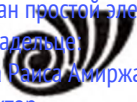


|  |   |        |
|--|---|--------|
| Документ подписан простой электронной подписью   |  <b>МИНОБРНАУКИ РОССИИ</b><br>Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования<br>«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)<br>Костанайский филиал |        |
| Информация о владельце:<br>ФИО: Тюлегенова Раиса Миржановна<br>Должность: <u>Директор</u>        |   |        |
| Дата подписания: 05.07.2023 15:44:30   | Рабочая программа дисциплины "Стратегический менеджмент" по направлению подготовки (специальности)  | стр. 1 |
| Уникальный программный ключ:<br>125b8acc44c5368c45bd8abf3dc3ced4a4eed76/e8486e18dc8ae6b889459a47 | 38.03.02 Менеджмент направленности (профилю) Управление бизнесом  |        |



**УТВЕРЖДАЮ**

Директор Костанайского филиала  
 ФГБОУ ВО "ЧелГУ"  
*(Signature)* / Тюлегенова Р.А.

«25» мая 2023 г.

**Рабочая программа дисциплины (модуля)  
 Стратегический менеджмент**

**Направление подготовки (специальность)**

**38.03.02 Менеджмент**

**Направленность (профиль)**

**Управление бизнесом**

**Присваиваемая квалификация (степень)**

**Бакалавр**

**Форма обучения**

**очно-заочная**

**Год набора**

**2021,2022**

**Костанай 2023 г.**

**Рабочая программа дисциплины (модуля) одобрена и рекомендована  
кафедрой**

Кафедра экономики

Протокол заседания № 9, от «10» мая 2023г.

**Рабочая программа дисциплины (модуля) одобрена и рекомендована  
учебно-методическим советом Костанайского филиала ФГБОУ ВО  
"ЧелГУ"**

Протокол заседания № 10, от «18» мая 2023г.

**Рабочая программа дисциплины (модуля) одобрена и рекомендована  
ученым советом Костанайского филиала ФГБОУ ВО "ЧелГУ"**

Протокол заседания № 10, от «25» мая 2023г.

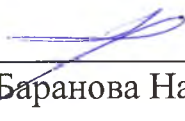
Заведующий кафедрой



Панина Галина Викторовна,

кандидат экономических наук, доцент

Автор (составитель)



кандидат экономических наук,

профессор кафедры экономики, Баранова Наталья Аркадьевна

Рецензент



кандидат экономических наук, профессор

кафедры экономики и менеджмента Частного учреждения «Костанайский инженерно-экономический университет им. М. Дулатова», Притула Раиса Алексеевна

|   |        |
|---|--------|
| Рабочая программа дисциплины "Стратегический менеджмент" по направлению подготовки (специальности) 38.03.02 Менеджмент направленности (профилю) Управление бизнесом | стр. 3 |
|---|--------|

### 1 ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

#### 1.1 Цели

Целью изучения дисциплины является формирование целостного представления и способностей принятия и реализации стратегических организационно-управленческих решений на основе приобретенных знаний, умений и навыков в области разработки и реализации стратегии развития организации.

#### 1.2 Задачи

- осмысление и понимание концептуальных основ стратегического менеджмента и его места в системе управленческих наук;
- освоение процесса стратегического менеджмента (процесса разработки и реализации стратегии организации);
- формирование навыков проведения стратегического анализа;
- выработка умений и навыков выбора на каждом уровне иерархии альтернативных стратегий и обоснования методов их реализации;
- формирование навыков принятия стратегических управленческих решений.

### 2 МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ) В СТРУКТУРЕ ОПОП

|                     |            |
|---------------------|------------|
| Блок (раздел) ОПОП: | Б1.О.01.12 |
|---------------------|------------|

#### 2.1 Требования к предварительной подготовке обучающегося:

- Маркетинг
- Теория менеджмента
- Методы принятия управленческих решений
- Управление человеческими ресурсами
- Производственная практика. Технологическая практика
- Учебная практика. Ознакомительная практика
- Финансовый менеджмент

#### 2.2 Дисциплины и практики, для которых освоение данной дисциплины (модуля) необходимо как предшествующее:

- Производственная практика. Проектно-технологическая практика
- Управленческий и финансовый анализ
- Производственная практика. Преддипломная практика
- Выполнение и защита выпускной квалификационной работы

### 3 КОМПЕТЕНЦИИ ОБУЧАЮЩЕГОСЯ, ФОРМИРУЕМЫЕ В РЕЗУЛЬТАТЕ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

**ОПК-3.2: Разрабатывает, обосновывает эффективность, содействует реализации организационно- управленческих решений на основе анализа результатов организационной среды с учетом их социальной значимости**

#### Знать:

|             |  |
|-------------|--|
| пороговый   | содержание и виды организационно-управленческих решений, процесс их разработки, обоснования и реализации |
| продвинутый | методы разработки и обоснования организационно-управленческих решений в различных ситуациях              |
| высокий     | критерии выбора оптимальных организационно-управленческих решений и способы их реализации                |

#### Уметь:

|             |  |
|-------------|--|
| пороговый   | воспринимать и анализировать информацию о состоянии организационной среды, необходимую для принятия и последующей реализации обоснованного управленческого решения   |
| продвинутый | разрабатывать различные варианты организационно-управленческих решений на основе анализа результатов организационной среды и с учётом их социальной значимости, осуществлять выбор и нести за него ответственность |
| высокий     | оценивать возможные варианты решения проблемы на основе анализа результатов организационной среды, сравнивая достоинства и недостатки каждой альтернативы  |

#### Владеть:

|           |   |
|-----------|---|
| пороговый | навыками разработки организационно-управленческих решений на основе анализа результатов организационной среды |
|-----------|---|

|   |   |        |
|---|---|--------|
| Рабочая программа дисциплины "Стратегический менеджмент" по направлению подготовки (специальности) 38.03.02 Менеджмент направленности (профилю) Управление бизнесом |   | стр. 4 |
| продвинутый   | навыками принятия и обоснования организационно-управленческих решений в профессиональной деятельности   |        |
| высокий   | навыками реализации и содействия реализации организационно-управленческих решений на основе анализа результатов организационной среды с учетом их социальной значимости |        |

| 4 ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)   |  |
|---|--|
| Общая трудоемкость  | 5 ЗЕТ  |
| Часов по учебному плану : 180<br>в том числе :<br>аудиторные занятия : 42<br>самостоятельная работа : 102<br>часов на контроль : 36 | Виды контроля в семестрах:<br><br>экзамены 6 |

| 5 СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ) |  |         |       |             |                            |  |
|--|--|---------|-------|-------------|----------------------------|--|
| Код занятия                                  | Наименование разделов и тем /вид занятия/  | Семестр | Часов | Компетенции | Литература                 | Методы проведения занятий, оценочные средства  |
|  | <b>Раздел 1. Необходимость, сущность и содержание стратегического менеджмента</b>  |         |       |             |                            |  |
| 1.1  | 1. Сущность стратегии организации<br>2. Предпосылки возникновения и понятие стратегического менеджмента<br>3. Оперативное и стратегическое управление<br>4. Процесс стратегического менеджмента /Лек/  | 6       | 2     | ОПК-3.2     | Л1.1 Л1.2Л2.1<br>Л2.2 Л2.3 | Метод обучения: метод визуального сообщаемого изложения с элементами проблемности<br>Оценочное средство: наблюдение, участие в решении проблем   |
| 1.2  | 1. Концептуальные подходы к определению сущности понятия «стратегия». Сущность и необходимость стратегии организации. Составляющие реальной стратегии организации<br>2. Предпосылки появления и эволюция (этапы развития) стратегического менеджмента. Базовые подходы к определению стратегического менеджмента. Школы стратегического менеджмента. Задача, предмет, объекты, субъекты и принципы стратегического менеджмента<br>3. Сравнение стратегического и оперативного управления. Распределение приоритетов между стратегической и оперативной деятельностью. Специфика стратегического менеджмента. Проблемы и трудности стратегического менеджмента<br>4. Характеристика этапов стратегического менеджмента. Факторы, влияющие на разработку и реализацию стратегии /Пр/ | 6       | 4     | ОПК-3.2     | Л1.1 Л1.2Л2.1<br>Л2.2 Л2.3 | Метод обучения: работа в малых группах, метод мозгового штурма, репродуктивный метод, частично- поисковый (эвристический) метод, кейс-метод<br>Оценочное средство: презентационные доклады, практическая работа (тестовые задания и практические упражнения), кейс-задания |

