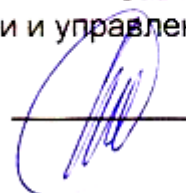


МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ВОРОНЕЖСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
(ФГБОУ ВО «ВГУ»)

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой  
Экономики и управления организациями



Ю.И. Трещевский

20. 04..2021г.

## РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

### Б1.О. 22 Стратегический менеджмент

- 1. Код и наименование направления подготовки:** 38.03.02 Менеджмент
- 2. Профиль подготовки/специализация:** 0302-04УБ; 0302-01Маркетинг; 0302-02МО; 0302-03УЗ
- 3. Квалификация выпускника:** бакалавр
- 4. Форма обучения:** очная
- 5. Кафедра, отвечающая за реализацию дисциплины:** Экономики и управления организациями
- 6. Составители программы:** к.э.н., доцент Голикова Наталья Владимировна
- 7. Рекомендована:** Научно-методическим советом экономического факультета ВГУ от №4 от 15.04.2021 г.
- 8. Учебный год:** 2023/2024      **Семестр:** 5

## 9. Цели задачи учебной дисциплины:

Цель освоения учебной дисциплины - формирование знаний, умений, навыков по разработке, принятию и реализации организационно-управленческих решений в части стратегического управления организациями

Задачи учебной дисциплины:

- формирование знаний в области стратегического анализа и планирования деятельности организаций с учетом условий их внутренней и внешней среды;
- развитие умений, обеспечивающих применение современных методов принятия и реализации стратегических решений в сфере управления организациями;
- овладение навыками разработки и принятия решений в условиях динамической среды

**10. Место учебной дисциплины в структуре ООП:** блок Б1, Базовая часть.

## 11. Планируемые результаты обучения по дисциплине/модулю (знания, умения, навыки), соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы (компетенциями) и индикаторами их достижения:

Код	Название компетенции	Код(ы)	Индикатор(ы)	Планируемые результаты обучения
ОПК-3	Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия	ОПК-3.1	Идентифицирует и разрабатывает варианты организационно-управленческих решений на основе данных бизнес-анализа с учетом ожидаемой экономической, социальной и экологической результативности	Знать: методы бизнес-анализа с учетом ожидаемой экономической, социальной и экологической результативности; Уметь: применять методы бизнес-анализа с учетом ожидаемой экономической, социальной и экологической результативности для коммерческой организации; Владеть: навыками разработки организационно-управленческих решений на основе данных бизнес-анализа стратегической позиции коммерческой организации.
		ОПК-3.3	Использует методы принятия управленческих решений в условиях сложной и динамичной среды	Знать: теоретические основы использования методов принятия управленческих решений в условиях сложной и динамичной среды; Уметь: применять методы разработки стратегий управления для коммерческих организаций; Владеть: навыками реализации управленческих решений в условиях сложной и динамичной среды.
ПК-3	Способен принимать и реализовывать организационно-управленческие решения для достижения принятых целевых показателей	ПК-3.1	Анализирует требования заинтересованных сторон (стейкхолдеров) в процессе принятия решений	Знать: теоретические основы формирования организационно-управленческих стратегических решений; Уметь: применять методы стратегического анализа заинтересованных сторон (стейкхолдеров) в процессе принятия решений; Владеть :навыками стратегического контроля осуществления организационно-управленческих решений.

**12. Объем дисциплины в зачетных единицах/час.—4/144.**

**Форма промежуточной аттестации:** курсовая работа, экзамен

## 13. Трудоемкость по видам учебной работы

Вид учебной работы		
--------------------	--	--

	<i>Всего</i>	Трудоемкость: 5 семестр
<i>Аудиторные занятия</i>	68	68
<i>в том числе: лекции</i>	34	34
<i>практические</i>	34	34
<i>лабораторные</i>	-	-
<i>Самостоятельная работа</i>	40	40
<i>Форма промежуточной аттестации(экзамен)</i>	36	36
<i>Итого:</i>	144	144

### 13.1 Содержание дисциплины \*

№п/п	Наименование раздела дисциплины	Содержание раздела дисциплины	Реализация раздела дисциплины с помощью онлайн-курса, ЭУМК *
<b>1. Лекции</b>			
1.1	Стратегические проблемы развития экономики	Концепция устойчивого развития национальной экономики. Анализ среды функционирования коммерческой организации: изучение макроокружения, конкурентной среды, внутренней среды коммерческой организации и его значение для решения стратегических проблемы развития экономики.	
1.2	Стратегия предприятия	Понятие стратегии деятельности коммерческой организации. Школы стратегий. Корпоративная, деловая, функциональная стратегии коммерческой организации. Стратегия и тактика. Факторы, определяющие стратегию и тактику функционирования предприятия.	
1.3.	Стратегическое управление	Предпосылки построения концепции стратегического менеджмента. Эволюция концепций стратегического менеджмента. Цели, задачи, особенности стратегического управления. Содержание стратегического управления в условия глобализации и информатизации экономики.	
1.4.	Стратегический маркетинг	Стратегический маркетинг как составная часть стратегического менеджмента. Тенденции формирования концепции стратегического маркетинга в процессе эволюции теорий маркетинга менеджмента. Содержание стратегического маркетинга, как информационной основы формирования деловой стратегии коммерческой организации.	
1.5.	Ситуационный анализ	Ситуационный анализ в стратегическом управлении и его особенности. Возможности применения ситуационного анализа для реализации моделей стратегического поведения фирмы. Методы ситуационного анализа и оценки перспектив развития коммерческой организации.	
1.6.	Формирование стратегических целей и	Основные подходы к формированию стратегических целей и стратегии предприятия.	

