

**МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ИМЕНИ И. Т. ТРУБИЛИНА»**

**ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ**

**УТВЕРЖДАЮ**  
Декан экономического  
факультета  
  
профессор К. Э. Тюпаков  
21 июня 2021 г.

**Рабочая программа дисциплины**

**Стратегический менеджмент**

(Адаптированная рабочая программа для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов, обучающихся по адаптированным основным профессиональным образовательным программам высшего образования)

**Направление подготовки**  
**38.03.02 Менеджмент**

**Направленность**  
**Инновационный менеджмент**

**Уровень высшего образования**  
**Бакалавриат**

**Форма обучения**  
**Очная, очно-заочная**

**Краснодар**  
**2021**

Рабочая программа дисциплины «Стратегический менеджмент» разработана на основе ФГОС ВО 38.03.02 Менеджмент, утвержденного приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации 12 августа 2020 г. № 970.

Автор:

канд. экон. наук, доцент



А.А. Тубалец

Рабочая программа обсуждена и рекомендована к утверждению решением кафедры управления и маркетинга от 15.06.2021 г., протокол № 20.

Заведующий кафедрой

доктор экон. наук, профессор



А.В. Толмачев

Рабочая программа одобрена на заседании методической комиссии экономического факультета, протокол от 15.06.2021 г., протокол № 12.

Председатель

методической комиссии

доктор экон. наук, профессор



А.В. Толмачев

Руководитель

основной профессиональной  
образовательной программы

канд. экон. наук, профессор



А.П. Соколова

## **1 Цель и задачи освоения дисциплины**

### **1 Цель и задачи освоения дисциплины**

**Целью** освоения дисциплины «Стратегический менеджмент» является формирование комплекса знаний об организационных, научных и методических основах стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение ее конкурентоспособности в условиях инновационного развития.

#### **Задачи дисциплины**

- сформировать у студентов представления о сущности и роли стратегического управления в обеспечении устойчивого функционирования и развития предприятия;
- обучить будущих специалистов активно использовать теоретические знания в области стратегического управления, освоить навыки принятия стратегических решений;
- обучить студентов критически мыслить, используя современные математические методы и научные подходы к управлению в условиях неполноты информации и постоянных изменений внешней среды;
- сформировать у обучающихся навыки, позволяющие эффективно взаимодействовать с партнерами, разрабатывать стратегию и находить альтернативные решения в условиях неопределенности в процессе осуществления инновационной деятельности;
- сформировать навыки, позволяющие бакалавру приобщиться к управленческой деятельности на основе классических моделей и инструментов стратегического управления применительно к различным условиям деятельности организации;
- развить у будущих специалистов в сфере управления творческое отношение к мировому опыту стратегического управления и умение использовать его в современных российских условиях.

## **2 Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения ОПОП ВО**

**В результате освоения дисциплины формируются следующие общепрофессиональные компетенции:**

ОПК-3. Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия;

ОПК-4. Способен выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых направлений деятельности и организаций.

### 3 Место дисциплины в структуре ОПОП ВО

«Стратегический менеджмент» является дисциплиной обязательной части ОПОП ВО подготовки обучающихся по направлению 38.03.02 Менеджмент, направленность «Инновационный менеджмент».

### 4 Объем дисциплины (108 часа, 3 зачетные единицы)

Виды учебной работы	Объем, часов	
	Очная	Очно-заочная
<b>Контактная работа</b>	39	25
в том числе:		
— аудиторная по видам учебных занятий	36	22
— лекции	18	10
— практические	18	12
— внеаудиторная	3	3
— экзамен	3	3
<b>Самостоятельная работа</b>	69	83
<b>Итого по дисциплине</b>	108	108
в том числе в форме практической подготовки	-	-

### 5 Содержание дисциплины

По итогам изучаемой дисциплины обучающиеся сдают экзамен.

Дисциплина изучается на 3 курсе, в 6 семестре по учебному плану очной формы обучения, на 3 курсе, в 6 семестре по учебному плану очно-заочной формы обучения.

#### Содержание и структура дисциплины по очной форме обучения

№ п/п	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)				
				Лекции	в том числе в форме практической подготовки	Практические занятия	в том числе в форме практической подготовки	Самостоятельная работа
1	<b>Сущность стратегического менеджмента</b> 1. Общая характеристика стратегического управления.	ОПК-3 ОПК-4	6	1	-	1	-	7

№ п/п	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)				
				Лек- ции	в том числе в форме практи- ческой подго- товки	Прак- тиче- ские занятия	в том числе в форме практи- ческой подго- товки	Само- стоя- тельная работа
	2. Этапы развития стратегического подхода. 3. Задачи стратегического менеджмента. 4. Сущность и преимущества стратегического мышления. 5. Основные категории стратегического менеджмента. 6. Стратегический менеджмент в условиях инновационного развития предприятия.							
2	<b>Миссия и целеполагание в стратегическом управлении</b> 1. Понятие и значение миссии организации. 2. Цели организации, приоритеты целей, временные интервалы целей и их измерение. 3. Разработка стратегии компании. 4. Факторы, определяющие стратегию компании. 5. Подходы к формированию стратегии. 6. Инновационная стратегия предприятия.	ОПК-3 ОПК-4	6	2	-	2	-	7
3	<b>Стратегический анализ внутренней и внешней среды организации</b> 1. Управленческий анализ. 2. Анализ положения компании. 3. Анализ макросреды. 4. Анализ непосредственного окружения. 5. Особенности осуществления стратегического анализа в условиях реализации инновационной стратегии	ОПК-3 ОПК-4	6	2	-	2	-	7
4	<b>Модели стратегического управления</b> 1. Модель Гарвардской школы бизнеса. 2. Модель И. Ансоффа: финансовая стратегия потребления и административная стратегия. 3. Модель Г. Стейнера	ОПК-3 ОПК-4	6	2	-	2	-	7

№ п/п	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)				
				Лек- ции	в том числе в форме практи- ческой подго- товки	Прак- тиче- ские занятия	в том числе в форме практи- ческой подго- товки	Само- стоя- тельная работа
5	<b>Школы стратегического менеджмента</b> 1. Школа дизайна. 2. Школа планирования. 3. Школа позиционирования. 4. Школа предпринимательства. 5. Школа предпринимательства. 6. Когнитивная школа. 7. Школа обучения. 8. Школа власти. 9. Школа культуры. 10. Школа внешней среды. 11. Школа конфигурации.	ОПК-3 ОПК-4	6	2	-	2	-	7
6	<b>Стратегии организации и их классификация</b> 1. Различные подходы к росту фирмы. 2. Механизм диверсификации. 3. Конкурентное преимущество. 4. Пять основных конкурентных стратегий.	ОПК-3 ОПК-4	6	2	-	2	-	6
7	<b>Виды стратегического управления</b> 1. Управление путем выбора стратегических позиций. 2. Управление путем ранжирования стратегических задач. 3. Управление по слабым сигналам. 4. Управление в условиях стратегических неожиданностей. 5. Управление стратегическими задачами.	ОПК-3 ОПК-4	6	2	-	2	-	7
8	<b>Стратегические альтернативы</b> 1. Формирование стратегических альтернатив и стратегический выбор. 2. Типы стратегических альтернатив. 3. Стратегические альтернативы в условиях осуществления инновационной деятельности. 4. Подходы к формированию стратегических альтернатив 5. Роль и значение бенчмаркинга при формировании стратегиче-	ОПК-3 ОПК-4	6	2	-	2	-	7

№ п/п	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)				
				Лек- ции	в том числе в форме практи- ческой подго- товки	Прак- тиче- ские занятия	в том числе в форме практи- ческой подго- товки	Само- стоя- тельная работа
	ских альтернатив.							
9	<b>Реализация стратегии и стратегический контроль</b> 1. Организационное обеспечение реализации стратегии. 2. Типы реакции на изменения и подход к управлению ими. 3. Контроль за реализацией стратегии.	ОПК-3 ОПК-4	6	1	-	1	-	7
10	<b>Риски в стратегическом управлении</b> 1. Роль и значение рисков в стратегическом управлении. 2. Измерение рисков в процессе стратегического управления. 3. Виды рисков. 4. Проведение стратегического анализа рисков организации. 5. Оценка рисков в условиях реализации инновационной стратегия развития предприятия.	ОПК-3 ОПК-4	6	2	-	2	-	7
<b>Итого</b>				18	-	18	-	69

