ОДОБРЕНО
Учебно-методическим советом
Протокол № 10
« 8 » июля 2016 г.

УТВЕРЖДАЮ
Проректор по учебной работе
_____ Н.Ю. Филоненко
« 8 » июля 2016 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

«Стратегический менеджмент»

(Наименование дисциплины)

Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
Профиль подготовки «Управление малым бизнесом»
Квалификация (степень) выпускника бакалавр
Форма обучения очная, заочная

Кафедра Экономики и управления

Рассмотрено и одобрено на заседании кафедры экономики и управления
« 27 » июня 2016 г., Протокол № 6

Зав. кафедрой С.А. Демкина

Липецк, 2016

СОДЕРЖАНИЕ

1. Цели освоения дисциплины 3
2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения ОП 3
3. Место дисциплины в структуре ОП ВО 4
4. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах с указанием академических или астрономических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся 4
5. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических или астрономических часов и видов учебных занятий 4
6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю) 9
7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю) 10
8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля) 27
9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети Интернет, необходимых для освоения дисциплины (модуля) 28
10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля) 28
11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем 31
12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю) 31
ЛИСТ СОГЛАСОВАНИЯ 33
ЛИСТ РЕГИСТРАЦИИ ИЗМЕНЕНИЙ 34

1. Цели освоения дисциплины

Целями освоения дисциплины являются, формирование у студентов системы знаний, умений и навыков, обеспечивающих принятие ими обоснованных, эффективных управленческих решений.

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

В результате освоения тематики дисциплины обучающийся приобретает следующие компетенции:

способность проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия (ОПК-3);

способность оценивать экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности, выявлять новые рыночные возможности и формировать новые бизнес-модели (ПК-17);

владение навыками координации предпринимательской деятельности в целях обеспечения согласованности выполнения бизнес-плана всеми участниками (ПК-19).

В результате освоения дисциплины студент должен:

знать:

– основы теории менеджмента;

– основные положения системы управления риском;

– методы стратегического менеджмента;

– методы снижения неопределенности и риска;

– методы анализа альтернативных вариантов решений;

– способы повышения эффективности решений, контроля и реализации стратегии управления;

уметь:

– разрабатывать альтернативные варианты управленческих решений;

– обосновывать выбор оптимального варианта, исходя из критериев эффективности и безопасности;

– отслеживать тенденции и прогнозировать изменения управленческих и хозяйственных ситуаций с целью принятия опережающего решения;

– проводить причинно-следственный анализ проблемной ситуации и выбирать методы ее решения;

– оценивать степень риска и размер возможного ущерба по основным финансовым операциям фирмы;

– использовать стратегию управления риском и приемы снижения степени риска в конкретных ситуациях;

– использовать системный и ситуационный подходы в разработке стратегии.

владеть:

- навыками глубокого теоретического и практического знания, умения самостоятельного творческого подхода к разрешению как хозяйственных проблем, так и проблем, возникающих в деятельности менеджера любого уровня

3. Место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина «Стратегический менеджмент» относится к блоку 1 (Б1.Б.17 - очная форма обучения, Б1.Б.18 - заочная форма обучения. Читается в 5 семестре (очная форма), (уст.) 7 семестре (заочная форма), базируется на знаниях, освоенных в ходе изучения таких дисциплин как «Основы менеджмента», «Финансовый менеджмент», «Экономика фирмы».

Основные положения дисциплины используются в дальнейшем при изучении следующих дисциплин: «Инновационный менеджмент», «Управление развитием малого бизнеса».

4. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах с указанием академических или астрономических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 4 зачетных единиц, 144 часа.

Очная форма обучения: контактная работа – 54 час. (лекции – 18 час.; практические занятия – 36 час.), экзамен - 36 часов; самостоятельная работа обучающихся – 54 час.

Заочная форма обучения: контактная работа – 12 часов (лекции – 4 час.; консультации – 8 час.); экзамен - 36 часов; самостоятельная работа обучающихся – 96 час.

5. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических или астрономических часов и видов учебных занятий

№ п/п	Раздел дисциплины	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах по формам обучения: очная/заочная)				Формы текущего контроля Форма промежуточной аттестации
			лекции	практ. занятия/ конс.	интерактивные формы занятий	СРС	
1	Предпосылки и подходы к стратегическому управлению на предприятии. Эволюция управленческой деятельности на предприятии.		2/1	2/-	Интерактивная лекция	4/9	Оценка участия в дискуссии
2	Стратегическое управление на предприятии		2/1	2/-	Интерактивная лекция	4/9	Блиц-опрос
3	Диагностика экономического состояния и оценка потенциальных возможностей предприятия		2/1	2/1	Интерактивная лекция Дискуссия	4/9	Оценивание выступления (участия в обсуждении)
4	Прогноз экономической ситуации во внешней среде и формирование стратегии экономического развития предприятия		2/1	2/1	Интерактивная лекция Дискуссия	5\9	Оценивание выступления (участия в обсуждении)
5	Функциональные частные стратегии деятельности предприятий		2/-	2/1	Дискуссия	5/9	Оценивание участия в обсуждении
6	Выбор стратегии развития предприятия		2/-	2/1	Круглый стол	5/9	Оценивание выступлений
7	Управление в условиях реализации стратегии развития предприятий		2/-	2/1	Интерактивная лекция	5/10	Опрос
8	Стратегия развития в условиях изменения внешней и внутренней среды		2/-	2/1	Интерактивная игра	5/10	Оценка участия в интерактивной игре
9	Стратегические компетенции организаций и менеджеров		2/-	2/2	Круглый стол	5/10	Оценивание участия в обсуждении

			-			12/12	Подготовка к экз., проверочной работе
Итого 5/Уст.,7 семестр			18/4	36/8		54/96	Экзамен (36 ч.)

Формирование компетенций по темам дисциплины

№ п/п	Раздел дисциплины	Освоенные компетенции
1	Предпосылки и подходы к стратегическому управлению на предприятии. Эволюция управленческой деятельности на предприятии.	ОПК-3
2	Стратегическое управление на предприятии	ОПК-3
3	Диагностика экономического состояния и оценка потенциальных возможностей предприятия	ПК-17
4	Прогноз экономической ситуации во внешней среде и формирование стратегии экономического развития предприятия	ОПК-3 ПК-17
5	Функциональные частные стратегии деятельности предприятий	ОПК-3
6	Выбор стратегии развития предприятия	ОПК-3 ПК-19
7	Управление в условиях реализации стратегии развития предприятий	ОПК-3 ПК-17 ПК-19
8	Стратегия развития в условиях изменения внешней и внутренней среды	ОПК-3 ПК-17 ПК-19
9	Стратегические компетенции организаций и менеджеров	ОПК-3

Методические указания для преподавателей

Рекомендуемые средства, методы обучения, способы учебной деятельности, применение которых для освоения конкретных модулей рабочей учебной программы наиболее эффективно:

– обучение теоретическому материалу рекомендуется основывать на основной и дополнительной литературе, изданных типографским или электронным способом конспектах лекций; рекомендуется в начале семестра ознакомить студентов с программой дисциплины, перечнем теоретических вопросов для текущего промежуточного и итогового контроля знаний, что ориентирует и поощрит студентов к активной самостоятельной работе;

- рекомендуется проводить лекционные занятия с использованием мультимедийной техники (проектора). На первом занятии до студентов должны быть доведены требования по освоению материала, правила написания и сдачи проверочной работы, перечень рекомендуемой литературы. Желательно провести обзор тем, которые будут изучены в течение семестра с тем, чтобы студенты более осознанно подходили к выполнению работ. Также часть занятий проводятся в активной и интерактивной форме (в соответствии с ПО 07.08-13-2013 Интерактивное обучение).

Учебный процесс, опирающийся на использование интерактивных методов обучения, организуется с учетом включенности в процесс познания всех студентов группы без исключения. Совместная деятельность означает, что каждый вносит свой особый индивидуальный вклад, в ходе работы идет обмен знаниями, идеями, способами деятельности. Организуются индивидуальная, парная и групповая работа, используется проектная работа, ролевые игры, осуществляется работа с документами и различными источниками информации и т.д.

Интерактивные методы основаны на принципах взаимодействия, активности обучаемых, опоре на групповой опыт, обязательной обратной связи. Создается среда образовательного общения, которая характеризуется открытостью, взаимодействием участников, равенством их аргументов, накоплением совместного знания, возможностью взаимной оценки и контроля.

Тематика лекционных, практических занятий, консультаций

Тема 1. Предпосылки и подходы к стратегическому управлению на предприятии. Эволюция управленческой деятельности на предприятии.