	стратегии предприятия	Факторы, определяющие стратегическое поле деятельности фирмы. Матричные модели формирования деловой стратегии коммерческой организации: назначение, преимущества, недостатки, методы построения.	
1.7.	Стратегия и техническая политика предприятия	Жизненные циклы спроса, технологии и товара. Влияние деловой стратегии предприятия на его техническую политику. Методика и организация нововведений в стратегическом менеджменте. Нововведения в стратегическом управлении и возможности их использования для реализации деловых стратегий коммерческой организации.	
1.8.	Стратегия внешнеэкономической деятельности	Внешнеэкономическая деятельность фирмы: основные направления, цели. Формы международной организации, отвечающие современному содержанию международного рынка. Международная сегментация, позиционирование, и стратегии выхода на зарубежные рынки.	
1.9.	Стратегия и организационная структура	Выделение стратегических бизнес-единиц в структуре управления. Анализ стратегических изменений и их влияние на структуру управления. Характер преобразования организационных структур под влиянием изменения деловых стратегий коммерческой организации.	
1.10.	Стратегический потенциал	Понятие стратегических ресурсов организации. Зависимость стратегического потенциала организации от внутренней среды. Стратегический потенциал и его влияние на направления развития организации.	
1.11.	Проектирование систем управления	Содержание процесса проектирования систем управления в соответствии с моделью стратегического поведения коммерческой организации. Обеспечение гибкости систем управления в процессе их проектирования.	
<b>2. Практические занятия</b>			
2.1	Стратегия предприятия	Школы стратегий организации. Факторы, определяющие стратегию и тактику функционирования предприятия.	Стратегический менеджмент <a href="https://edu.vsu.ru/my/">https://edu.vsu.ru/my/</a>
2.2	Стратегическое управление	Эволюция концепций стратегического менеджмента. Цели, задачи, особенности стратегического управления.	Стратегический менеджмент <a href="https://edu.vsu.ru/my/">https://edu.vsu.ru/my/</a>
2.3	Стратегический маркетинг	Содержание стратегического маркетинга, как информационной основы формирования деловой стратегии коммерческой организации.	Стратегический менеджмент <a href="https://edu.vsu.ru/my/">https://edu.vsu.ru/my/</a>
2.4	Ситуационный анализ	Методы ситуационного анализа и оценки перспектив развития коммерческой организации.	Стратегический менеджмент
2.5	Формирование стратегических целей и стратегии предприятия	Матричные модели формирования деловой стратегии коммерческой организации: назначение, преимущества, недостатки, методы построения.	Стратегический менеджмент <a href="https://edu.vsu.ru/my/">https://edu.vsu.ru/my/</a>
2.6.	Стратегия и техническая политика предприятия	Нововведения в стратегическом управлении и возможности их использования для реализации деловых стратегий коммерческой организации.	Стратегический менеджмент <a href="https://edu.vsu.ru/my/">https://edu.vsu.ru/my/</a>
2.7.	Стратегия внешнеэкономической деятельности	Международная сегментация, позиционирование, и стратегии выхода на зарубежные рынки. Виды стратегий внешнеэкономической деятельности.	Стратегический менеджмент <a href="https://edu.vsu.ru/my/">https://edu.vsu.ru/my/</a>
2.8.	Стратегия и организационная	Анализ стратегических изменений и их влияние на преобразование организационных структур	Стратегический менеджмент <a href="https://edu.vsu.ru/my/">https://edu.vsu.ru/my/</a>

	структура	коммерческой организации.	ps://edu.vsu.ru/my/
2.9.	Стратегический потенциал	Стратегический потенциал и его влияние на направления развития организации.	Стратегический менеджмент http://ps://edu.vsu.ru/my/
2.10.	Проектирование систем управления	Содержание процесса проектирования систем управления в соответствии с моделью стратегического поведения коммерческой организации.	Стратегический менеджмент http://ps://edu.vsu.ru/my/

