

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

**«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ И. Т. ТРУБИЛИНА»**

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛЕНИЯ

УТВЕРЖДАЮ
Декан факультета управления

профессор В.Г. Кудряков
21 апреля 2020 г.



Рабочая программа дисциплины

Стратегическое управление

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

Направление подготовки

38.04.04 Государственное и муниципальное управление

направленность

«Государственное и муниципальное управление»

Уровень высшего образования

магистратура

Форма обучения

очная, заочная

Краснодар

2020

Рабочая программа дисциплины «Стратегическое управление» разработана на основе ФГОС ВО 38.04.04 «Государственное и муниципальное управление», утвержденного приказом Министерства образования и науки РФ от 26 ноября 2014 г. N 1518.

Автор:
Доцент, кандидат соц. наук

Е. А. Бритикова

Рабочая программа обсуждена и рекомендована к утверждению решением кафедры менеджмента от 06.04.2020 г., протокол № 9.

Заведующий кафедрой, профессор

Е. А. Егоров

Рабочая программа одобрена на заседании методической комиссии факультета управления 20.04.2020 г., протокол № 5.

Председатель
методической комиссии

М. А. Нестеренко

Руководитель
основной профессиональной
образовательной программы

М. В. Зелинская

1 Цель и задачи освоения дисциплины

Целью освоения дисциплины «Стратегическое управление» является формирование комплекса знаний об анализе состояния и планировании мероприятий в области стратегического управления в организациях всех форм собственности, в том числе стратегического управления на государственном уровне в условиях постоянных изменений внешней среды, политической и экономической ситуации, а также о направлениях совершенствования существующей системы стратегического управления.

Задачи:

- получение знаний о методологии, инструментарии и элементах стратегического управления с учетом условий рыночной экономики и общественных преобразований;
- формирование умений проводить анализ в области стратегического менеджмента, планировать организацию профессиональной деятельности в области стратегического управления;
- выработка навыков оперирования современными методами диагностики, анализа и решения проблем стратегического управления,
- формирование способности разрабатывать системы стратегического контроля;

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

В результате освоения дисциплины формируются следующие компетенции:

ОК-1 – способность к абстрактному мышлению, анализу, синтезу;

ОПК-1 – способность к анализу, планированию и организации профессиональной деятельности;

ПК-5 – владение современными методами диагностики, анализа и решения социально-экономических проблем, а также методами принятия решений и их реализации на практике;

ПК-7 – способность разрабатывать системы стратегического, текущего и оперативного контроля.

3 Место дисциплины в структуре ОП магистратуры

Дисциплина «Стратегическое управление» относится к дисциплинам базовой части ОПОП подготовки обучающихся по направлению 38.04.04 Государственное и муниципальное управление, направленность «Государственное и муниципальное управление».

4 Объем дисциплины (180 часов, 5 зачетных единиц)

Виды учебной работы	Объем, часов	
	Очная	Заочная
Контактная работа	37	21
в том числе:		
— аудиторная по видам учебных занятий	34	18
— лекции	10	8
— практические	24	10
— внеаудиторная	3	3
— зачет	-	-
— экзамен	3	3
Самостоятельная работа	143	159
в том числе:		
— курсовая работа	-	-
— прочие виды самостоятельной работы	143	159
Итого по дисциплине	180	180

5 Содержание дисциплины

По итогам изучаемого курса студенты (обучающиеся) сдают экзамен.

Дисциплина изучается:

- в очной форме: 2 курс, 3 семестр;
- в заочной форме: 2 курс, 4 семестр.

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	Практические занятия	Лабораторные занятия	Самостоятельная работа
1	Основы стратегического управления Стратегическое планирование и управление. Процесс стратегического управления и стратегическое видение. Нормативные и законодательные акты, формирующие механизм государственного стратегического управления. Методология стратегического государственного управления и формирование системы государственного стратегического управления в Российской Федерации	ОК-1; ОПК-1; ПК-5 ПК-7	3	2	4	-	28
2	Разработка стратегии Три вида стратегий. Алгоритмизация процесса разработки стратегий. Стратегический анализ. Инструменты стратегического анализа. Эталонные стратегии	ОК-1; ОПК-1; ПК-5; ПК-7	3	2	4	-	28
3	Реализация стратегии Сущность этапа реализации стратегии и его основные задачи. Лоббирование как фактор реализации стратегии. Процесс стратегического управления и его особенности. Глобальные тренды развития государственного стратегического управления. Прогнозирование, планирование, программирование как элементы государственного стратегического управления.	ОК-1; ОПК-1; ПК-5; ПК-7	3	2	6	-	28
4	Стратегии управления развитием организации Организационные стратегии. Функциональные стратегии. Конкурентные стратегии	ОК-1; ОПК-1; ПК-5; ПК-7	3	2	6	-	28
5	Оценка эффективности реализации стратегии. Особенности оценки государственного стратегического управления Контроль за реализацией стратегии. Оценка эффективности стратегии. Понятие и показатели эффективности и результативности стратегического государственного управления.	ОК-1; ОПК-1; ПК-5; ПК-7	3	2	4	-	31
Итого				10	24	-	143

Содержание и структура дисциплины по заочной форме обучения

№ п/п	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)			
				Лекции	Практические занятия	Лабораторные занятия	Самостоятельная работа
1	Основы стратегического управления Стратегическое планирование и управление. Процесс стратегического управления и стратегическое видение. Нормативные и законодательные акты, формирующие механизм государственного стратегического управления. Методология стратегического государственного управления и формирование системы государственного стратегического управления в Российской Федерации	ОК-1; ОПК-1; ПК-5; ПК-7	4	2	2	-	32
2	Разработка стратегии Три вида стратегий. Алгоритмизация процесса разработки стратегий. Стратегический анализ. Инструменты стратегического анализа. Эталонные стратегии	ОК-1; ОПК-1; ПК-5; ПК-7	4	2	2	-	32
3	Реализация стратегии Сущность этапа реализации стратегии и его основные задачи. Лоббирование как фактор реализации стратегии. Процесс стратегического управления и его особенности. Глобальные тренды развития государственного стратегического управления. Прогнозирование, планирование, программирование как элементы государственного стратегического управления.	ОК-1; ОПК-1; ПК-5; ПК-7	4	2	2	-	32
4	Стратегии управления развитием организации Организационные стратегии. Функциональные стратегии. Конкурентные стратегии	ОК-1; ОПК-1; ПК-5; ПК-7	4	1	2	-	31
5	Оценка эффективности реализации стратегии. Особенности оценки государственного стратегического управления Контроль за реализацией стратегии. Оценка эффективности стратегии. Понятие и показатели эффективности и результативности стратегического государственного управления.	ОК-1; ОПК-1; ПК-5; ПК-7	4	1	2	-	32
Итого				8	10	-	159

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

Методические указания (для самостоятельной работы)

1. Стратегическое управление : метод. указания по выполнению контрольных работ / Е. А. Бритикова.– Краснодар : КубГАУ, 2019. – 24 с. -
<https://edu.kubsau.ru/mod/resource/view.php?id=6178>

2. Стратегическое управление: метод. указания по выполнению самостоятельной работы / Е. А. Бритикова – Краснодар: КубГАУ, 2018. – 47 с.- <https://edu.kubsau.ru/mod/resource/view.php?id=6295>

3. Стратегическое управление: метод. указания к практическим и семинарским занятиям / Е. А. Бритикова. – Краснодар: КубГАУ, 2018. – 37 с. - <https://edu.kubsau.ru/mod/resource/view.php?id=6296>

7 Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

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

Номер семестра *	Этапы формирования компетенций по дисциплинам, практикам в процессе освоения ОП
ОК-1 Способность к абстрактному мышлению, анализу и синтезу	
1	Б1.В.ДВ.06.01 История государственных учреждений и органов управления в Российской Федерации
1	Б1.В.ДВ.06.02 История государственного управления
1	Б2.В.02.01(П) Научно-исследовательская работа (НИР)
3	<i>Б1.Б.02 Стратегическое управление</i>
4	Б3.Б.01 Защита выпускной квалификационной работы, включая подготовку к защите и процедуру защиты
ОПК-1 Способность к анализу, планированию и организации профессиональной деятельности	
2	Б1.В.01 Управление эффективностью государственных и муниципальных услуг
2	Б2.В.01.01(У) Практика по получению первичных профессиональных умений и навыков
3	<i>Б1.Б.02 Стратегическое управление</i>
3	Б1.В.11 Управление в государственных и муниципальных предприятиях и учреждениях
4	Б2.В.02.02(П) Практика по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности (в том числе технологическая практика, педагогическая практика)
4	Б2.В.02.03(П) Преддипломная практика
4	Б3.Б.01 Защита выпускной квалификационной работы, включая подготовку к защите и процедуру защиты
ПК-5 Владение современными методами диагностики, анализа и решения социально-экономических проблем, а также методами принятия решений и их реализации на практике	
1	Б1.В.08 Механизмы разрешения конфликтов в сфере государственного и муниципального управления
2	Б1.В.04 Управление инвестиционной деятельностью в муниципальном образовании
2	Б1.В.07 Современные механизмы противодействия коррупции
2	Б1.В.ДВ.05.01 Программирование и планирование развития территории
2	Б1.В.ДВ.05.02 Планирование в системе государственного и муниципального управления

