темы должно быть направлено на совершенствование управления организацией путем внедрения методов стратегического менеджмента.

Во всех случаях тема курсовой работы должна быть актуальной, достаточно конкретной и иметь прикладное значение. Она должна соответствовать современному уровню стратегического менеджмента с учетом российской практики и основному профилю специализации студента.

В процессе разработки тема может быть уточнена или изменена по согласованию с

ведущим преподавателем.

2. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОДЕРЖАНИЮ И ОБЪЕМУ КУРСОВОЙ РАБОТЫ

Рекомендации по содержанию и объему представлены по разделам курсовой работы. Общий объем работы (без приложений) должен быть 30-40 страниц машинописного текста. Главы курсовой работы должны быть логически увязаны между собой. Материал необходимо распределять пропорционально между главами и параграфами.

Особое внимание следует уделить языку и стилю написания курсовой работы, которые свидетельствуют об общем уровне подготовки и профессиональной культуре будущего специалиста. Работу необходимо проиллюстрировать расчетами, графиками, аналитическими таблицами и схемами.

При подготовке курсовой работы исключается дословное заимствование текста из литературных источников, при цитировании необходимо указывать источник.

К защите не допускаются курсовые работы, заимствованные из Интернета.

Введение

Во введении обосновывается актуальность выбранной темы, формулируются цели и задачи курсовой работы, определяется объект, предмет и методы исследования. Примерный объем введения - 1-2 страницы компьютерного текста.

Актуальность темы – это степень её важности в данный момент и в данной ситуации для решения данных проблемы, вопроса или задачи. Можно назвать два основных направления характеристики актуальности. Первое связано с неразработанностью выбранной темы. В данном случае исследование актуально именно потому, что определённые аспекты темы изучены не полностью. Второе направление связано с возможностью решения определённой практической задачи на основе полученных в исследовании данных. Выбирается одно из них или оба, следует кратко изложить главное.

Цель работы – это то, что мы хотим достичь в результате её выполнения. Как правило, цель отражена в названии работы, например, «Разработка стратегии формирования конкурентных преимуществ», цель – дать рекомендации по разработке этой стратегии или дать предложения по совершенствованию системы управления предприятием на основе внедрения соответствующей стратегии.

Задачи – это те действия, которые необходимо выполнить для достижения поставленной в работе цели. Основные задачи сформулированы в названии глав и заглавии курсовой работы.

*Объект и предмет исследов*ания. Объектом исследования может быть конкретное предприятие или его структурные подразделения, а также процессы, явления, виды деятельности. Объект и предмет исследования соотносятся как общее и частное, как целое и часть. Именно предмет исследования определяет тему курсовой работы.

Например, если тема работы «Проблемы разработки конкурентных стратегий предприятия», то в этом случае объект – предприятие, предмет – разработка конкурентных стратегий.

Методы исследования – экономические, социологические, статистические, математические и др.

Основная часть курсовой работы содержит три главы. Первая глава является теоретической, вторая – аналитической, третья – практической. Все главы должны быть между собой логически связаны.

Первая глава курсовой работы является теоретическим исследованием проблемы и выполняется на основе анализа и обобщения имеющейся отечественной и зарубежной литературы (научной, специальной), законодательных, нормативных, статистических и других материалов.

В этой главе дается определение основных понятий, рассматриваются концепции и история их развития, анализируются факторы, влияющие на предмет исследования. Ос-

новное внимание в данном разделе должно быть уделено критическому анализу различных подходов, теорий, концепций, точек зрения по предмету исследования и обоснованной аргументации собственной позиции и взглядов автора на решение проблемы. Теоретические положения, сформулированные в этом разделе, должны стать исходной научной базой для выполнения последующих разделов курсовой работы.

В тексте должны содержаться ссылки на использованные источники.

Примерный объём первой главы 7- 10 страниц.

Вторая глава носит аналитический характер. Вначале следует дать характеристику организации (предприятия), по материалам которой проводится исследование, и показать состояние предмета исследования. Затем в краткой форме необходимо указать наименование, форму собственности и виды деятельности организации; дать характеристику выпускаемой продукции (производимых работ, оказываемых услуг, выполняемых функций); привести схему организационной структуры; представить таблицы основных технико-экономических показателей и другую необходимую информацию.

Студент не должен ограничиваться только констатацией фактов, а должен выявить проблемы и тенденции развития объекта, вскрыть недостатки и проанализировать причины, их обусловившие, а также наметить пути их возможного устранения. Анализ деятельности организации следует проводить с применением современных методов и моделей, пакетов прикладных программ и современных информационных технологий.

Проведенный в данной главе анализ исследуемой проблемы (с учетом прогрессивного отечественного и зарубежного опыта стратегического управления) служит базой для разработки предложений и рекомендаций по улучшению деятельности организации.

От полноты и качества выполнения анализа зависит обоснованность выводов. Основой для выводов и предложений должно стать сравнение теоретической модели с действительным состоянием, выявленным в процессе анализа.