Предпочтения центра и их реализация посредством планирования и мер экономической политики. Степень согласованности предпочтений центра с предпочтениями предприятия, отражающей границы суверенитета предприятий. Степень использования в плане предприятий экономических мероприятий центра. Направление информационных потоков и степень участия предприятия в обработке информации. Распределение прав принятия решений между центром и предприятием. Формы собственности как побудительный мотив к процессам сочетания централизации и децентрализации управленческой деятельности. Причины изменения условий деятельности предприятий. Особенности государственного регулирования в странах с рыночной экономикой. Предпосылки изменения требований к планированию и управлению в современных условиях.

Стратегия как инструмент эффективно деятельности предприятий. Понятие стратегии. Формирование методе логической и методической основ разработки стратегии. Основоположники теории экономической стратегии фирмы. От стратегического планирования к стратегическому управлению. Управление стратегическими возможностями как необходимое условие устойчивого экономического состояния предприятия.

Тема 2. Стратегическое управление на предприятии

Подходы к вопросам стратегии .на предприятии. Модели стратегического процесса. Схема формирования стратегии развития предприятии. Технологически согласованный набор элементов разработки стратегии. Постановка целей развития предприятия в виде рационально обоснованного будущего. Факторы успеха, содействующие достижению целей. Взаимосвязь целей и факторов успеха при формировании предпочтительных направлений деятельности предприятий. Стратегическая гибкость предприятия в условиях нестабильности и неожиданного возникновения стратегических проблем. Уязвимость предприятия и распределение риска в его деятельности.

Тема 3. Диагностика экономического состояния и оценка потенциальных возможностей предприятия

Диагностика экономического состояния и оценка потенциальных возможностей предприятия, уровня технического и организационного развития. Причины, вызывающие негативные последствия, в развитии предприятия. Варианты решения ключевых проблем. Сценарии оценки потенциала предприятия. Оценка достаточности производственного и научного потенциала, возможностей в маркетинге и финансах. Оценка потенциальных возможностей действующей организационной структуры управления и организационного потенциала.

Тема 4. Прогноз экономической обстановки во внешней среде и формирование политики экономического развития предприятия

Основные задачи прогнозирования тенденций развития экономики. Этапы процесса разработки прогноза. Сценарии поведения центра. Формирование политики развития предприятий. Условия, влияющие на выбор направлений деятельности. Целевая направленность предприятия и факторы его успеха. Принципы самостоятельности предприятия. Состояние экономики в целом. Потенциальные возможности предприятия. Потенциальные приоритеты общества и отдельных потребителей. Альтернативные варианты поведения предприятий.

Тема 5. Функциональные частные стратегии деятельности предприятий

Стратегия маркетинга. Подходы к планированию стратегии маркетинга: матрица возможностей по товарам - рынкам, матрица «Бостонской консультативной группы», воздействие рыночной стратегии на прибыль (PIMS), стратегия - модель Портера. Северная школа маркетинга услуг. Основные элементы стратегии маркетинга. Выбор предприятием приоритетных рыночных сегментов. Сегментация рынка. Проблемы самостоятельного формирования длительных хозяйственных связей. Этапы принятия решений по рыночным сегментам. Предварительное определение рыночных сегментов. Оценка рыночных сегментов с позиции «затраты/результаты». Изучение перспектив роста объема реализуемой продукции и прибыли. Определение типа стратегии в сегменте и размера инвестиций для ее реализации.

Стратегия конкурентоспособности. Зависимость вида конкуренции от типа стратегического поведения. Стратегия достижения конкурентного преимущества за счет снижения издержек. Стратегия достижения конкурентного преимущества за счет дифференциации продукции.

Стратегия ценообразования. Цели политики ценообразования. Факторы, определяющие возможности стратегии. Типы рынков и стратегия ценообразования.

Стратегия нововведений. Побудительные мотивы нововведений. Элементы и факторы обеспечения восприимчивости предприятий к нововведениям. Процесс принятия стратегических решений на этапах выявления и реализации нововведений.

Финансовая стратегия. Процесс финансового управления на предприятиях. Анализ хозяйственной деятельности и определение финансовых возможностей предприятия как основа выработки финансовой стратегии. Модели рационального использования капитала. Оценка степени риска в управлении инвестициями. Принятие решений о целесообразности инвестиций с учетом фактора риска. Методы определения степени риска инвестиций. Элементы финансовой стратегии.

Стратегия производства. Принятие решений по товарной номенклатуре и технологиям. Классификационные признаки продукции. Влияние на выбор выпускаемой продукции жизненного цикла, времени вероятного появления и завоевания рынка, прибыльности, согласованности интересов производителей и потребителей в необходимости выпуска продукции. Процедуры выбора технологии производства.

Социальная стратегия. Вопросы обеспечения нормального воспроизводства рабочей силы на предприятии и сохранения рабочего микроклимата. Бюджет социальной стратегии, способы его составления. Компоненты социальной стратегии: базовая социальная стратегия; целевые программы приоритетных направлении социального развития; социальная защищенность работников.

Организационная стратегия. Выработка оптимального баланса в системе «стратегия - структура - процесс принятия решений». Типы организационных изменений: существенные изменения, сводимые к переходу на новую схему управления; настройка структуры (эволюционирование оргструктуры).

Диагностика и выработка концепции организационных изменений на предприятии.

Тема 6. Выбор стратегии развития предприятия.

Особенности проявлений жизненного цикла продукции, состояние производственной системы, стадии экономического развития и деловая активность экономики. Факторы успеха, позволяющие получить преимущества на рынке.

Типы стратегий предприятия: наступательная, защитная, промежуточная, поглощающая и остаточная. Политика диверсификации. Синергизм и синергетический эффект.

Агрессивность стратегии, определенная концепцией выбора поведения в соответствии с ее функциональностью.

Тема 7. Управление в условиях реализации стратегии развития предприятий.

Согласованное изменение организационно-правовой формы, структуры управления предприятия и стратегии. Изменение роли, места, функций, типов организационных и экономических отношений, статуса хозяйственных субъектов. Создание хозяйственных систем предпринимательского типа. Обеспечение гибкости организационных структур и координации внутри предприятия. Варианты функционального деления обязанностей и прав по краткосрочному и стратегическому развитию предприятия, между подразделениями, вырабатывающими и реализующими стратегию.

Управление процессом реализации стратегии предприятия. Взаимосвязь (преемственность) этапов формирования стратегии с этапом ее реализации. Интеграция разработанной стратегии с соответствующими структурными звеньями и направлениями деятельности. Зависимость успеха реализации стратегии от активности ее поддержки руководством предприятия. Наличие информации, адекватной проблемам, решаемым при достижении стратегических приоритетов.

Тема 8. Стратегия развития в условиях изменения внешней и внутренней среды

Информационно-функциональная модель управления процессом реализации стратегий развития предприятия.

Управление в условиях возникновения неожиданных изменений. Модели описания управленческой реакции на неожиданные изменения: активное, реактивное и плановое управление. Решение проблем при различных моделях стратегической реакции на изменения.

Сильные и слабые сигналы внешней среды в стратегическом управлении. Выявление и оценка степени важности и последствий сигналов на деятельность предприятия. Диагностика готовности предприятия к возможным изменениям во внешней среде. Управление на предприятии по сильным и слабым сигналам.

Управление сопротивлением на предприятии. Методы контроля за сопротивлением изменениям. Мотивация изменений и методы управления сопротивлением в процессе формирования и реализации стратегии.

Тема 9. Стратегические компетенции организаций и менеджеров.

Стратегические компетенции менеджеров по развитию организации: требования профессионального стандарта «Руководство (управление) организацией, квалификационный уровень – 7». Компетенции организации. Задачи деятельности консультанта в сфере общего и стратегического управления. Диагностика и консультирование при реализации стратегии развития. Инструменты деятельности консультанта. Портфельный анализ единиц биз-16 неса. Матрица Бостонской консультационной группы (БКГ). Модель McKincey. Матрица баланса жизненных циклов. Оценка эффективности действующей стратегии клиентской организации. Моделирование и разработка сценариев соответствия стратегий развития и процесса их реализации в клиентской организацией. Консультирование по вопросам преобразования в клиентской организации. Подготовка к преобразованию вывод клиента из кризиса. Реинжиниринг. Аутсорсинг. инсорсинг. Слияния и поглощения. Совместные предприятия. Сетевые объединения. Преобразование организационных структур. Реструктуризация собственности. Приватизация. Управленческий консалтинг в сфере стратегического управления как основа антикризисного управления. Ошибки в деятельности консультанта в сфере общего и стратегического управления и при преобразованиях в клиентской организации. Результативность и эффективность консультирования.