### Содержание и структура дисциплины по очно-заочной форме обучения

№ п/п	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)				
				Лек- ции	в том числе в форме практи- ческой подго- товки	Прак- тиче- ские занятия	в том числе в форме практи- ческой подго- товки	Само- стоя- тельная работа
1	<b>Сущность стратегического менеджмента</b> 1. Общая характеристика стратегического управления. 2. Этапы развития стратегического подхода. 3. Задачи стратегического менеджмента.	ОПК-3 ОПК-4	6	-	-	1	-	8

№ п/п	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)				
				Лек- ции	в том числе в форме практи- ческой подго- товки	Прак- тиче- ские занятия	в том числе в форме практи- ческой подго- товки	Само- стоя- тельная работа
	4.Сущность и преимущества стратегического мышления. 5.Основные категории стратегического менеджмента. 6.Стратегический менеджмент в условиях инновационного развития предприятия.							
2	<b>Миссия и целеполагание в стратегическом управлении</b> 1.Понятие и значение миссии организации. 2.Цели организации, приоритеты целей, временные интервалы целей и их измерение. 3.Разработка стратегии компании. 4.Факторы, определяющие стратегию компании. 5.Подходы к формированию стратегии. 6.Инновационная стратегия предприятия.	ОПК-3 ОПК-4	6	2	-	2	-	8
3	<b>Стратегический анализ внутренней и внешней среды организации</b> 1. Управленческий анализ. 2. Анализ положения компании. 3. Анализ макроокружения. 4. Анализ непосредственного окружения. 5. Особенности осуществления стратегического анализа в условиях реализации инновационной стратегии	ОПК-3 ОПК-4	6	2	-	2	-	8
4	<b>Модели стратегического управления</b> 1.Модель Гарвардской школы бизнеса. 2.Модель И. Ансоффа: финансовая стратегия потреблением и административная стратегия. 3.Модель Г. Стейнера	ОПК-3 ОПК-4	6	1	-	1	-	8
5	<b>Школы стратегического менеджмента</b> 1.Школа дизайна. 2.Школа планирования.	ОПК-3 ОПК-4	6	-	-	1	-	10



№ п/п	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)				
				Лек- ции	в том числе в форме практи- ческой подго- товки	Прак- тиче- ские занятия	в том числе в форме практи- ческой подго- товки	Само- стоя- тельная работа
	3. Школа позиционирования. 4. Школа предпринимательства. 5. Школа предпринимательства. 6. Когнитивная школа. 7. Школа обучения. 8. Школа власти. 9. Школа культуры. 10. Школа внешней среды. 11. Школа конфигурации.							
6	<b>Стратегии организации и их классификация</b> 1. Различные подходы к росту фирмы. 2. Механизм диверсификации. 3. Конкурентное преимущество. 4. Пять основных конкурентных стратегий.	ОПК-3 ОПК-4	6	2	-	2	-	9
7	<b>Виды стратегического управления</b> 1. Управление путем выбора стратегических позиций. 2. Управление путем ранжирования стратегических задач. 3. Управление по слабым сигналам. 4. Управление в условиях стратегических неожиданностей. 5. Управление стратегическими задачами.	ОПК-3 ОПК-4	6	1	-	1	-	8
8	<b>Стратегические альтернативы</b> 1. Формирование стратегических альтернатив и стратегический выбор. 2. Типы стратегических альтернатив. 3. Стратегические альтернативы в условиях осуществления инновационной деятельности. 4. Подходы к формированию стратегических альтернатив 5. Роль и значение бенчмаркинга при формировании стратегических альтернатив.	ОПК-3 ОПК-4	6	1	-	1	-	7
9	<b>Реализация стратегии и стратегический контроль</b> 1. Организационное обеспечение	ОПК-3 ОПК-4	6	1	-	1	-	9

№ п/п	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)				
				Лек- ции	в том числе в форме практи- ческой подго- товки	Прак- тиче- ские занятия	в том числе в форме практи- ческой подго- товки	Само- стоя- тельная работа
	реализации стратегии. 2. Типы реакции на изменения и подход к управлению ими. 3. Контроль за реализацией стра- тегии.							
10	<b>Риски в стратегическом управ- лении</b> 1. Роль и значение рисков в стра- тегическом управлении. 2. Измерение рисков в процессе стратегического управления. 3. Виды рисков. 4. Проведение стратегического анализа рисков организации. 5. Оценка рисков в условиях реализации инновационной стратегия развития предпри- ятия.	ОПК-3 ОПК-4	6	-	-	-	-	8
<b>Итого</b>				10	-	12	-	83

## 6 Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

1. Стратегический менеджмент : методические указания к проведению семинарских, практических занятий для студентов-бакалавров по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент / сот. Г. О. Искандарян. – Краснодар: КубГАУ, 2019. – 74 с. – Режим доступа: [https://edu.kubsau.ru/file.php/123/4\\_MU\\_Strategicheskii\\_menedzhment\\_439766\\_v1\\_.PDF](https://edu.kubsau.ru/file.php/123/4_MU_Strategicheskii_menedzhment_439766_v1_.PDF)

2. Стратегический менеджмент : методические рекомендации по организации самостоятельной работы для обучающихся направления подготовки 38.03.02 Менеджмент / сост. А. А. Тубалец. – Краснодар: КубГАУ, 2021. – 75 с. – Режим доступа: <https://edu.kubsau.ru>

## 7 Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

### 7.1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения ОПОП ВО

Номер семестра*	Этапы формирования и проверки уровня сформированности компетенций по дисциплинам, практикам в процессе освоения ОПОП ВО
ОПК-3. Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия	
2	Менеджмент
3	Маркетинг
3	Анализ систем управления
3	Управление качеством
4	Управленческие решения
4	Логистика
4	Производственный менеджмент
4	Деловое администрирование
4	Технологическая (проектно-технологическая) практика
5	Инновационный менеджмент
6	<i>Стратегический менеджмент</i>
7	Управление рисками
7	Управление персоналом
8	Финансовый менеджмент
8	Выполнение и защита выпускной квалификационной работы
ОПК-4. Способен выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых направлений деятельности и организаций	
2	Менеджмент
3	Маркетинг
4	Производственный менеджмент
4	Технологическая (проектно-технологическая) практика
5	Инновационный менеджмент
6	<i>Стратегический менеджмент</i>
7	Планирование и прогнозирование
8	Выполнение и защита выпускной квалификационной работы

\* номер семестра соответствует этапу формирования компетенции

## 7.2 Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкалы оценивания

Планируемые результаты освоения компетенции (индикаторы достижения компетенции)	Уровень освоения				Оценочное средство
	неудовлетворительно (минимальный не достигнут)	удовлетворительно (минимальный, пороговый)	хорошо (средний)	отлично (высокий)	
<b>ОПК-3. Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия</b>					
Индикаторы достижения компетенций ОПК-3.1. Знает основные методы и модели принятия организационно-управленческих решений ОПК-3.2. Умеет разрабатывать, обосновывать, реализовывать, оценивать ожидаемые результаты предлагаемых организационно-управленческих решений ОПК-3.3. Владеет навыками оценивания ожидаемых результатов предлагаемых организационно-управленческих решений	Уровень знаний ниже минимальных требований, имели место грубые ошибки При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения, имели место грубые ошибки, не продемонстрированы базовые навыки	Минимально допустимый уровень знаний, допущено много негрубых ошибок. Продемонстрированы основные умения, решены типовые задачи. Имеется минимальный набор навыков для решения стандартных задач с некоторыми недочетами	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, допущено несколько негрубых ошибок. Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с негрубыми ошибками, продемонстрированы базовые навыки при решении стандартных задач	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, без ошибок. Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с отдельными незначительными недочетами, Продемонстрированы навыки при решении нестандартных задач	Кейс-задание, контрольная работа, реферат, тест, вопросы и задания для проведения экзамена
<b>ОПК-4. Способен выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых направлений деятельности и организаций</b>					
Индикаторы достижения компетенций ОПК-4.1. Знает основные методы идентификации возможностей и угроз во внешней среде организации ОПК-4.2 Умеет выявлять и оценивать возможности развития организации и бизнесов с учетом имеющихся ресурсов и компетенций. ОПК-4.3. Владеет методами разработки планов проектов и направлений бизнеса.	Уровень знаний ниже минимальных требований, имели место грубые ошибки При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения, имели место грубые ошибки, не продемонстрированы базовые навыки	Минимально допустимый уровень знаний, допущено много негрубых ошибок. Продемонстрированы основные умения, решены типовые задачи. Имеется минимальный набор навыков для решения стандартных задач с некоторыми недочетами	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, допущено несколько негрубых ошибок. Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с негрубыми ошибками, продемонстрированы базовые навыки при решении стандартных задач	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, без ошибок. Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с отдельными незначительными недочетами, Продемонстрированы навыки при решении нестандартных задач	Кейс-задание, контрольная работа, реферат, тест, вопросы и задания для проведения экзамена

### **7.3 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения ОПОП ВО**

#### **Оценочные средства для текущего контроля**

*Компетенция: Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия (ОПК-3)*

#### **Кейс-задания (приведен пример)**

ООО «Трикотаж» производит со стороны впечатление рядового предприятия отечественной легкой промышленности – не новые, но опрятные корпуса, обычная проходная с дежурящими бабушками. Впечатление меняется, когда подходишь к отделу сбыта. «Вы куда - здесь очередь!», - раздаются возмущенные голоса оптовых торговцев, приехавших из разных уголков России.