Номер семестра *	Этапы формирования компетенций по дисциплинам, практикам в процессе освоения ОП
3	<i>Б1.Б.02 Стратегическое управление</i>
4	Б2.В.02.02(П) Практика по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности (в том числе технологическая практика, педагогическая практика)
4	Б2.В.02.03(П) Преддипломная практика
4	Б3.Б.01 Защита выпускной квалификационной работы, включая подготовку к защите и процедуру защиты
ПК-7 Способность разрабатывать системы стратегического, текущего и оперативного контроля	
2	Б1.В.10 Планирование и организация работы органа публичной власти
3	<i>Б1.Б.02 Стратегическое управление</i>
3	Б1.В.13 Контроль и надзор в системе государственного и муниципального управления
3	Б1.В.ДВ.04.01 Управленческие решения и ответственность
3	Б1.В.ДВ.04.02 Контроллинг в системе государственного и муниципального управления
4	Б2.В.02.02(П) Практика по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности (в том числе технологическая практика, педагогическая практика)
4	Б3.Б.01 Защита выпускной квалификационной работы, включая подготовку к защите и процедуру защиты

* 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)	

ОК-1 способность к абстрактному мышлению, анализу, синтезу					
<p>Знать: Научную проблематику соответствующей области знаний, методологию научного исследования, особенности научного исследования в соответствующей отрасли знаний и (или) методологию проектной деятельности, особенности проектной деятельности в соответствующей области.</p> <p>Уметь: Анализировать новую научную проблематику соответствующей области знаний Организовывать изучение тенденций развития соответствующей области науч-</p>	Уровень знаний ниже минимальных требований, имели место грубые ошибки	Минимально допустимый уровень знаний, допущено много негрубых ошибок	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, допущено несколько негрубых ошибок	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, без ошибок	Рефераты, доклады кейс-задание, творческое задание; эссе; тестовые задания. Вопросы и задания для проведения экзамена
	При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения, имели место грубые ошибки	Продемонстрированы основные умения, решены типовые задачи с негрубыми ошибками, выполнены все задания, но не в полном объеме	Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с негрубыми	Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с негрубыми	

Планируемые результаты освоения компетенции (индикаторы достижения компетенции)	Уровень освоения				Оценочное средство
	«неудовлетворительно» минимальный не достигнут	«удовлетворительно» минимальный (пороговый)	хорошо (средний)	отлично (высокий)	
ного знания, проведением анализа новых направлений исследований в соответствующей области знаний. Владеть: Обоснованием перспектив проведения исследований в соответствующей области знаний. Методами организации работы по формированию иерархии прогнозов производственных процессов на стратегическом и тактическом горизонтах принятия управленческих решений.	стандартных задач не продемонстрированы базовые навыки, имели место грубые ошибки	Имеется минимальный набор навыков для решения стандартных задач с некоторыми недочетами	ошибками, выполнены все задания в полном объеме, но некоторые с недочетами Продемонстрированы базовые навыки при решении стандартных задач с некоторыми недочетами	нены все задания в полном объеме Продемонстрированы навыки при решении нестандартных задач без ошибок и недочетов	
ОПК-1 – способность к анализу, планированию и организации профессиональной деятельности					
Знать: Сущность и содержание междисциплинарного подхода к решению инновационных задач и экономические рациональные границы применения основных методов организационно-экономического моделирования, планирования и организации профессиональной деятельности Уметь: Выполнять экономический анализ проектных решений для выбора оптимального варианта реализации инноваций Использовать методики разработки организационных структур и информационно-управленческих систем инновационной организации Оценивать экономическую эффективность Владеть: Разработка основных положений стратегии развития организации, обоснование стратегических решений по совершенствованию процессов стратегического и тактического планирования и организации работы государственного и муниципального служащего	Уровень знаний ниже минимальных требований, имели место грубые ошибки При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения, имели место грубые ошибки При решении стандартных задач не продемонстрированы базовые навыки, имели место грубые ошибки	Минимально допустимый уровень знаний, допущено много негрубых ошибок Продемонстрированы основные умения, решены типовые задачи с негрубыми ошибками, выполнены все задания, но не в полном объеме 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, выполнены все задания в полном объеме, но некоторые с недочетами Продемонстрированы базовые навыки при решении стандартных задач с некоторыми недочетами	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, без ошибок Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с отдельными несущественными недочетами, выполнены все задания в полном объеме Продемонстрированы навыки при решении нестандартных задач без ошибок и недочетов	Рефераты, доклады кейс-задание, творческое задание; эссе; тестовые задания. Вопросы и задания для проведения экзамена

Планируемые результаты освоения компетенции (индикаторы достижения компетенции)	Уровень освоения				Оценочное средство
	«неудовлетворительно» минимальный не достигнут	«удовлетворительно» минимальный (пороговый)	хорошо (средний)	отлично (высокий)	

ПК-5 - владение современными методами диагностики, анализа и решения социально-экономических проблем, а также методами принятия решений и их реализации на практике

<p>Знать: Методы управления развитием и эффективностью организации, анализа выполнения планов и программ, определения их экономической эффективности Методы анализа социальных программ и определения их экономической эффективности Основы управления социальным развитием Методы проведения социологических исследований, изучения общественного мнения Уметь: Разрабатывать стратегии и политики в управлении персоналом Разрабатывать корпоративные социальные программы Владеть: Разработкой корпоративной культуры и социальной политики, систем мотивации, эффективности, оценки и развития персонала Анализом успешных корпоративных практик по организации стратегического управления персоналом организации, организационного проектирования и взаимодействия подразделений</p>	<p>Уровень знаний ниже минимальных требований, имели место грубые ошибки При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения, имели место грубые ошибки При решении стандартных задач не продемонстрированы базовые навыки, имели место грубые ошибки</p>	<p>Минимально допустимый уровень знаний, допущено много негрубых ошибок Продемонстрированы основные умения, решены типовые задачи с негрубыми ошибками, выполнены все задания, но не в полном объеме Имеется минимальный набор навыков для решения стандартных задач с некоторыми недочетами</p>	<p>Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, допущено несколько негрубых ошибок Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с небольшими недочетами, выполнены все задания в полном объеме Продемонстрированы навыки при решении нестандартных задач без ошибок и недочетов</p>	<p>Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, без ошибок Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с небольшими недочетами, выполнены все задания в полном объеме Продемонстрированы навыки при решении нестандартных задач без ошибок и недочетов</p>	<p>рефераты доклады кейс-задание, творческое задание; эссе; тестовые задания. Вопросы и задания для проведения экзамена</p>
--	---	--	---	---	---

ПК-7 способность разрабатывать системы стратегического, текущего и оперативного контроля

<p>Знать: Базовые идеи, подходы, методы и результаты прикладной статистики, экспертных оценок, теории принятия решений. Методы моделирования технологий обеспечения качества, методы классификации, методы принятия решений в условиях неопределенности и риска. Уметь: Использовать законы естественно-научных дисциплин</p>	<p>Уровень знаний ниже минимальных требований, имели место грубые ошибки При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения, имели место грубые ошибки</p>	<p>Минимально допустимый уровень знаний, допущено много негрубых ошибок Продемонстрированы основные умения, решены типовые задачи с негрубыми ошибками, выполнены все задания, но не в полном объеме</p>	<p>Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, допущено несколько негрубых ошибок Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с небольшими недочетами, выполнены все задания в полном объеме</p>	<p>Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, без ошибок Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с небольшими недочетами, выполнены все задания в полном объеме</p>	<p>Рефераты, доклады кейс-задание, творческое задание; эссе; тестовые задания. Вопросы и задания для проведения экзамена</p>
---	--	---	---	---	--

Планируемые результаты освоения компетенции (индикаторы достижения компетенции)	Уровень освоения				Оценочное средство
	«неудовлетворительно» минимальный не достигнут	«удовлетворительно» минимальный (пороговый)	хорошо (средний)	отлично (высокий)	
<p>в профессиональной деятельности и применять математический аппарат, методы оптимизации, теории вероятностей, математической статистики, системного анализа для принятия решений.</p> <p>Владеть: Руководством подведения итогов работы и оценки деятельности подразделений организации, регулярным контролем за ходом деятельности организации, принятием мер по предупреждению и устранению проблемных ситуаций.</p>	<p>место грубые ошибки</p> <p>При решении стандартных задач не продемонстрированы базовые навыки, имели место грубые ошибки</p>	<p>задания, но не в полном объеме</p> <p>Имеется минимальный набор навыков для решения стандартных задач с некоторыми недочетами</p>	<p>шены все основные задачи с негрубыми ошибками, выполнены все задания в полном объеме, но некоторые с недочетами</p> <p>Продемонстрированы базовые навыки при решении стандартных задач с некоторыми недочетами</p>	<p>дельными несущественными недочетами, выполнены все задания в полном объеме</p> <p>Продемонстрированы навыки при решении нестандартных задач без ошибок и недочетов</p>	<p>проведения экзамена</p>

7.3 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы

1. Темы рефератов

1) Рекомендуемая тематика рефератов:

ТЕМА 1

1. Роль и задачи специалистов в области стратегического подхода к управлению
2. Разработка стратегического видения и миссии фирмы
3. Пирамида разработки стратегий для диверсифицированной и узкопрофильной компании

ТЕМА 2

4. Формулирование миссии организации. Структура документа, содержащего миссию компании
5. Установление целей развития организации. Значение целеполагания для эффективного развития компании
6. Управление стратегическим набором

ТЕМА 3

7. Ключевые компетенции организации
8. Установление целей и определение направлений развития фирмы
9. Выделение организации во внешней среде

ТЕМА 4

10. Портфельный стратегический анализ отраслей
11. Стратегический анализ отраслей для вхождения в новые отрасли и выхода из текущего бизнеса
12. Анализ маркетингового потенциала организации: текущий уровень и стратегический аспект

ТЕМА 5

13. Инструменты оценки стратегических альтернатив с учетом рыночных критериев
14. Метод «аккордеона»: преимущества и недостатки
15. Объединение усилий по разработке стратегий и факторы ее формирующие

2) Тематика рефератов для выполнения самостоятельной контролируемой работы:

1. Факторы макро- и мезо- среды организации, влияющие на формирование стратегии и ее стратегический выбор
 2. Суть разработки и реализации стратегии компании и фирмы
 3. Задача менеджера по созданию и реализации стратегий компании и фирмы
 4. Управление циклами развития товара
 5. Дерево принятия решений
 6. Матрицы анализа диверсифицированных компаний. Разработка корпоративной стратегии
 7. Стратегии диверсификации в связанных отраслях
 8. Стратегии диверсификации в несвязанных отраслях
 9. Диверсификация и стратегии ликвидации бизнеса
 10. Стратегии для конкуренции в новых отраслях и отраслях, находящихся в стадии зрелости
 11. Стратегии для фирм, действующих в отраслях стагнации и спада
 12. Стратегии для конкуренции в раздробленных отраслях и на международных рынках
 13. Стратегии в раздробленных отраслях
 14. Стратегии на международных рынках
 15. Стратегии и конкурентные преимущества в диверсифицированных компаниях
 16. Основные черты стратегий вертикальной интеграции
 17. Использование маркетинговой стратегии в стратегическом менеджменте
 18. Корпоративные стратегии диверсификации
 19. Суть корпоративной стратегии диверсификации
 20. Необходимость и направления диверсификация. Вхождение в новый бизнес
 21. Оценка конкурентного статуса
 22. Стратегия и конкурентное преимущество компании
 23. Как компания может завоевывать и удерживать конкурентное преимущество?
- Основные типы стратегий. Подходы по созданию конкурентного преимущества и оборонительных мероприятий по его удержанию
24. Матрица «рост рынка/привлекательность в конкуренции»
 25. Общее и оперативное окружение организации
 26. Варианты стратегического состояния компании
 27. Стратегии диверсификации. Комбинированные стратегии диверсификации.
- Стратегический анализ диверсифицированных компаний
28. Определение текущей стратегии компании
 29. Оценка диверсифицированного портфеля с использованием матричного анализа
 30. Оценка пространственного положения организации в системе координат
 31. Оценка эффективности текущей стратегии маркетинга организации
 32. Риск стратегии узкой специализации. Аргументы в поддержку диверсификации
 33. Сравнение привлекательности отраслей и сил хозяйственных подразделений

34. Стратегические соответствия бизнесов организации и возможности их использования для усиления стратегической позиции организации

2. Темы докладов

1) Рекомендуемая тематика докладов:

ТЕМА 1

1. Аналитико-прогностическое обеспечение стратегического планирования
2. Стратегическое самоопределение организации
3. Система ценностей организации

ТЕМА 2

4. Миссия и социальные обязательства организации
5. Понятие «стратегия»
6. Школы стратегического менеджмента

ТЕМА 3

7. Школа дизайна (проектирования): формирование стратегии как процесс осмысления
8. Школа планирования: формирование стратегии как формальный процесс
9. Школа позиционирования: формирование стратегии как аналитический процесс

ТЕМА 4

10. Школа предпринимательства: формирование стратегии как процесс предвидения
11. Когнитивная школа: формирование стратегии как ментальный процесс
12. Школа обучения: формирование стратегии как развивающийся процесс

ТЕМА 5

13. Школа власти: формирование стратегии как процесс ведения переговоров
14. Школа культуры: формирование стратегии как коллективный процесс
15. Школа внешней среды: формирование стратегии как модернизационный процесс.

2) Тематика докладов для выполнения самостоятельной контролируемой работы:

- 1 Школа конфигурации: формирование стратегии как процесс трансформации
- 2 Мотивация персонала
- 3 Причины возникновения сопротивления изменениям
- 4 Характеристика индивидуального и группового сопротивления
- 5 Управление кризисной ситуацией
- 6 Руководство процессом внесения коррективов
- 7 Входные барьеры в отрасли
- 8 Отраслевые возможности и угрозы для диверсифицированных организаций
- 9 Сегментация рынка: текущее состояние и стратегические изменения структуры потребителей
- 10 Продуктовый портфель и методы его анализа. Анализ продуктовой стратегии
- 11 Значение организационной культуры для реализации стратегии
- 12 Ресурсная концепция стратегического менеджмента
- 13 Классификация целей. Требования, предъявляемые к целям
- 14 Иерархия целей. Правила построения дерева целей
- 15 Ранжирование целей и задач
- 16 Гуру стратегического менеджмента – К. Эндрюс
- 17 Гуру стратегического менеджмента – И. Ансофф
- 18 Гуру стратегического менеджмента – М. Портер
- 19 Гуру стратегического менеджмента – Г. Минцберг

- 20 Гуру стратегического менеджмента – Г. Хэмел
- 21 Корпоративность и стратегии реструктуризации портфеля
- 22 Многонациональные стратегии диверсификации
- 23 Комбинирование диверсифицированных стратегий
- 24 Эффективность ценовой политики, системы продвижения и распределения товаров и услуг
- 25 Факторы, определяющие выбор стратегии организации (риск, предшествующий опыт и достигнутые результаты реализации стратегии, конфликт интересов собственников/акционеров и менеджмента, фактор времени и т.п.)
- 26 Оценка эффективности стратегического управления в организации
- 27 Формализация стратегической информации
- 28 Оценка стратегической гибкости
- 29 Синергизм и внутренняя взаимосвязь
- 30 Внеэкономические факторы эффективности стратегии организации
- 31 Управление стратегическими рисками в организации: цели и методы
- 32 Общее содержание стратегического управления в государственном масштабе.

3. Кейс-задания

Обучающиеся моделируют и защищают перед группой конкретные ситуации по следующим проблемным аспектам:

1. Тема 1. Основы стратегического управления

А) Анализ документов стратегического значения (Студент изучает документы Российской Федерации, относящиеся к стратегическим планам развития. Представляет анализ в части определения принципов, целеполагания, задач стратегического управления в России, субъектно-объектного состава)

Б) Составление системы стратегического управления в Российской Федерации. Студент выявляет все уровни управления и элементы системы стратегического управления, которые представляет схематично в виде структуры

2. Тема 2. Разработка стратегии. Разработка матрицы Boston Consulting Group (БКГ). Изучив базовые компоненты классической матрицы БКГ, студент применяет данную матрицу к выбранной организации, используя технологии по ее разработке.

3. Тема 3. Реализация стратегии. Формирование матрицы General Electric (McKinsey). Изучив базовые компоненты классической матрицы McKinsey, выявить особенности в своей организации при реализации стратегии

4. Тема 4. Стратегии управления развитием организации. Разработка матрицы «Жизненный цикл-стратегия». Студент на базе данных определенной организации выявляет стратегические зоны хозяйствования (СХЗ) оценивает привлекательность этих зон.

Оценка конкурентного статуса.

5. Тема 5. Оценка эффективности реализации стратегии. Особенности оценки государственного стратегического управления Разработка стратегии развития организации (совершенствование стратегического управления организацией)

4. Творческое задание

Выполнение творческого задания предполагает представление результатов исследования группе; участие в групповом обсуждении собственных результатов исследования и других обучающихся (методом взаимного рецензирования).

На практическом занятии применяются интерактивные технологии обучения. Магистранты готовят и защищают перед оппонентами индивидуальные задания по следующим проблемным аспектам:

1. Оценка внутренней и внешней среды организации. Опишите применение систем-

ного подхода к стратегическому управлению (Тема 1. Основы стратегического управления)

2. Анализ инновационного потенциала организации. Охарактеризуйте уровни разработки и реализации стратегии, которые охватывает стратегический анализ (Тема 2. Разработка стратегии)

3. Оценка ресурсов организации и ее конкурентной силы. Объясните суть PEST-анализа внешней макросреды органа государственной власти или муниципального управления (Тема 3. Реализация стратегии)

4. Конкурентоспособность организации в стратегической перспективе. Опишите особенности стратегического планирования в условиях экономического кризиса (Тема 4. Стратегии управления развитием организации)

5. Анализ хозяйственного портфеля компании. Разработайте модель системы ключевых стратегических показателей результативности и эффективности деятельности организации (органа государственной власти или муниципального управления) в части их вклада в обеспечение устойчивого социально-экономического развития РФ и региона (регионов) России. (Тема 5. Оценка эффективности реализации стратегии. Особенности оценки государственного стратегического управления)

5. Эссе.

Рекомендуемая тематика эссе:

ТЕМА 1 Основы стратегического управления

1. Представить понятие организации. Проследить эволюцию управленческой мысли
2. Проанализировать эволюцию управленческих систем
3. Обозначить концепцию стратегического менеджмента
4. Выявить цели и функции государственного стратегического управления

ТЕМА 2 Разработка стратегии

1. Определить задачи стратегического управления
2. Охарактеризовать процесс стратегического управления и его этапы
3. Провести сравнительный анализ Матрицы Бостонской консультативной группы и модели Мак Кинси: представить их достоинства и недостатки
4. Выявить: в каких политических и нормативных правовых документах получают закрепление цели государственного стратегического управления

ТЕМА 3 Реализация стратегии

1. Определение стратегических зон хозяйствования
2. Проведение оценки привлекательности стратегической зоны хозяйствования
3. Выявление сущности диверсификации, ее преимуществ и ограничений применения
4. Представление роли организационной культуры в реализации стратегии органа государственной власти или муниципального управления

ТЕМА 4 Стратегии управления развитием организации

1. Проанализировать основные экономические характеристики отрасли. Представить анализ конкурентных сил в отрасли
2. Сформулировать понятие стратегии. Раскрыть задачи создания стратегии
3. Описать направления, формы и методы стратегического анализа внутренней среды организации
4. Провести стратегический анализ для разработки долгосрочной стратегии социально-экономического развития

ТЕМА 5 Оценка эффективности реализации стратегии. Особенности оценки государственного стратегического управления