### 13.2 Темы дисциплины и виды занятий

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Виды занятий (количество часов)				
		Лекции	Практические	Лабораторные	Самостоятельная работа	Всего
1.	Стратегические проблемы развития экономики	2			4	6
2.	Стратегия предприятия	4	4		4	12
3.	Стратегическое управление	4	4		4	12
4.	Стратегический маркетинг	4	4		4	12
5.	Ситуационный анализ	6	6		4	16
6.	Формирование стратегических целей и стратегии предприятия	4	6		4	14
7.	Стратегия и техническая политика предприятия	2	2		4	8
8.	Стратегия внешнеэкономической деятельности	2	2		4	8
9.	Стратегия и организационная структура	2	2		4	8
10.	Стратегический потенциал организации	2	2		2	6
11.	Проектирование систем управления	2	2		2	6
	Итого:	34	34		40	108

### 14. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины:

Основой успешного освоения дисциплины является работа с конспектами лекций, с основной рекомендуемой литературой по дисциплине, полное и своевременное выполнение практических заданий по всем разделам дисциплины, полученным в ходе практических занятий.

В процессе преподавания дисциплины используются такие виды учебной работы, как лекции, практические занятия, тестирование, работа с презентационным материалом, а также различные виды самостоятельной работы обучающихся.

Методические указания для обучающихся при работе над конспектом лекций во время проведения лекции:

Лекция – систематическое, последовательное, чаще монологическое изложение преподавателем учебного материала, как правило, теоретического характера.

В процессе лекции обучающимся рекомендуется вести конспект, что позволит впоследствии вспомнить изученный учебный материал, дополнить содержание при самостоятельной работе с литературой, подготовиться к зачету.

Следует также 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 отдельных теоретических положений.

Любая лекция должна иметь логическое завершение, роль которого выполняет заключение. Выводы формулируются кратко и лаконично, их целесообразно записывать. В конце лекции обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю по теме лекции.

Методические указания для обучающихся при работе на практическом занятии:

Практические занятия реализуются в соответствии с рабочим учебным планом при последовательном изучении тем дисциплины.

В ходе подготовки к практическим занятиям обучающемуся рекомендуется изучение основной и дополнительной литературы, конспектирование документов, размещенных на официальных сайтах; решение задач и тестов.

При этом следует учесть рекомендации преподавателя и требования учебной программы. Рекомендуется также дорабатывать свой конспект лекции, делая в нем соответствующие записи из литературы, рекомендованной преподавателем и предусмотренной рабочей программой. Следует подготовить эссе для выступлений по всем учебным вопросам, выносимым на занятие.

В связи с тем, что активность обучающегося на практических занятиях является предметом контроля его продвижения в освоении курса, то подготовка к таким занятиям требует ответственного отношения. Заканчивать подготовку следует составлением плана (конспекта) по изучаемому материалу (вопросу). Это позволяет составить концентрированное, сжатое представление по изучаемым вопросам.

Выполнение обучающимися набора практических заданий предметной области направлено на формирование навыков их решения.

Прежде чем приступать к выполнению практических заданий и решению задач, обучающемуся необходимо ознакомиться с соответствующими разделами программы дисциплины по учебной литературе, рекомендованной программой курса; получить от преподавателя информацию о порядке проведения занятия, критериях оценки результатов работы; получить от преподавателя конкретное задание и информацию о сроках выполнения, о требованиях к оформлению и форме представления результатов.

При выполнении задания необходимо привести развёрнутые пояснения хода решения и проанализировать полученные результаты. При необходимости обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю по трудностям, возникшим при решении задач.

Основное внимание при работе с содержанием лекций и выполнении практических задач, тестов необходимо обратить на взаимосвязь процессов формирования и реализации стратегии коммерческой организации. Основным элементом новизны в преподавании курса, при компетентном подходе к целям и задачам дисциплины, связан с формированием у бакалавров навыков самостоятельной работы с массивами аналитической информации для разработки и

реализации экономической стратегии коммерческой организации.

### 15. Перечень основной и дополнительной литературы, ресурсов интернет, необходимых для освоения дисциплины

№ п/п	Источник
а) Основная литература:	
1.	Котлер, Ф. Стратегический менеджмент по Котлеру: Лучшие приемы и методы / Ф. Котлер, Р. Бергер, Н. Бикхофф ; под редакцией Н. Нарциссовой ; перевод с английского И. Матвеевой. — 3-е изд. — М.: Альпина Паблишер, 2017. — 132 с. URL: <a href="https://e.lanbook.com/book/101069">https://e.lanbook.com/book/101069</a>
2.	Захарова, Ю. В. Стратегический менеджмент: практикум : учебно-методическое пособие / Ю. В. Захарова, Л. А. Мосина, М. В. Чухманова. — Нижний Новгород : ННГУ им. Н. И. Лобачевского, 2019. — 61 с. URL: <a href="https://e.lanbook.com/book/144887">https://e.lanbook.com/book/144887</a>
3.	Клочкова, А. В. Стратегический менеджмент : учебно-методическое пособие / А. В. Клочкова. — Санкт-Петербург : НИУ ИТМО, 2015. — 68 с. URL: <a href="https://e.lanbook.com/book/91588">https://e.lanbook.com/book/91588</a>

б) Дополнительная литература:

4.	Отварухина, Н. С. Стратегический менеджмент : учебное пособие / Н. С. Отварухина, Ю. Ю. Отварухина, А. Н. Мыльникова. — М.: , 2018. — 84 с. URL: <a href="https://e.lanbook.com/book/150763">https://e.lanbook.com/book/150763</a>
----	---

в) Информационные электронно-образовательные ресурсы (официальные ресурсы интернет)\*:

№ п/п	Ресурс
5.	Образовательный портал «Электронный университет ВГУ» / LMS Moodle <a href="https://edu.vsu.ru">https://edu.vsu.ru</a>
6.	ЭБС «Университетская библиотека ONLINE» <a href="https://biblioclub.ru/">https://biblioclub.ru/</a>
7.	ЭБС «Лань» <a href="https://e.lanbook.com/">https://e.lanbook.com/</a>
8.	Электронно-библиотечная система (ЭБС) ВГУ <a href="https://lib.vsu.ru/?p=4&amp;t=8b">https://lib.vsu.ru/?p=4&amp;t=8b</a>
9.	Справочная правовая система «Консультант плюс»: <a href="http://www.consultant.ru/">http://www.consultant.ru/</a>
10.	Справочная правовая система «Гарант»: <a href="http://www.garant.ru">www.garant.ru</a>
11.	Бизнес журнал: <a href="http://www.business-magazine.ru/">http://www.business-magazine.ru/</a>
12.	Клуб менеджеров: executive <a href="http://www.executive.ru">http://www.executive.ru</a>
13.	Энциклопедия Экономиста: <a href="http://www.grandars.ru/">http://www.grandars.ru/</a>
14.	Стратегические решения и риск менеджмент, журнал: <a href="https://www.jsdrm.ru/jour">https://www.jsdrm.ru/jour</a>

### 16. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы

№	Источник:
	Голикова Н.В. Стратегический менеджмент: практикум / Н.В. Голикова, Г.В. Голикова. - Воронеж, 2014, 24с.

### 17. Образовательные технологии, используемые при реализации учебной дисциплины, включая дистанционные образовательные технологии (ДОТ, электронное обучение (ЭО), смешанное обучение):

Программа курса реализуется с применением дистанционных образовательных технологий.

### 18. Материально-техническое обеспечение дисциплины:

Учебная аудитория: специализированная мебель, проектор, экран для проектора настенный, компьютер, цифровая аудио платформа, телевизор, комплект активных громкоговорителей, микрофон проводной.

Учебная аудитория: специализированная мебель, экран для проектора настенный, компьютер, цифровая аудио платформа, телевизоры (2 шт.), комплект активных громкоговорителей, микрофон проводной.

## 19. Оценочные средства для проведения текущей и промежуточной аттестаций

19.1 Оценка знаний, умений и навыков, характеризующая этапы формирования компетенций в рамках изучения дисциплины осуществляется в ходе текущей и промежуточной аттестаций.

Порядок оценки освоения обучающимися учебного материала определяется содержанием следующих разделов дисциплины:

№ п/п	Наименование раздела дисциплины (модуля)	Компетенция(и)	Индикатор(ы) достижения компетенции	Оценочные средства
1.	Стратегические проблемы развития экономики	ПК-3Способен принимать и реализовывать организационно-управленческие решения для достижения принятых целевых показателей	ПК-3.1 Анализирует требования заинтересованных сторон (стейкхолдеров) в процессе принятия решений	Эссе
2.	Стратегия предприятия	ПК-3Способен принимать и реализовывать организационно-управленческие решения для достижения принятых целевых показателей	ПК-3.1 Анализирует требования заинтересованных сторон (стейкхолдеров) в процессе принятия решений	Эссе
3.	Стратегическое управление	ПК-3Способен принимать и реализовывать организационно-управленческие решения для достижения принятых целевых показателей	ПК-3.1 Анализирует требования заинтересованных сторон (стейкхолдеров) в процессе принятия решений	Эссе
4.	Стратегический маркетинг	ОПК-3Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия	ОПК 3.1. Идентифицирует и разрабатывает варианты организационно-управленческих решений на основе данных бизнес-анализа с учетом ожидаемой экономической, социальной и экологической результативности	задача SWOT-анализ
5.	Ситуационный анализ	ОПК-3Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия	ОПК 3.1. Идентифицирует и разрабатывает варианты организационно-управленческих решений на основе данных бизнес-анализа с учетом ожидаемой экономической, социальной и экологической результативности	Эссе
6.	Формирование стратегических целей и стратегии предприятия	ОПК-3Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия	ОПК-3.3 Использует методы принятия управленческих решений в условиях сложной и динамичной среды	Эссе
7.	Стратегия и техническая политика предприятия	ОПК-3Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной	ОПК-3.3 Использует методы принятия управленческих решений в условиях сложной и динамичной среды	Эссе