«Это еще ничего. В октябре во дворе ночуют в машинах, ожидая «горячий», прямо с пресса товар, даже перекрывают шоссе», – делится недавними воспоминаниями начальник отдела сбыта. В 2018 г. по сравнению с предыдущим годом выпуск продукции ООО «Трикотаж» увеличился на 50%. В целом за год объем продаж увеличился на 65%. Мы еще больше расширили географию сбыта. Помимо Центрального региона, Поволжья и Западной Сибири, в 2019 г. нам удалось выйти на рынки Восточной Сибири и Дальнего Востока» и т. д.

Вопросы к кейсу.

1. Какой подход к стратегии реализуется на ООО «Трикотаж» – план, ловкий прием, позиция, перспектива или порядок действий? (Обоснуйте ответ).
2. Насколько свободной (вынужденной) является стратегия ООО «Трикотаж»? (Приведите причины).
3. В чьих интересах реализуется стратегия ООО «Трикотаж»? (Рассмотрите с позиций различных заинтересованных лиц).

#### **Вопросы для контрольной работы (приведены примеры)**

1. Стратегичность трансформационных процессов.
2. Четыре уровня корпоративной стратегии.
3. Типология стратегий по Портеру.
4. Типология стратегий по Томпсону и Стрикленду
5. Типология, основанная на компетентном/ресурсном подходе.
6. Стратегические проблемы.

7. Политики, или фундаментальные стратегии.
8. Проект, или черный ящик.
9. Программа как модель состава.
10. Типология конкурентов.
11. Характеристика типовых конкурентных стратегий.
12. Семь факторов, влияющих на ситуацию в отрасли
13. Ресурсная школа стратегий.
14. Методические основы формирования стратегии организации.
15. Общая схема разработки стратегии

### **Темы рефератов (приведены примеры)**

1. Методологические подходы к разработке стратегии организации.
2. Организация и ее стратегия внешнеэкономической деятельности в современных условиях глобализации.
3. Неудачные конкурентные стратегии.
4. Преимущества и недостатки основных конкурентных стратегий.
5. Конкурентные преимущества современной организации и их источники.
6. Конкурентоспособность российских предприятий на мировом рынке.
7. Маркетинговые стратегии, реализуемые российскими и зарубежными предприятиями.
8. Современные особенности стратегических целей организации.
9. Техническая и технологическая политика современной организации.
10. Взаимосвязь технической политики со стратегическим управлением.

### **Тесты (приведены примеры)**

1. Стратегия организации в определенной стратегической зоне хозяйствования (определенный сегмент рынка) – это:
  - а) корпоративная стратегия
  - б) функциональная стратегия
  - в) бизнес-стратегия
  - г) стратегия диверсификации
2. Если будущее может быть предсказано путем экстраполяции исторически сложившихся тенденций роста, то это:
  - а) долгосрочное планирование
  - б) стратегическое планирование
  - в) среднесрочное планирование
  - г) тактическое планирование
3. Глобальная стратегия основана на:

- а) стандартизации товара и использовании международного маркетинга
- б) стандартизации товара в отраслевой стратегии
- г) стратегии внешнеэкономической деятельности

4. Стратегия вертикальной интеграции может предполагать:

- а) объединение предприятий, занимающих смежные ступеньки производственной цепочки
- б) объединение частных и государственных предприятий
- в) объединение мелких и крупных предприятий
- г) объединение предприятий разных сфер деятельности
- д) объединение предприятий одной сферы деятельности

5. Позиционными стратегиями фирм, не являющихся лидерами рынка, могут быть:

- а) отказ от конкуренции и уход в рыночную нишу
- б) избежание прямой конкуренции с лидером
- в) агрессивное преследование лидера
- г) игнорирование лидера
- д) уход с рынка

6. Определите этап в развитии методологии стратегического управления, для которого характерно следующее: «складывается в настоящее время, в условиях, когда многие важные задачи возникают настолько стремительно, что их невозможно вовремя предусмотреть (стратегическое управление в реальном масштабе времени)»:

- а) управление на основе контроля за исполнением
- б) управление на основе гибких экстренных решений
- в) управление на основе экстраполяции
- г) управление на основе предвидения изменений

7. Выберите мероприятия, характерные для операционной стратегии:

- а) действия по решению узкоспециальных вопросов и проблем, связанных с достижением целей подразделения
- б) действия по поддержке деловой стратегии и достижению целей подразделения; обзор, пересмотр и объединение предложений менеджеров на местах
- в) разработка мер, направленных на усиление конкурентоспособности и сохранение конкурентных преимуществ; формирование механизма реагирования на внешние изменения; объединение стратегических действий основных функциональных подразделений
- г) формирование миссии и долгосрочных целей предприятия

8. Стратегия вертикальной интеграции может предполагать:

- а) объединение частных и государственных предприятий

б) объединение предприятий, занимающих смежные ступеньки производственной цепочки

в) объединение мелких и крупных предприятий

г) объединение предприятий разных сфер деятельности

д) объединение предприятий одной сферы деятельности

9. Стратегия лидерства по издержкам нацелена на:

а) создание благоприятного имиджа организации

б) обеспечение более низких издержек на товар по сравнению с конкурентами

в) повышение вознаграждения персонала

г) придание товару свойств, важных для покупателя и отличающих его от конкурентных

10. Стратегия интеграционного роста предполагает:

а) реализацию новой продукции на новых рынках

б) развитие продукта

в) реализацию технологически новой продукции на существующем рынке

г) установление контроля над поставщиками и покупателями

*Компетенция: Способен выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых направлений деятельности и организаций (ОПК-4)*

### **Кейс-задания (приведен пример)**

«Родон и К» В конце 90-х годов компания «Родон и К» утратила свою конкурентоспособность и столкнулась с тем, что некоторые наблюдатели называли кризисом фирмы. Розничная торговля становилась зрелой отраслью и конкуренция была отчаянной. Покупатели тратили уменьшающуюся часть своего дохода на товары длительного пользования, такие как бытовые приборы и мебель, где «Родон и К» занимала традиционно сильные позиции. Между тем, «Родон и К» медленно реагировала на необходимость модернизировать ту часть своей деятельности, которая связана с товарами кратковременного пользования. Попытки подстегнуть продажи путем снижения цен привели к значительному росту объема продаж, но дали снижение прибыли. Согласно президенту фирмы «Родон и К»: «Если «Родон и К» хотела выжить, не говоря уже о расширении, то мы должны были шевелиться быстрее. Пришло время оживить нашу торговую базу, улучшить прибыльность и перевести «Родон и К» в новые развивающиеся отрасли, где можно было воспользоваться ее традиционно сильными сторонами». Наряду с некоторыми другими изменениями, руководство «Родон и К» решило диверсифицировать деятельность фирмы и проникнуть в новые области предпринимательства. Одним из первых действий, предпринятых для поддержки новых усилий в направлении