1. Выявить особенности стратегического анализа внутренней среды организации
2. Представить эффект синергии и его влияние на стратегический выбор организации
3. Подчеркнуть значимость инновационной активности организации, применив стратегический подход к анализу
4. Исследовать методики оценки эффективности управленческой деятельности, используемые в современной мировой практике

Тематика эссе для выполнения самостоятельной контролируемой работы:

1. Дать оценку эффективности инновационной и научно-технической политики организации
2. Приведение организационной структуры в соответствие со стратегией
3. Обосновать значение организационной культуры для реализации стратегии
4. Представить методы приведения организационной структуры в соответствие с стратегией
5. Проследить взаимосвязь организационной культуры и реализации стратегии
6. Проанализировать внутреннюю среду организации и провести стратегический анализ
7. Как выявлять продуктивные и производственные альтернативы
8. Представить технологии адаптации коллектива к изменениям
9. Описать принудительный метод проведения изменений. Условия его изменения
10. Представить план адаптивных изменений
11. Проследить взаимосвязь миссии, целей и стратегий в стратегической пирамиде
12. Провести анализ существующей стратегии организации
13. Описать стратегические альтернативы: понятие и виды
14. Изучить процедуру увязки бюджетов со стратегией
15. Представить концепцию стратегических зон хозяйствования, зон стратегических ресурсов и групп стратегического влияния
16. Сформулировать миссию организации и стратегических перспектив
17. Выявить политический, экономический и организационный векторы в модели стратегического состояния компании
18. Применение бенчмаркинга: сущность, формы, методы и результаты
19. Изучение источников силы и слабости организации на рынке
20. Формулирование и анализ стратегических альтернатив и выбор стратегии
21. Описание особенностей стратегического анализа отраслевого окружения диверсифицированных компаний
22. Изобразить схематично метод стратегического анализа «Дерево целей».

6. Тестовые задания (примеры)

Примеры тестовых заданий по теме 1:

1. Стратегия организации это:
 - : деятельность организации в определенной стратегической зоне хозяйствования (определенный сегмент рынка)
 - : практическое использование методологии стратегического управления
 - : генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей
 - : обеспечение выработки действий для достижения целей организации и создание управленческих механизмов реализации этих действий через систему планов
2. Заранее спланированная реакция организации на изменения внешней среды – это:
 - : стратегическое планирование
 - : стратегия

: СВOT – анализ

: стратегическое управление

3. Исторически долгосрочное планирование на уровне предприятия сформировалось в:

: 50-х годах XX века

: 60-х годах XX века

: 70-х годах XX века

: 80-х годах XX века

4. Впервые исследовал генезис фирмы через соотношение внешнего окружения, стратегии развития и организационной структуры управления

: Альфред Д. Чандлер

: Кеннет Эндрюс

: Игорь Ансофф

: Майкл Портер

5. Автор книги «Корпоративная стратегия»

: Альфред Д. Чандлер

: Кеннет Эндрюс

: Игорь Ансофф

: Майкл Портер

6. Принципы стратегического менеджмента – это основные правила деятельности организации для достижения поставленных целей. Как называется данный принцип «Определение перспективы, которая открывается перед организацией с точки зрения роста, нормы прибыли, стабильности и технологии; выделение на этой основе стратегических зон хозяйствования и стратегических хозяйственных центров»?

: Разделение труда

: Экономичность и эффективность

: Единство направления

: Выделение доминанты развития

7. Принципы стратегического менеджмента – это основные правила деятельности организации для достижения поставленных целей. Как называется данный принцип «Интересы одного работника или группы работников не должны превалировать над интересами организации»

: Разделение труда

: Подчинённость личных интересов общим

: Единство направления

: Выделение доминанты развития

8. Стратегия организации это:

: деятельность организации в определенной стратегической зоне хозяйствования (определенный сегмент рынка)

: практическое использование методологии стратегического управления

: генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей

: обеспечение выработки действий для достижения целей организации и создание управленческих механизмов реализации этих действий через систему планов.

9. Эволюционное развитие из стратегического планирования, которое составляет его сущностную основу, это:

: стратегическое планирование

: среднесрочное планирование

: долгосрочное планирование

: стратегическое управление

10. Что нельзя отнести к числу стратегических решений:

: изучение потребностей и предпочтений потребителей

: реконструкцию предприятия

: внедрение новшеств (новая продукция, новые технологии)

: выход на новые рынки сбыта

Вопросы и задания для проведения промежуточного контроля (экзамена)

Компетенция ОК-1 - способность к абстрактному мышлению, анализу, синтезу

Вопросы к экзамену

1. История становления и развития стратегического планирования и управления как самостоятельного направления экономической науки

2. Сущность и содержание миссии органа государственной власти или муниципального управления

3. Научные подходы и методы менеджмента в государственном стратегическом управлении

4. Методологическая основа современного государственного стратегического управления

5. Модели государственного регулирования и социально-экономического развития экономики

6. Сущность стратегического планирования и управления

7. Признаки хорошего менеджмента

8. Пять задач стратегического менеджмента

9. Определения стратегии в различных трактовках классиков стратегического менеджмента: по Л. Чандлеру, И. Ансоффу, Г. Минцбергу

10. Виды стратегий поведения фирм по А.А. Томпсону и А.Дж. Стрикленду

11. Сущность теории управления резервами

12. Понятие стратегии развития предприятия

13. Базовые модели стратегического планирования

14. Подходы к процессу разработки стратегии развития предприятия

15. Формирование стратегического видения

16. Эволюция конкуренции в рыночной экономике

Практические задания для экзамена

1. Навыки аналитического мышления. Ранжировать по степени важности для стратегического управления

- сбор качественной информации;

- обработка обширных данных;

- классификация материалов по заданным критериям;

- сопоставление данных и установление взаимосвязи;

- беспристрастная оценка информации;

- логическое мышление;

- стройное изложение мыслей;

- умение оперировать фактами;

- расстановка приоритетов с выделением важного и незначительного;

- критическое мышление (избирательное восприятие поступающей информации);

- поиск альтернативных версий;

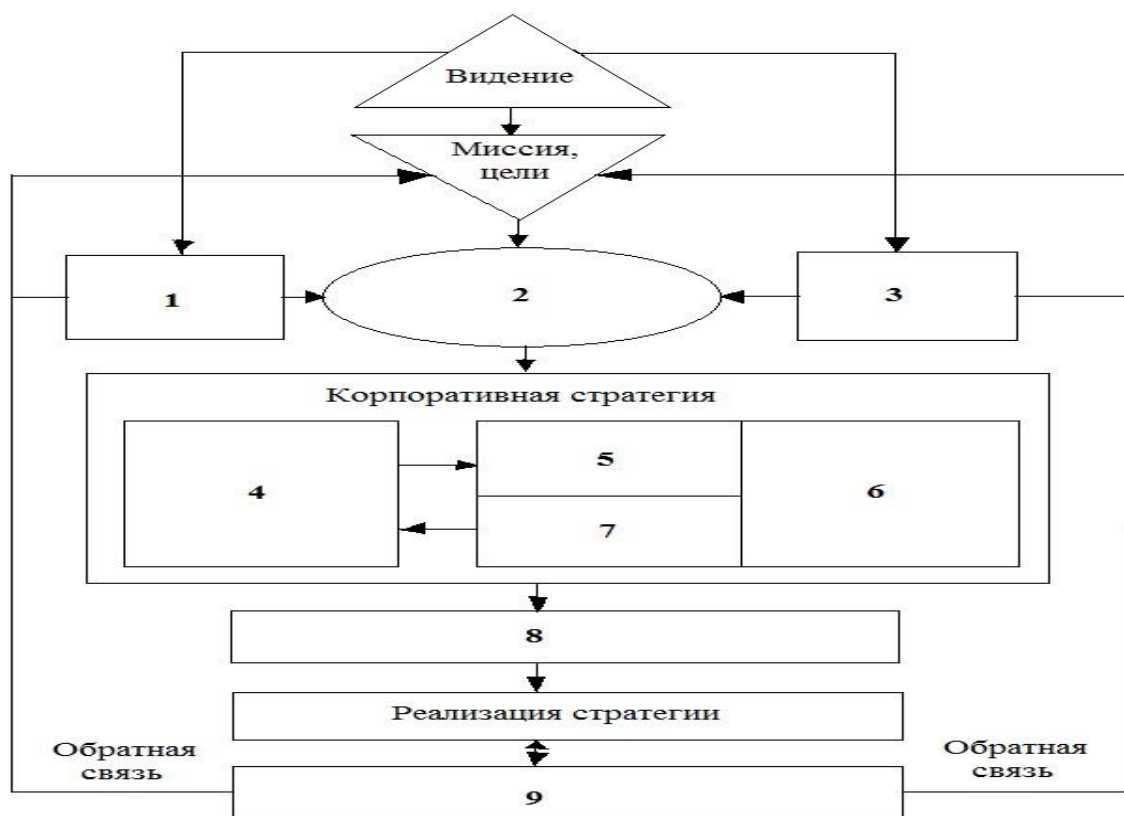
- способность к умозаключениям.

2. Сравнительная характеристика основных подходов к разработке стратегиям

Наименование подхода	Достоинства	Недостатки
Главный стратегический		
Делегирования полномочий		
Совместный		
Инициативный		

3. Заполните схему «Модель стратегического управления» (схема 1).

Варианты: а) стратегический анализ; б) диагностика внешней среды; в) диагностика внутренней среды; г) стратегический контроллинг; д) функциональные стратегии; е) стратегические приоритеты, ограничения, этапы; ж) стратегии бизнес-единиц; з) стратегии специализированных видов деятельности; и) стратегическая программа действий.