| Рабочая программа дисциплины "Стратегический менеджмент" по направлению подготовки (специальности)<br>38.03.02 Менеджмент направленности (профилю) Управление бизнесом |   |   |    |         |                            | стр. 5  |
|--|---|---|----|---------|----------------------------|---|
| 1.3  | <p>1. Индивидуальная и групповая подготовка к практическому занятию</p> <p>2. Индивидуальное выполнение практических заданий:</p> <p>- задание 1. Фирму возглавил новый руководитель. Несмотря на то, что в организации уже имелся план, разработанный в прошлом году его предшественником, новый босс начал свою деятельность с разработки стратегического плана. Правильны ли были его действия? Ответьте на поставленный вопрос и обоснуйте свою точку зрения (пороговый уровень);</p> <p>- задание 2. Приведите 5-7 определений стратегического мышления, сделайте их анализ и обоснуйте как развивать стратегическое мышление (продвинутый уровень);</p> <p>- задание 3. Проанализируйте практическую ситуацию, ответьте на поставленные вопросы и обоснуйте свою точку зрения (высокий уровень). /Ср/</p> | 6 | 14 | ОПК-3.2 | Л1.1 Л1.2Л2.1<br>Л2.2 Л2.3 | <p>Метод обучения: частично-поисковый</p> <p>Оценочное средство: практические задания</p>   |
|  | <b>Раздел 2. Миссия и стратегические цели</b>   |   |    |         |                            |   |
| 2.1  | <p>1. Формирование стратегического видения</p> <p>2. Формулирование миссии организации</p> <p>3. Создание сбалансированной системы целей и задач /Лек/</p>  | 6 | 2  | ОПК-3.2 | Л1.1 Л1.2Л2.1<br>Л2.2 Л2.3 | <p>Метод обучения: метод визуального рассуждающего проблемного изложения</p> <p>Оценочное средство: наблюдение, участие в решении проблем</p> |

| Рабочая программа дисциплины "Стратегический менеджмент" по направлению подготовки (специальности) 38.03.02 Менеджмент направленности (профилю) Управление бизнесом |   |   |    |         |                            | стр. 6  |
|---|---|---|----|---------|----------------------------|---|
| 2.2   | <p>1. Сущность, назначение и требования, предъявляемые к видению. Факторы, способствующие формированию стратегического видения. Технология формирования стратегического видения. Преимущества формирования стратегического видения</p> <p>2. Связь стратегического видения и миссии организации. Сущность и содержание миссии организации. Широкое и узкое понимание миссии организации. Факторы, влияющие на формирование миссии. Основные принципы разработки миссии. Преимущества формирования миссии организации</p> <p>3. Понятие целей организации. Черты и свойства целей организации. Классификация целей организации. Процесс целеполагания. Принципы целеполагания. Требования, предъявляемые к целям. Дерево целей</p> <p>4. Разграничение между целями и задачами организации. Сущность и содержание задач организации. Система стратегических задач и показателей /Пр/</p> | 6 | 4  | ОПК-3.2 | Л1.1 Л1.2Л2.1<br>Л2.2 Л2.3 | <p>Метод обучения: репродуктивный, частично-поисковый (эвристический) метод</p> <p>Оценочное средство: практическая работа (тестовые задания и практические упражнения)</p> |
| 2.3   | <p>1. Индивидуальная и групповая подготовка к практическому занятию</p> <p>2. Индивидуальное выполнение практических заданий:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- задание 1. Предложите несколько вариантов определений и выберите то, которое Вам представляется наиболее удачным. Аргументируйте свою точку зрения (пороговый уровень);</li> <li>- задание 2. Приведите примеры миссий отечественных организаций, проанализируйте их и сделайте заключение о том, правильно ли они сформулированы (продвинутый уровень);</li> <li>- задание 3. Разработайте миссию и постройте дерево целей предприятия (высокий уровень). /Ср/</li> </ul>   | 6 | 14 | ОПК-3.2 | Л1.1 Л1.2Л2.1<br>Л2.2 Л2.3 | <p>Метод обучения: частично-поисковый (эвристический) метод</p> <p>Оценочное средство: практические задания</p>   |
|   | <b>Раздел 3. Стратегический анализ внешней и внутренней среды организации</b>   |   |    |         |                            |   |

| Рабочая программа дисциплины "Стратегический менеджмент" по направлению подготовки (специальности)<br>38.03.02 Менеджмент направленности (профилю) Управление бизнесом |   |   |   |         |                            | стр. 7  |
|--|---|---|---|---------|----------------------------|---|
| 3.1  | 1. Процесс стратегического анализа организационной среды<br>2. Анализ внешней среды организации<br>3. Анализ внутренней среды организации<br>4. Методы комплексного анализа организационной среды /Лек/   | 6 | 2 | ОПК-3.2 | Л1.1 Л1.2Л2.1<br>Л2.2 Л2.3 | Метод обучения: метод визуального рассуждающего изложения с элементами пресс-конференции<br>Оценочное средство: наблюдение, количество и качество заданных вопросов |
| 3.2  | 1. Понятие и подходы к структуризации внутренней среды организации. Цели анализа внутренней среды. Факторы внутренней среды. Методы анализа внутренней среды (SNW-анализ, цепочка ценностей и др.)<br>2. Методы комплексного анализа организационной среды (SWOT-анализ и др.)<br>3. Назначение и роль стратегического анализа организационной среды. Факторы, исследуемые в стратегическом анализе. Этапы проведения стратегического анализа. Правила выбора метода стратегического анализа организационной среды<br>4. Понятие и структура внешней среды организации. Цели анализа внешней среды. Факторы внешней среды косвенного воздействия. Методы анализа внешней среды косвенного воздействия (PEST- анализ, ETOM-анализ, QUEST- анализ, EFAS-анализ)<br>5. Факторы внешней среды прямого воздействия. Методы анализа поставщиков, потребителей, конкурентов (модель пяти сил конкуренции по М. Портеру, ромб конкурентоспособности, карты стратегических групп) /Пр/ | 6 | 6 | ОПК-3.2 | Л1.1 Л1.2Л2.1<br>Л2.2 Л2.3 | Метод обучения: репродуктивный, частично-поисковый (эвристический) метод<br>Оценочное средство: практические работы (тестовые задания и практические упражнения)    |

| Рабочая программа дисциплины "Стратегический менеджмент" по направлению подготовки (специальности)<br>38.03.02 Менеджмент направленности (профилю) Управление бизнесом |   |   |    |         |                            |   | стр. 8 |
|--|---|---|----|---------|----------------------------|---|--------|
| 3.3  | 1. Индивидуальная и групповая подготовка к практическому занятию<br>2. Индивидуальное выполнение практических заданий:<br>- задание 1. Перечислите четыре основные ситуации, когда влияние покупателей имеет высокую степень (пороговый уровень);<br>- задание 2. Составьте перечень вопросов для анализа маркетинговой деятельности предприятия (продвинутый уровень);<br>- задание 3. Проведите PEST-анализ организации, в которой Вы проходили практику (высокий уровень);<br>- задание 4. Проведите SNW-анализ организации, в которой Вы проходили практику (высокий уровень). /Ср/ | 6 | 16 | ОПК-3.2 | Л1.1 Л1.2Л2.1<br>Л2.2 Л2.3 | Метод обучения:<br>частично-поисковый (эвристический) метод<br>Оценочное средство:<br>практические задания  |        |
| <b>Раздел 4. Базовые типы стратегий организации. Стратегические альтернативы</b>   |   |   |    |         |                            |   |        |
| 4.1  | 1. Уровни стратегий (стратегическая пирамида)<br>2. Корпоративные стратегии<br>3. Деловые стратегии<br>4. Функциональные стратегии<br>5. Операционные стратегии /Лек/   | 6 | 4  | ОПК-3.2 | Л1.1 Л1.2Л2.1<br>Л2.2 Л2.3 | Метод обучения: метод визуального рассуждающего проблемного изложения<br>Оценочное средство:<br>наблюдение, участие в решении проблем   |        |
| 4.2  | 1. Стратегическая пирамида: уровни, содержание, взаимосвязь<br>2. Корпоративные стратегии («родительские» стратегии, стратегии развития, портфельные стратегии)<br>3. Деловые стратегии (конкурентные стратегии)<br>4. Функциональные стратегии (производственная, финансовая, маркетинговая и др.)<br>5. Операционные стратегии /Пр/   | 6 | 6  | ОПК-3.2 | Л1.1 Л1.2Л2.1<br>Л2.2 Л2.3 | Метод обучения:<br>репродуктивный, проблемно-поисковый (эвристический), кейс-метод<br>Оценочное средство:<br>практические работы (тестовые задания и практические упражнения), кейс-задания |        |