диверсификации, было создание комитета по стратегическому планированию, в состав которого вошли руководители отделов торговли, страхования и недвижимого имущества. В начале обсуждений были большие разногласия относительно направления будущего развития компании. В то время как одни руководители считали, что компания должна остаться в своей традиционной отрасли – розничной торговле, - другие хотели расширения деятельности в перспективные быстроразвивающиеся отрасли, например, телесвязь и развлекательные программы. Для выработки стратегии диверсификации, которую большинство членов комитета могли поддержать, комитет разработал систематический процесс изучения и оценки. Этот процесс предполагал изучение новых отраслей с целью выявления потенциальных возможностей их роста и прибыли и включал анализ того, как «Родон и К» внести в новое дело свои специфические сильные элементы – репутацию, маркетинг или финансовую мощь. Комитет определял ориентиры, относящиеся к величине отрасли, потенциальному объему продаж и прибыли, отрезку времени, необходимому, чтобы «Родон и К» стала основным фактором. Кроме того, новый бизнес должен был ориентироваться на потребителя и быть таким, в котором имя и репутация «Родон и К» стали бы конкурентным отличительным признаком. И, наконец, этот бизнес должен быть чем-то, что может осуществляться на национальном уровне при помощи сотен магазинов розничной торговли, расположенных по всей стране. Именно эти систематические усилия привели к решению фирмы «Родон и К» сосредоточиться на финансовых услугах для потребителей – то, что сейчас называется «Финансовая сеть «Родон и К». «Родон и К» обладала многими признаками организации финансового обслуживания потребителей благодаря своим 28 млн. активных счетов с расчетом по кредитным карточкам и входящей в ее состав фирме «Коммерческая страховая компания». Усилия комитета привели к приобретению фирмы «Старт» и к внедрению хорошо принятой клиентами кредитной карточки – при этом используются каналы сбыта по магазинам.

Вопросы и задания:

1. Как вы считаете, изменила ли «Родон и К» свою миссию?
2. Как ценности членов комитета стратегического планирования повлияли на их отношение к диверсификации?
3. Что руководством воспринимается как основные сильные стороны «Родон и К»?
4. Судя по тексту, какую стратегическую альтернативу выбрала «Родон и К»?

### **Вопросы для контрольной работы (приведены примеры)**

1. Стратегии развития бизнеса по Котлеру.
2. Типология стратегий, основанная на модели «продукт-рынок» И. Ансоффа.
3. Анализ «GAP».

4. Матрица БКГ.
5. Конфигуратор методов разработки стратегий.
6. Традиционные методы разработки стратегий.
7. Метод SWOT-анализа.
8. ТРиМ анализ.
9. Анализ внешней среды организации.
10. Матрица решений как результат SWOT-анализа.
11. Принципы оценки развития организации.
12. Проблемы действующей стратегии.
13. Конкурентоспособность цен и издержек.
14. Прочность конкурентной позиции.
15. Стратегические направления конкуренции.
16. Стратегия конкурентного преимущества.

### **Темы рефератов (приведены примеры)**

1. Анализ внешней среды организации на основе PEST-анализа.
2. Установление баланса между сильными и слабыми сторонами деятельности торговой организации на основе совершенствования технической политики.
3. Практика применения организациями стратегий выбора и проникновения на внешние рынки.
4. Использование наступательных конкурентных стратегий для создания конкурентного преимущества.
5. Концептуальные особенности стратегического маркетинга как подхода к управлению организацией.
6. Современный инструментарий, используемый при разработке маркетинговой стратегии организации.
7. Место и роль ситуационного анализа в развитии современной организации.
8. Современные инструменты ситуационного анализа.
9. Современные методики анализа внутренней среды организации.

### **Тесты (приведены примеры)**

1. Главными причинами стратегических преобразований являются:
  - а) приход нового высшего руководства
  - б) кардинальное изменение рыночной ситуации
  - в) наступление технологических разрывов
  - г) отсутствие единой позиции у акционеров компании
  - д) трудовые конфликты
2. Стратегия лидерства по издержкам нацелена на:
  - а) обеспечение более низких издержек на товар по сравнению с конкурентами

- б) создание благоприятного имиджа организации
- в) повышение вознаграждения персонала
- г) придание товару свойств, важных для покупателя и отличающих его от конкурентных

3. Определите этап в развитии методологии стратегического управления, для которого характерно следующее: «реактивная адаптация, которая наиболее естественна для организации, но требует много времени на осознание неизбежности изменений, выработку новой стратегии и адаптацию к ней системы»:

- а) управление на основе гибких экстренных решений
- б) управление на основе предвидения изменений
- в) управление на основе экстраполяции
- г) управление на основе контроля за исполнением

4. Выберите показатели, характеризующие эффективность реализации стратегии:

- а) эффективность реализации отдельных стратегических программ
- б) степень достижения поставленных стратегических целей
- в) степень соответствия поставленных стратегических целей интересам стейкхолдеров
- г) эффективность работы персонала
- д) эффективность работы подразделений

5. Способы реализации стратегии более глубокого проникновения на рынок:

- а) привлечение новых клиентов
- б) поиск новых методов и каналов сбыта
- в) оптимизация структуры рынка
- г) проникновение в новые регионы
- д) поиск новых путей использования товара

6. Главными причинами стратегических преобразований являются:

- а) приход нового высшего руководства
- б) наступление технологических разрывов
- в) кардинальное изменение рыночной ситуации
- г) отсутствие единой позиции у акционеров компании
- д) трудовые конфликты

7. Является барьером для проникновения в отрасль новых производителей:

- а) законодательные ограничения
- б) все перечисленное

- в) более низкие издержки действующих в отрасли компаний
- г) патенты и лицензии

8. Стратегический анализ – это:

- а) высшее руководство отслеживает наиболее важные для будущего корпорации факторы, называемые стратегическими факторами
- б) формирование альтернативных направлений развития предприятия, их оценка, выбор лучшей стратегической альтернативы для реализации
- в) разработка программ, бюджетов и процедур, которые можно рассматривать как среднесрочные и краткосрочные планы реализации стратегии
- г) прогнозирование внешней среды и разработка способов адаптации предприятия к её изменениям

### **Вопросы и задания для проведения промежуточного контроля**

*Компетенция: способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия (ОПК-3)*

### **Вопросы к экзамену:**

1. Базовые стратегии компании в развивающихся отраслях: наступательные, оборонительные, имитационные.
2. Виды корпоративных (эталонных) стратегий развития.
3. Стратегии поведения фирмы на рынке (стратегия бизнеса) и условия их реализации.
4. Виды и характеристика конкурентных стратегий.
5. Условия применения и риски стратегии лидерства по издержкам.
6. Условия применения и риски стратегии дифференциации.
7. Назначение и сущность модели «привлекательность отрасли/конкурентные преимущества».
8. Понятие стратегии 5 «П» (Г.Минцберга).
9. Общая характеристика функциональной стратегии. Ее соотношение со стратегией БЕ.
10. Характеристика стратегий лидерства (М. Портер).
11. Характеристика стратегий фокусирования (М. Портер).
12. Предписывающие школы стратегического менеджмента.
13. Описывающие школы стратегического менеджмента.
14. Стратегическая пирамида организации: состав и особенности стратегий на различных организационных уровнях.

15. Понятие внешней среды организации, ее структура внешней среды и характеристики.
16. Составляющие стратегического управления.
17. Структура и особенности процесса стратегического управления.
18. Понятие и направления анализа внутренней среды организации.
19. Внутренняя среда организации: элементы, структура, методы оценки.
20. Стратегическое управление: сущность, цели и задачи.
21. Миссия организации: сущность, задачи, цели и критерии оценки.
22. Формирование стратегических целей и критерии их оценки.
23. Разработка стратегии организации: основные подходы, цели и задачи.
24. Стратегическое планирование: сущность, задачи, формы.
25. Стратегия и формирование организационной структуры.
26. Риски в стратегическом управлении.
27. Исторические предпосылки возникновения и этапы развития стратегического менеджмента.
28. Стратегический менеджмент как концепция и аспект управления.
29. Цели организации; сферы установления целей. Понятие «дерева целей».
30. Внешняя среда косвенного воздействия: понятие, элементы.
31. Ключевые факторы успеха отрасли.
32. Основные положения стратегического управления.
33. Синергетический эффект в практике стратегического менеджмента.
34. Общая характеристика стратегии бизнес-единицы (БЕ). Понятие «стратегическая бизнес-единица».
35. Характеристика обобщенной модели стратегического управления.
36. Виды корпоративных (эталонных) стратегий развития.
37. Необходимость и виды анализа стратегических факторов.
38. Система стратегических факторов.

### ***Практические задания для экзамена (приведены примеры):***

#### ***Задание 1.***

В хозяйственный портфель компании входит набор хозяйственных подразделений, включающий по несколько «звезд», «вопросительных знаков», «дойных коров» и «собак». Определите стратегические возможности компании в отношении каждого из четырех типов СЕВ.