4. Заполнить таблицу «управленческий профиль предприятия по И. Ансоффу»

Наименование фактора	Оценка		
	Слабость	Нейтрально	Сила
Атрибуты управленческого потенциала - менталитет - власть -компетенция -способности			

Атрибуты «климата» организации - организационная культура - делегирование ответственности			
Атрибуты процедуры управления - информационная структура - процедура принятия решений - вознаграждение и материальное стимулирование (схема для управленческого персонала)			

5. Провести анализ классификации конкурентной силы

Название группы	Возможный тип поведения
Доминирование благоприятное	
Относительно благоприятное	
Неблагоприятное	
Неудовлетворительное	
Безнадежное	

Примерные тестовые задания для экзамена

1. Исторически долгосрочное планирование на уровне предприятия сформировалось:
50-х годах XX века
60-х годах XX века
70-х годах XX века
80-х годах XX века
2. Кого принято считать предшественниками стратегического менеджмента и первыми стратегами?
античных философов
китайских философов
немецких военных стратегов
3. Что является основным недостатком системы научного управления Ф. Тейлора?
она реализуема лишь с дисциплинированными работниками
она оторвана от реальных условий принятия решений
уровень оплаты труда работников не зависит от качества их труда
4. Перефразируя П. Друкера, И. Ансофф пишет: «Стратегическое планирование – это управление по планам, а стратегическое управление – это управление по ...»
результатам
прогнозам
предвидению

5. В теории стратегического управления философия организации – это форма выражения _____, совокупность важнейших принципов и качественных целей организации.
 образа
 миссии
 стратегии

Компетенция ОПК-1 – способность к анализу, планированию и организации профессиональной деятельности

Вопросы к экзамену

1. Стратегическое управление как непрерывный процесс
2. Преимущества стратегического подхода к управлению
3. Постановка целей
4. Разработка стратегии
5. Факторы, влияющие на стратегию организации
6. Тенденции развития государственного стратегического управления
7. Государственное и муниципальное прогнозирование, планирование, программирование как элементы территориальной стратегии
8. Стратегия, этика и социальная ответственность
9. Критерии успешной стратегии
10. Три вида стратегий
11. Алгоритмизация процесса разработки стратегий
12. Анализ внешней и внутренней среды
13. Инструменты стратегического анализа
14. Эталонные стратегии
15. Сущность этапа реализации стратегии и его основные задачи
16. Лоббирование как фактор реализации стратегии
17. Оценка эффективности стратегии
18. Основы формирования технической и социальной политики организации
19. Развитие организационной и производственной структур организации
20. Формирование портфелей новшеств и инноваций фирмы
21. Стратегический маркетинг как инструмент формирования стратегии
22. Подходы к формированию государственной стратегии
23. Состав и содержание стратегии

Практические задания для экзамена

1. Заполните таблицу: «Сопоставление стратегического и оперативного управления»

Сравнительный признак	Оперативное управление	Стратегическое управление
Цели		
Пути достижения целей		
Фактор времени		
Средство управления		
Проблема		
Решение управленческих проблем		
Стиль организационного поведения		
Организационная структура		
Структура власти		
Отношение к риску		

Объект внимания менеджмента		
Управленческие навыки		

2. Заполните приведенную ниже таблицу, сгруппировав цели организации по критерию деления на постоянные и разовые.

Цели организации	Разовые	Повторяющиеся
1. Разработать новую модель продукции		
2. Разработать систему учета и контроля, соответствующую мировым стандартам		
3. Корректировать цены на продукцию в зависимости от затрат и качества		
4. Систематически вести учет накладных затрат		
5. Разработать проект формирования предпринимательской сети		
6. Планировать работу бизнес-единиц и функциональных служб		

3. Проверьте возможные противоречия, заложенные в следующие первоначальные формулировки целей, и приведите обоснование вашего мнения.

Формулировка целевых заданий	Есть ли противоречие	
	Да	Нет
1. Снизить издержки производства и повысить инновационный потенциал организации		
2. Повысить объемы продаж и снизить себестоимость выпускаемой продукции		
3. Реализовать стратегию нововведений и ежегодного прироста прибыли		
4. Развивать творческий потенциал и повысить исполнительную дисциплину персонала		
5. Реализовать план социального развития коллектива и обеспечить рост производительности труда		
6. Расширить полномочия работников по принятию решений и усилить контролирующие функции руководства		

4. Определите, к какому из видов бенчмаркинга относится приведенная в таблице характеристика.

Описание	Вид бенчмаркинга
Направлен на изучение процессов конкуренции, которые существуют на рынке.	- ?
Направлен на определение наиболее эффективных операционных практик в рамках конкретной функции компании.	- ?
Предназначен для сопоставления продукции, услуг, бизнес-процессов конкурирующих компаний.	- ?
Сопоставляет конкурентные позиции соперничающих компаний через	- ?

Примерные тестовые задания для экзамена

1. Функция стратегического управления - это?

обоснованное направление управленческой деятельности;
деятельность по обеспечению реализации цели организации;
набор правил для принятия решений.

2. Основной характеристикой организации как открытой системы является:

обмен ресурсами с внешней средой
сильное лидерство
способность адаптировать методы ведения бизнеса к изменяющимся условиям внешнего окружения

3. Какой из методов **не** относится к государственным методам инновационной политики:

прямые методы влияния через бюджет
прямое административное воздействие
методы влияния через установление нерегламентированных правил
прямые методы регулирования через институты развития

4. Отдельный сегмент окружения, на который организация имеет выход, — это:

стратегическая зона хозяйствования
бизнес-единица
функциональные подразделения

5. Исходным процессом стратегического управления является:

определение миссии и целей
выбор стратегии
анализ среды
оценка и контроль стратегии.

Компетенция ПК-5 - владение современными методами диагностики, анализа и решения социально-экономических проблем, а также методами принятия решений и их реализации на практике

Вопросы к экзамену

1. Технология разработки стратегии
2. Методическое, ресурсное, информационное и правовое обеспечение разработки стратегии организации
3. Стратегия маркетинга
4. Финансовая стратегия
5. Инновационная стратегия
6. Стратегия производства
7. Социальная стратегия
8. Стратегия организационных изменений
9. Экологическая стратегия

10. Структурный анализ конкурентного окружения организации
11. Общие конкурентные стратегии
12. Понятие рисков в стратегическом планировании развития предприятий
13. Сущность теории управления резервами
14. Государственная инвестиционная политика
15. Государственные программы и подпрограммы
16. Нормативно-правовая база стратегии управления факторами производства
17. Исследование резервов при переоценке основных фондов и их технической инвентаризации
18. Конкурентное преимущество
19. Методы управления конкурентным потенциалом организации
20. Виды конкурентной стратегии
21. Конкурентные стратегии по признаку доли рынка
22. Основные типы конкурентной борьбы
23. Формирование стратегии конкурентоспособности

Практические задания для экзамена

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

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

2. Соедините область конкуренции с применимой к ней конкурентной стратегией.

Область конкуренции	Конкурентная стратегия
Глобальная	Стремление к ценовому лидерству
Локальная	Фокусирование на рыночных нишах
Национальная	Дифференциация по качеству и технологии.

3. При выборе организационной структуры, соответствующей стратегии, учитывают первичность стратегии и используют следующие рекомендации. Заполните пробелы в цепочке:

реинжиниринг → Выявление факторов эффективности и неэффективности организационно-структуры → ? → Превращение стратегически значимых видов деятельности в ключевые в организационной структуре → ? → ? → Обеспечение сотрудничества и взаимодействия с поставщиками и партнёрами.

4. Заполните, пожалуйста, пустой квадрант "звезды" усовершенствованной матрицы Бостонской консалтинговой группы.

Определите:

- а) на что ориентирован стиль ведения бизнеса - на рынок и рост, на сохранение существующей позиции, на сокращение доли рынка;
- б) деловой риск - высокий, средний или низкий;
- в) денежные потоки - положительные, нейтральные или отрицательные;
- г) финансовый риск - высокий, средний или низкий.

Темп роста	Относительная доля рынка	
	ЗВЁЗДЫ стиль; риски; денежные потоки	ВОПРОСЫ предпринимательский стиль; очень высокий деловой риск; отрицательные денежные потоки; очень низкий финансовый риск.
	ДОЙНЫЕ КОРОВЫ контролирующий стиль; средний деловой риск; положительные денежные потоки; средний финансовый риск.	СОБАКИ стиль минимизации затрат; низкий деловой риск; нейтральные денежные потоки; высокий финансовый риск.

5. Постройте SWOT-анализа для конкретного предприятия

Матрица SWOT-анализа

	Возможности 1. 2. 3. ...	Угрозы 1. 2. 3. ...
Сильные стороны 1. 2. 3. ...	Поле СИВ (сила и возможности)	Поле СИУ (сила и угрозы)
Слабые стороны 1. 2. 3. ...	Поле СЛВ (слабость и возможности)	Поле СЛУ (слабость и угрозы)

27

Примерные тестовые задания для экзамена

1. Реализация стратегии включает в себя
 - выбор системы управления организацией
 - выбор направлений развития
 - выбор рынка
2. Какое из определений «стратегии управления персоналом» является наиболее точным:
 - Стратегия найма персонала, организация исполнения работы и вознаграждение
 - Специфические правила и нормы найма персонала, работы с персоналом с учетом кадровой политики организации
 - Специфический набор основных принципов, правил и целей работы с персоналом, конкретизированный с учетом типов организационной стратегии. Кадрового потенциала, кадровой политики.
3. Недостатками какой из структур являются чрезмерная функциональная близорукость и разбиение стратегически важных деловых процессов по традиционным направлениям?
 - линейная
 - функциональная

дивизиональная.

4. Возрастании роли стратегического подхода к управлению персоналом в настоящее время связано (выберите одну из группы факторов):
- с высокой монополизацией и концентрацией производства;
 - с регионализацией экономики и целенаправленной структурной перестройкой занятости;
 - с ужесточением конкуренции во всех ее проявлениях, ускорением темпов изменения параметров внешне среды и возрастанием неопределенности ее параметров во времени.