| Рабочая программа дисциплины "Стратегический менеджмент" по направлению подготовки (специальности)<br>38.03.02 Менеджмент направленности (профилю) Управление бизнесом |   |   |    |         |                            | стр. 9  |
|--|---|---|----|---------|----------------------------|---|
| 4.3  | <p>1. Индивидуальная и групповая подготовка к практическому занятию</p> <p>2. Индивидуальное выполнение практических заданий:</p> <p>- задание 1. В крупном медиа-концерне есть убыточная газета, посвященная искусству. Она имеет мало подписчиков, но зато существует с момента его основания и считается респектабельным изданием в своей области. Если бы вы были руководителем медиа- концерна, как бы вы поступили: ликвидировали эту газету или оставили? Какую стратегию развития Вы бы предположили медиа-концерну. Аргументируйте свой ответ (пороговый уровень);</p> <p>- задание 2. По мнению известного исследователя М. Портера, перед началом проведения диверсификации необходимо осуществить три теста: тест на привлекательность, тест на стоимость вхождения в новую отрасль, тест на дополнительные выгоды. При каких результатах тестирования можно проводить диверсификацию (продвинутый уровень);</p> <p>- задание 3. Проанализируйте управленческую ситуацию, представленную в кейсе, ответьте на поставленные вопросы и выполните предложенные задания (высокий уровень). /Ср/</p> | 6 | 16 | ОПК-3.2 | Л1.1 Л1.2Л2.1<br>Л2.2 Л2.3 | <p>Метод обучения:</p> <p>частично-поисковый (эвристический) метод</p> <p>Оценочное средство:</p> <p>практические задания</p>   |
| <b>Раздел 5. Стратегический выбор</b>  |   |   |    |         |                            |   |
| 5.1  | <p>1. Сущность и процесс стратегического выбора</p> <p>2. Подходы к выбору стратегии (нормативный, ситуационный, аналитический, экспертных оценок)</p> <p>3. Факторы, влияющие на выбор стратегии</p> <p>/Пр/</p>   | 6 | 4  | ОПК-3.2 | Л1.1 Л1.2Л2.1<br>Л2.2 Л2.3 | <p>Метод обучения:</p> <p>репродуктивный, частично-поисковый (эвристический) метод</p> <p>Оценочное средство:</p> <p>практическая работа (тестовые задания и практические упражнения)</p> |

| Рабочая программа дисциплины "Стратегический менеджмент" по направлению подготовки (специальности)<br>38.03.02 Менеджмент направленности (профилю) Управление бизнесом |  |   |    |         |                            | стр. 10   |
|--|--|---|----|---------|----------------------------|---|
| 5.2  | 1. Индивидуальная и групповая подготовка к практическому занятию<br>2. Индивидуальное выполнение практических заданий:<br>- задание 1. На основе анализа собранных предложений по развитию компании, представленных в левой колонке таблицы, установите: имеют ли они отношение к стратегии компании; если имеют, то к какому из типов стратегии в правой колонке таблицы; установленные связи покажите, соединив предложения и типы стратегии отрезками прямой линии (пороговый уровень);<br>- задание 2. Проанализируйте управленческую ситуацию, представленную в кейсе, ответьте на поставленные вопросы (продвинутый уровень);<br>- задание 3. Проанализируйте управленческую ситуацию, представленную в кейсе, и предложите три варианта развития фирмы в результате организационных изменений: успешный, неудачный и наиболее вероятный. Свой ответ поясните (высокий уровень) /Ср/ | 6 | 14 | ОПК-3.2 | Л1.1 Л1.2Л2.1<br>Л2.2 Л2.3 | Метод обучения:<br>частично-поисковый (эвристический) метод<br>Оценочное средство:<br>практические задания  |
| <b>Раздел 6. Формализация стратегии организации</b>  |  |   |    |         |                            |   |
| 6.1  | 1. Дорожная карта: понятие, классификация, принципы и причины формирования и внедрения дорожных карт<br>2. Стратегические карты: понятие, основные свойства, возможности использования<br>3. Стратегический план: понятие и структура<br>4. Целевые программы: понятие, классификация, основные принципы составления<br>5. Управленческий проект: понятие, состав, особенности разработки и реализации /Пр/  | 6 | 4  | ОПК-3.2 | Л1.1 Л1.2Л2.1<br>Л2.2      | Метод обучения:<br>работа в малых группах, метод дискуссии, проблемно-поисковый (эвристический) метод, репродуктивный метод<br>Оценочное средство:<br>презентационные доклады, практическая работа (тестовые задания и практические упражнения) |

| Рабочая программа дисциплины "Стратегический менеджмент" по направлению подготовки (специальности)<br>38.03.02 Менеджмент направленности (профилю) Управление бизнесом |  |   |    |         |                            | стр. 11   |
|--|--|---|----|---------|----------------------------|---|
| 6.2  | <p>1. Индивидуальная и групповая подготовка к практическому занятию</p> <p>2. Индивидуальное выполнение практических заданий:</p> <p>- задание 1. Охарактеризуйте основные виды дорожных карт. Приведите примеры продуктовой и технологической дорожных карт (пороговый уровень);</p> <p>- задание 2. Приведите пример составления стратегической карты коммерческого предприятия. Проанализируйте приведенную стратегическую карту и определите, обладает ли она всеми свойствами, которые к ней предъявляются (продвинутый уровень);</p> <p>- задание 3. Постройте структурно-логическую схему по вопросам корпоративного и государственного стратегического управления с применением методов дорожного картирования, стратегических планов, целевых программ и управленческих проектов (высокий уровень) /Ср/</p> | 6 | 14 | ОПК-3.2 | Л1.1 Л1.2Л2.1<br>Л2.2      | <p>Метод обучения: частично-поисковый (эвристический) метод</p> <p>Оценочное средство: практические задания</p>   |
| <b>Раздел 7. Реализация стратегии организации</b>  |  |   |    |         |                            |   |
| 7.1  | <p>1. Организационные изменения. Последовательность внутренних изменений в организации. Приведение структуры и соответствие со стратегией. Формирование организационной культуры, соответствующей стратегическим изменениям</p> <p>2. Управленческая реакция на изменения окружающей среды. Управление стратегическими задачами. Управление по слабым сигналам</p> <p>3. Сопротивление изменениям. Управление стратегическими изменениями. Концепции инжиниринга и реинжиниринга</p> <p>4. Декомпозиция (каскадирование) стратегии на подразделения /Пр/</p>   | 6 | 4  | ОПК-3.2 | Л1.1 Л1.2Л2.1<br>Л2.2 Л2.3 | <p>Метод обучения: репродуктивный метод, частично-поисковый (эвристический) метод, кейс-метод</p> <p>Оценочное средство: практическая работа (тестовые задания и практические упражнения), кейс-задания</p> |

|   |   |   |    |         |                            |  |
|---|---|---|----|---------|----------------------------|--|
| Рабочая программа дисциплины "Стратегический менеджмент" по направлению подготовки (специальности) 38.03.02 Менеджмент направленности (профилю) Управление бизнесом |   |   |    |         |                            | стр. 12  |
| 7.2   | 1. Индивидуальная и групповая подготовка к практическому занятию<br>2. Индивидуальное выполнение практических заданий:<br>- задание 1. Сформулируйте отличия процесса реализации стратегии и процесса выполнения долгосрочного плана Приведите примеры из бизнес-практики, иллюстрирующие стратегичность и эффективность стратегических решений и, наоборот, неэффективность и нестратегичность таких решений (пороговый уровень);<br>- задание 2. Дайте характеристику деятельности менеджера по каждой из перечисленных областей стратегических изменений. Приведите примеры из бизнес-практики (как положительные, так и отрицательные) (продвинутый уровень);<br>- задание 3. Существуют различные подходы к управлению процессом реализации стратегических изменений. Раскройте содержание каждого подхода по схеме: название – краткая характеристика – главная проблема, решаемая топ-менеджером, – ключевая роль топ-менеджера в организации (высокий уровень) /Ср/ | 6 | 14 | ОПК-3.2 | Л1.1 Л1.2Л2.1<br>Л2.2 Л2.3 | Метод обучения:<br>частично-поисковый (эвристический) метод<br>Оценочное средство:<br>практические задания |

## 6 ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

### 6.1 Перечень видов оценочных средств

Текущий контроль успеваемости по дисциплине регулярно осуществляется преподавателем в процессе проведения лекционных и практических занятий, а также в рамках самостоятельной работы с помощью следующих оценочных средств: презентационный доклад, практическая работа (тестовые задания и практические упражнения), кейс-задание, практическое задание.

Промежуточная аттестация осуществляется по завершению периода обучения с целью определения степени достижения запланированных результатов обучения по дисциплине в форме подведения итогов балльно-рейтинговой системы оценивания и экзамена. Оценочным средством для проведения экзамена является комплексная письменная работа.

### 6.2 Типовые контрольные задания и иные материалы для текущей и рубежной аттестации

Текущий контроль успеваемости по дисциплине осуществляется с помощью следующих оценочных средств: презентационный доклад, практическая работа (тестовые задания и практические упражнения), кейс-задание, практическое задание.

Тематика для подготовки презентационных докладов по темам дисциплины:

1. Сущность и необходимость стратегии организации. Концептуальные подходы к определению сущности понятия «стратегия». История развития стратегического менеджмента в Казахстане.
2. Предпосылки появления и эволюция (этапы развития) стратегического менеджмента. История развития стратегического менеджмента в России.
3. Базовые подходы к определению стратегического менеджмента. Проблемы и трудности стратегического менеджмента. История развития стратегического менеджмента за рубежом.
4. Цели, задачи и предмет стратегического менеджмента. Объекты, субъекты и принципы стратегического менеджмента. Система стратегического управления организацией: элементы, их взаимодействие и взаимосвязь.
5. Школы стратегического менеджмента. Основные идеи школ, которые внесли свой вклад в развитие стратегического менеджмента (школа дизайнера, школа планирования, школа позиционирования, когнитивная)

школа, школа обучения деятельности, школа власти, школа культуры, школа изучения внешней среды, школа конфигурации, школа предпринимательства).