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

Методические указания для студентов

Рекомендуемый режим и характер различных видов учебной, в том числе самостоятельной, работы:

– изучение теоретического материала определяется рабочей учебной программой дисциплины, включенными в нее календарным планом изучения дисциплины и перечнем литературы, конспектом лекций (электронным – при его наличии); настоятельно рекомендуется при подготовке к очередной лекции освежить в памяти, по указанию лектора, материал предшествующих дисциплин рабочего учебного плана, на который опирается изучаемый раздел данной дисциплины;

– проверочная работа выполняется в соответствии с изданными типографским или электронным способом методическими указаниями, регламентирующими все этапы выполнения и сдачи работ, определяют свой вклад в рейтинговую оценку.

Планирование времени на самостоятельную работу, необходимого на изучение настоящей дисциплины, лучше всего осуществлять на весь семестр (в соответствии с ПО 07.08-12-2013 Организация самостоятельной работы студентов**),** предусматривая при этом регулярное повторение пройденного материала. Материал, законспектированный на лекциях, необходимо регулярно дополнять сведениями из литературных источников, представленных в списке рекомендуемой литературы. По каждой из тем для самостоятельного изучения, приведенных в программе дисциплины, следует сначала прочитать рекомендованную литературу и при необходимости составить краткий конспект основных положений, терминов, сведений, требующих запоминания и являющихся основополагающими в этой теме и нужных для освоения последующих разделов.

Для расширения знаний по дисциплине рекомендуется использовать Интернет-ресурсы: проводить поиск в различных поисковых системах, таких как www.rambler.ru, www.yandex.ru, www.google.ru, www.yahoo.ru и использовать материалы сайтов, рекомендованных преподавателем на лекционных занятиях.

При подготовке к экзамену следует руководствоваться перечнем вопросов для подготовки к промежуточному контролю. При этом, прежде всего, следует уяснить суть основных понятий дисциплины, проработать учебные материалы основной и дополнительной литературы, а также литературы из электронно-библиотечной системы, рекомендованных для изучения дисциплины.

Распределение времени на самостоятельную работу студента

№ п/п	Вид самостоятельной работы	Количество времени (в часах по очной/заочной формам обучения)
1	Проработка материала лекций, учебных материалов. Самостоятельная проработка тем	14/48
2	Подготовка к практическим занятиям, консультациям. Самостоятельная проработка тем	28/36
3	Подготовка к проверочной работе	4/4
4	Подготовка к экзамену	8/8
	Итого	54/96

Вопросы для самостоятельной работы

1. Организация как объект стратегического управления. Атрибуты современной организации.

2. Стратегические проблемы организации.
3. Модели развития организации.
4. Структурирование целей организации.
5. Управление стратегическими задачами в реальном масштабе времени.
6. Концепция стратегических зон хозяйствования, зон стратегических ресурсов и групп стратегического влияния.
7. Управление портфелем стратегий организации.
8. Цепочка стратегических ценностей, их содержание и направление использования.
9. Оценка потенциала организации при определении конкурентного статуса.
10. Модель стратегической информации в управленческом консультировании.
11. Использование слабых сигналов при решении управленческих задач.
12. Проблемы адаптации стратегии организации к условиям внешней среды.
13. Ключевые факторы делового успеха в отрасли.
14. Деловая активность организации: составляющие, оценка активности, значение в конкуренции.
15. Конкурентоспособность организации.
16. Технологии портфельных методик анализа и выбора направления развития клиентской организации.
17. Организация деятельности консультанта по общему и стратегическому управлению.
18. Подготовительная работа консультанта по проведению преобразований в клиентской организации.

Образовательные технологии

При реализации программы дисциплины используются различные образовательные технологии: аудиторные занятия проводятся в виде

- лекций;
- практических занятий / консультаций в форме семинаров, дискуссий, ролевых игр, круглых столов.

Наряду с традиционными преподавательскими методиками изучение данной дисциплины предполагает реализацию следующих интерактивных учебных методов:

- метод дискуссии;
- метод проблемного изложения;
- метод решения задач и обсуждения в малых группах, ролевые игры.

Предполагается возможность внеаудиторных он-лайн коммуникаций преподавателя со студентами, а также распространения необходимых материалов и осуществления контроля посредством использования возможностей Интернета.

7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)

Примерный перечень вопросов для самостоятельной подготовки к экзамену

1. Теории стратегического менеджмента.
2. Предпосылки развития стратегического менеджмента в России.
3. Проблемы стратегического менеджмента и условия перехода российских организаций к методологии стратегического менеджмента.
4. Этапы развития стратегического управления.
5. Функции стратегического управления.
6. Объекты и виды стратегического управления.

7. Компоненты стратегического управления.
8. Этапы стратегического управления.
9. Ключевые направления деятельности организации.
10. Эволюция моделей организации – обновление, реструктуризация, реорганизация, рефрейминг.
11. Гибкость организации и показатели организационной гибкости.
12. Анализ действующей стратегии.
13. Технология SWOT-анализа.
14. Стратегический анализ отраслевого внешнего окружения.
15. Технология PEST-анализа.
16. Методы оценки конкурентоспособности организации.
17. Методы прогнозирование изменений бизнес-среды.
18. Методы организационной диагностики.
19. Методы поиска стратегических решений.
20. Методы активизации мышления менеджеров.
21. Уровни и виды стратегий, их характеристика: корпоративные, конкурентные, функциональные, операционные.
22. Условия и факторы выбора стратегии организации.
23. Структура и содержание стратегии.
24. Система показателей реализации стратегии.
25. Оценка готовности организации к изменениям.
26. Процесс управления организационными изменениями.
27. Методы минимизации риска при внедрении изменений.
28. Причины возникновения сопротивлений изменениям в процессе реализации стратегии.
29. Методы управления сопротивлением стратегическим изменениям.
30. Стратегические компетенции менеджеров по развитию организации. Компетенции организации на потребительских рынках.
31. Задачи деятельности консультанта в сфере общего и стратегического управления.
32. Портфельный анализ единиц бизнеса.
33. Консультирование по вопросам преобразования в клиентской организации.
34. Содержание стратегии консультационной фирмы.
35. Методы решения управленческих проблем в консультационной фирме.
36. Процедура разработки и реализации программы решения проблемы клиента.
37. Направления оценки результатов консультирования.
38. Система измерителей и оценок организации клиента.
39. Особенности стратегии малых, средних и крупных клиентских организаций.
40. Управленческий консалтинг в сфере стратегического управления как основа антикризисного управления

Критерии оценок

Оценка за работу в течение семестра складывается из результатов текущего контроля знаний и работы в течение семестра.

Текущий контроль успеваемости по дисциплине может учитывать следующее:

- выполнение студентом всех видов работ, предусмотренных программой дисциплины (в том числе ответы на семинарах, коллоквиумах, при тестировании; подготовка докладов и рефератов; выполнение проверочных работ, индивидуальных заданий, участие в деловых играх и т.п.);
- посещаемость;

- самостоятельная работа студента;
- исследовательская работа и т.д.

Оценка должна носить комплексный характер и учитывать достижения студента по основным компонентам учебного процесса.

Оценка знаний по 100-балльной шкале в соответствии с критериями института реализуется следующим образом:

– менее 53 балла – «неудовлетворительно»;
– от 53 до 79 баллов – «удовлетворительно»;
– от 80 до 92 баллов – «хорошо»;
–93 балла и выше – «отлично».

Текущий контроль знаний.

№ п/п	Форма текущего контроля	Баллы
1.	Выполнение студентом всех видов работ, предусмотренных программой дисциплины (в том числе ответы на семинарах, коллоквиумах, при тестировании; подготовка докладов и рефератов; выполнение проверочных работ, индивидуальных заданий, участие в ролевых играх и т.п.)	45
2	Выполнение проверочной работы	15

Итого: текущий контроль знаний – 60 баллов.

Оценка за работу в семестре:

1. Присутствие и работа на лекции (конспект) – 1 балл;
2. Присутствие на практических занятиях, консультации –1 балл;
3. Ответы на занятиях – 2 балла;
4. Активность на занятиях – 1 балл;
5. Самостоятельная работа (выполнение домашнего творческого задания) – 15 баллов;
6. Контрольный опрос – по 5 баллов;

Итого: оценка за работу в семестре – 40 баллов.

Результаты текущего контроля успеваемости оцениваются по 100-балльной системе. Аттестованным считается студент, набравший 53 балла и выше.

Промежуточная аттестация - в форме экзамена, который проводится в устной форме в виде ответов на вопросы билета.

При этом оценка знаний студентов осуществляется в баллах в комплексной форме с учетом:

– оценки по итогам текущего контроля знаний;
– оценки промежуточнойй аттестации в ходе экзамена.

Содержание билета:

1-е задание – 50 баллов;
2-е задание – 50 баллов;
Итого: за промежуточную аттестацию (результат в ходе экзамена) – 100 баллов.

Проверочная работа (варианты по выбору студента)

Задания для самостоятельной подготовки

1. Предприятие Н. работает в условиях следующей внешней среды региона.