№ п/п	Наименование раздела дисциплины (модуля)	Компетенция(и)	Индикатор(ы) достижения компетенции	Оценочные средства
		и динамичной среды и оценивать их последствия		
8.	Стратегия внешнеэкономической деятельности	ОПК-3Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия	ОПК-3.3 Использует методы принятия управленческих решений в условиях сложной и динамичной среды	Эссе
9.	Стратегия и организационная структура	ОПК-3Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия	ОПК-3.3 Использует методы принятия управленческих решений в условиях сложной и динамичной среды	Эссе
10.	Стратегический потенциал организации	ОПК-3Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия	ОПК-3.3 Использует методы принятия управленческих решений в условиях сложной и динамичной среды	Эссе
11.	Проектирование систем управления	ОПК-3Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия	ОПК-3.3 Использует методы принятия управленческих решений в условиях сложной и динамичной среды	Эссе
Промежуточная аттестация форма контроля – экзамен				КИМ

## 19.2 Описание критериев и шкалы оценивания компетенций (результатов обучения) при промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация обучающихся осуществляется в форме экзамена.

Для оценивания результатов обучения на экзамене используются следующие показатели:

- 1) знание учебного материала и владение понятийным аппаратом;
- 2) умение логически и последовательно излагать материал;
- 3) умение делать выводы и обобщения.

Промежуточная аттестация проводится в соответствии с Положением о промежуточной аттестации обучающихся по программам высшего образования.

Контрольно-измерительные материалы промежуточной аттестации включают в себя теоретические вопросы, позволяющие оценить уровень полученных знаний.

При оценивании используются шкалы оценок.

Для оценивания результатов обучения на экзамене используется 4-балльная шкала: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно». Критерии оценивания приведены ниже.

Соотношение показателей, критериев и шкалы оценивания результатов обучения:

Критерии оценивания компетенций	Уровень сформированности компетенций	Шкала оценок

Полное соответствие ответа обучающегося всем перечисленным критериям. Обучающийся демонстрирует знание теоретических основ дисциплины, умение логически излагать материал, делать выводы и обобщения.	Повышенный уровень	Отлично
Ответ на контрольно-измерительный материал не соответствует одному из перечисленных показателей, но обучающийся дает правильные ответы на дополнительные вопросы. Содержатся отдельные пробелы в знаниях теоретических основ дисциплины.	Базовый уровень	Хорошо
Ответ на контрольно-измерительный материал не соответствует любым двум из перечисленных показателей, Обучающийся дает неполные ответы на дополнительные вопросы. Демонстрирует частичные знания теоретических основ дисциплины, допускает существенные ошибки.	Пороговый уровень	Удовлетворительно
Ответ на контрольно-измерительный материал не соответствует трем из перечисленных показателей. Обучающийся демонстрирует отсутствие знаний основных терминов, используемых в дисциплине, демонстрирует отрывочные знания, неспособен делать логически обоснованные выводы и обобщения.	–	Неудовлетворительно

Промежуточная аттестация по дисциплинам (модулям) с применением электронного обучения, дистанционных образовательных технологий (далее – ЭО, ДОТ) проводится в рамках электронного курса, размещенного в ЭИОС (образовательный портал «Электронный университет ВГУ» (LMS Moodle, <https://edu.vsu.ru/>)).

Обучающиеся, проходящие промежуточную аттестацию с применением ДОТ, должны располагать техническими средствами и программным обеспечением, позволяющим обеспечить процедуры аттестации. Обучающийся самостоятельно обеспечивает выполнение необходимых технических требований для проведения промежуточной аттестации с применением дистанционных образовательных технологий. Идентификация личности обучающегося при прохождении промежуточной аттестации обеспечивается посредством использования каждым обучающимся индивидуального логина и пароля при входе в личный кабинет, размещенный в ЭИОС образовательной организации.

## **20. Типовые оценочные средства и методические материалы, определяющие процедуры оценивания**

### **20.1 Текущий контроль успеваемости:**

Оценка знаний, умений и навыков, характеризующая этапы формирования компетенций в рамках изучения дисциплины «Стратегический менеджмент» осуществляется в ходе текущей аттестации.

Текущая аттестация проводится в соответствии с Положением о текущей аттестации обучающихся по программам высшего образования Воронежского государственного университета.

Текущая аттестация по дисциплине «Стратегический менеджмент» проводится в форме: решения задач, эссе, выполнения тестового задания. Проверка задач, эссе и тестов может осуществляться с использованием дистанционных образовательных технологий (ДОТ).

#### **20.1.1 Решение расчетных задач: ЗАДАЧА: SWOT-АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

Цель занятия: изучить SWO анализ внешней и внутренней среды коммерческой организации; провести анализ конкурентных сил, действующих на результаты функционирования коммерческой организации.

Задание: 1. Изучить влияние факторов при оценке сильных и слабых сторон коммерческой организации.

2. Проанализировать факторы, которые следует учитывать при оценке сильных и слабых сторон организации, ее возможностей и угроз.