6. Оперативное и стратегическое управление. Сходства и различия управленческой деятельности на разных ее уровнях.

7. Процесс стратегического менеджмента: характеристика этапов. Преимущества «стратегического подхода» к управлению. Опыт отечественных предприятий в принятии и реализации стратегических управленческих решений.

8. Дорожная карта: понятие, классификация. Принципы и причины формирования и внедрения дорожных карт в бизнесе

9. Роль, целесообразность и основные этапы разработки и реализации дорожных карт. Особенности дорожного картирования в государственном управлении.

10. Стратегические карты: понятие, основные свойства, возможности использования в бизнесе.

11. Формы представления и структура стратегических карт. Использование системы стратегических показателей в стратегических картах

12. Стратегический план: понятие и структура. Порядок и особенности разработки применительно к основным видам хозяйственных предприятий

13. Целевые программы: понятие, классификация, основные принципы составления. Риски программно-целевого планирования

14. Управленческий проект: понятие, состав, особенности разработки и реализации. Отличия управленческого проекта от управления проектами

15. Связь программно-целевого планирования и нормативного прогнозирования. Классификация и примеры целевых программ

16. Модели управленческого проекта. Управленческие проекты в бизнесе и государственном управлении

Тестовое задание (я) по темам дисциплины:

1 Стратегическое решение – это:

- A) Анализ внешней и внутренней среды организации.
- B) Разработка стратегических альтернатив.
- C) Выбор альтернативного варианта стратегического поведения предприятия.
- D) Реализация стратегического плана.
- E) Реализация стратегических целей и задач.

2 Отдельный сегмент окружения, на который фирма имеет (или хочет получить) выход – это:

- A) Стратегический хозяйственный центр.
- B) Стратегическая зона хозяйствования.
- C) Стратегия организации.
- D) Внешняя среда организации.
- E) Конкурентная среда.

3 Что является центром внимания в модели БКГ?

- A) Конкурентные позиции фирмы.
- B) Поток денежной наличности фирмы.
- C) Учет внутренних параметров фирмы.
- D) Доля фирмы на рынке.
- E) Показатель лояльности.

Практические упражнения по темам дисциплины:

1. Конструкторское бюро одного из акционерных предприятий города разработало и довело до серийного производства изделие, необходимое отрасли. Доработка опытного образца проходила в сжатые сроки, изделие получилось высшего качества и конкурентоспособны. Оно составило 80% всей выпускаемой предприятием продукции. Производство было хорошо отлажено, и предприятие постоянно выполняло заказы. Главный инженер отдал распоряжение о том, что никаких изменений, усовершенствований по данному изделию не проводить, рабочие параметры не изменять; вследствие чего 5 лет конструкторы занимались только совершенствованием упаковки.

За это время на другом предприятии разрабатывали аналогичные изделия, но с улучшенными эксплуатационными характеристиками. В результате на первом заводе продукцию вынуждены были снять с производства и предприятие стало перестраиваться на выпуск другого изделия. Перестройка проходила очень тяжело, и предприятие в течение многих месяцев не могло выйти на заданную программу. Ответьте на вопросы: 1) Целесообразно ли было снимать с производства одно изделие и заменять его другим? 2) Как следовало поступить в данной ситуации руководству первого предприятия? 3) Какие бы вы приняли меры, прежде чем осуществить переход с производства одного изделия на другое? Охарактеризуйте позицию главного инженера. 4) Применительно к изложенной ситуации дайте характеристику стратегического менеджмента на первом и втором предприятиях. 5) Какие конкурентные преимущества имеет второе предприятие перед первым и почему?

2. Являются понятия «развитие» и «рост» идентичными при формулировании корпоративных стратегий? Обоснуйте свою точку зрения.

3. Опишите хозяйственный портфель хорошо знакомого вам предприятия и предложите, если это необходимо,

варианты его диверсификации.

4. Структура рынка, на котором действует ваша организация, приближается к идеальным условиям совершенной конкуренции. То есть имеется высокий спрос на товар, который выпускает ваша организация, большое число продавцов, отсутствие товаров-заменителей, одинаковая информационная обеспеченность товаропроизводителей. Какую конкурентную стратегию вы бы предпочли и почему?

5. Обсудите, каковы ключевые факторы успеха в отраслях, производящих: а) одежду; б) прохладительные напитки; в) деревообрабатывающие станки; г) автомобили.

Кейс-задания по темам дисциплины:

1. «Идеальная чашка» - хорошо известная в Санкт-Петербурге сеть кофеен. Она включает 11 заведений (всего в Питере 50 различных кофеен). Оборот 2002 г. составил 3,3 млн. долл. Посетители кофеен - люди от 25 до 45 лет с доходом от 400 долл. и выше. Кофейни расположены в центре города, чашка эспрессо в них стоит не дороже 24 руб. Удачная концепция и популярность этой марки навели владельцев на мысль о выходе за пределы родного города. Казалось бы, все дороги ведут в Москву как самый высокодоходный рынок. Обороты ожидаются вдвое выше питерских. За узнаваемость брэнда питерская компания более или менее спокойна. Но в столице «Чашке» угрожает серьезная конкуренция. Здесь уже открыты 150 кофеен. Возможно, разумнее сначала протестировать и другие региональные рынки? Там требуется меньше вложений, да и конкуренции пока нет. Однако исследований по регионам компания не имеет. Поэтому судить, с каких городов начинать, сложно. Возможно, стоит искать партнеров на местах. Питерцы могли бы вложить в общее дело свою торговую марку, технологии и опыт ведения бизнеса. Стратегическая цель компании - стать национальным оператором кофейного рынка. Время подумать у владельцев сети еще есть, но его остается не так много: конкуренты уже исследуют регионы. Дайте свои предложения о возможностях и путях достижения стратегической цели компании «Идеальная чашка» - стать национальным оператором кофейного рынка.

2. Вечером 30 декабря генеральный директор Сургутского газоперерабатывающего завода Александр Рязанов после поздравления трудового коллектива с наступающим Новым годом никак не мог забыть тишины, которая сопутствовала его поздравлению. Никто из присутствующих на собрании, как обычно, не шутил, не чувствовалось ожидания праздника. Александр Рязанов понимал, что тому были веские причины. В новый год завод входил с крайне серьезными проблемами. Построенный 10 лет назад и оборудованный на основе поставок технологических линий японской компании "Джапан стил уоркс". Сургутский газоперерабатывающий завод первую половину периода своей деятельности был передовым в отрасли. Основной продукт – сухой отбензиненный газ – имел надежного потребителя – крупнейшую в мире, работающую на попутном газе Сургутскую ГРЭС. В продукции завода нуждались многочисленные нефтехимические предприятия, в том числе из Уфы, Нижнекамска, Перми, а также из Белоруссии, Украины. Однако период легкой жизни закончился. Старение ханты-мансийских месторождений, на которые традиционно был ориентирован завод, вынудило нефтяников применять сложные химические способы увеличения отдачи пласта. Получаемый заводом попутный газ стал поступать с сероводородом, что увеличило стоимость его переработки и главное резко усилило коррозию основного технологического оборудования. «При таких темпах износа, – думал Рязанов, – через 5–6 лет нужно полностью заменять основные фонды завода. А это как минимум – 100 млн долл.». К технологическим добавились и финансовые проблемы. В отсутствие нормальных финансовых взаимоотношений с покупателями продукции завода трудно было винить самих этих покупателей, ту же Сургутскую ГРЭС. Она сама оказалась в таком же положении и не получала денег за реализуемую электроэнергию от своих клиентов. Рост железнодорожных тарифов ударил по второй основной номенклатурной позиции завода – производстве и продаже сжиженных газов. Доставка их, например, в Уфу по железной дороге более чем в 2,5 раза увеличивала исходную цену продукции завода. А что говорить о возможных продажах в Белоруссию или на Украину? Удорожание транспортировки сжиженного газа практически закрыло европейский рынок для Сургутского завода. Еще раз проанализировав сложное состояние своего завода, Рязанов пришел к выводу – нужно менять стратегию развития! Проведите анализ существующей управленческой стратегии завода. Какую новую стратегию выбрал генеральный директор А. Рязанов?

Задания для самостоятельной работы в часы самоподготовки:

Практические задания для самостоятельной работы приведены в разделе "СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)"

Оценочные материалы и оценочные средства для проведения текущего и рубежного контролей успеваемости представлены в ФОС по дисциплине Стратегический менеджмент.

### 6.3 Типовые контрольные вопросы и задания для промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме экзамена. Оценочным средством для проведения экзамена является комплексная письменная работа.