5. Что не относится к внутренним компетенциям:

НИОКР

хорошо отобранные и эффективные бизнес-процессы
возможности лоббирования

Компетенция ПК-7 - способность разрабатывать системы стратегического, текущего и оперативного контроля

Вопросы к экзамену

1. Понятие контроля
2. Определение стратегического контроля
3. Стратегический анализ рисков
4. Методы оценки работы организации
5. Ключевые факторы, определяющие выбор стратегии органов государственной власти или муниципального управления
6. Основные критерии оценки эффективности стратегии органов государственной власти или муниципального управления
7. Глобальные тренды развития государственного стратегического управления
8. Эффективность государственного стратегического управления и проблемы ее оценки.

Практические задания для экзамена

1. Постройте схему этапов проведения стратегического контроля за деятельностью предприятия (на примере конкретной организации).
2. Заполнить недостающие элементы в системе направлений стратегической деятельности предприятия

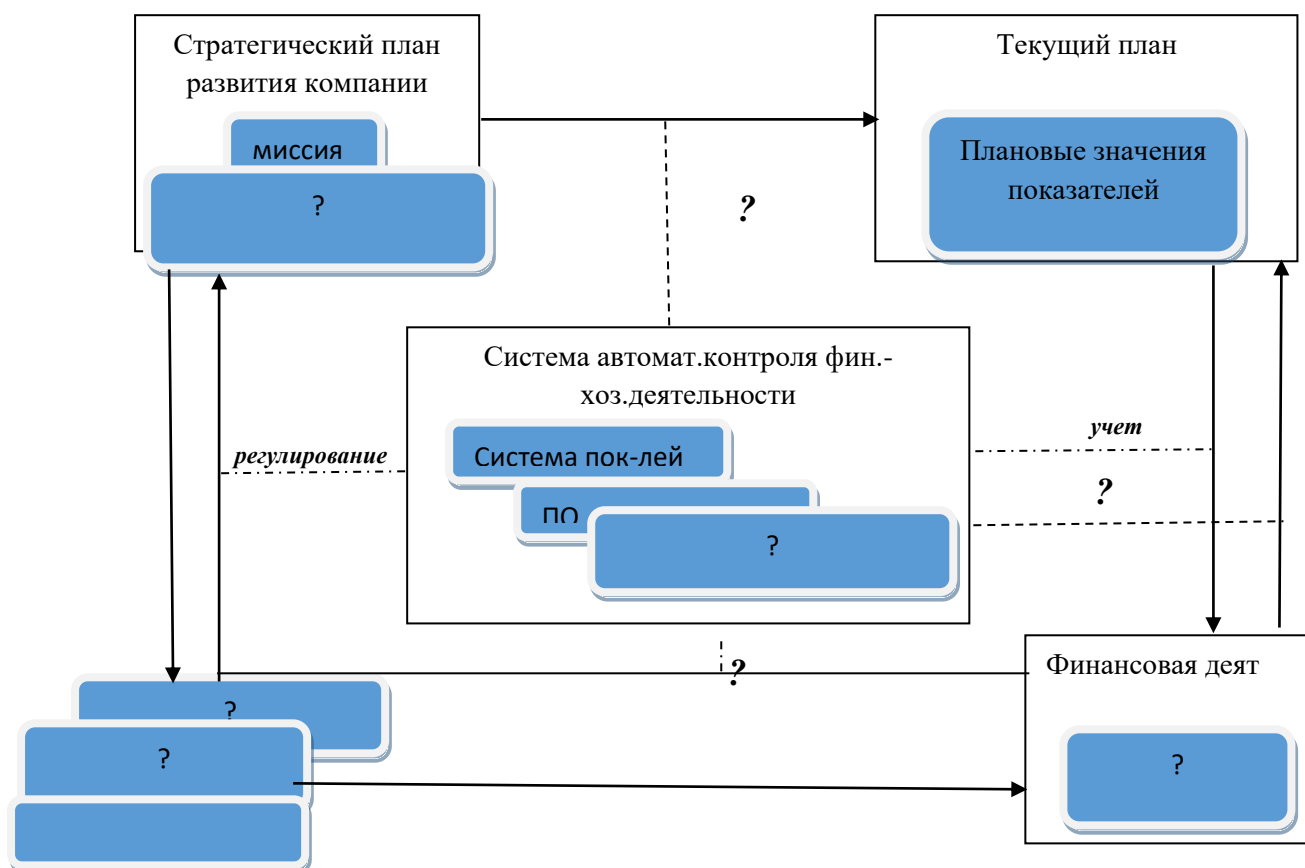


3. Назовите типы архитектоники (оперативная, стратегическая) по приведенным в таблице характеристикам организации.

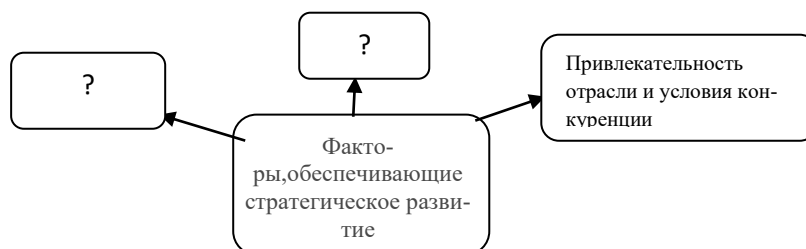
Сопоставление архитектоники организаций

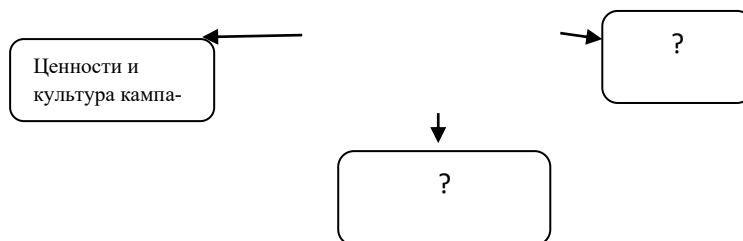
Аспекты	1	2
1. Культура	Ориентирована на производство/маркетинг: успех = агрессивная конкуренция + эффективное производство	Ориентирована на стратегию /гибкость: успех = изобретательность + предвидение/создание потребностей
2. Менеджер	Должен уметь получить прибыль, достичь поставленных целей и контролировать	Предприниматель, —проводник новшеств и благожелательный лидер
3. Долгосрочное планирование	Стратегическое планирование	стратегическое проблемное управление.
4. Контроль сложившейся деятельности	Стратегическое управление.	Стратегический контроль.
5. Информация	Тенденции спроса и прибыльности	Новые проблемы и возможности
6. Структура	1. Функциональная/дивизиональная 2. Стабильная	1. По проектам/матричная 2. Динамичная
7. Власть	1. Децентрализована 2. Сосредоточена в производстве и маркетинге	Сосредоточена в общем руководстве, НИОКР, новых предприятиях и стратегическом планировании

4. Отобразить недостающие элементы в системе контроля организации



5. Представить основные факторы, обуславливающие стратегическое развитие





Примерные тестовые задания для экзамена

1. Оценка эффективности реализации стратегии проводится по следующим уровням:

степень достижения поставленных стратегических целей

степень соответствия поставленных стратегических целей интересам стейкхолдеров

эффективность реализации отдельных стратегических программ

2. Какие из перечисленных функций менеджмента позволяют выявить отклонения, возникающие в процессе функционирования организации?

планирование

организация

контроль

3. Какой из перечисленных этапов не является эталоном управленческого контроля?

подготовка организационного контроля

установление стандартов

этап реализации действий.

4. Главной задачей стратегического контроля является ...

поддержание жизнеспособности стратегического плана

координация процессов оперативного планирования

выполнение плановых показателей, заложенных в стратегии

5. Эффективная система контроля в первую очередь должна согласовываться с:

законодательством страны базирования

общими задачами стратегического управления организацией

нормами поведения работников внутри организации

приказами топ-менеджеров

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 промежуточная аттестация обучающихся».

1. Реферат.

Реферат – это краткое изложение в письменном виде содержания и результатов индивидуальной учебно-исследовательской деятельности, имеет регламентированную структуру, содержание и оформление. Его задачами являются:

1. формирование умений самостоятельной работы студентов с источниками литературы, их систематизация;
2. развитие навыков логического мышления;
3. углубление теоретических знаний по проблеме исследования.

Текст реферата должен содержать аргументированное изложение определенной темы. Реферат должен быть структурирован (по главам, разделам, параграфам) и включать разделы: введение, основную часть, заключение, список используемых источников. В зависимости от тематики реферата к нему могут быть оформлены приложения, содержащие документы, иллюстрации, таблицы, схемы и т.д.

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

Оценка «отлично» ставится, если 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.

2. Доклад.

Доклад – это письменное или устное сообщение в совокупности с применением компьютерных технологий на основе ранее опубликованных исследовательских, научных работ или разработок, по соответствующей отрасли научных знаний, имеющих большое значение для теории науки и практического применения, представляет собой обобщенное изложение результатов проведенных исследований, экспериментов и разработок, известных широкому кругу специалистов в отрасли научных знаний.

Цель подготовки доклада:

- сформировать научно-исследовательские навыки у обучающегося;
- способствовать овладению методами научного познания;
- освоить навыки публичного выступления;
- научиться критически мыслить
- научиться оформлять презентации.

Текст доклада должен содержать аргументированное изложение определенной темы. Доклад должен быть структурирован и включать введение, основную часть, заключение.