Направление	Показатели	Количество
Трудовые ресурсы	Трудоспособное население, тыс.	34
	Работающее население, тыс. чел.	16
	Безработные, тыс. чел.	4
Местный бюджет	Расходы, Млн. руб.	1000
	Дефицит, покрываемый за счет областного бюджета, млн. руб.	450
Финансовые	Активы банков, млн. руб.	6000

ресурсы	Кредиты на местные нужды, млн.руб.	200
	Процентная ставка, %	20
Производственная база	Лесопромышленный комбинат: работающих	1000 чел.
	Сельскохозяйственные предприятия	10000 чел.
	Предприятия пищевой промышленности	1000 чел.
Строительная база	Дорстрой: работающие, чел.	50
	Жилстрой: работающие, чел.	150
	Промстрой: работающие, чел.	-
Инфраструктура	Дороги с твердым покрытием, кв. км. на 1000 кв. км. Территории	5
	Складские помещения, тыс. кв.м.	0,1
	Торговые помещения, тыс.кв.м.	0,4
	Гостиницы, места	10

1. Определите возможную специализацию предприятия.
2. Назовите потребителей продукции и поставщиков.
3. Выделите сильные и слабы стороны внешней среды.
4. Спрогнозируйте возможные факторы внутреннего развития.

2. Разработать варианты миссии организации, ее стратегические цели, альтернативные варианты стратегических решений по развитию различных сфер и направлений деятельности конкретных организаций и подготовить материалы для обсуждения в группах.

3. Подготовить материал о диагностике организации и обосновании предпосылок стратегии развития, состоящий из следующих разделов:

- общие сведения об организации (текущая миссия, стратегия и структура);
- внешняя среда организации (перечень основных тенденций в ближайшем окружении);
- внутренняя среда организации (сильные и слабые стороны, уникальные конкурентные преимущества, фактическая деятельность по основным направлениям);
- обоснование и предварительные рекомендации по вариантам стратегии развития организации;
- план реализации вариантов стратегического развития и корректирующие воздействия.

4. Формирование организационных условий для получения преимуществ в конкуренции (в различных моделях развития организации). Дайте характеристику модели Вашей организации (стратегия, структура, организационная культура, информационная система), ее сильных и слабых сторон. Опишите, как функционирует Ваша организация с использованием связей и взаимодействия основных подразделений или субъектов управления. Определите степень автономности и взаимозависимости подразделений или субъектов. Разработайте стимулы организационного успеха в развитии Вашей организации.

5. Разработка стратегии изменений организации. Дайте характеристику модели Вашей организации (стратегия, структура, организационная культура, информационная система), ее сильных и слабых сторон. Опишите как функционирует Ваша организация с использованием связей и взаимодействия основных подразделений или субъектов управления. Дайте характеристику и содержание целей организации и ее подразделений и способов их достижения. Разработайте предложения по вмешательству в процесс реализации целей.

6. Разработка модели развития организации. Дайте характеристику модели Вашей организации (стратегия, структура, организационная культура, информационная система), ее сильных и слабых сторон. Опишите как функционирует Ваша организация с использованием связей и взаимодействия основных подразделений или субъектов управления. Определите сильные взаимные зависимости и автономность подразделений и проблемы, сопровождающие в различных моделях развития. Разработайте одну из моделей развития организации.

7. Разработка сценариев развития организации. Дайте характеристику деятельности Вашей организации (стратегия, структура, организационная культура, информационная система), ее сильных и слабых сторон. Опишите как функционирует Ваша организация с использованием

связей и взаимодействия основных подразделений или субъектов управления. Определите сильные взаимные зависимости и автономность подразделений. Разработайте варианты изменений взаимодействий подразделений или руководителей подразделений. Дайте оценку роли изменений, прогноз развития взаимодействий и их влияние на изменения модели развития организации.

Примеры тестов для промежуточного контроля знаний

Задание 1
Вопрос 1.Чем ограничен плановый горизонт?
1. Инфляцией
2. Закупками продукции
3. Экономическим положением
4. Темпами развития компании
5. Темпами роста персонала
Вопрос 2. Что такое стратегическое планирование?
1. Побуждение к действию
2. Материальные блага
3. Оценка потребностей человека
4. Установление целей и увязка этих целей с ресурсами
5. Закон, приказ
Вопрос 3. На что ориентировано стратегическое планирование?
1. На настоящее
2. На прошлое
3. На будущее и настоящее
4. На будущее
5. На прошлое и настоящее
Вопрос 4. В чем заключается глобальная цель организации?
1. Характер организации
2. Технология производства
3. Приказ руководства
4. Организация автоматической системы управления
5. Экономичность способов преобразования ресурсов
Вопрос 5. Решения какого элемента организации ориентировано на будущее?
1. Данный элемент в будущем будет существовать в полном объеме
2. Данный элемент в настоящее время существует в полном объеме
3. Данный элемент не существует
4. Данный элемент в настоящее время не существует в полном объеме
5. Данный элемент в настоящее время не функционирует
Задание 2
Вопрос 1. В каких организациях применяется стратегическое планирование?
1. Мелкие
2. Крупные
3. Совместные
4. Отраслевые
5. Любые организации
Вопрос 2. Что относится к коммерческим организациям:
1. Хозяйственные товарищества, потребительские кооперативы
2. Государственные и муниципальные унитарные мероприятия, общественные и религиозные

организации
3. Потребительские и производственные кооперативы
4. Хозяйственные товарищества, хозяйственные общества
5. Хозяйственные товарищества, благотворительные фонды
Вопрос 3. Какие бывают хозяйственные товарищества?
1. Полные, коммандитные
2. С дополнительной ответственностью
3. Полные, ограниченные
4. Акционерные, на вере
5. С ограниченной ответственностью
Вопрос 4. Какие из перечисленных ниже характеристик относятся к ЗАО?
1. Число учредителей >50, средние масштабы деятельности
2. Величина уставного фонда 100 м.з., max скорость принятия и реализации решений
3. Высокая социальная близость участников, средние масштабы деятельности
4. Достаточная защищенность контроля, крупный бизнес
5. Средние масштабы деятельности, высокое доверие рынка
Вопрос 5. Кто такие акционеры?
1. Те, кто выпускают акции
2. Те, кто получает кредит
3. Те, кто выплачивает дивиденды
4. Те, кто производит различные операции на рынке ценных бумаг
5. Собственники того или иного количества акций
Задание 3
Вопрос 1. С кем АО находится в отношениях защиты и нападения?
1. Криминальная среда
2. Государство
3. Поставщики и потребители
4. Должники и кредиторы
5. Конкуренты
Вопрос 2. Какое количество акций позволяют представителю быть равным среди других владельцев компании?
1. 5
2. 7
3. 10
4. 2
5. 1
Вопрос 3. Что является элементами стратегического планирования?
1. Система планов, тесты
2. Подсистема принятия решения, система норм поведения
3. Подсистема информационного обеспечения, план счетов
4. Процесс планирования, подсистема организационного обеспечения
5. Подсистема управления планированием, сегментация
Вопрос 4. Зачем в систему стратегического планирования заложены предпосылки?
1. Отражают способы получения информации
2. Для повышения трудоспособности
3. Необходимы при моделировании
4. Отражают функции, выполняемые различными руководителями
5. Отражают степень защищенности, полученной информации
Вопрос 5. Как Вы считаете, какая из перечисленных ниже предпосылок является наиболее важ-

ной при стратегическом планировании?
1. Для процесса стратегического планирования существенное значение имеет развитие социальных факторов
2. Генерация идей внутри организации – конечный пункт для создания товаров
3. Процесс планирования сопровождается формированием соответствующих баз распределения
4. Стратегическое планирование – это нечто большее, нежели чистая экстраполяция тенденций
5. Стратегическое планирование определяет цели организации
Задание 4
Вопрос 1. Какой вид планов включает перспективы совершенствование товаров и услуг?
1. Специальный
2. Производственный
3. Перспективный
4. Долгосрочный
5. Формальный
Вопрос 2. Из каких блоков состоит принципиальная модель процесса адаптивного планирования?
1. Предварительная обработка проблемы
2. Прогнозы внутреннего окружения
3. Разработка систем программирования
4. Разработка плана строительства
5. Выбор целей организации
Вопрос 3. Какой из перечисленных блоков модели процесса адаптивного планирования содержит основную фоновую информацию, необходимую для стратегического планирования?
1. Разработка планов
2. Предпосылки планирования
3. Предварительное описание целей
4. Оценка альтернатив
5. Выбор целей организации
Вопрос 4. Что такое релевантная информация?
1. Достоверная и относящаяся к делу
2. Затрагивающая определенные виды деятельности руководителя
3. Предназначенная для анализа полезного эффекта
4. Полученная при исследовании потребностей служащих
5. Любая информация
Вопрос 5. Для чего необходимы профили информационных потребностей?
1. Для анализа профессиональных данных у работников
2. Для выбора профессии
3. Для выдачи информации каждому пользователю по его профилю
4. Для освоения новых профессий
5. Для улучшения качества выпускаемого товара
Задание 5
Вопрос 1. Что является конечным результатом процесса стратегического планирования?
1. Получение прибыли
2. Стратегическое решение
3. Повышение производительности труда
4. Составление базы данных
5. Сбор информации
Вопрос 2. В чем разница между стратегическими данными и стратегической информации?