Перечень вопросов для подготовки к экзамену:

1. Сущность и необходимость стратегии организации
2. Концептуальные подходы к определению сущности понятия «стратегия»
3. Предпосылки появления и эволюция (этапы развития) стратегического менеджмента
4. Базовые подходы к определению стратегического менеджмента

5. Цели, задачи и предмет стратегического менеджмента
6. Объекты, субъекты и принципы стратегического менеджмента
7. Школы стратегического менеджмента
8. Оперативное и стратегическое управление
9. Процесс стратегического менеджмента: характеристика этапов
10. Факторы, влияющие на разработку и реализацию стратегии
11. Проблемы и трудности стратегического менеджмента
12. Сущность, назначение и требования, предъявляемые к видению
13. Факторы, способствующие формированию стратегического видения
14. Технология формирования стратегического видения
15. Преимущества формирования стратегического видения
16. Связь стратегического видения и миссии организации
17. Сущность и содержание миссии организации. Широкое и узкое понимание миссии организации
18. Факторы, влияющие на формирование миссии
19. Основные принципы и преимущества разработки миссии
20. Понятие, черты и свойства целей организации
21. Классификация целей организации.
22. Требования, предъявляемые к целям организации
23. Процесс и принципы целеполагания
24. Дерево целей: понятие и принципы построения
25. Сущность и содержание задач организации
26. Система стратегических задач и показателей
27. Назначение и роль стратегического анализа организационной среды
28. Факторы, исследуемые в стратегическом анализе
29. Этапы проведения и правила выбора метода стратегического анализа организационной среды
30. Понятие и структура внешней среды организации
31. Цели и классификация методов анализа внешней среды организации
32. Методы анализа внешней среды косвенного воздействия
33. Методы анализа внешней среды прямого воздействия
34. Подходы к пониманию и структуризации внутренней среды организации
35. Цели и задачи анализа внутренней среды организации
36. Методы анализа внутренней среды организации
37. Методы комплексного анализа организационной среды
38. Стратегическая пирамида: уровни, их содержание и взаимосвязь
39. Корпоративные стратегии: «родительские» стратегии
40. Корпоративные стратегии: стратегии развития
41. Корпоративные стратегии: портфельные стратегии
42. Деловые стратегии (конкурентные стратегии)
43. Деловые стратегии (стратегии создания конкурентных преимуществ)
44. Функциональные стратегии
45. Операционные стратегии
46. Сущность и процесс стратегического выбора
47. Подходы к выбору стратегии
48. Факторы, влияющие на выбор стратегии
49. Дорожная карта: понятие, классификация, принципы и причины формирования и внедрения дорожных карт
50. Стратегические карты: понятие, основные свойства, возможности использования
51. Стратегический план: понятие, структура, особенности разработки и реализации
52. Целевые программы: понятие, классификация, основные принципы составления
53. Управленческий проект: понятие, состав, особенности разработки и реализации
54. Организационные изменения. Последовательность внутренних изменений в организации
55. Приведение организационного потенциала в соответствие с выбранной стратегией
56. Управление стратегическими задачами
57. Управление по слабым сигналам
58. Управление стратегическими изменениями
59. Концепции инжиниринга и реинжиниринга
60. Декомпозиция (каскадирование) стратегии на подразделения

Типовая комплексная письменная работа:

Теоретическая часть

Используя полученные теоретические знания по стратегическому менеджменту, выполните тестовые задания:

1 Стратегия организации – это

А. Концепция достижения успеха

В. Направление развития в определенный период времени

С. Комплексный план развития  
D. Симбиоз запланированных действий и реакции на непредвиденные ситуации  
E. Все ответы верны  
2 Разработка и реализация действий, ведущих к долгосрочному превышению уровня результативности деятельности фирмы над уровнем конкурентов – это  
A. Стратегический план  
B. Стратегический анализ  
C. Стратегическое управление  
D. Стратегический менеджмент  
E. Стратегическое планирование  
....  
Практическая часть  
1. Проанализируйте управленческую ситуацию, ответьте на поставленные вопросы и выполните предложенные задания.  
Для каждого автотранспортного предприятия одной из важнейших задач является снижение себестоимости перевозок. Значительное место в себестоимости занимают затраты на техническое обслуживание и ремонт подвижного состава, на горюче-смазочные материалы. В России неэффективно по сравнению с передовыми зарубежными компаниями, производящими продукцию, применяемую при эксплуатации автомобилей, используются горюче-смазочные материалы и подвижной состав. В связи с этим увеличивается как простой автомобилей, так и объем работ при их техническом обслуживании и ремонте, а также уменьшается срок их эксплуатации. Следствием является увеличение затрат, связанных с ремонтом, в частности по заработной плате ремонтных рабочих, использованию эксплуатационных и ремонтных материалов, и, кроме того, скрытые потери от неиспользованных провозных возможностей автотранспортного предприятия.....  
Вопросы и задания  
1. Определите миссию предприятия.  
2. Постройте «дерево целей» предприятия.  
3. Найдите решение проблем, сформулированных в кейсе.  
4. Определите стратегию предприятия.  
  
2. На предприятии руководство решает стратегические и тактические задачи. Какие из нижеприведенных задач являются стратегическими, а какие – тактическими и почему:  
- активизация бизнеса;  
- формирование принципов выхода на рынок (сегмент) с новым товаром;  
- кооперация с иностранной фирмой для выхода на те рынки, где не удавалось до сих пор успешно работать;  
- планирование и организация товародвижения;  
- совершенствование организационной структуры управления фирмой;  
- планирование и организация рекламы и стимулирования продаж в соответствии с жизненным циклом каждого товара.  
  
Оценочные материалы и оценочные средства для проведения промежуточной аттестации обучающихся представлены в ФОС по промежуточной аттестации дисциплины.

#### 6.4 Критерии оценивания

Критерии оценивания презентационного доклада:  
«отлично» (А, А-, 4.0-3.67, 90-100%) ставится, если:  
- презентация соответствует теме или ее вопросу, оформлен титульный слайд с заголовком (тема, цели, план и т.п.), сформулированная тема ясно изложена и структурирована, использованы графические изображения (фотографии, картинки и т.п.), соответствующие теме (вопросу); выдержан стиль, цветовая гамма, использована анимация, звук; работа оформлена и предоставлена в установленный срок;  
- студент полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка;  
«хорошо» (В+, В, В-, 3.33-2.67, 75-89%) ставится, если:  
- презентация соответствует теме работы; оформлен титульный слайд с заголовком (тема, цели, план и т.п.); сформулированная тема ясно изложена и структурирована; использованы графические изображения (фотографии, картинки и т.п.), соответствующие теме; работа оформлена и предоставлена в установленный срок;  
- студент дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого;  
«удовлетворительно» (С+, С, С-, D+, D, 2.33-1.0, 50-74%) ставится, если:  
- презентация соответствует теме работы; оформлен титульный слайд с заголовком (тема, цели, план и т.п.); сформулированная тема неясно изложена и неструктурирована; не использованы графические изображения (фотографии, картинки и т.п.), соответствующие теме;  
- студент обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и



доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого;

«неудовлетворительно» (F, 0, 0-49%) ставится, если:

- презентация не выполнена или содержит материал не по вопросу;

- студент обнаруживает незнание большей части соответствующего вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

Требования к оформлению презентации: Презентация создается по указанной теме. Объем презентации не менее 10 слайдов. Фон слайдов – однотонный. Выравнивание текста слева, заголовки – по центру. Шрифт текста на слайде – 28-30 пт. Рекомендуются на слайде располагать рисунки или иллюстрации. При создании презентации, можно использовать рекомендуемую литературу, так и ресурсы Интернет. При защите учитывается наглядность презентации, содержание и соответствие материала.

Критерии оценивания практической работы:

«отлично» (A, A-, 4.0-3.67, 90-100%) выставляется, если студент имеет глубокие знания учебного материала по теме практической работы, показывает усвоение взаимосвязи основных понятий используемых в работе, смог ответить на все уточняющие и дополнительные вопросы. Студент демонстрирует знания теоретического и практического материала по теме практической работы, определяет взаимосвязи между показателями задачи, даёт правильный алгоритм решения, определяет междисциплинарные связи по условию задания;

«хорошо» (B+, B, B-, 3.33-2.67, 75-89%) выставляется, если студент показал знание учебного материала, усвоил основную литературу, смог ответить почти полно на все заданные дополнительные и уточняющие вопросы. Студент демонстрирует знания теоретического и практического материала по теме практической работы, допуская незначительные неточности при решении задач, имея неполное понимание междисциплинарных связей при правильном выборе алгоритма решения задания;

«удовлетворительно» (C+, C, C-, D+,D, 2.33-1.0, 50-74%) выставляется, если студент в целом освоил материал практической работы, ответил не на все уточняющие и дополнительные вопросы. Студент затрудняется с правильной оценкой предложенной задачи, даёт неполный ответ, требующий наводящих вопросов преподавателя, выбор алгоритма решения задачи возможен при наводящих вопросах преподавателя;

«неудовлетворительно» (F, 0, 0-49%) выставляется студенту, если он имеет существенные пробелы в знаниях основного учебного материала практической работы, который полностью не раскрыл содержание вопросов, не смог ответить на уточняющие и дополнительные вопросы. Студент даёт неверную оценку ситуации, неправильно выбирает алгоритм действий.