Постановка задачи:

- а) Провести SWOT-анализ коммерческой организации, выявить факторы, которые оказывают на нее влияние
- б) Определить, какие внутренние факторы влияют на деятельность коммерческой организации;
- с) Составить аналитическое заключение.

Методические указания к выполнению задания:

Данную методику можно условно разбить на следующие шаги:

- Подбор экспертов и формирование экспертных групп для проведения SWOT-анализа;
- Формулирование экспертами сильных и слабых сторон, благоприятных возможностей и угроз;
- Оценка экспертами.

Обработка (сведение воедино) полученных оценок;

заполняется экспертами последующим правилам:

В рамке “Стратегическая цель фирмы” записать суждение эксперта.

В разделе “**O**” заполнить столбцы перечнем благоприятных возможностей, которые могут представиться в будущем.

В разделе “**T**” выполнить тоже для угроз.

В строке  $P_j$  проставить вероятность (в пределах от 0 до 1) появления конкретных благоприятных возможностей и угроз.

В строке  $K_j$  проставить значение коэффициента влияния на деятельность фирмы конкретных благоприятных возможностей или угроз, руководствуясь следующими правилами:

- никак не влияет на деятельность фирмы– оценка 0;
- создает новые возможности или в случае реализации угрозы деятельность организации может быть прекращена– оценка 1;
- промежуточные случаи:
- слабое влияние 0,1 – 0,3;-
- среднеевлияние0,4– 0,6; - сильное
- влияние0,7– 0,9;

В столбце “**S**”заполнить строки сильных сторон в деятельности фирмы.

В столбце  $A_i$  проставить оценку интенсивности этих факторов в пределах (1–5), пользуясь следующими правилами:

- оценка5 –отличительное преимущество;
- оценка 4– 3–интенсивность выше, чем среднеотраслевая;
- оценка 2– 1–интенсивность вероятно выше, чем среднеотраслевая, но это не достоверно.

То же выполнить в столбце  $A_j$  для слабых сторон в деятельности фирмы, записанных в столбце “**W**”, пользуясь следующими правилами:

- оценка-5–в деятельности фирмы эта сторона практически не представлена;
- оценка-4,-3–позиция поэтому фактору слабее среднеотраслевой;
- оценка-2,-1– интенсивность фактора возможно слабее среднеотраслевого значения, но это недостоверно.

В квадрантах **SO, ST, WO, WT** выставить в клетках( $a_{ij}$ ) оценки влияния соответствующих факторов **S** и **W** на использование благоприятных возможностей или на защиту(или усугубление) от опасности, пользуясь следующими правилами:

- оценка +5 –факто дает полную возможность использовать благоприятные возможности или предотвратить отрицательные последствия угроз;
- оценка +4,+3 –содействие использованию благоприятных возможностей или защите от угроз;
- оценка +2,+1 –положительное влияние на использование благоприятных возможностей или на защиту от угроз;
- оценка 0–нет практического влияния фактора на конкретные факторы **O** и **T**;
- оценка-1,-2– отрицательное влияние на использование благоприятных возможностей или на содействие усилению угрозы;
- 9.6- оценка-3,-4–сильное отрицательное влияние на использование.

#### Критерии оценки:

- оценка «принято» выставляется, если обучающийся полностью выполнил задание;
- оценка «не принято» выставляется, если обучающийся допустил ошибки при выполнении задания.

#### 20.1.2Эссе

Цель эссе – продемонстрировать понимание ключевых вопросов стратегического управления. Оформленная работа должна содержать: основную часть с выделенными разделами; список использованных источников (не менее 10 источников). Объем основной части работы – 1500-2000 слов.

Основу эссе должен составить перечень определений выбранного термина, взятых из любых специальных источников (учебники, словари, статьи, монографии, Интернет-источники и т.п.).

Найденные определения следует сгруппировать по сходству позиций авторов; результаты необходимо снабдить краткими комментариями о том, в чем состоит сходство полученных группировок и различия между ними.

Комментарии, выводы и обобщения к эссе должны обладать признаками оригинальности.

Работы, содержащие значительные по объему (до 30%) идентичные с работой другого автора фрагменты и/или грубые нарушения правил цитирования (плагиат), оцениваются как неудовлетворительные.

Любые дословно воспроизводимые текстовые фрагменты должны быть снабжены ссылками на источник. Любые сведения, взятые из какого-либо источника, должны снабжаться ссылками на источник.

### **Примерный список тем эссе:**

1. Стратегические проблемы развития экономики.
2. Стратегия предприятия.
3. Стратегическое управление.
4. Стратегический маркетинг.
5. Ситуационный анализ.
6. Формирование стратегических целей и стратегии предприятия.
7. Стратегия и техническая политика предприятия.
8. Стратегия внешнеэкономической деятельности.
9. Стратегия и организационная структура.
10. Стратегический потенциал.
11. Проектирование систем управления.