#### ***Задание 2.***

В основе стратегии фирмы — проникновение в другие отрасли производства. Данная стратегия используется для того, чтобы организация не стала чересчур зависимой от одного стратегического хозяйственного подразделения. Фирма, располагая большими капиталами, полученными в основной сфере бизнеса, рассматривает эту стратегию как наиболее подходящий путь для инвестирования капитала и уменьшения степени риска, особенно в связи с тем, что дальнейшая экспансия в основной сфере бизнеса ограничена. При

ее осуществлении фирма выходит за рамки промышленной цепочки, внутри которой она действовала и ищет новые виды деятельности, дополняющие существующие в технологическом и коммерческом плане, с целью добиться эффекта синергизма и осваивает виды деятельности, не связанные с ее традиционным портфелем, с целью обновления портфеля. Определите, какую стратегию реализует фирма, и уточните ее варианты, связанные с получением эффекта синергизма.

### **Задание 3.**

Одному из направлений деятельности фирмы соответствует бизнес-область, которая в прошлом получила относительно большую долю рынка. Однако со временем рост заметно замедлился. Данное направление — «звезда» в прошлом — в настоящее время обеспечивает

фирме достаточную прибыль для того, чтобы удерживать на рынке свои конкурентные позиции.

Определите, к какому типу относится данное направление и дайте характеристику потока денежной наличности в бизнес-области.

### **Задание 4.**

Фирма имеет переменные затраты 14 рублей на одно изделие и продажную цену 40 рублей за одно изделие. Постоянные затраты составляют 392 тысяч рублей. Текущий объем выпуска 30 тысяч изделий. Фирма может существенно улучшить качество товара, увеличив переменные затраты до 30 рублей, резко возрастет выпуск продукции (до 50 тысяч изделий высокого качества. Все это будет способствовать повышению конкурентоспособности организации. Найти прибыль, рентабельность, точку безубыточности в первом и во втором случае и на этой основе принять решения должна ли фирма вносить коррективы в имеющийся стратегический план. Измениться ли ответ на данный вопрос, если цена во втором случае возрастет до 56 рублей за одно изделие

*Компетенция: способен выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых направлений деятельности и организаций (ОПК-4)*

### **Вопросы к экзамену:**

1. Анализ ближайших конкурентов.
2. Анализ общего внешнего окружения (макроокружения) организации: задачи и порядок проведения.
3. Анализ среды ближайшего окружения (микроокружения) организации: задачи и порядок проведения.
4. Сущность PEST-анализа.
5. Цель и порядок выявления сильных и слабых сторон организации. Задачи и сущность SWOT-анализа.
6. Стратегические альтернативы конкурентного поведения компаний в период отраслевого спада.

7. Методика оценки конкурентоспособности персонала.
8. Подход к определению стратегии на основе анализа динамики рынка и конкурентной позиции (Томпсон и Стрикленд).
9. Подход к определению стратегии на основе анализа конкурентных преимуществ и масштабов рынка (М. Портер).
10. Анализ ближайших конкурентов.
11. Анализ инновационного потенциала организации.
12. Анализ производственного аспекта внутренней среды организации.
13. Анализ кадрового аспекта внутренней среды и кадрового потенциала организации.
14. Анализ финансового аспекта внутренней среды организации.
15. Анализ организационной культуры как элемента внутренней среды организации.
16. Повышение конкурентоспособности предприятия.
17. Анализ текущего стратегического профиля компании (действующих стратегий).
18. Оценка перспектив развития отрасли.
19. Общая оценка привлекательности отрасли.
20. Стратегический потенциал организации: сущность, компоненты и пути повышения.
21. Необходимость и виды анализа стратегических факторов.
22. Подход к определению стратегии на основе анализа новизны рынка и продукта И. Ансоффа.
23. Модель формирования стратегического плана по Г. Стейнеру.

***Практические задания для экзамена (приведены примеры):***

***Задание 1.***

Согласно методике портфельного анализа, определите стратегические единицы бизнеса туристической компании. Фирма N- крупный туроператор, прочно заняла ведущее место в чартерных программах на средиземноморский регион, основным видом туризма стал массовый заезд туристов на морские курорты (Ан-талия, Кипр, Египет). Компания также осуществляет познавательные туры (классическая Италия), экзотические туры в южные туристические регионы (Таиланд). Фирма N предлагает состоятельным клиентам индивидуальное обслуживание. По заказу клиента может быть спроектирован и заказан тур в любые регионы и страны мира. Организуется оформление загранпаспортов, получение виз и выдача разрешений в иностранных консульствах.

***Задание 2.***

Проанализируйте информацию о непосредственном окружении фирмы и определите источники силы а) клиентов; б) поставщиков:

- на рынке доминирует один покупатель;
- выпуск фирмой стандартной, однородной продукции;
- длительное сотрудничество с одним поставщиком;
- наличие товаров-заменителей;

- наличие выбора продавца;
- большие затраты фирмы по переключению на другого контрагента;
- информационная осведомленность;
- наличие опыта в системе закупок;
- высокая значимость поставок для фирмы.

### Задание 3.

На основании данных таблицы определите взвешенную оценку конкурентной силы предприятия, предварительно установив числовые оценки для выбранных факторов. Определите конкурентную позицию и предложите рекомендации для разработки конкурентной стратегии предприятия.

Таблица – Данные для оценки конкурентной силы

Характеристики	Вес	Значение характеристик			
		Конкуренты			Предприятие
		1	2	3	
Качество товара	0,1	хорошо	Удовлетворительно	отлично	Очень плохо
Репутация	0,1	хорошо	Скорее хорошо	отлично	Очень плохо
Производственные возможности	0,1	плохо	отлично	Не вполне удовлетворительно	удовлетворительно
Технологические новинки	0,05	отлично	Очень плохо	Скорее хорошо	Скорее плохо
Сбытовая сеть	0,05	отлично	Не вполне удовлетворительно	отлично	удовлетворительно
Маркетинг	0,05	отлично	Не вполне удовлетворительно	отлично	удовлетворительно
Финансовое положение	0,1	удовлетворительно	отлично	Скорее хорошо	Скорее плохо
Издержки относительные	0,3	удовлетворительно	отлично	Скорее плохо	Очень плохо
Обслуживание клиентов	0,15	удовлетворительно	Скорее хорошо	отлично	Очень плохо
Итого	1				

### Задание 4.

На основании данных таблицы постройте многоугольник конкурентоспособности, предварительно определив сопоставимые оценки и, в случае необходимости, введите обобщенные факторы, объединяющие сразу несколько схожих позиций. Заметим, что по показателям, отсутствующим в таблице, фирма имеет одинаковые положения с конкурентами. Дайте оценку конкурентной позиции фирмы и предложите рекомендации для разработки конкурентной стратегии предприятия.

Таблица – Данные для построения многоугольника конкурентоспособности

Характеристики	Значение показателей			
	конкретны			фирма
	1	2	3	
Число патентов, полученных по конструкции товара	1	-	1	4



Полезный эффект (интегрального качества) товара, ед. полезного эффекта	1250	1100	1300	1400
Цена товара, ден. ед	340	320	310	350
Затраты на техническое обслуживание и ремонт товара за срок его службы, ден. ед	4200	4150	5300	3200
Интегральный показатель качества сервиса	0,95	0,96	0,93	0,9
Удельный вес прогрессивной технологии	0,3	0,45	0,25	0,7
Средний возраст основных производственных фондов, лет	5,5	8,3	6,4	4,5
Удельный вес высококвалифицированных кадров	0,3	0,42	0,35	0,5
Месторасположение	удобное	среднее	среднее	удобное
Товарная марка фирмы	известное	известное	неизвестная	неизвестная
Наличный капитал, млн ден. ед	150	60	110	140

### **Задание 5.**

На основе имеющихся данных построить матрицу БКГ. Определить пути оптимизации диверсифицированного портфеля предприятия. Наметьте пути действия по каждому товару.

Показатели	Товары					
	A	B	C	D	E	F
Объем продаж на рынке в 2018 году, тыс. руб.	51881	298459	61950	94213	76950	3117
Объем продаж на рынке в 2019 году, тыс. руб.	58617	312601	72140	99436	85414	3460
Объем реализации товаров на рынке нашей фирмы, тыс. руб.	611	9180	10298	1345	827	923
Объем реализации товаров на рынке фирмы лидера, тыс. руб.	12100	54612	9217	3245	20117	1011

### **Задание 6.**

В отрасли наблюдаются изменения в долгосрочных тенденциях экономического роста. Увеличение темпов роста отрасли повлияло на соотношение спроса и предложения, на легкость проникновения фирм на рынок и ухода с него и на рост объема продаж. Постоянный рост спроса, сохраняющийся в течение долгого времени, привлек на рынок новые фирмы и стимулировал инвестиции фирм, уже действующих на рынке.