Критерии оценивания кейс-задания:

«отлично» (A, A-, 4.0-3.67, 90-100%) выставляется студенту, если демонстрируются: умения использовать системный и ситуативный подходы, представить аргументированное рассуждение по проблеме, получить и обработать дополнительные данные; определять цели, задачи, результаты предстоящей деятельности, причины возникновения ситуации, проблемы; понимать более широкий контекст, в рамках которого находится ситуация: её связи с другими проблемами, определять риски, трудности при разрешении проблемы, подготовить программу действий;

«хорошо» (B+, B, B-, 3.33-2.67, 75-89%) выставляется студенту, если демонстрируются: умения использовать системный и ситуативный подходы, представить определённые аргументы рассуждения по проблеме, получить и обработать дополнительные данные; определять цели, задачи, результаты предстоящей деятельности, причины возникновения ситуации, проблемы и её связи с другими проблемами, определять некоторые риски, трудности при разрешении проблемы, подготовить программу действий;

«удовлетворительно» (C+, C, C-, D+,D, 2.33-1.0, 50-74%) выставляется студенту, если демонстрируются: умения представить рассуждения по проблеме, определять цели, задачи, результаты предстоящей деятельности, определять возможные связи проблемы с другими проблемами, частично описать программу действий;

«неудовлетворительно» (F, 0, 0-49%) выставляется студенту, если демонстрируются: разрозненные аргументы по проблеме или аргументы отсутствуют, неумение определять цели, задачи, результаты предстоящей деятельности, связи проблемы с другими проблемами, программа действий содержит серьезные ошибки или отсутствует.

Рекомендации студенту по работе над кейсом. Независимо от природы, предоставленного кейса, студентам нужно будет:

1. «Проанализировать» его: выявить, что и почему происходит, что может произойти и почему.

2. Объяснить ситуацию.

3. Оценить уже принятые меры.

4. Обсудить возможные будущие действия и сравнить их возможную эффективность.

Работая над кейсом, студенты должны продемонстрировать следующие умения:

- определение лиц, чьи интересы затрагивает проблемная ситуация и умение учитывать их различные, зачастую противоположные интересы и точки зрения;

- определение того, какая имеющаяся или доступная информация может пролить свет на ситуацию и в какой степени эта информация будет надежной;

- умение разбираться в представлениях о ситуации — своих и других членов группы, а также основных действующих лиц кейса (субъективные представления могут вести к неправильному восприятию проблемы или

ограничивать возможности улучшения ситуации);

- умение работать с неоднозначностью и неопределенностью, т.к. никогда не будет полной информации;
- умение «выявить суть» проблемной ситуации так, чтобы почувствовать, понять, что действительно происходит — основные проблемы ситуации, факторы, повлиявшие на их возникновение, задействованные причинные связи и/или вероятные последствия осуществленных и возможных будущих действий;
- с учетом этого понимания — умение разработать необходимые действия;
- умение убедить всех, кого нужно в этом убедить, что выбранное направление деятельности действительно приемлемо;
- умение удостовериться, что все вовлеченные в эти действия люди активно участвуют в них и способны их выполнять.

Критерии оценивания практического задания:

«отлично» (А, А-, 4.0-3.67, 90-100%) выставляется, если студент выполнил задания без ошибок и недочётов, допустил не более одного недочёта;

«хорошо» (В+, В, В-, 3.33-2.67, 75-89%), если студент выполнил задания полностью, но допустил в ней не более одной негрубой ошибки и одного недочёта, или не более двух недочётов;

«удовлетворительно» (С+, С, С-, D+,D, 2.33-1.0, 50-74%), если студент правильно выполнил не менее половины заданий или допустил не более двух грубых ошибок, или не более одной грубой и одной негрубой ошибки и одного недочета, или не более двух-трех негрубых ошибок, или одной негрубой ошибки и трех недочётов, или при отсутствии ошибок, но при наличии четырех-пяти недочётов, допускает искажение фактов;

«неудовлетворительно» (F, 0, 0-49%), если студент допустил число ошибок и недочётов превосходящее норму, при которой может быть выставлено «удовлетворительно», или если правильно выполнил менее половины заданий.

Критерии оценивания ответа студента на экзамене (промежуточная аттестация)

оценки «отлично» (А, А-, 4.0-3.67, 90-100%) заслуживает студент, обнаруживший всестороннее, систематическое и глубокое знание программного материала, умение свободно выполнять задания, предусмотренные программой, усвоивший основную и знакомый с дополнительной литературой, рекомендованной программой. Оценка «отлично» выставляется студентам, усвоившим взаимосвязь основных понятий дисциплины в их значении для будущей профессиональной деятельности, проявившим творческие способности в понимании, изложении и использовании учебного материала;

оценки «хорошо» (В+, В, В-, 3.33-2.67, 75-89%) заслуживает студент, обнаруживший полное знание программного материала, успешно выполняющий предусмотренные в программе задания, усвоивший основную литературу, рекомендованную в программе. Оценка «хорошо» выставляется студентам, показавшим систематический характер знаний по дисциплине и способным к их самостоятельному пополнению и обновлению в ходе дальнейшей учебной работы и профессиональной деятельности;

оценки «удовлетворительно» (С+, С, С-, D+,D, 2.33-1.0, 50-74%) заслуживает студент, обнаруживший знание основного программного материала в объёме, необходимом для дальнейшей учёбы и предстоящей профессиональной деятельности, справляющийся с выполнением заданий, предусмотренных программой, знакомый с основной литературой, рекомендованной программой. «удовлетворительно» выставляется студентам, допустившим погрешности непринципиального характера в ответе на экзамене и при выполнении экзаменационных заданий;

«неудовлетворительно» (F, 0, 0-49%) выставляется студенту, обнаружившему пробелы в знаниях основного программного материала, допустившему принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных программой заданий. Как правило, оценка «неудовлетворительно» ставится студентам, которые не могут продолжить обучение или приступить к профессиональной деятельности по окончании вуза без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине.

## 7 УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

### 7.1 Рекомендуемая литература

#### 7.1.1 Основная литература

|      | Авторы, составители               | Заглавие  | Издательство, год   | Ресурс |
|------|-----------------------------------|---|---------------------|--------|
| Л1.1 | Шифрин М. Б.                      | Стратегический менеджмент: учебник для вузов<br>( <a href="https://urait.ru/bcode/514517">https://urait.ru/bcode/514517</a> )             | Москва: Юрайт, 2023 | ЭБС    |
| Л1.2 | Отварухина Н. С.,<br>Веснин В. Р. | Стратегический менеджмент: учебник и практикум для вузов<br>( <a href="https://urait.ru/bcode/512182">https://urait.ru/bcode/512182</a> ) | Москва: Юрайт, 2023 | ЭБС    |

#### 7.1.2 Дополнительная литература

|  | Авторы, составители | Заглавие | Издательство, год | Ресурс |
|--|---------------------|----------|-------------------|--------|
|--|---------------------|----------|-------------------|--------|