1. Существенной разницы нет, но данные охватывают большую область деятельности
2. Это одно и то же
3. Стратегические данные – это информация, прошедшая аналитическую обработку и подготовленная для конкретного и определенного использования в процессе стратегического планирования
4. Стратегическая информация – это данные, прошедшие аналитическую обработку и подготовленные для конкретного и определенного использования в процессе стратегического планирования
5. Стратегическая информация представляет собой данные, прошедшие через все подразделения организации

Вопрос 3. Если Вы обрабатываете информацию о том, какие рынки сбыта наиболее эффективны, то на какой стадии процесса стратегического планирования Вы находитесь?
1. Формирование целей
2. Выбор стратегии
3. Выявление ограничений
4. Оценка ситуации
5. Определение текущего положения фирмы

Вопрос 4. Что такое организационная культура?
1. Она состоит из убеждений, принуждений, приказов
2. Нормы поведения на улице
3. Модель поведения, свойственная только руководителям организации
4. Она складывается из поведения людей в организационной среде
5. В нее включаются ценности организации

Вопрос 5. Что нужно делать, чтобы избежать тенденции к профессиональной ограниченности?
1. Создание планов
2. Окружить главного управляющего советниками, пришедшими из разных областей
3. Повышение квалификации
4. Окружить главного управляющего советниками, относящихся к данной области деятельности
5. Создание ряда принципов

Задание 6

Вопрос 1. В чем состоит самое широкое по смыслу решение, принимаемое организацией в рамках стратегического планирования?
1. В выборе генеральной цели организации
2. В улучшении взаимоотношений в коллективе
3. В выборе пути внедрения на рынок
4. В решении основных задач
5. В создании планов производства

Вопрос 2. Что должно быть в основе генеральной цели?
1. Технология, качество продукции
2. Технология, специфика продукции или потребность в ней
3. Специфика продукции, культура организации
4. Общественное мнение о выпускаемой продукции
5. Количество продукции

Вопрос 3. Кто несет ответственность за разработку и выполнение стратегических планов?
1. Исполнительное лицо
2. Рабочие и служащие
3. Руководители высшего звена
4. Все работники организации

5. Только те, кто эти планы составлял
Вопрос 4. Что необходимо делать руководителю, чтобы привлечь внимание в организации к вопросам стратегического развития?
1. Выпускать справочный материал
2. Установить мнение, что управляющий всегда прав
3. Не обсуждая выбранную стратегию, продвигать ее в жизнь
4. Открыто и часто обсуждать правильность выбранной стратегии
5. Обсуждать правильность выбранной стратегии на совете директоров
Вопрос 5. Когда процесс планирования будет более эффективным и продуктивным?
1. Когда руководство делегирует полномочия
2. Когда заранее известна общая позиция организации
3. Когда четко выражены потребности работников
4. Когда очень много информации
5. Когда известна структура организации
Задание 7
Вопрос 1. Уровнями целей являются:
1. Миссия, цели, решения
2. Миссия, задачи и их решения
3. Миссия, цель, задачи
4. Генеральная цель, миссия, условия
5. Задачи, структура
Вопрос 2. На что обращается основное внимание при формулировке задачи?
1. Способы и возможности решения задачи
2. Миссия организации
3. Способы достижения цели
4. Оценка результата
5. Конкретные проблемы
Вопрос 3. Что может служить инструментом для достижения более широких целей?
1. Проекты, прожекты
2. Программы, задачи
3. Программы, проекты
4. Планы, модели, пути
5. Программы, списки, отчеты
Вопрос 4. Что помогает избежать брака в отгружаемой продукции?
1. Увольнение нерадивых работников
2. Строгие меры
3. Контроль
4. Переход к конвейерному производству
5. Изменение структуры организации
Вопрос 5. Что является показателем роста для японских корпораций?
1. Сплоченность в коллективе, размер прибыли
2. Размер заработной платы работников
3. Объем прибыли при постоянном количестве продаж
4. Рост фирмы, увеличение руководящего состава
5. Объем продаж, размер прибыли, рост фирмы
Задание 8
Вопрос 1. Для чего важен рост компании?
1. Для сохранения ее позиции на рынке
2. Для снижения конкурентоспособности

3. Для увеличения объема выпускаемой продукции
4. Для увеличения прибыли
5. Для снижения издержек

Вопрос 2. Что произойдет если прибыльность сделать главной целью организации?
1. Улучшение положения в будущем
2. Постоянство прибыли каждый год
3. Снижение затрат
4. Увеличение инвестиций
5. Ухудшение положения в будущем

Вопрос 3. Что должна делать организация, чтобы повысить заработную плату работникам и создавать возможности продвижения по службе?
1. Изменить политику управления
2. Снижать издержки
3. Привлекать новые инвестиции
4. Внедрять новую технологию
5. Увеличить дивиденды

Вопрос 4. Кто является клиентами организации?
1. Отдельные лица, группы или институты, выдвигающие предложения для данной организации
2. Отдельные лица, группы или институты, закупающие продукцию у данной организации
3. Отдельные лица, группы или институты, предъявляющие спрос на что-либо обязательное для данной организации
4. Отдельные лица, получающие прибыль организации
5. Отдельные группы или институты, определяющие ассортимент продукции данной организации

Вопрос 5. Если запросом является участие в распределении дополнительных льгот, то клиентами являются:
1. Акционеры
2. Потребители
3. Профсоюзы
4. Кредиторы
5. Персонал

Задание 9

Вопрос 1. Что такое стратегия?
1. Работа с компьютерами и изобретениями на производстве
2. Общее направление, на котором следует искать пути достижения целей
3. Организация автоматической системы управления
4. Сочетание знаний, навыков, оборудования и инфраструктуры, необходимых для осуществления желаемых преобразований в деятельность
5. Исследования прошлого организации

Вопрос 2. Что обеспечивает стратегия?
1. Снижение качества работы
2. Повышение издержек
3. Снижение производительности труда
4. Привлечение внимания к технологии производства
5. Концентрацию ресурсов организации на главных направлениях

Вопрос 3. Что такое политика организации?
1. Выпуск побочной продукции
2. Выплата премии

3. Увольнение рабочих
4. Провозглашение намерений организации
5. Приобретение нового оборудования

Вопрос 4. Что будет являться хорошей программой?
1. Снижение качества продукции
2. Подготовка кадров
3. Увеличение дебиторской задолженности
4. Разработка новой задачи
5. Снижение мощности обслуживаемых подразделений

Вопрос 5. В чем заключается эффективное планирование?
1. В способности организации адаптироваться к изменяющимся внешним условиям
2. В способности организации приобретать новых клиентов
3. В способности руководства принимать сильные решения
4. В получении большей прибыли
5. В слиянии компаний

Задание 10

Вопрос 1. Каково значение ситуационного планирования?
1. В выражении основной идеи организации
2. Чтобы предусмотреть действия, которые организации следует предпринять в том случае, если повысится прибыль
3. Чтобы предусмотреть действия, которые организации следует предпринять в том случае, если некоторые существенные предположения оправдаются
4. В принятии мер по улучшению ситуации на рынке
5. Чтобы предусмотреть действия, которые организации следует предпринять в том случае, если некоторые существенные предположения не оправдаются

Вопрос 2. Что включается в план стратегических хозяйственных единиц?
1. Задачи, цели, прибыль, нужды
2. Задачи, цели, стратегия
3. Программы, основные предположения о социальных факторах
4. Перечень организаций и их клиентов
5. Модели, задачи, условия, заработная плата

Вопрос 3. Что входит в процесс выбора стратегии?
1. Разработка, задачи, планирование
2. Разработка, доводка и оценка
3. План, результаты
4. Разработка, резюме
5. Оценка и планирование

Вопрос 4. На какую стратегию направлен существующий продукт и рынок?
1. Увеличение сбыта продукции
2. Адаптация к созданию рынка
3. “Улучшай то, что мы уже делаем”
4. Исследование и разработка новых продуктов
5. Увеличение инноваций

Вопрос 5. Какие Вы знаете базы стратегических данных?
1. Отраслевые и управленческие задачи
2. Внутренние возможности и факторы успеха
3. Потребности руководства
4. Сильные и слабые стороны фирмы
5. Особенности технологии и реализации