По итогам анализа необходимо сделать выводы, которые послужат основой написания третьей главы. Общий объём второй главы около 10-15 страниц.

В третьей главе студент должен разработать предложения по совершенствованию стратегического развития организации и улучшению технико-экономических показателей ее деятельности. Необходимо указать методы и способы реализации предложенных мероприятий, а также эффект, который при этом может быть получен.

Предложения и рекомендации должны носить конкретный характер (что, где и когда надо сделать, кто должен реализовать предложенные мероприятия, какой экономический эффект будет получен). Предложенные мероприятия должны быть аргументированы, логически взаимосвязаны с выводами первой и второй глав. Общий объём главы около 8-10 страниц.

В заключении последовательно и кратко излагаются выводы и предложения, которые вытекают из содержания курсовой работы и носят обобщающий характер. Из заключения должно быть ясно, что цель и задачи курсовой работы полностью выполнены. Объем заключения – 2–3 страницы.

Список использованной литературы (не менее 15 наименований) оформляется в соответствии с общепринятыми стандартами. В список включаются только те источники, которые использовались при подготовке курсовой работы и на которые имеются ссылки в основной части работы. Литературные источники включают монографии, периодические издания, нормативные материалы, учебники и учебные пособия.

Приложения содержат вспомогательный материал, поясняющий отдельные положения курсовой работы (методики расчетов, инструкции, таблицы, фрагменты нормативных документов и т.п.). Указанный материал включается в приложения с целью сокращения объема основной части курсовой работы, его страницы не входят в общий объем работы. Связь приложений с текстом осуществляется с помощью ссылок (например: см. Приложение 1).

3. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ОФОРМЛЕНИЮ КУРСОВОЙ РАБОТЫ

Курсовая работа должна содержать:

- титульный лист, оформленный в соответствии с принятой формой;
- содержание (оглавление);
- основной текст;
- список литературы;
- приложение.

Общие требования к оформлению курсовой работы.

1. Курсовая работа оформляется с соблюдением требований ГОСТ Р6.30-97 и ГОСТ Р6.30-97 на белой бумаге формата А4 (210-297 мм) на одной стороне листа компьютерным шрифтом Times New Roman №14 через 1,5 интервала с оставлением полей по 20 мм сверху и снизу, 15 мм с правой и 30 мм с левой стороны листа.
2. Разделы (главы) должны иметь порядковые номера, обозначенные арабскими цифрами с точкой.
3. Подразделы (пункты) должны иметь порядковые номера в пределах каждого раздела и подраздела, разделенных точками.
4. Каждый подраздел при необходимости может быть разбит на пункты. Нумерация пунктов должна быть в пределах подраздела. Номер пункта должен состоять из номеров раздела, подраздела и пункта, разделенных точками. В конце номера пункта должна ставиться точка.
5. Наименование разделов (глав) должно быть кратким и записываться в виде заголовков прописными буквами с красной строки.
6. Наименование подразделов должно записываться в виде заголовков строчными буквами (кроме первой прописной).
7. Переносы слов в заголовках не допускаются. Точку в конце заголовка не ставят.
8. Расстояние между заголовком и последующим текстом должно составлять не менее 15 мм (1,5 интервала).
9. Сокращение слов в тексте и подписях под иллюстрациями не допускается.
10. Курсовая работа должна иллюстрироваться эскизами, графиками и другими материалами.
11. Все иллюстрации, используемые в работе (схемы, графики, чертежи), именуются рисунками.
12. Иллюстрации должны быть расположены по тексту курсовой работы, возможно ближе к соответствующим частям текста.
13. Рисунки нумеруются последовательно арабскими цифрами. Номер рисунка должен состоять из номера раздела (главы) и порядкового номера рисунка (например, рис. 2.1. – первый рисунок второй главы).
14. Ссылки на иллюстрации дают с сокращением слова «смотри» - (см. рис.1.1.).
15. Иллюстрации должны иметь тематическое наименование, а при необходимости и пояснительные данные (под рисуночный текст), соответствующие содержанию рисунка.
16. Условные буквенные обозначения механических, химических, математических и других величин, а также условные графические изображения должны соответствовать установленным стандартам. В тексте документа перед обозначением параметра дают его описание.
17. В формулах в качестве символов следует применять обозначения, установленные соответствующими стандартами.
18. Значения символов, входящих в формулу, должны быть приведены непосредственно после формулы. Значения каждого символа дают с новой строки в той же после-

довательности, в какой они приведены в формуле. Первая строка расшифровки должна начинаться со слова «где» без двоеточия после него.

19. Расчетные формулы должны записываться в общем виде и помещаться в разрывах текста.

20. Нумерация формул курсовой работы сквозная арабскими цифрами. Номер формулы ставят с правой стороны листа на уровне формулы в круглых скобках.

21. Ссылки в тексте на порядковый номер формулы дают в скобках, например, «в формуле (2)».

22. Цифровой материал, как правило, оформляется в виде таблиц, руководствуясь требованиями ГОСТ Р6.30–97.