Определите, какое отношение к фирме имеет характер происходящих в отрасли изменений.

### **Задание 7.**

Местная фирма производит шины для автомобилей. Выход иностранной компании на рынок, на котором ранее доминировали местные фирмы, изменяет условия конкуренции. Иностранная фирма обладает определенным опытом и ресурсами, привносит новые элементы в конкурентную борьбу.

Выход на рынок крупной фирмы может изменить не только расстановку сил конкурирующих компаний, но и сам характер конкуренции.

Что делать фирме в этой ситуации?

#### **7.4 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений и навыков, опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций**

Контроль освоения дисциплины и оценка знаний обучающихся производится в соответствии с Пл КубГАУ 2.5.1 «Текущий контроль успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся».

##### **Критерии оценивания выполнения кейс-заданий**

Результат выполнения кейс-задания оценивается с учетом следующих критериев:

- полнота проработки ситуации;
- полнота выполнения задания;
- новизна и неординарность представленного материала и решений;
- перспективность и универсальность решений;
- умение аргументировано обосновать выбранный вариант решения.

Если результат выполнения кейс-задания соответствует обозначенному критерию студенту присваивается один балл (за каждый критерий по 1 баллу).

Оценка **«отлично»** – при наборе в 5 баллов.

Оценка **«хорошо»** – при наборе в 4 балла.

Оценка **«удовлетворительно»** – при наборе в 3 балла.

Оценка **«неудовлетворительно»** – при наборе в 2 балла.

##### **Критерии оценки знаний при написании контрольной работы**

Оценка **«отлично»** – выставляется обучающемуся, показавшему все-сторонние, систематизированные, глубокие знания вопросов контрольной работы и умение уверенно применять их на практике при решении конкретных задач, свободное и правильное обоснование принятых решений.

Оценка **«хорошо»** – выставляется обучающемуся, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, умеет применять полученные знания на практике, но допускает в ответе или в решении задач некоторые неточности, которые может устранить с помощью дополнительных вопросов преподавателя.

Оценка **«удовлетворительно»** – выставляется обучающемуся, показавшему фрагментарный, разрозненный характер знаний, недостаточно правильные формулировки базовых понятий, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, но при этом он владеет основными понятиями выносимых на контрольную работу тем, необходимыми для дальнейшего обучения и может применять полученные знания по образ-

цу в стандартной ситуации.

Оценка **«неудовлетворительно»** – выставляется обучающемуся, который не знает большей части основного содержания выносимых на контрольную работу вопросов тем дисциплины, допускает грубые ошибки в формулировках основных понятий и не умеет использовать полученные знания при решении типовых практических задач.

**Критериями оценки реферата** являются: новизна текста, обоснованность выбора источников литературы, степень раскрытия сущности вопроса, соблюдения требований к оформлению.

Оценка **«отлично»** – выполнены все требования к написанию реферата: обозначена проблема и обоснована её актуальность; сделан анализ различных точек зрения на рассматриваемую проблему и логично изложена собственная позиция; сформулированы выводы, тема раскрыта полностью, выдержан объём; соблюдены требования к внешнему оформлению.

Оценка **«хорошо»** – основные требования к реферату выполнены, но при этом допущены недочёты. В частности, имеются неточности в изложении материала; отсутствует логическая последовательность в суждениях; не выдержан объём реферата; имеются упущения в оформлении.

Оценка **«удовлетворительно»** – имеются существенные отступления от требований к реферированию. В частности: тема освещена лишь частично; допущены фактические ошибки в содержании реферата; отсутствуют выводы.

Оценка **«неудовлетворительно»** – тема реферата не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы или реферат не представлен вовсе.

### **Критерии оценки знаний при проведении тестирования**

Оценка **«отлично»** выставляется при условии правильного ответа студента не менее чем на 85 % тестовых заданий;

Оценка **«хорошо»** выставляется при условии правильного ответа студента не менее чем на 70 % тестовых заданий;

Оценка **«удовлетворительно»** выставляется при условии правильного ответа студента не менее чем на 51 %;

Оценка **«неудовлетворительно»** выставляется при условии правильного ответа студента менее чем на 50 % тестовых заданий.

Результаты текущего контроля используются при проведении промежуточной аттестации.

### **Критерии оценки на экзамене**

Оценка **«отлично»** выставляется обучающемуся, который обладает всесторонними, систематизированными и глубокими знаниями материала учебной программы, умеет свободно выполнять задания, предусмотренные учебной программой, усвоил основную и ознакомился с дополнительной литературой, рекомендованной учебной программой. Как правило, оценка «от-

лично» выставляется обучающемуся усвоившему взаимосвязь основных положений и понятий дисциплины в их значении для приобретаемой специальности, проявившему творческие способности в понимании, изложении и использовании учебного материала, правильно обосновывающему принятые решения, владеющему разносторонними навыками и приемами выполнения практических работ.

Оценка **«хорошо»** выставляется обучающемуся, обнаружившему полное знание материала учебной программы, успешно выполняющему предусмотренные учебной программой задания, усвоившему материал основной литературы, рекомендованной учебной программой. Как правило, оценка «хорошо» выставляется обучающемуся, показавшему систематизированный характер знаний по дисциплине, способному к самостоятельному пополнению знаний в ходе дальнейшей учебной и профессиональной деятельности, правильно применяющему теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеющему необходимыми навыками и приемами выполнения практических работ.

Оценка **«удовлетворительно»** выставляется обучающемуся, который показал знание основного материала учебной программы в объеме, достаточном и необходимым для дальнейшей учебы и предстоящей работы по специальности, справился с выполнением заданий, предусмотренных учебной программой, знаком с основной литературой, рекомендованной учебной программой. Как правило, оценка «удовлетворительно» выставляется обучающемуся, допустившему погрешности в ответах на экзамене или выполнении экзаменационных заданий, но обладающему необходимыми знаниями под руководством преподавателя для устранения этих погрешностей, нарушающему последовательность в изложении учебного материала и испытывающему затруднения при выполнении практических работ.

Оценка **«неудовлетворительно»** выставляется обучающемуся, не знающему основной части материала учебной программы, допускающему принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных учебной программой заданий, неуверенно с большими затруднениями выполняющему практические работы. Как правило, оценка «неудовлетворительно» выставляется обучающемуся, который не может продолжить обучение или приступить к деятельности по специальности по окончании университета без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине.

## **8 Перечень основной и дополнительной учебной литературы**

### **Основная учебная литература**

1. Гришина, С. А. Стратегический менеджмент: проектный подход : учебное пособие / С. А. Гришина, А. Н. Шишкин. – Тула : Тульский государственный педагогический университет имени Л.Н. Толстого, 2020. – 184 с. – Режим доступа: <https://www.iprbookshop.ru/107697>

2. Егоршин, А. П. Стратегический менеджмент : учебник / А.П. Егоршин, И.В. Гуськова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 2018. – 290 с. – Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/product/952274>

3. Маркова, В. Д. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений : справочное пособие / В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова. – Москва : ИНФРА-М, 2019. – 320 с. – Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/product/1003258>

### **Дополнительная учебная литература**

1. Баринов, В. А. Стратегический менеджмент : учебное пособие / В. А. Баринов, В. Л. Харченко. – Москва : ИНФРА-М, 2019. – 285 с. – Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/product/990419>

2. Казакова, Н.А. Стратегический менеджмент : учебник / Н. А. Казакова, А. В. Александрова, С. А. Курашова, Н. Н. Кондрашева ; под ред. проф. Н. А. Казаковой. – Москва : ИНФРА-М, 2020. – 320 с. – Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/product/1059310>

3. Никифорова, Л. Е. Современный стратегический анализ : учебное пособие / Л. Е. Никифорова, С. В. Цуриков, Е. А. Разомасова. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2021. – 249 с. – Режим доступа: <https://www.iprbookshop.ru/108247>

4. Маркова, В. Д. Стратегический менеджмент. Курс лекций : учебное пособие / В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова. - Москва : ИНФРА-М, 2019. - 288 с. - Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/product/987772>