Задание 11
Вопрос 1. Какую роль играет цель при разработке стратегии?
1. Проверка реализуемости стратегии
2. Указывают критерии относительной оценки стратегий
3. Следит за реализацией стратегии
4. Указывает условия получения максимальной прибыли
5. Исследование будущих результатов
Вопрос 2. Что относится к внешним предпосылкам стратегии, ориентированной на расширение продаж по секторам обслуживания?
1. Никаких географических сдвигов не произойдет
2. В течение нескольких лет конкуренция будет отсутствовать
3. Ограничение своих услуг
4. Темпы строительства снижаются
5. В будущем обслуживанию будет уделяться меньше внимания
Вопрос 3. Когда возникает конкуренция?
1. Когда на рынке появляется новый товар
2. На одном и том же рынке продается много товаров
3. Когда Ваш продукт сильно отличатся от других
4. Когда Вы становитесь монополистом
5. Когда на одном и том же рынке продается много товаров одного вида
Вопрос 4. На каком уровне иерархии факторов конкурентоспособности учитывается функционирование компании в предыдущем периоде?
1. 2
2. 1
3. 3
4. 5
5. 4
Вопрос 5. Справедливо ли утверждение: «Чем выше конкурентоспособность, тем больше прибыль»?
1. Эти два понятия вообще никак не связаны
2. Нет
3. Да
4. Да, если это совершенная конкурентноспособность
5. Да, если это балансовая прибыль.
Задание 12
Вопрос 1. К какому источнику идей относятся потребности компании?
1. 1 и 3
2. 2
3. 4
4. 3
5. 1
Вопрос 2. Что относится к факторам разработки неудачного нового продукта?
1. Широкие источники развития компании
2. Достаточная изученность рынка
3. Слабая система сбыта
4. Высокий потенциал исследовательского подразделения
5. Присутствие энергетического “толчка”
Вопрос 3. Какие фазы жизненного цикла разработки системы Вы знаете?
1. Системный подход

2. Закупка
3. Использование
4. Принятие решений
5. Компьютеризация

Вопрос 4. В чем заключается согласование?
1. В сравнении стратегий
2. Жизненный цикл может планироваться только для одного продукта
3. В разработке новых идей
4. Жизненный цикл может планироваться для многих продуктов
5. В приобретении похожих продуктов

Вопрос 5. Что такое синергетический эффект?
1. Распространение информации
2. Разница между совокупным эффектом нескольких факторов и простой суммой частных эффектов отдельных факторов, действующих независимо
3. Сохранение привилегий для потребителей и укрепление связей с посредниками
4. Извлечение всех возможных выгод
5. Разница между экономическим эффектом нескольких факторов и простым произведением частных эффектов отдельных факторов, действующих независимо

Задание 13

Вопрос 1. Что означает термин альтернативность?
1. Решение задач
2. Одновариантность
3. Единая цель организации
4. Многовариантность
5. Принятие одного решения

Вопрос 2. Что означает выбор альтернативы последствий?
1. В выработке новых технологий
2. В выработке критериев оценки последствий
3. В исследовании возможных последствий деятельности
4. В исключении методов использования критериев оценки последствий
5. В выборе сферы влияния

Вопрос 3. С чем связаны модели чистого выбора?
1. С оценкой ситуации
2. С выбором новой стратегии
3. С исследованиями
4. С традиционной властью
5. С отбором лучшей альтернативы

Вопрос 4. Какие стратегии относятся к установлению цены на новое изделие?
1. Перейти на совершенно другой вид изделия
2. Снизить популярность изделия
3. Установить цену, которая предотвратит наступление конкурентов
4. Получить как можно меньше прибыли
5. Установить цену, которая обеспечит максимальную прибыль

Вопрос 5. Будет ли ощущаться воздействие стратегических решений в течение периода “инерции”?
1. Да
2. Нет
3. Да, если этот период равен семи годам

4. Да, если этот период более 20 лет
5. Да, если этот период равен десяти годам

Задание 14

Вопрос 1.Какое первое правило выбора генеральной цели?
1. Проведение факторного анализа
2. Исследовать технологию
3. Выбор решения из множества альтернатив руководством
4. Открытая разработка и обсуждение альтернатив среди сотрудников
5. Изменение программной структуры

Вопрос 2. Может ли иметь временные рамки задача?
1. Только когда решение задачи предстоит в будущем
2. Нет
3. Да
4. Иногда, только в специальных случаях
5. Только когда необходимо строгое соблюдение норм и правил

Вопрос 3. Какой из методов выбора целей и стратегии предполагает открытое обсуждение альтернатив среди работников?
1. Экономический
2. “Ориентация группы”
3. “Альтернативные сценарии будущего”
4. Метод “Дельфи”
5. “Мозговая атака”

Вопрос 4. Что такое сценарий?
1. Определенная задача
2. Конечный результат решения
3. Описание происходящих событий
4. Описание последовательности событий
5. Внешний фактор

Вопрос 5. Что предполагает концепция альтернатив будущего?
1. Будущее организации полностью зависит от выбранного решения
2. События происходят независимо от выбранного решения
3. Выбор альтернативы
4. Разрабатывается один сценарий
5. Разрабатывается не один сценарий

Задание 15

Вопрос 1. Какая система описывается при помощи сети структурных взаимосвязей?
1. Морфологическая
2. Изолированная
3. Каскадная
4. Управляющая
5. Типа действие-реакция

Вопрос 2. Что характеризует изолированную систему?
1. Показывает процесс жизнедеятельности
2. Границы такой системы раскрыты для экспорта и импорта вещества и энергии
3. Такая система обменивается и веществом, и энергией с внешней средой
4. Границы ее препятствуют экспорту и импорту вещества
5. Показывает пути прохождения энергии и вещества в системе

Вопрос 3. В чем заключается стационарное состояние системы?
1. В низкой устойчивости системы

2. Нахождение системы в покое
3. Состояние системы зависит от поступающей информации
4. Состояние системы не зависит от внешней среды
5. В высокой устойчивости системы

Вопрос 4. Какие подсистемы относятся к процессу оценки ситуации?
1. Государственного регулирования
2. Конкуренции
3. Важнейших разведывательных сведений
4. Потенциальных потребителей
5. Репутации и потребителей

Вопрос 5. В каких областях проводится оценка репутации фирмы?
1. Репутация руководителя и подчиненных
2. Репутация продукта и организации
3. Репутация продукта и качества
4. Репутация качества персонала и организации
5. Репутация клиентов

Задание 16

Вопрос 1. Какие виды информации включаются в подсистему информации о потребителях?
1. Информация о тенденции развития отрасли
2. Агрегированная и внутренняя
3. Информация о качестве продукции
4. Информация о количестве выпускаемой продукции
5. Агрегированная и информация о тенденциях

Вопрос 2. Какая подсистема информации включает в себя сведения о формальных ограничениях деятельности организации?
1. Подсистема информации о потребителях
2. Подсистема информации о потенциальных потребителях
3. Подсистема информация о поставщиках
4. Подсистема информации о конкурентах
5. Подсистема информации о государственном регулировании

Вопрос 3. В чем заключается подсистема важнейших разведывательных сведений?
1. В получении информации о потребителях
2. Выявление конкретных проблем организации
3. В получении информации о потенциальных потребителях
4. В поучении информации о клиентах
5. Выявление конкретных факторов и ответы на конкретные вопросы

Вопрос 4. На чем сосредотачивает внимание разведывательная служба?
1. На постановке вопросов и ответов
2. На методах решения проблем
3. На анализе, устранении избытка информации
4. На целях организации
5. На потребителях

Вопрос 5.Что входит в информацию о рынке?
1. Программы расширений и приобретений
2. Способы упаковки
3. Производственные мощности
4. Оценка качества и эффективности
5. Программа рекламы

Задание 17

Вопрос 1. Для чего необходим анализ сильных и слабых сторон организации?
1. Это необходимый инструмент стратегического маркетинга
2. Это общий принцип самоконтроля сильных и слабых сторон человека
3. Это общий принцип самоконтроля организации и необходимый инструмент стратегического менеджмента
4. Для выявления некачественной продукции
5. Для организации плановой работы
Вопрос 2. Что относится к слабым сторонам организации?
1. Полная стандартизация продукции
2. Высокая техническая оснащенность
3. Экономический механизм
4. Система сбыта в разных странах
5. Плохие трудовые отношения
Вопрос 3. Какой ассортимент продукции считается слабой стороной организации?
1. Большой
2. Узкий
3. Широкий
4. Разнообразный
5. Нет правильного ответа
Вопрос 4. К чему может привести полезный результат?
1. К проведению инвентаризации
2. К проведению специальных исследований
3. К повторному планированию
4. К необходимости закончить исследования
5. К неразрешимым проблемам
Вопрос 5. Чем отличается БСД от других баз данных?
1. Это одно и тоже
2. Принципиального отличия нет, они лишь относятся к разным отраслям
3. БСД относится к программированию
4. Они требуют более тщательной оценки в процессе их формирования
5. Способом получения информации
Задание 18
Вопрос 1.В чем заключается составление плана внедрение планирования?
1. В контроле практического воплощения задуманных мероприятий
2. Это заключительная стадия
3. В составлении нового плана
4. Это заключительный этап стратегического планирования
5. Это первый этап стратегического планирования
Вопрос 2. Назовите фазы внедрения планирования
1. Отказ от стандартов
2. Оценка слабых и сильных сторон
3. Постановка единственной стратегической задачи организации
4. Создание плановой службы
5. Отказ от тактического планирования
Вопрос 3. На какой фазе внедрения планирования руководство формирует задачи организации?
1. Постановка предполагаемой стратегической задачи
2. Оценка сильных и слабых сторон организации
3. Оценка стратегических целей
4. Создание базы данных