### **Критерии оценки:**

- обучающийся считается освоившим повышенный уровень подготовки (отлично), если в эссе грамотно и полно раскрыта избранная проблематика; предложены направления развития стратегического управления в России и мире; выводы и обобщения к эссе обоснованы, имеют авторский характер и обладают признаками оригинальности; обучающийся отвечает на вопросы;
- обучающийся считается освоившим базовый уровень подготовки (хорошо), если в эссе грамотно продемонстрировано понимание ключевых вопросов стратегического управления и выводы к эссе обоснованы; обобщена авторская позиция по поставленной проблеме; обучающийся отвечает на вопросы;
- обучающийся считается освоившим пороговый уровень подготовки (удовлетворительно), если автор продемонстрировал понимание ключевых вопросов стратегического управления; связность и логичность изложения; обучающийся допускает отдельные ошибки при ответе на вопросы;
- обучающийся не освоил пороговый уровень подготовки (неудовлетворительно), если он не смог продемонстрировать понимание ключевых вопросов стратегического управления; тема эссе не раскрыта; обучающийся допускает существенные ошибки при ответе или затрудняется с ответом на вопросы.

## **20.1.3 Примеры тестовых заданий для текущего контроля**

### **Перечень заданий для контрольного тестирования:**

#### 20.1.3.1. Примеры закрытых тестовых заданий

**ЗАДАНИЕ 1.** Управленческие решения на основе данных бизнес-анализа с учетом их организационной и социальной значимости представляет:

- логические, рациональные решения;
- нисходящие решения, восходящие решения;
- реализуемые решения, теоретические решения;
- чувственные решения, нерациональные решения.

**Ответ: логические, рациональные решения**

**ЗАДАНИЕ 2.** Процессы оценки ожидаемых результатов управленческих решений с учетом их организационной и социальной значимости, **как правило, ...**

- носят индивидуальный характер;
- протекают в паритетных группах;
- протекают в иерархических группах;
- нерациональные решения.

**Ответ: протекают в иерархических группах**

**ЗАДАНИЕ 3.** Определите деловые стратегии развития коммерческой организации:

- стратегии роста;
- коммутантная стратегия;
- пациентная стратегия;
- стратегия дифференциации.

**Ответ: стратегии роста**

**ЗАДАНИЕ 4.** Определите конкурентные стратегии функционирования коммерческой организации:

- выживание;
- концентрированного роста;
- «сбор урожая»;
- коммутантная; пациентная; виолентная; эксплерентная

**Ответ: коммутантная; пациентная; виолентная; эксплерентная**

**ЗАДАНИЕ 5.** Определите элементы процесса стратегического управления, исходя из которых, разрабатывается стратегия управления персоналом:

- миссия, цели;
- цели;
- анализ внешней и внутренней среды;
- функциональные стратегии.

**Ответ: миссия, цели**

**ЗАДАНИЕ 6.** Какой компонент стратегического анализа определяет комплектность (качество) и качество ресурсов, имеющихся в распоряжении организации по функциональным направлениям ее деятельности (например, кадры, производство, сбыт, исследования и разработки, финансы и т. п.):

- анализ внутренней среды;
- анализ внешней среды;
- анализ возможностей;
- анализ угроз.

**Ответ: анализ внутренней среды**

#### 20.1.3.2. Примеры открытых тестовых заданий

**ЗАДАНИЕ 1.** Вставьте пропущенное слово: заместитель руководителя коммерческой организации по Стратегическому управлению относится к ... уровню управления.

**Ответ: высшему**

**ЗАДАНИЕ 2.** Вставьте слово: \_\_\_\_\_ анализ включает исследование политических, технологических, социальных и экономических факторов, под влиянием которых реализуется стратегия управления персоналом в коммерческой организации?:

**Ответ: макроэкономический**

**ЗАДАНИЕ 3.** Дайте ответ: Перечислите заинтересованные стороны (стейкхолдеров) в процессе оценки ожидаемых результатов управленческих решений с учетом их организационной и социальной значимости в соответствии с положениями модели Портера (не менее 4).

**Ответ: поставщики, потребители, конкуренты, предприятия отраслей заменителей**

**ЗАДАНИЕ 4.** Дайте ответ. Каково назначение SNW – анализа?

**Ответ:** Выявить сильные и слабые стороны внутри организации.

**ЗАДАНИЕ 5.** Вставьте пропущенное слово: построение матрицы SWOT – анализа системы управления персоналом заключается в разделении окружения на внешнюю и \_\_\_\_\_ среду.

**Ответ:** внутреннюю

**ЗАДАНИЕ 6.** Кто является разработчиком концепции BSC для мониторинга реализации процесса оценки ожидаемых результатов управленческих решений с учетом их организационной и социальной значимости

- Нильс-Горан Ольве и Анна Сьостранд;

- Хьюберт К. Рамперсад;

- Пол Р. Нивен;

- Роберт Каплан и Давид Нортон.