5. Родионова, В. Н. Стратегический менеджмент : учебное пособие / В. Н. Родионова. – 3-е изд., испр. и перераб. – Москва : РИОР : ИНФРА-М, 2020. – 106 с. – Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/product/1052210>

## **9 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»**

### **Перечень ЭБС**

№	Наименование	Тематика	Ссылка
1.	Znanium.com	Универсальная	<a href="https://znanium.com/">https://znanium.com/</a>
2.	IPRbook	Универсальная	<a href="http://www.iprbookshop.ru/">http://www.iprbookshop.ru/</a>
3.	Образовательный портал КубГАУ	Универсальная	<a href="https://edu.kubsau.ru/">https://edu.kubsau.ru/</a>

### **Перечень Интернет сайтов:**

Википедия – свободная энциклопедия [Электронный ресурс]: Режим доступа: <https://ru.wikipedia.org/wiki/>

Журнал «MANAGEMENT» <http://iso-management.com>

Журнал «Генеральный директор. Управление промышленным предприятием» <https://panor.ru/magazines/generalnyy-direktor-upravlenie-promyshlennym-predpriyatiem.html>

Журнал «Менеджмент и бизнес-администрирование» <http://www.mba-journal.ru/>

Журнал «Российский журнал менеджмента» <https://rjm.spbu.ru>

Журнал «Управление компанией» <http://www.zhuk.net>

Журнал «Экономика и менеджмент систем управления» <http://www.sbook.ru/emsu/>

Журнал «ЭкспертЮГ» <http://expertsouth.ru/magazine/>

Журнал делопроизводства и документооборота на предприятии <https://www.sekretariat.ru/article/211328-jurnal-deloproizvodstva-i-dokumentooborota-19-m8>

Журнал Менеджмент сегодня <https://grebennikon.ru/journal-6.html#volume2020>

Электронный журнал «Управление предприятием» <https://e.management.mcfr.uz/promo.aspx>

## **10 Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины**

1. Стратегический менеджмент : методические указания к проведению семинарских, практических занятий для студентов-бакалавров по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент / сот. Г. О. Искандарян. – Краснодар: КубГАУ, 2019. – 74 с. – Режим доступа:

[https://edu.kubsau.ru/file.php/123/4\\_MU\\_Strategicheskii\\_menedzhment\\_439766\\_v1\\_.PDF](https://edu.kubsau.ru/file.php/123/4_MU_Strategicheskii_menedzhment_439766_v1_.PDF)

2. Стратегический менеджмент : методические рекомендации по организации самостоятельной работы для обучающихся направления подготовки 38.03.02 Менеджмент / сост. А. А. Тубалец. – Краснодар: КубГАУ, 2021. – 75 с. – Режим доступа: <https://edu.kubsau.ru>

Освоение дисциплины обучающимися производится в соответствии с локальными нормативными актами:

- Пл КубГАУ 2.2.4 «Фонд оценочных средств»;
- Пл КубГАУ 2.5.18 «Организация образовательной деятельности по программам бакалавриата»;
- Пл КубГАУ 2.5.29 «О формах, методах и средствах, применяемых в учебном процессе».

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

### Перечень лицензионного ПО

№	Наименование	Краткое описание
1	Microsoft Windows	Операционная система
2	Microsoft Office (включает Word, Excel, PowerPoint)	Пакет офисных приложений
3	Система тестирования INDIGO	Тестирование

### Перечень профессиональных баз данных и информационных справочных систем

№	Наименование	Тематика	Электронная почта
1	Научная электронная библиотека eLibrary	Универсальная	<a href="https://www.elibrary.ru/defaultx.asp">https://www.elibrary.ru/defaultx.asp</a>
2	Гарант	Правовая	<a href="http://www.garant.ru/">http://www.garant.ru/</a>
3	КонсультантПлюс	Правовая	<a href="http://www.consultant.ru/">http://www.consultant.ru/</a>

## 12 Материально-техническое обеспечение обучения по дисциплине для лиц с ОВЗ и инвалидов

Входная группа в главный учебный корпус оборудован пандусом, кнопкой вызова, тактильными табличками, опорными поручнями, предупреждающими знаками, доступным расширенным входом, в корпусе есть специально оборудованная санитарная комната. Для перемещения инвалидов и ЛОВЗ в помещении имеется передвижной гусеничный ступенькоход. Корпус оснащен противопожарной звуковой и визуальной сигнализацией.

№ п/п	Наименование учебных предметов, курсов, дисциплин (модулей), практики, иных видов учебной деятельности, предусмотренных учебным планом образовательной программы	Наименование помещений для проведения всех видов учебной деятельности, предусмотренной учебным планом, в том числе, помещений для самостоятельной работы, с указанием перечня основного оборудования, учебно-наглядных пособий и используемого программного обеспечения	Адрес (местоположение) помещений для проведения всех видов учебной деятельности, предусмотренной учебным планом (в случае реализации образовательных программ в сетевой форме дополнительно указывается наименование организации, с которой заключен договор)
1	2	3	4
1	Стратегический менеджмент	Помещение №221 ГУК, площадь — 101м²; посадочных мест — 95; учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, в том числе для обучающихся с	350044, Краснодарский край, г. Краснодар, ул. им. Калинина, 13

№ п/п	Наименование учебных предметов, курсов, дисциплин (модулей), практики, иных видов учебной деятельности, предусмотренных учебным планом образовательной программы	Наименование помещений для проведения всех видов учебной деятельности, предусмотренной учебным планом, в том числе, помещений для самостоятельной работы, с указанием перечня основного оборудования, учебно-наглядных пособий и используемого программного обеспечения	Адрес (местоположение) помещений для проведения всех видов учебной деятельности, предусмотренной учебным планом (в случае реализации образовательных программ в сетевой форме дополнительно указывается наименование организации, с которой заключен договор)
1	2	3	4
		<p>инвалидностью и ОВЗ</p> <p>технические средства обучения, наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий (ноутбук, проектор, экран), в т.ч для обучающихся с инвалидностью и ОВЗ;</p> <p>программное обеспечение: Windows, Office;</p> <p>специализированная мебель (учебная доска, учебная мебель), в т.ч для обучающихся с инвалидностью и ОВЗ.</p> <p>Помещение №114 ЗОО, площадь — 43м<sup>2</sup>; посадочных мест — 25; учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, в том числе для обучающихся с инвалидностью и ОВЗ</p> <p>специализированная мебель (учебная доска, учебная мебель), в том числе для обучающихся с инвалидностью и ОВЗ</p>	

### **13 Особенности организации обучения лиц с ОВЗ и инвалидов**

Для инвалидов и лиц с ОВЗ может изменяться объём дисциплины (модуля) в часах, выделенных на контактную работу обучающегося с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающегося (при этом не увеличивается количество зачётных единиц, выделенных на освоение дисциплины).

Фонды оценочных средств адаптируются к ограничениям здоровья и восприятия информации обучающимися.

Основные формы представления оценочных средств – в печатной форме или в форме электронного документа.



## Формы контроля и оценки результатов обучения инвалидов и лиц с ОВЗ

Категории студентов с ОВЗ и инвалидностью	Форма контроля и оценки результатов обучения
<i>С нарушением зрения</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– устная проверка: дискуссии, тренинги, круглые столы, собеседования, устные коллоквиумы и др.;</li> <li>– с использованием компьютера и специального ПО: работа с электронными образовательными ресурсами, тестирование, рефераты, курсовые проекты, дистанционные формы, если позволяет острота зрения - графические работы и др.;</li> </ul> <p>при возможности письменная проверка с использованием рельефно- точечной системы Брайля, увеличенного шрифта, использование специальных технических средств (тифлотехнических средств): контрольные, графические работы, тестирование, домашние задания, эссе, отчеты и др.</p>
<i>С нарушением слуха</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– письменная проверка: контрольные, графические работы, тестирование, домашние задания, эссе, письменные коллоквиумы, отчеты и др.;</li> <li>– с использованием компьютера: работа с электронными образовательными ресурсами, тестирование, рефераты, курсовые проекты, графические работы, дистанционные формы и др.;</li> </ul> <p>при возможности устная проверка с использованием специальных технических средств (аудиосредств, средств коммуникации, звукоусиливающей аппаратуры и др.): дискуссии, тренинги, круглые столы, собеседования, устные коллоквиумы и др.</p>
<i>С нарушением опорно-двигательного аппарата</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– письменная проверка с использованием специальных технических средств (альтернативных средств ввода, управления компьютером и др.): контрольные, графические работы, тестирование, домашние задания, эссе, письменные коллоквиумы, отчеты и др.;</li> <li>– устная проверка, с использованием специальных технических средств (средств коммуникаций): дискуссии, тренинги, круглые столы, собеседования, устные коллоквиумы и др.;</li> </ul> <p>с использованием компьютера и специального ПО (альтернативных средств ввода и управления компьютером и др.): работа с электронными образовательными ресурсами, тестирование, рефераты, курсовые проекты, графические работы, дистанционные формы предпочтительнее обучающимся, ограниченным в передвижении и др.</p>

### Адаптация процедуры проведения промежуточной аттестации для инвалидов и лиц с ОВЗ:

В ходе проведения промежуточной аттестации предусмотрено:

- предъявление обучающимся печатных и (или) электронных материалов в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья;
- возможность пользоваться индивидуальными устройствами и сред-

ствами, позволяющими адаптировать материалы, осуществлять приём и передачу информации с учетом их индивидуальных особенностей;

- увеличение продолжительности проведения аттестации;
- возможность присутствия ассистента и оказания им необходимой помощи (занять рабочее место, передвигаться, прочитать и оформить задание, общаться с преподавателем).