|  |                                 |   |                     |         |
|--|---------------------------------|---|---------------------|---------|
| Рабочая программа дисциплины "Стратегический менеджмент" по направлению подготовки (специальности) 38.03.02 Менеджмент направленности (профилю) Управление бизнесом  |                                 |   |                     | стр. 19 |
|  | Авторы, составители             | Заглавие  | Издательство, год   | Ресурс  |
| Л2.1   | Абрамов В. С.,<br>Абрамов С. В. | Стратегический менеджмент: учебник и практикум для вузов<br>( <a href="https://urait.ru/bcode/520203">https://urait.ru/bcode/520203</a> ) | Москва: Юрайт, 2023 | ЭБС     |
| Л2.2   | Литвак Б. Г.                    | Стратегический менеджмент: учебник для бакалавров<br>( <a href="https://urait.ru/bcode/508941">https://urait.ru/bcode/508941</a> )        | Москва: Юрайт, 2022 | ЭБС     |
| Л2.3   | Голубков Е. П.                  | Стратегический менеджмент: учебник и практикум для вузов<br>( <a href="https://urait.ru/bcode/511366">https://urait.ru/bcode/511366</a> ) | Москва: Юрайт, 2023 | ЭБС     |
| <b>7.2 Перечень информационных технологий</b>  |                                 |   |                     |         |
| <b>7.2.1 Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение</b>  |                                 |   |                     |         |
| Лицензионное программное обеспечение:  |                                 |   |                     |         |
| 1. Операционная система Microsoft Windows XP Professional OEM Software (Сертификат подлинности (COA) наклеен на корпус ПК), Microsoft Office 2007 Russian Academic OPEN License (Лицензия № 42627774 от 24.08.2007 бессрочно), операционная система Microsoft Windows 7 PRO CIS and GE OEM Software (Сертификат подлинности (COA) наклеен на корпус ПК), операционная система Microsoft Windows 7 PRO CIS and GE OEM Software (Сертификат подлинности (COA) наклеен на корпус ПК). |                                 |   |                     |         |
| 2. Пакет прикладных программ «Microsoft Office Professional Plus 2013 Russian Academic OLP License» (Лицензия № 64075202 от 12.09.2014 бессрочно), пакет прикладных программ «Microsoft Office Professional Plus 2013 Russian Academic OLP License» (Лицензия № 62650104 от 08.11.2013. бессрочно).  |                                 |   |                     |         |
| 3. Программное обеспечение «Визуальная студия тестирования» (Договор №4270 от 01.07.2017. бессрочно).  |                                 |   |                     |         |
| 4. Программное обеспечение «1С: Предприятие 8. Комплект для обучения в высших и средних учебных заведениях». (Электронная лицензия. Регистрационный номер: 802214523 срок действия - бессрочно).   |                                 |   |                     |         |
| 5. Kaspersky Endpoint Security Educational License (Лицензия №2FA8-221114-061421-236-1377 с 18.11.2022 до 20.11.2023).   |                                 |   |                     |         |
| 6. Программа ЭВМ «Среда электронного обучения 3KL» (Договор № 1166.7 от 01.02.2023 до 08.02.2024 г.).  |                                 |   |                     |         |
| 7. Пакет прикладных программ Microsoft Office. Microsoft® Office Standard Single Language License & Software Assurance Open Value No Level 3 Years Acquired Year 1 Academic AP (Лицензионное соглашение V7664610 от 14.11.2022 до 30.11.2025).   |                                 |   |                     |         |
| Свободно распространяемое программное обеспечение:   |                                 |   |                     |         |
| 1. SimpleDict - Электронный словарь  |                                 |   |                     |         |
| 2. PDEdit - Редактор PDF файлов  |                                 |   |                     |         |
| <b>7.2.2 Современные профессиональные базы данных, информационно-справочные системы и электронные библиотечные системы</b>   |                                 |   |                     |         |
| Научная электронная библиотека «eLIBRARY.RU» [Электронный ресурс]. – URL: <a href="http://elibrary.ru">http://elibrary.ru</a>  |                                 |   |                     |         |
| Электронная библиотечная система издательства «Лань» [Электронный ресурс]. – URL: <a href="http://e.lanbook.com">http://e.lanbook.com</a>  |                                 |   |                     |         |
| Университетская библиотека on-line [Электронный ресурс]. – URL: <a href="http://www.biblioclub.ru">http://www.biblioclub.ru</a>  |                                 |   |                     |         |
| Электронная библиотечная система издательства «Юрайт» [Электронный ресурс]. – URL: <a href="http://www.urait.ru">http://www.urait.ru</a>   |                                 |   |                     |         |
| Справочно-правовая система «Гарант» [Электронный ресурс]. – <a href="https://internet.garant.ru/">https://internet.garant.ru/</a>  |                                 |   |                     |         |
| Сайт журнала «Проблемы теории и практики управления» [Электронный ресурс]. – URL: <a href="http://www.ptpmag.ru">http://www.ptpmag.ru</a> .  |                                 |   |                     |         |
| Сайт журнала «Стратегический менеджмент» [Электронный ресурс]. – URL: <a href="http://grebennikon.ru">http://grebennikon.ru</a> .  |                                 |   |                     |         |
| Сайт журнала «Эксперт» [Электронный ресурс]. – URL: <a href="http://www.expert.ru">http://www.expert.ru</a> .  |                                 |   |                     |         |
| Сайт Интернет-проекта «Корпоративный менеджмент» [Электронный ресурс]. – URL: <a href="http://www.cfin.ru">http://www.cfin.ru</a> .  |                                 |   |                     |         |
| <b>8 МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)</b>   |                                 |   |                     |         |
| Занятия лекционного типа:  |                                 |   |                     |         |
| Учебная аудитория № 416.   |                                 |   |                     |         |
| Количество посадочных мест – 80.   |                                 |   |                     |         |
| Учебное оборудование: рабочее место преподавателя, доска магнитно-меловая, учебная мебель, трибуна для выступления.  |                                 |   |                     |         |
| Технические средства обучения: ноутбук, мультимедийный проектор Epson, экран для проектора (моторизованный), усилитель звука, акустическая система. Обеспечены возможность подключения к информационным ресурсам в сети «Интернет», в том числе посредством сети Wi-Fi и индивидуальный неограниченный доступ к электронной информационно-образовательной среде филиала.   |                                 |   |                     |         |
| Наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий: стенды – бкомплект слайд-презентаций по темам дисциплины.  |                                 |   |                     |         |

|   |         |
|---|---------|
| Рабочая программа дисциплины "Стратегический менеджмент" по направлению подготовки (специальности) 38.03.02 Менеджмент направленности (профилю) Управление бизнесом   | стр. 20 |
| Практические, семинарские занятия, текущий контроль:  |         |
| Учебная аудитория № 407.  |         |
| Количество посадочных мест – 32.  |         |
| Учебное оборудование: рабочее место преподавателя, доска магнитно-меловая, учебная мебель, трибуна для выступления.   |         |
| Групповые и индивидуальные консультации, текущий контроль:  |         |
| Учебная аудитория № 407.  |         |
| Количество посадочных мест – 32.  |         |
| Учебное оборудование: рабочее место преподавателя, доска магнитно-меловая, учебная мебель, трибуна для выступления.   |         |
| Промежуточная и рубежная аттестация:  |         |
| Учебная аудитория № 416.  |         |
| Количество посадочных мест – 80.  |         |
| Учебное оборудование: рабочее место преподавателя, доска магнитно-меловая, учебная мебель, трибуна для выступления.   |         |
| Технические средства обучения: ноутбук, мультимедийный проектор Epson, экран для проектора (моторизованный), усилитель звука, акустическая система. Обеспечены возможность подключения к информационным ресурсам в сети «Интернет», в том числе посредством сети Wi-Fi и индивидуальный неограниченный доступ к электронной информационно-образовательной среде филиала.  |         |
| Наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий: стенды – 6.   |         |
| Помещение для самостоятельной работы, в том числе для выполнения курсовых работ:  |         |
| Учебная аудитория для самостоятельной работы, выполнения курсовых работ № 404.  |         |
| Количество посадочных мест – 24, из них 10 посадочных мест оснащены ноутбуками.   |         |
| Учебное оборудование: рабочее место преподавателя, оборудованное компьютером, доска магнитно-меловая, учебная парта – 12; стулья – 24.  |         |
| Технические средства обучения: ноутбуки (10). Обеспечены возможность подключения к информационным ресурсам в сети «Интернет», в том числе посредством сети Wi-Fi и индивидуальный неограниченный доступ к электронной информационно-образовательной среде филиала.  |         |
| Наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий: тематические стенды – 6.  |         |
| Учебная аудитория для самостоятельной работы, выполнения курсовых работ № 410.  |         |
| Количество посадочных мест – 20, из них 10 посадочных мест оснащены компьютерами.   |         |
| Учебное оборудование: рабочее место преподавателя, оборудованное компьютером, доска маркерная, учебная парта – 10, стулья – 10.   |         |
| Технические средства обучения: компьютеры (10) в комплекте (системный блок, монитор, клавиатура, мышь, ИБП). Обеспечены возможность подключения к информационным ресурсам в сети «Интернет», в том числе посредством сети Wi-Fi и индивидуальный неограниченный доступ к электронной информационно-образовательной среде филиала.   |         |
| Помещения для выполнения самостоятельной работы, курсовых и выпускных квалификационных работ  |         |
| Учебная аудитория (компьютерный класс) № 300.   |         |
| Количество посадочных мест – 20.  |         |
| Учебное оборудование: рабочее место преподавателя, доска маркерная, стул офисный – 22, компьютерный комплексный стол на 20 мест – 1, компьютер (системный блок Intel®Core™ i-3-7100 CPU @ 3.90 GHz 3.90 GHz\4Gb\500Gb, монитор Philips 203 V, компьютерная мышь Delux, клавиатура Delux, источник бесперебойного питания SVC V-600-L) – 21, сплит-система FantASIA – 2, камера – 1, гигрометр – 1, термометр – 1. |         |
| Технические средства обучения: компьютеры в комплекте (системный блок, монитор, клавиатура, мышь, ИБП). Обеспечены возможность подключения к информационным ресурсам в сети «Интернет», в том числе посредством сети Wi-Fi и индивидуальный неограниченный доступ к электронной информационно-образовательной среде филиала.  |         |