Критерии оценки знаний обучающихся при выступлении с докладом

Показатель	Градации	Баллы
Соответствие доклада заявленной теме, цели и задачам проекта	соответствует полностью	2
	есть несоответствия (отступления)	1
	в основном не соответствует	0
Структурированность (организация) доклада, которая	структурировано, обеспечивает	2
	структурировано, не обеспечивает	1

обеспечивает понимание его содержания	не структурировано, не обеспечивает	0
Культура выступления – чтение с листа или рассказ, обращённый к аудитории	рассказ без обращения к тексту	2
	рассказ с обращением к тексту	1
	чтение с листа	0
Доступность доклада о содержании проекта, его целях, задачах, методах и результатах	доступно без уточняющих вопросов	2
	доступно с уточняющими вопросами	1
	недоступно с уточняющими вопросами	0
Целесообразность, инструментальность наглядности, уровень её использования	целесообразна	2
	целесообразность сомнительна	1
	не целесообразна	0
Соблюдение временного регламента доклада (не более 7 минут)	соблюдён (не превышен)	2
	превышение без замечания	1
	превышение с замечанием	0
Чёткость и полнота ответов на дополнительные вопросы по существу доклада	все ответы чёткие, полные	2
	некоторые ответы нечёткие	1
	все ответы нечёткие/неполные	0
Владение специальной терминологией по теме проекта, использованной в докладе	владеет свободно	2
	иногда был неточен, ошибался	1
	не владеет	0
Культура дискуссии – умение понять собеседника и аргументировано ответить на его вопросы	ответил на все вопросы	2
	ответил на большую часть вопросов	1
	не ответил на большую часть вопросов	0

Шкала оценки знаний обучающихся при выступлении с докладом:

Оценка «отлично» – 15-18 баллов.

Оценка «хорошо» – 13-14 баллов.

Оценка «удовлетворительно» – 9-12 баллов.

Оценка «неудовлетворительно» – 0-8 баллов.

3. Кейс-задание.

В основе метода кейс-заданий лежит описание конкретной профессиональной деятельности или эмоционально-поведенческих аспектов взаимодействия людей. При изучении конкретной ситуации, и анализе конкретного примера магистрант должен вжиться в конкретные обстоятельства, понять ситуацию, оценить обстановку, определить, есть ли в ней проблема и в чем ее суть. Определить свою роль в решении проблемы и выработать целесообразную линию поведения.

Метод кейс-заданий разбивается на этапы:

- подготовительный этап;
- ознакомительный этап;
- аналитический этап;
- итоговый этап.

На первом этапе преподаватель конкретизирует цели, помогает магистранту разработать соответствующую «конкретную ситуацию» и сценарий занятия. При разработке важно учитывать ряд обязательных требований:

- пример должен логично продолжать содержание теоретического курса и соответствовать профессиональным потребностям магистранта;
- сложность описанной ситуации должна учитывать уровень возможностей магистранта, т.е. с одной стороны, быть по силам, а с другой, вызывать желание с ней справиться и испытать чувство успеха;
- содержание должно отражать реальные профессиональные ситуации, а не выдуманные события и факты.

На втором этапе происходит вовлечение обучающихся в живое обсуждение реальной профессиональной ситуации. Преподаватель обозначает контекст предстоящей работы, обращаясь к компетентности магистрантов в определенной области. Знакомит магистрантов с содержанием конкретной ситуации, индивидуально или в группе. В этой методике большую роль играет группа, т.к. повышается развитие познавательной способности во время обсуждения идей и предлагаемых решений, что является плодом совместных усилий. По этой причине, ознакомление с описанием конкретной ситуации выполняется в малой группе.

Анализ в групповой работе начинается после знакомства магистрантов с предоставленными фактами, и предлагаются следующие рекомендации:

- выявление признаков проблемы;
- постановка проблемы требует ясности формулировки;
- различные способы действия;
- альтернативы и их обоснование;
- анализ положительных и отрицательных решений;
- первоначальные цели и реальность ее воплощения.

Результативность используемого метода увеличивается благодаря аналитической работе магистрантов, когда они могут узнать и сравнить несколько вариантов решения одной проблемы. Такой пример помогает расширению индивидуального опыта анализа и решения проблемы каждым магистрантом.

Так как анализ конкретной ситуации – групповая работа, то решение проблемы происходит в форме открытых дискуссий. Важным моментом является развитие познавательной деятельности и принятие чужих вариантов решения проблемы без предвзятости. Это позволяет магистрантам развивать умение анализировать реальные ситуации и вырабатывать самостоятельные решения, что необходимо каждому специалисту, особенно в современной рыночной экономике.

Критерии оценивания выполнения кейс-задания:

Отметка «отлично»: работа выполнена в полном объеме с соблюдением необходимой последовательности действий; работа проведена в условиях, обеспечивающих получение правильных результатов и выводов; соблюдены правила техники безопасности; в ответе правильно и аккуратно выполняет все записи, таблицы, рисунки, чертежи, графики, вычисления; правильно выполняет анализ ошибок.

Отметка «хорошо»: работа выполнена правильно с учетом 1-2 мелких погрешностей или 2-3 недочетов, исправленных самостоятельно по требованию преподавателя.

Отметка «удовлетворительно»: работа выполнена правильно не менее чем наполовину, допущены 1-2 погрешности или одна грубая ошибка.

Отметка «неудовлетворительно»: допущены две (и более) грубые ошибки в ходе работы, которые обучающийся не может исправить даже по требованию преподавателя или работа не выполнена полностью.

4. Творческое задание.

В ходе изучения дисциплины «Стратегическое управление» обучающиеся обязаны выполнить индивидуальное задание. Цель выполнения задания магистрантами заключается в выработке конкретных практических умений и навыков в разработке и реализации стратегии, стратегических направлений развития организации.

Выполнение творческого задания предполагает представление результатов исследования группе; участие в групповом обсуждении собственных результатов исследования и других магистрантов (методом взаимного рецензирования).

Для каждого докладчика назначается оппонент, который должен предварительно изучить подготовленный текст исследования магистранта и выступить с противоположной

точки зрения. Под творческими заданиями понимаются такие учебные задания, которые требуют от обучающихся не простого воспроизводства информации, а творчества, поскольку задания содержат большой или меньший элемент неизвестности и могут иметь дискуссионный характер, несколько точек зрения и подходов к решению.

Творческое задание практическое и близкое к жизни придает смысл обучению, мотивирует обучающихся. Неизвестность ответа и возможность найти свое собственное «правильное» решение, основанное на своем персональном опыте и опыте своего коллеги, друга, позволяют создать фундамент для сотрудничества, общения всех участников образовательного процесса, включая педагога. Творческое задание отвечает следующим критериям:

- не имеет однозначного и односложного ответа или решения;
- является практическим и полезным для обучающихся;
- связано с жизнью обучающихся;
- вызывает интерес у обучающихся;
- максимально служит целям обучения.

Этапы выполнения индивидуального задания:

1. Магистрант сообщает о теме, объекте, предмете и рабочей гипотезе будущего исследования. Вместе с педагогом-предметником формируют индивидуальное задание, в которой необходимо отразить инструментарий и объект. Индивидуальное задание магистрант должен согласовывать с научным руководителем.

2. Магистрант изучает научную литературу, осуществляет стратегическую оценку объекта исследования, получает консультации от педагога-предметника и научного руководителя.

3. Магистрант представляет результаты исследования (презентации, статьи, научной работы и т. п.) и защищает их.

Критерии оценивания индивидуального задания:

Оценка «отлично» ставится при условии: работа выполнялась самостоятельно; материал подобран в достаточном количестве с использованием разных источников; работа оформлена с соблюдением всех требований для оформления проектов; защита работы проведена на высоком и доступном уровне.

Оценка «хорошо» ставится при условии: работа выполнялась самостоятельно; материал подобран в достаточном количестве с использованием разных источников; работа оформлена с незначительными отклонениями от требований для оформления проектов; защита индивидуальной работы проведена хорошо.

Оценка «удовлетворительно» ставится при условии: работа выполнялась с помощью преподавателя; материал подобран в достаточном количестве; работа оформлена с отклонениями от требований для оформления проектов; защита индивидуальной работы проведена удовлетворительно.

Оценка «неудовлетворительно» ставится при условии: работа не выполнена; материал в достаточном количестве не подобран; работа оформлена с отклонениями от требований для оформления проектов; защита индивидуальной работы не проведена.

5. Эссе.

Эссе (франц. *essai* — попытка, проба, очерк, от лат. *exagium* — взвешивание), прозаическое сочинение небольшого объема и свободной композиции, выражающее индивидуальные впечатления и соображения по конкретному поводу или вопросу и заведомо не претендующее на определяющую или исчерпывающую трактовку предмета. Эссе предполагает новое, субъективно окрашенное слово о чем-либо и может иметь философский, историко-биографический, публицистический, литературно-критический, научно-популярный характер.

Признаки эссе:

- наличие конкретной темы или вопроса. Произведение, посвященное анализу широкого круга проблем, по определению не может быть выполнено в жанре эссе;

- эссе выражает индивидуальные впечатления и соображения по конкретному поводу или вопросу и заведомо не претендует на определяющую или исчерпывающую трактовку предмета;

- как правило, эссе предполагает новое, субъективно окрашенное слово о чем-либо, такое произведение может иметь философский, историко-биографический, публицистический, литературно-критический, научно-популярный или чисто беллетристический характер;

- в содержании эссе оцениваются в первую очередь личность автора - его мировоззрение, мысли и чувства.

Эссе магистранта — это самостоятельная письменная работа на тему, предложенную преподавателем. Цель эссе состоит в развитии навыков самостоятельного творческого мышления и письменного изложения собственных мыслей. Эссе должно содержать четкое изложение сути поставленной проблемы, включать самостоятельно проведенный анализ этой проблемы с использованием концепций и аналитического инструментария, рассматриваемого в рамках дисциплины, выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме. Это может быть анализ имеющихся статистических данных по изучаемой проблеме, анализ материалов из средств массовой информации и использованием изучаемых моделей, подробный разбор предложенной задачи с развернутыми мнениями, подбор и детальный анализ примеров, иллюстрирующих проблему и т.д.