23. Нумерация таблиц сквозная арабскими цифрами в правом верхнем углу над таблицей, например, Табл. 1.

24. Ссылки на таблицы дают с сокращением слова таблица, например, табл.1.

25. Список литературы должен быть составлен в соответствии с требованиями ГОСТ Р6.30-97.

4. ПРИМЕРЫ СОДЕРЖАНИЯ КУРСОВЫХ РАБОТ

Тема 1. Стратегическое управление организацией в условиях рынка

В первой главе раскройте понятие и сущность стратегического менеджмента, выделите понятие стратегии, дайте классификацию стратегий в теории стратегического управления. Обоснуйте соотношение понятий стратегического и оперативного управления организацией, укажите преимущества стратегического подхода к управлению.

Во второй главе дайте характеристику организации, обратив особое внимание на динамику ее развития. Проведите управленческое обследование сильных и слабых сторон хозяйственной деятельности организации, проанализируйте опасности функционирования и выявите проблемы развития организации, ее конкурентные позиции на рынке.

В третьей главе сформулируйте предложения и рекомендации по решению проблем, выявленных в первой главе и проанализированных во второй. Обоснуйте необходимость создания в организации системы стратегического управления, укажите механизм разработки и реализации стратегии. Обратите внимание на необходимость оценки ресурсов и потенциала организации для успешной реализации стратегии.

Тема 2. Анализ внешней и внутренней среды организации

В первой главе раскройте цели и принципы стратегического анализа внешней и внутренней среды организации. Анализ среды является отправным моментом в стратегическом управлении, так как он формирует исходную базу для определения миссии и целей, а также выработки стратегии организации. Покажите роль PEST-анализа макросреды организации, раскройте значение анализа общей ситуации и конкуренции в отрасли. Рассмотрите методы и приемы проведения управленческого анализа внутренней среды организации.

Во второй главе на основе рассмотренных методов проанализируйте состояние внешней и внутренней среды организации и вычлените проблемы ее развития. Особое внимание обратите на источники информации при проведении анализа.

В третьей главе сформулируйте рекомендации по организации и управлению процессом обследования организации, формированию постоянного мониторинга ее внешней и внутренней среды. Дайте сравнительную оценку конкурентного положения и структуры затрат организации, а также ее конкурентов.

Тема 3. Инструменты стратегического анализа и оценки организации

В первой главе раскройте методы исследования окружающей среды и прогнозирования изменений, механизм проведения анализа отрасли и конкуренции в ней. Покажите важность матричных методов анализа макро- и микросреды (модели М. Портера, PEST – анализ, SNW-анализ, SWOT-анализ, Бостонской консалтинговой группы, матрицы Мак-

Кинси, матрица Томпсона-Стрикланда и др.). Раскройте ключевые факторы успеха в конкурентной борьбе и укажите их основные типы.

Во второй главе выполните стратегический анализ положения конкретной организации, в том числе стратегический анализ ее потенциала, анализ издержек производства, анализ цепочки ценностей, с использованием соответствующих методов. Проведите количественный анализ внутренней и внешней среды, оценку сильных и слабых сторон организации с учетом внешних возможностей и угроз.

В третьей главе дайте рекомендации по комплексному использованию инструментов стратегического анализа (методов и моделей) при выборе направлений стратегического развития организации. Особое внимание уделите методам финансовой оценки стратегических планов.

5. ПРИМЕРНЫЕ ПЛАНЫ КУРСОВЫХ РАБОТ

Тема 1. Управление реализацией стратегических изменений в организации

Введение

Глава 1. Стратегические изменения в организации

1.1. Сущность и содержание стратегических изменений в организации

1.2. Методы проведения стратегических изменений в организации

1.3. Сопротивление стратегическим изменениям и стили их проведения

Глава 2. Механизм управления стратегическими изменениями в организации

2.1. Характеристика организации

2.2. Организационное обеспечение реализации стратегии

2.3. Уровни стратегических изменений в организации

Глава 3. Совершенствование процесса управления стратегическими изменениями в организации

3.1. Планирование проведения стратегических изменений

3.2. Методы управления сопротивлением стратегическим изменениям

3.3. Этапы проведения организационных изменений

Заключение

Список использованной литературы

Приложения

Тема 2. Стратегическое управление организацией в условиях рынка

Введение

Глава 1. Сущность стратегического управления организацией

1.1. Сущность, функции и задачи стратегического управления организацией

1.2. Классификация стратегий в теории стратегического управления

Глава 2. Аналитические основы разработки стратегии организации

2.1. Общая характеристика организации

2.2. Управленческое обследование сильных и слабых сторон организации

2.3. Анализ возможностей и угроз деятельности организации

Глава 3. Исследование возможностей разработки и реализации стратегии организации

3.1. Создание системы стратегического управления

3.2. Разработка и реализация маркетинговой стратегии

3.3. Оценка управленческих способностей и возможностей реализации стратегии

Заключение

Список использованной литературы

Приложения