5. Создание плановой службы
Вопрос 4. Кто занимается анализом, поиском решений и устранением проблем?
1. Руководитель
2. Штабная вспомогательная служба планирования
3. Заместитель руководителя
4. Начальник цеха
5. Служба контроля
Вопрос 5. Для чего необходимо установление стандартов стратегического планирования?
1. Для оценки работы руководителя
2. Они служат критерием успешной работы проектной группы
3. Для анализа работы всего предприятия
4. Они помогают проведению незапланированных мероприятий
5. Они являются одной из ступеней стратегического планирования
Задание 19
Вопрос 1. Какой элемент планирования проводит оценку основных предложений?
1. Анализ
2. Прогнозирование
3. Главный комитет по оценке проектов
4. Экономико-математическое моделирование
5. Специалисты подразделений
Вопрос 2. Что должен делать руководитель, если для реализации стратегий не хватает времени?
1. Установить дату окончания деятельности по введению стратегического планирования
2. Не обращать внимания на текущие проблемы
3. Провести несколько семинаров по вопросам стратегического планирования
4. Собирать литературу по стратегическому планированию и распространять ее среди подсобных рабочих
5. Узнать каким образом эта стратегия скажется на прошлом организации
Вопрос 3. Что обеспечивает обратную связь в стратегическом планировании?
1. Приказ руководителя
2. Наличие установленных способов решения
3. Контроль реализации планов и оценка их выполнения
4. Надежность прогнозов
5. Благоприятность организационного климата
Вопрос 4. Можно ли считать, что само по себе планирование гарантирует хороший результат?
1. Да
2. Только в больших организациях
3. Нет
4. Да, если было много информации
5. Нет правильного ответа
Вопрос 5. Что является элементом систем оценки и контроля стратегического планирования?
1. Проект
2. Конечный продукт
3. Последовательность
4. Руководитель
5. Цепи прямой связи
Задание 20
Вопрос 1. Что включает в себя анализ стратегических альтернатив при корректировке курса действий?

1. Проверку технических условий
2. Выработку в случае необходимости альтернативных решений
3. Проверку кадровых ресурсов
4. Выработку идей моделирования
5. Выработку новых стандартов

Вопрос 2. Что относится к факторам внешнего окружения?
1. Наличие адекватных современных и надежных баз количественных и качественных данных
2. Сильные и слабые стороны маркетинга
3. Позиция на рынке
4. Бюджет
5. Уровень надежности прогнозов, допущений и стратегий

Вопрос 3. Что служит критерием оценки процесса планирования?
1. Качество решения
2. Количество решений
3. Начальная информация
4. Только содержание решения
5. Удачи и ошибки

Вопрос 4. Чем нужно пользоваться при достижении критической точки?
1. Отчет о проделанной работе
2. Определенный ситуационный план
3. База данных
4. Образцы плановой документации
5. Документ распределения полномочий

Вопрос 5. Для чего нужна стратегия повторной оценки?
1. Чтобы увеличить риск при принятии решений
2. Чтобы отказаться от стратегии
3. Чтобы выявить сильные и слабые стороны организации
4. Чтобы определить вероятность их достижения
5. Чтобы предотвратить преждевременную замену хорошей стратегии

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

Основная учебная литература:

1. Фомичев А.Н. Стратегический менеджмент: Учебник для вузов. – М: Дашков и К 2014 г. 468 с. // http://www.knigafund.ru/books/174181
2. Стратегический менеджмент / Под ред. Петрова А.Н.. – 2-е изд., испр. – СПБ.: Питер, 2010. – 496 с. (гриф)

Дополнительная учебная литература:

1. Хангер Дж.Д., Уилен Т.Л. Основы стратегического менеджмента: учебник. - Юнити-Дана, 2012. – 637 с. // http://www.knigafund.ru/books/122608
2. Егоршин А.П. Основы менеджмента: учебник. – Н. Новгород: НИМБ, 2009. - 320 с. (гриф)

В соответствии с договором студентам и преподавателям института предоставляется право доступа к электронному периодическому изданию Электронно-библиотечной системы «КнигаФонд» (www.knigafund.ru). Книги, рекомендуемые для занятий по дисциплине, доступные в электронном периодическом издании:

1. Менеджмент: учебник Юнити-Дана • 2015 год • 343 стр

2. Управление изменениями: Учебник для бакалавров Блинов А.О., Угрюмова Н.В.Дашков и К • 2014 год • 304 страницы
3. Экономические и финансовые риски. Оценка, управление, портфель инвестиций Шапкин А.С., Шапкин В.А.Дашков и К • 2013 год • 544 страницы
4. Стратегический менеджмент: учебное пособие Долгов А. И., Прокопенко Е. А.Флинта • 2011 год • 278 страниц
5. Стратегический менеджмент в финансово-кредитных организациях: учебно-методический комплекс Исаева Е. А.Евразийский открытый институт • 2011 год • 212 страниц
6. Информационное обеспечение стратегического менеджмента: планирование и анализ (на примере предприятий медной промышленности) Баженов О. В.БИБЛИО-ГЛОБУС • 2013 год • 216 страниц
7. Стратегический менеджмент Сергеенко Н. П.Лаборатория книги • 2010 год • 61 страница
8. Роль и методы стратегического менеджмента в развитии предприятия Майко Р. И.Лаборатория книги • 2012 год • 144 страницы
9. Инновационные основы стратегического развития. Учебное пособие в слайдах Кужева С. Н.Омский государственный университет • 2013 год • 108 страниц
10. Стратегическое планирование развития предприятия: учебно-методическое пособие Гатина Л. И.Издательство КНИТУ • 2012 год • 144 страницы

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

http://www.gov.ru Сервер органов государственной власти России
http://archive.government.ru/power/57/ Правительство РФ
http://economy.gov.ru/minec/main Министерство экономического развития РФ
http://www.gks.ru/ Федеральная служба государственной статистики
http://ecsocman.hse.ru/ Федеральный образовательный портал Экономика. Социология. Менеджмент
http://dis.ru/magazine/periodicals/139/ Журнал «Менеджмент в России и за рубежом»
http://www.rjm.ru/ Российский журнал менеджмента
http://www.iteam.ru система управления «Русский менеджмент»

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

Планирование и организация времени, необходимого для изучения дисциплины

Важным условием успешного освоения дисциплины является создание системы правильной организации труда, позволяющей распределить учебную нагрузку равномерно в соответствии с графиком образовательного процесса. Большую помощь в этом может оказать составление плана работы на семестр, месяц, неделю, день. Его наличие позволит подчинить свободное время целям учебы, трудиться более успешно и эффективно. С вечера всегда надо распределять работу на завтрашний день. В конце каждого дня целесообразно подвести итог работы: тщательно проверить, все ли выполнено по намеченному плану, не было ли каких-либо отступлений, а если были, по какой причине они произошли. Нужно осуществлять самоконтроль, который является необходимым условием успешной учебы. Если что-то осталось невыполненным, необходимо изыскать время для завершения этой части работы, не уменьшая объема недельного плана. Все задания к практическим занятиям, а также задания, вынесенные на самостоятельную работу, рекомендуется выполнять непосредственно после соответствующей темы лекционного курса, что способствует лучшему усвоению материала, позволяет своевременно выявить

и устранить «пробелы» в знаниях, систематизировать ранее пройденный материал, на его основе приступить к овладению новыми знаниями и навыками.

Система обучения основывается на рациональном сочетании нескольких видов учебных занятий (в первую очередь, лекций и практических занятий), работа на которых обладает определенной спецификой.

Подготовка к лекциям

Знакомство с дисциплиной происходит уже на первой лекции, где от студента требуется не просто внимание, но и самостоятельное оформление конспекта. При работе с конспектом лекций необходимо учитывать тот фактор, что одни лекции дают ответы на конкретные вопросы темы, другие – лишь выявляют взаимосвязи между явлениями, помогая студенту понять глубинные процессы развития изучаемого предмета как в истории, так и в настоящее время.