Структура эссе.

Титульный лист.

Введение — суть и обоснование выбора данной темы, состоит из ряда компонентов, связанных логически и стилистически.

Основная часть — теоретические основы выбранной проблемы и изложение основного вопроса. Данная часть предполагает развитие аргументации и анализа, а также обоснование их, исходя из имеющихся данных, других аргументов и позиций по этому вопросу. В этом заключается основное содержание эссе и это представляет собой главную трудность. Поэтому важное значение имеют подзаголовки, на основе которых осуществляется структурирование аргументации; именно здесь необходимо обосновать предлагаемую аргументацию/анализ. Там, где это необходимо, в качестве аналитического инструмента можно использовать графики, диаграммы и таблицы.

В зависимости от поставленного вопроса анализ проводится на основе следующих категорий: Причина — следствие, общее — особенное, форма — содержание, часть — целое, постоянство — изменчивость. В процессе построения эссе необходимо помнить, что один параграф должен содержать только одно утверждение и соответствующее доказательство, подкрепленное графическим и иллюстративным материалом. Следовательно, наполняя содержанием разделы аргументацией (соответствующей подзаголовкам), необходимо в пределах параграфа ограничить себя рассмотрением одной главной мысли.

Заключение — обобщения и аргументированные выводы по теме с указанием области ее применения и т.д.

Критериями оценки эссе являются: новизна текста, обоснованность выбора источников литературы, степень раскрытия сущности вопроса, степень раскрытия разных точек зрения на исследуемую проблему и качество формулирования собственного мнения соблюдения требований к оформлению.

Оценка «отлично» ставится, если выполнены все требования к написанию и защите эссе: 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, выступление докладчика было логически выверенным, речь — ясной, ответы на вопросы — уверенными и обоснованными.

Оценка «хорошо» — основные требования к эссе выполнены, но при этом допущены недочёты. В частности, имеются неточности в изложении материала; отсутствует логическая последовательность в суждениях; не выдержан объём эссе; имеются упущения в оформлении, не четкости при ответах на вопросы.

Оценка «удовлетворительно» — имеются существенные отступления от требований к эссе. В частности: тема освещена не полностью; допущены фактические ошибки в содержании; речь докладчика не структурирована, допускались неточности при ответах на вопросы.

Оценка «неудовлетворительно» — тема эссе не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы или речь докладчика логически не выдержана, отсутствует новизна исследования, докладчик испытывает затруднения при ответах на вопросы.

6. Тест.

Тест – это инструмент оценивания уровня знаний студентов, состоящий из системы тестовых заданий, стандартизированной процедуры проведения, обработки и анализа результатов.

Критерии оценки знаний обучаемых при проведении тестирования.

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

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

Оценка «**удовлетворительно**» выставляется при условии правильного ответа студента не менее 51 %.

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

7. Рубежная контрольная работа для обучающихся факультета заочного обучения

Задания и критерии оценки для контрольной работы представлены в методических указаниях <https://edu.kubsau.ru/mod/resource/view.php?id=6178>

8. Экзамен.

Критерии оценки знаний обучающихся 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 «отлично» 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 литературы

Основная учебная литература

1. Дресвянников, В. А. Стратегическое управление организацией : учебное пособие для подготовки к экзамену (зачету) / В. А. Дресвянников, А. Б. Зубков. — Саратов : Ай Пи Эр Медиа, 2015. — 214 с. — ISBN 978-5-905916-84-7. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/31948>

2. Гэри, Кокинз Управление результативностью: как преодолеть разрыв между объявленной стратегией и реальными процессами / Кокинз Гэри ; перевод П. Тимофеев ; под редакцией П. Лекомцева, В. Григорьевой. — 2-е изд. — Москва : Альпина Паблишер, 2020. — 328 с. — ISBN 978-5-9614-0880-5. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/93019.html>

Дополнительная учебная литература

1. Абрамов, Р. А. Стратегическое управление развитием территории : учебное пособие / Р. А. Абрамов, И. В. Морозов. — Саратов : Ай Пи Эр Медиа, 2018. — 116 с. — ISBN 978-5-4497-0016-2. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/92116.html>

2. Стратегический маркетинг для магистров: Учебник / Под общ.ред. О.Н. Жильцовой - Москва : Вузовский учебник, НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 354 с. (Финансовый университет при Правительстве РФ) ISBN 978-5-9558-0434-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/505690>

3. Анцупов, А. Я. Стратегическое управление / А. Я. Анцупов. — Москва : Техносфера, 2015. — 344 с. — ISBN 978-5-94836-406-3. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/58867.html>

4. Зуб, А. Т. Управление стратегическими изменениями в организациях: Учебник/А.Т.Зуб - Москва : ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 384 с. (Высшее образование) ISBN 978-5-8199-0631-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/510072>

9 Перечень ЭБС, профессиональных баз данных, информационных справочных систем, ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

Перечень ЭБС

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

Перечень интернет сайтов:

- Официальный сайт Министерства экономического развития РФ https://www.economy.gov.ru/material/directions/strateg_planirovanie/
- Официальный сайт Министерства финансов Российской Федерации– http://www.minfin.ru/ru/accounting/mej_standart_fo/docs/
- [Официальный сайт](https://admkrain.krasnodar.ru) администрации Краснодарского края <https://admkrain.krasnodar.ru>
- Официальный сайт «Росстата»<http://www.gks.ru>
- Официальный сайт Информационно-издательского центра «Статистика России»<http://www.infostat.ru>
- Официальный сайт Сообщества менеджеров –www.e-executive.ru.
- [Терминология менеджмента](http://www.glossary.ru).www.glossary.ru.
- Официальный сайт Журнала «Эксперт».www.expert.ru.
- Официальный сайт Журнала «Маркетинг-менеджмент www.mgmt.ru».
- Официальный сайт Журнала Стратегия России <http://sr.fondedin.ru/new/archive.php>
- Официальный сайт Журнала «Стратегический менеджмент» <https://grebennikon.ru/journal-36.html>

10 Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

1. Стратегическое управление : метод. указания по выполнению контрольных работ / Е. А. Бритикова.– Краснодар : КубГАУ, 2019. – 24 с. - URL: <https://edu.kubsau.ru/mod/resource/view.php?id=6178>
2. Стратегическое управление: метод. указания по выполнению самостоятельной работы / Е. А. Бритикова – Краснодар: КубГАУ, 2018. – 47 с. - URL: <https://edu.kubsau.ru/mod/resource/view.php?id=6295>
3. Стратегическое управление: метод. указания к практическим и семинарским занятиям / Е. А. Бритикова. – Краснодар: КубГАУ, 2018. – 37 с. - URL: <https://edu.kubsau.ru/mod/resource/view.php?id=6296>

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

Информационные технологии, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине позволяют: обеспечить взаимодействие между участниками образовательного процесса, в том числе синхронное и (или) асинхронное взаимодействие посредством сети "Интернет"; фиксировать ход образовательного процесса, результатов промежуточной аттестации по дисциплине и результатов освоения образовательной программы; организовать процесс образования путем визуализации изучаемой информации посред-

ством использования презентационных технологий; контролировать результаты обучения на основе компьютерного тестирования.

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	Электронный адрес
1	Научная электронная библиотека eLibrary	Универсальная	https://elibrary.ru/
2	КонсультантПлюс	Правовая	https://www.consultant.ru/
3	Гарант	Правовая	https://www.garant.ru/

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

Планируемые помещения для проведения всех видов учебной деятельности

№ 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 помещения 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 образовательной программы в сетевой форме дополнительно указывается наименование организации, с которой заключен договор)
1	2	3	4
1	Стратегическое управление	Помещение №221 ГУК, площадь — 101 м ² ; посадочных мест 95, учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, самостоятельной работы, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, в том числе для обучающихся с инвалидностью и ОВЗ специализированная мебель (учебная доска, учебная мебель), в том числе для обучающихся с инвалидностью и ОВЗ; технические средства обучения, наборы демонстрационного оборудования и учебно-	350044, Краснодарский край, г. Краснодар, ул. им. Калинина, 13

		наглядных пособий (ноутбук, проектор, экран), в том числе для обучающихся с инвалидностью и ОВЗ	
2	Стратегическое управление	114 ЗОО 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 Помещение №114 ЗОО, посадочных мест — 25; площадь — 43м ² ; 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 специализированная мебель (учебная доска, учебная мебель), в том числе для обучающихся с инвалидностью и ОВЗ	350044, Краснодарский край, г. Краснодар, ул. им. Калинина, 13

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
С нарушением зрения	– устная проверка: дискуссии, тренинги, круглые столы, собеседования, устные коллоквиумы и др. ; – 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. ; 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.
С нарушением слуха	– письменная проверка: контрольные, графические работы, тестирование, домашние задания, эссе, письменные коллоквиумы, отчеты и др. ; – с использованием компьютера: работа с электронными образовательными ресурсами, тестирование, рефераты, курсовые проекты, графические работы, дистанционные формы и др. ; 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.

С нарушением опорно-двигательного аппарата	<ul style="list-style-type: none"> – 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.; – устная проверка, с использованием специальных технических средств (средств коммуникаций): дискуссии, тренинги, круглые столы, собеседования, устные коллоквиумы и др.; 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.
--	---

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 средствами, 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, прочесть 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 плоскочечатную 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 ри-

сунков 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 удобной 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 в 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 плоскочечную информацию;
- наличие возможности использовать индивидуальные звукоусиливающие устрой-

ства 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; чёткость 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.