Формы промежуточной аттестации для инвалидов и лиц с ОВЗ должны учитывать индивидуальные и психофизические особенности обучающегося/обучающихся по АОПОП ВО (устно, письменно на бумаге, письменно на компьютере, в форме тестирования и т.п.).

## **Специальные условия, обеспечиваемые в процессе преподавания дисциплины**

### **Студенты с нарушениями зрения**

- предоставление образовательного контента в текстовом электронном формате, позволяющем переводить плоскостную информацию в аудиальную или тактильную форму;
- возможность использовать индивидуальные устройства и средства, позволяющие адаптировать материалы, осуществлять приём и передачу информации с учетом индивидуальных особенностей и состояния здоровья студента;
- предоставление возможности предкурсового ознакомления с содержанием учебной дисциплины и материалом по курсу за счёт размещения информации на корпоративном образовательном портале;
- использование чёткого и увеличенного по размеру шрифта и графических объектов в мультимедийных презентациях;
- использование инструментов «лупа», «прожектор» при работе с интерактивной доской;
- озвучивание визуальной информации, представленной обучающимся в ходе занятий;
- обеспечение раздаточным материалом, дублирующим информацию, выводимую на экран;
- наличие подписей и описания у всех используемых в процессе обучения рисунков и иных графических объектов, что даёт возможность перевести письменный текст в аудиальный;
- обеспечение особого речевого режима преподавания: лекции читаются громко, разборчиво, отчётливо, с паузами между смысловыми блоками информации, обеспечивается интонирование, повторение, акцентирование, профилактика рассеивания внимания;
- минимизация внешнего шума и обеспечение спокойной аудиальной обстановки;
- возможность вести запись учебной информации студентами в удоб-

ной для них форме (аудиально, аудиовизуально, на ноутбуке, в виде пометок в заранее подготовленном тексте);

- увеличение доли методов социальной стимуляции (обращение внимания, апелляция к ограничениям по времени, контактные виды работ, групповые задания и др.) на практических и лабораторных занятиях;

- минимизирование заданий, требующих активного использования зрительной памяти и зрительного внимания;

- применение поэтапной системы контроля, более частый контроль выполнения заданий для самостоятельной работы.

**Студенты с нарушениями опорно-двигательного аппарата**  
**(маломобильные студенты, студенты, имеющие трудности передвижения и патологию верхних конечностей)**

- возможность использовать специальное программное обеспечение и специальное оборудование и позволяющее компенсировать двигательное нарушение (коляски, ходунки, трости и др.);

- предоставление возможности предкурсового ознакомления с содержанием учебной дисциплины и материалом по курсу за счёт размещения информации на корпоративном образовательном портале;

- применение дополнительных средств активизации процессов запоминания и повторения;

- опора на определенные и точные понятия;

- использование для иллюстрации конкретных примеров;

- применение вопросов для мониторинга понимания;

- разделение изучаемого материала на небольшие логические блоки;

- увеличение доли конкретного материала и соблюдение принципа от простого к сложному при объяснении материала;

- наличие чёткой системы и алгоритма организации самостоятельных работ и проверки заданий с обязательной корректировкой и комментариями;

- увеличение доли методов социальной стимуляции (обращение внимания, апелляция к ограничениям по времени, контактные виды работ, групповые задания др.);

- обеспечение беспрепятственного доступа в помещения, а также пребывания них;

- наличие возможности использовать индивидуальные устройства и средства, позволяющие обеспечить реализацию эргономических принципов и комфортное пребывание на месте в течение всего периода учёбы (подставки, специальные подушки и др.).

**Студенты с нарушениями слуха**  
**(глухие, слабослышащие, позднооглохшие)**

- предоставление образовательного контента в текстовом электронном формате, позволяющем переводить аудиальную форму лекции в плоскостную информацию;
- наличие возможности использовать индивидуальные звукоусиливающие устройства и сурдотехнические средства, позволяющие осуществлять приём и передачу информации; осуществлять взаимообратный перевод текстовых и аудиофайлов (блокнот для речевого ввода), а также запись и воспроизведение зрительной информации.
- наличие системы заданий, обеспечивающих систематизацию вербального материала, его схематизацию, перевод в таблицы, схемы, опорные тексты, глоссарий;
- наличие наглядного сопровождения изучаемого материала (структурно-логические схемы, таблицы, графики, концентрирующие и обобщающие информацию, опорные конспекты, раздаточный материал);
- наличие чёткой системы и алгоритма организации самостоятельных работ и проверки заданий с обязательной корректировкой и комментариями;
- обеспечение практики опережающего чтения, когда студенты заранее знакомятся с материалом и выделяют незнакомые и непонятные слова и фрагменты;
- особый речевой режим работы (отказ от длинных фраз и сложных предложений, хорошая артикуляция; четкость изложения, отсутствие лишних слов; повторение фраз без изменения слов и порядка их следования; обеспечение зрительного контакта во время говорения и чуть более медленного темпа речи, использование естественных жестов и мимики);
- чёткое соблюдение алгоритма занятия и заданий для самостоятельной работы (называние темы, постановка цели, сообщение и запись плана, выделение основных понятий и методов их изучения, указание видов деятельности студентов и способов проверки усвоения материала, словарная работа);
- соблюдение требований к предъявляемым учебным текстам (разбивка текста на части; выделение опорных смысловых пунктов; использование наглядных средств);
- минимизация внешних шумов;
- предоставление возможности соотносить вербальный и графический материал; комплексное использование письменных и устных средств коммуникации при работе в группе;
- сочетание на занятиях всех видов речевой деятельности (говорения, слушания, чтения, письма, зрительного восприятия с лица говорящего).

### **Студенты с прочими видами нарушений**

**(ДЦП с нарушениями речи, заболевания эндокринной, центральной нервной и сердечно-сосудистой систем, онкологические заболевания)**

- наличие возможности использовать индивидуальные устройства и средства, позволяющие осуществлять приём и передачу информации;
- наличие системы заданий, обеспечивающих систематизацию вербального материала, его схематизацию, перевод в таблицы, схемы, опорные тексты, глоссарий;
- наличие наглядного сопровождения изучаемого материала;
- наличие чёткой системы и алгоритма организации самостоятельных работ и проверки заданий с обязательной корректировкой и комментариями;
- обеспечение практики опережающего чтения, когда студенты заранее знакомятся с материалом и выделяют незнакомые и непонятные слова и фрагменты;
- предоставление возможности соотносить вербальный и графический материал; комплексное использование письменных и устных средств коммуникации при работе в группе;
- сочетание на занятиях всех видов речевой деятельности (говорения, слушания, чтения, письма, зрительного восприятия с лица говорящего);
- предоставление образовательного контента в текстовом электронном формате;
- предоставление возможности предкурсового ознакомления с содержанием учебной дисциплины и материалом по курсу за счёт размещения информации на корпоративном образовательном портале;
- возможность вести запись учебной информации студентами в удобной для них форме (аудиально, аудиовизуально, в виде пометок в заранее подготовленном тексте).
- применение поэтапной системы контроля, более частый контроль выполнения заданий для самостоятельной работы,
- стимулирование выработки у студентов навыков самоорганизации и самоконтроля;
- наличие пауз для отдыха и смены видов деятельности по ходу занятия.