|  |         |
|--|---------|
| Рабочая программа дисциплины "Стратегический менеджмент" по направлению подготовки (специальности) 38.03.02 Менеджмент направленности (профилю) Управление бизнесом  | стр. 21 |
| Лаборатория экономики и управления № 420.  |         |
| Количество посадочных мест – 20.   |         |
| Учебное оборудование: рабочее место преподавателя, оборудованное компьютером, учебная мебель.  |         |
| Технические средства обучения: компьютеры в комплекте (системный блок, монитор, клавиатура, мышь, ИБП), мультимедийный проектор Epson, документ-камера Epson. Обеспечены возможность подключения к информационным ресурсам в сети «Интернет», в том числе посредством сети Wi-Fi и индивидуальный неограниченный доступ к электронной информационно-образовательной среде филиала.   |         |
| Библиотека (читальный зал)   |         |
| Количество посадочных мест – 100, из них 10 посадочных мест оснащены компьютерами.   |         |
| Учебное оборудование: картотека, полки, стеллажи, учебная мебель, круглый стол.  |         |
| Технические средства обучения – компьютеры (10) в комплекте (системный блок, монитор, клавиатура, мышь, ИБП), телевизор, мониторы (для круглого стола), книги электронные PocketBook614. Обеспечены возможность подключения к информационным ресурсам в сети «Интернет», в том числе посредством сети Wi-Fi и индивидуальный неограниченный доступ к электронной информационно-образовательной среде филиала.  |         |
| Наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий: шкаф-стеллаж – 2, выставка – 2, выставка-витрина – 2, стенд – 2, стеллаж демонстрационный – 1, тематические полки – 6.   |         |
| Специальные помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования  |         |
| Специальное помещение для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования № 309  |         |
| Оборудование: стол для профилактики учебного оборудования, стул, стеллаж для запасных частей компьютеров и офисной техники, воздушный компрессор, паяльная станция, пылесос, стенд для тестирования компьютерных комплектующих, лампы.   |         |
| Специальное помещение для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования №316   |         |
| Оборудование: стол для профилактики учебного оборудования, стул, шкаф для хранения учебного оборудования; ассортимент отверток, кисточек, мини-мультиметр, дополнительные USB Flash накопители, сумка для CD/DVD дисков.   |         |
| Специальное помещение для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования № 24   |         |
| Оборудование: столярный станок, электролобзик, шуруповёрт, электродрель, электрозамеряющие приборы, стол для профилактики учебного оборудования, стул, стеллажи для хранения   |         |
| <b>9 МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)</b>   |         |
| <p>Приступая к изучению дисциплины «Стратегический менеджмент» студентам необходимо ознакомиться с содержанием рабочей программы дисциплины, с целями и задачами дисциплины, ее связями с другими дисциплинами образовательной программы.</p> <p>В ходе лекционных занятий необходимо вести конспектирование учебного материала. Обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации. Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых делать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений. Задавать преподавателю уточняющие вопросы с целью уяснения теоретических положений, разрешения спорных ситуаций.</p> <p>При подготовке к практическим занятиям учебный и лекционный материал каждой темы должен прочитываться многократно. При первом прочтении нужно ставить цель – понять, а не запомнить. Обычно для достижения хорошего понимания материала одного прочтения мало. К тому же часто приходится припомнить кое-что из ранее изученного, поэтому первое прочтение оказывается самым длительным. Необходимо запомнить основные понятия, это должно стать основным ориентиром во всех последующих видах работы с лекциями и учебным материалом. После усвоения лекционного материала, необходимо приступить к подготовке тезисов для выступлений по всем учебным вопросам, выносимым на практическое занятие, и презентации. Продумать примеры с целью обеспечения тесной связи изучаемой теории с реальной жизнью, практической деятельностью предприятия. По каждой теме изучаемой дисциплины необходимо уметь выполнять практические работы (тесты и практические упражнения) или кейс-задания. При этом учесть рекомендации преподавателя и требования рабочей учебной программы.</p> <p>В процессе самостоятельной работы обучающиеся закрепляют теоретические знания, полученные на занятиях, развивают и углубляют знания по вопросам темам, требующим дополнительной разработки. По каждой теме обучающемуся предлагаются практические задания, которые составлено в соответствии с тематическим планом дисциплины.</p> |         |

При подготовке к экзамену необходимо повторять пройденный материал в строгом соответствии с рабочей учебной программой. Использовать материалы занятий, конспекта лекций и литературу, рекомендованную преподавателем. Обратит особое внимание на темы учебных занятий, пропущенных обучающимся по разным причинам. При необходимости обратиться за консультацией и методической помощью к преподавателю

Для подготовки к занятиям, текущему контролю, промежуточной аттестации студенты могут воспользоваться ресурсами библиотеки филиала и электронных библиотечных систем; могут взять на дом необходимую литературу на абонементе или воспользоваться читальным залом.

К каждой теме учебной дисциплины подобрана основная и дополнительная литература. Работу с литературой целесообразно начать с изучения общих работ по теме, учебников и учебных пособий. Далее рекомендуется перейти к анализу монографий и статей, рассматривающих отдельные аспекты проблем, изучаемых в рамках курса, а также официальных материалов и неопубликованных документов, в которых могут содержаться основные вопросы изучаемой проблемы.

Работу с источниками надо начинать с ознакомительного чтения, т.е. просмотреть текст, выделяя его структурные единицы. При ознакомительном чтении закладками отмечаются те страницы, которые требуют более внимательного изучения. В зависимости от результатов ознакомительного чтения выбирается дальнейший способ работы с источником. Если для разрешения поставленной задачи требуется изучение некоторых фрагментов текста, то используется метод выборочного чтения. Если в книге нет подробного оглавления, следует обратить внимание ученика на предметные и именные указатели.

Избранные фрагменты или весь текст (если он целиком имеет отношение к теме) требуют вдумчивого, неторопливого чтения с «мысленной проработкой» материала. Такое чтение предполагает выделение: 1) главного в тексте; 2) основных аргументов; 3) выводов. Особое внимание следует обратить на то, вытекает тезис из аргументов или нет. Необходимо также проанализировать, какие из утверждений автора носят проблематичный, гипотетический характер, и уловить скрытые вопросы. Понятно, что умение таким образом работать с текстом приходит далеко не сразу. Наилучший способ научиться выделять главное в тексте, улавливать проблематичный характер утверждений, давать оценку авторской позиции – это сравнительное чтение, в ходе которого студент знакомится с различными мнениями по одному и тому же вопросу, сравнивает весомость и доказательность аргументов сторон и делает вывод о наибольшей убедительности той или иной позиции.

Если в литературе встречаются разные точки зрения по тому или иному вопросу из-за сложности прошедших событий, нельзя их отвергать, не разобравшись. При наличии расхождений между авторами необходимо найти рациональное зерно у каждого из них, что позволит глубже усвоить предмет изучения и более критично оценивать изучаемые вопросы.

Знакомясь с особыми позициями авторов, нужно определять их схожие суждения, аргументы, выводы, а затем сравнивать их между собой и применять из них ту, которая более убедительна.

Следующим этапом работы с литературными источниками является создание конспектов, фиксирующих основные тезисы и аргументы. Можно делать записи на отдельных листах, которые потом легко систематизировать по отдельным темам изучаемого курса. Другой способ – это ведение тематических тетрадей- конспектов по одной какой-либо теме. Выделяются следующие виды записей при работе с литературой:

Конспект - краткая схематическая запись основного содержания научной работы. Целью является не переписывание произведения, а выявление его логики, системы доказательств, основных выводов. Хороший конспект должен сочетать полноту изложения с краткостью.

Цитата - точное воспроизведение текста. Заключается в кавычки. Точно указывается страница источника.

Тезисы - концентрированное изложение основных положений прочитанного материала.

Аннотация - очень краткое изложение содержания прочитанной работы.

Резюме - наиболее общие выводы и положения работы, ее концептуальные итоги.

Записи в той или иной форме не только способствуют пониманию и усвоению изучаемого материала, но и помогают вырабатывать навыки ясного изложения в письменной форме тех или иных теоретических вопросов.

## РЕЦЕНЗИЯ

на рабочую программу дисциплины «Стратегический менеджмент»  
по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент  
направленности (профилю) Управление бизнесом

Представленная на рецензирование рабочая программа дисциплины «Стратегический менеджмент» соответствует требованиям федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, утвержденного приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 12 августа 2020 г. №970.

В рабочей программе последовательно изложены цели и задачи дисциплины, ее место в структуре основной профессиональной образовательной программы высшего образования, объем дисциплины и виды учебной работы, сформулированы требования к результатам освоения дисциплины и компетенции, на формирование которых направлен процесс изучения дисциплины «Стратегический менеджмент».

Содержание тем дисциплины раскрыто достаточно полно, определен перечень тем занятий лекционного типа, практических занятий, самостоятельной работы студентов. Предусмотрено использование различных оценочных средств, позволяющих проверить уровень освоения компетенций.

Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины представлено перечнем основной и дополнительной литературы.

Из программы следует, что компетенции, предусмотренные дисциплиной, указанные в ФГОС ВО по направлению 38.03.02 Менеджмент, реализуются с учетом специфики направленности (профиля) Управление бизнесом.

Учитывая вышеизложенное, дисциплина «Стратегический менеджмент» может быть использована в учебном процессе для подготовки обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент направленности (профилю) Управление бизнесом.

Рецензент:

канд. экон. наук,  
профессор кафедры экономики и менеджмента  
Частного учреждения «Костанайский  
инженерно-экономический  
университет им. М. Дулатова»



/ Притула Р.А.