Конспектирование лекций – сложный вид вузовской аудиторной работы, предполагающий интенсивную умственную деятельность студента. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное и сделано это самим обучающимся. Не надо стремиться записать дословно всю лекцию. Такое «конспектирование» приносит больше вреда, чем пользы. Целесообразно вначале понять основную мысль, излагаемую лектором, а затем записать ее. Желательно запись осуществлять на одной странице листа или оставляя поля, на которых позднее, при самостоятельной работе с конспектом, можно сделать дополнительные записи, отметить непонятные места.

Конспект лекции лучше подразделять на пункты, соблюдая красную строку. Этому в большой степени будут способствовать вопросы плана лекции, предложенные преподавателям. Следует обращать внимание на акценты, выводы, которые делает лектор, отмечая наиболее важные моменты в лекционном материале замечаниями «важно», «хорошо запомнить» и т.п. Можно делать это и с помощью разноцветных маркеров или ручек, подчеркивая термины и определения.

Целесообразно разработать собственную систему сокращений, аббревиатур и символов. Однако при дальнейшей работе с конспектом символы лучше заменить обычными словами для быстрого зрительного восприятия текста.

Работая над конспектом лекций, всегда необходимо использовать не только учебник, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор. Именно такая серьезная, кропотливая работа с лекционным материалом позволит глубоко овладеть теоретическим материалом.

Подготовка к практическим занятиям

Подготовку к каждому практическому занятию студент должен начать с ознакомления с планом практического занятия, который отражает содержание предложенной темы. Тщательное продумывание и изучение вопросов плана основывается на проработке текущего материала лекции, а затем изучения обязательной и дополнительной литературы, рекомендованной к данной теме. Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса.

Результат такой работы должен проявиться в способности студента свободно ответить на теоретические вопросы практикума, его выступлении и участии в коллективном обсуждении вопросов изучаемой темы, правильном выполнении практических заданий и контрольных работ.

В процессе подготовки к практическим занятиям, студентам необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной литературы. При всей полноте конспектирования лекции в ней невозможно изложить весь материал из-за лимита аудиторных часов. Поэтому самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной литературой, материалами периодических изданий и Интернета является наиболее эффек-

тивным методом получения дополнительных знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у студентов свое отношение к конкретной проблеме.

Рекомендации по написанию практических (проверочных) работ / индивидуальных заданий

Рекомендации по работе с литературой

Работу с литературой целесообразно начать с изучения общих работ по теме, а также учебников и учебных пособий. Далее рекомендуется перейти к анализу монографий и статей, рассматривающих отдельные аспекты проблем, изучаемых в рамках курса, а также официальных материалов и неопубликованных документов (научно-исследовательские работы, диссертации), в которых могут содержаться основные вопросы изучаемой проблемы.

Работу с источниками надо начинать с ознакомительного чтения, т.е. просмотреть текст, выделяя его структурные единицы. При ознакомительном чтении закладками отмечаются те страницы, которые требуют более внимательного изучения.

В зависимости от результатов ознакомительного чтения выбирается дальнейший способ работы с источником. Если для разрешения поставленной задачи требуется изучение некоторых фрагментов текста, то используется метод выборочного чтения. Если в книге нет подробного оглавления, следует обратить внимание ученика на предметные и именные указатели.

Избранные фрагменты или весь текст (если он целиком имеет отношение к теме) требуют вдумчивого, неторопливого чтения с «мысленной проработкой» материала. Такое чтение предполагает выделение: 1) главного в тексте; 2) основных аргументов; 3) выводов. Особое внимание следует обратить на то, вытекает тезис из аргументов или нет.

Необходимо также проанализировать, какие из утверждений автора носят проблематичный, гипотетический характер и уловить скрытые вопросы.

Понятно, что умение таким образом работать с текстом приходит далеко не сразу. Наилучший способ научиться выделять главное в тексте, улавливать проблематичный характер утверждений, давать оценку авторской позиции – это сравнительное чтение, в ходе которого студент знакомится с различными мнениями по одному и тому же вопросу, сравнивает весомость и доказательность аргументов сторон и делает вывод о наибольшей убедительности той или иной позиции.

Если в литературе встречаются разные точки зрения по тому или иному вопросу из-за сложности прошедших событий и правовых явлений, нельзя их отвергать, не разобравшись. При наличии расхождений между авторами необходимо найти рациональное зерно у каждого из них, что позволит глубже усвоить предмет изучения и более критично оценивать изучаемые вопросы. Знакомясь с особыми позициями авторов, нужно определять их схожие суждения, аргументы, выводы, а затем сравнивать их между собой и применять из них ту, которая более убедительна.

Следующим этапом работы с литературными источниками является создание конспектов, фиксирующих основные тезисы и аргументы. Можно делать записи на отдельных листах, которые потом легко систематизировать по отдельным темам изучаемого курса. Другой способ – это ведение тематических тетрадей-конспектов по одной какой-либо теме. Большие специальные работы монографического характера целесообразно конспектировать в отдельных тетрадях. Здесь важно вспомнить, что конспекты пишутся на одной стороне листа, с полями и достаточным для исправления и ремарок межстрочным расстоянием (эти правила соблюдаются для удобства редактирования). Если в конспектах приводятся цитаты, то непременно должно быть дано указание на источник (автор, название, выходные данные, № страницы). Впоследствии эта информации может быть использована при написании текста реферата или другого задания.

Таким образом, при работе с источниками и литературой важно уметь:

· сопоставлять, сравнивать, классифицировать, группировать, систематизировать информацию в соответствии с определенной учебной задачей;

· обобщать полученную информацию, оценивать прослушанное и прочитанное;

· фиксировать основное содержание сообщений; формулировать, устно и письменно, основную идею сообщения; составлять план, формулировать тезисы;

· готовить и презентовать развернутые сообщения типа доклада;

· работать в разных режимах (индивидуально, в паре, в группе), взаимодействуя друг с другом;

· пользоваться реферативными и справочными материалами;

· контролировать свои действия и действия своих товарищей, объективно оценивать свои действия;

· обращаться за помощью, дополнительными разъяснениями к преподавателю, другим студентам.

· пользоваться лингвистической или контекстуальной догадкой, словарями различного характера, различного рода подсказками, опорами в тексте (ключевые слова, структура текста, предваряющая информация и др.);

· использовать при говорении и письме перифраз, синонимичные средства, слова-описания общих понятий, разъяснения, примеры, толкования, «словотворчество»;

· повторять или перефразировать реплику собеседника в подтверждении понимания его высказывания или вопроса;

· обратиться за помощью к собеседнику (уточнить вопрос, переспросить и др.);

· использовать мимику, жесты (вообще и в тех случаях, когда языковых средств не хватает для выражения тех или иных коммуникативных намерений).

Подготовка к промежуточной аттестации

При подготовке к промежуточной аттестации целесообразно:

- внимательно изучить перечень вопросов и определить, в каких источниках находятся сведения, необходимые для ответа на них;

- внимательно прочитать рекомендованную литературу;

- составить краткие конспекты ответов (планы ответов).

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

Windows 8, Microsoft Office 2007 (Microsoft Word 2007 - Текстовый процессор; Microsoft PowerPoint 2007 - Создание и показ презентаций); ГАРАНТ-Мастер - Информационно-правовая система.

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

Для проведения занятий по дисциплине кафедра располагает необходимой материально-технической базой, обеспечивающей проведение всех видов занятий, предусмотренных данной программой и соответствующей действующим санитарным и противопожарным правилам и нормам:

1. Специализированной аудиторией для проведения лекционных и семинарских занятий, оснащенной ЖК-телевизором, проектором Nec NP-V260G, стационарным экраном «Digis Optimal-C»;

2. Специализированной аудиторией для проведения практических занятий, семинаров, курсового проектирования, консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, оснащенной ЖК-телевизором, проектором Benq MS504, стационарным экраном «Digis Optimal-C»;

3. Специализированной аудиторией для самостоятельной работы обучающихся, оснащенной ноутбуками «Lenovo B590» с выходом в сеть Интернет и доступом к электронной информационно-образовательной среде ЛЭГИ;

4. Учебниками, учебными пособиями и методической литературой библиотеки ЛЭГИ, наборами учебно-наглядных пособий по основным разделам программы.

ЛИСТ СОГЛАСОВАНИЯ

СОГЛАСОВАНО

Представитель руководства по СМК

_____Н.Ю. Филоненко

«__» _____ 2016 г.

РАЗРАБОТАНО

Профессор кафедры

_____ Ж.В. Корнева

« ____ »_____2016 г.

ЛИСТ РЕГИСТРАЦИИ ИЗМЕНЕНИЙ

к рабочей программе дисциплины

«Стратегический менеджмент»

Номер изменения	Дата введения в действие	Перечень измененных пунктов