**Ответ:** Роберт Каплан и Давид Нортон

### **Требования к выполнению тестовых заданий: Шкалы и критерии оценивания компетенций.**

В ходе текущей аттестации из представленного перечня тестовых заданий для каждого обучающегося формируется индивидуальное задание, состоящее из 5-10 вопросов. При оценке выполненной работы учитывается количество ответов, по которым даны верные ответы.

Критерии оценивания компетенций по результатам контрольного тестирования	Уровень сформированности компетенций	Шкала оценок
70% и более правильно выполненных тестовых заданий	Базовый уровень	принято
Менее 70% правильно выполненных тестовых заданий	Низкий уровень	не принято

## **20.2 Промежуточная аттестация.**

### **20.2.1 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций**

1. Промежуточная аттестация по дисциплинам (модулям) с применением электронного обучения, дистанционных образовательных технологий (далее – ЭО, ДОТ) проводится в рамках электронного курса, размещенного в ЭИОС (образовательный портал «Электронный университет ВГУ» (LMSMoodle, <https://edu.vsu.ru/>)).

2. Промежуточная аттестация обучающихся осуществляется в форме курсовой работы и экзамена.

3. Обучающиеся, проходящие промежуточную аттестацию с применением ДОТ, должны располагать техническими средствами и программным обеспечением, позволяющим обеспечить процедуры аттестации. Обучающийся самостоятельно обеспечивает выполнение необходимых технических требований для проведения промежуточной аттестации с применением дистанционных образовательных технологий.

4. Идентификация личности обучающегося при прохождении промежуточной аттестации обеспечивается посредством использования каждым обучающимся индивидуального логина и пароля при входе в личный кабинет, размещенный в ЭИОС образовательной организации.

5. Промежуточная аттестация проводится в соответствии с Положением о промежуточной аттестации обучающихся по программам высшего образования. Вопросы к промежуточной аттестации включают в себя теоретические вопросы, позволяющие оценить уровень полученных знаний. При оценивании используются качественные шкалы оценок.

6. Обучающиеся успешно прошедшие текущие аттестации освобождаются от заданий для контрольного тестирования на промежуточной аттестации и отвечают на теоретические вопросы билета. А обучающиеся, которые не прошли текущие аттестации, выполняют задания текущих аттестаций, которые они не прошли, и задания контрольного тестирования и отвечают на теоретические вопросы билета.

### **Перечень вопросов к экзамену:**

Контрольно-измерительный материал №1

1. Анализ и диагностика внутренней среды коммерческой организации.
2. Стратегия и организационная структура.

Контрольно-измерительный материал №2

1. Базисные (эталонные) стратегии развития бизнеса.
2. Конкурентные стратегии.

Контрольно-измерительный материал №3

1. Иерархия стратегий коммерческой организации.
2. Стратегический потенциал.

Контрольно-измерительный материал №4

1. Модель пяти сил Портера.
2. Назначение матрицы БКГ.

Контрольно-измерительный материал №5

1. Предпосылки возникновения стратегического менеджмента
2. Назначение матрицы Томпсона–Стрикленда.

Контрольно-измерительный материал №6

1. Определение сильных и слабых сторон предприятия. SWOT– анализ.
2. Позиционирование фирмы на рынке.

Контрольно-измерительный материал №7

1. Понятие «миссия коммерческой организации».
2. Назначение ССП как инструмента реализации деловой стратегии коммерческой организации.

Контрольно-измерительный материал №8

1. Назначение матрицы Ефремова.
2. Цели и задачи стратегического менеджмента.

Контрольно-измерительный материал №9

1. PEST-анализ.
2. Особенности стратегического менеджмента по сравнению с оперативным управлением.

Контрольно-измерительный материал №10

1. Назначение матрицы Ансоффа.
2. Классификация стратегий диверсифицированного роста.

Контрольно-измерительный материал №11

1. Определение стратегии в рамках «школ стратегий»
2. Назначение матрицы SPACE.

#### Контрольно-измерительный материал №12

1. Стратегии интегрированного роста: классификация, условия применения.
2. Стратегия техническая политика.

#### Контрольно-измерительный материал №13

1. Стратегии концентрированного роста: классификация, условия применения.
2. Назначение матрицы АДЛ

#### Контрольно-измерительный материал №14

1. Основные понятия стратегического маркетинга, используемые при разработке стратегии.
2. Этапы развития стратегического менеджмента.

#### Контрольно-измерительный материал №15

1. Этапы разработки стратегии. Анализ внешней среды.
2. Определение стратегического менеджмента.

#### Контрольно-измерительный материал №16

1. Сегментирование в стратегическом маркетинге.
2. Стратегия внешнеэкономической деятельности.

#### Контрольно-измерительный материал №17

1. Ситуационный анализ, его особенности и содержание.
2. Проектирование систем управления.

### Требования к выполнению заданий: Шкалы и критерии оценивания компетенций.

Критерии оценивания компетенций	Уровень сформированности компетенций	Шкала оценок
Обучающийся знает теоретико-методологические основы стратегического управления, умеет решать задачи различного уровня сложности, оценивать разные точки зрения по проблемам дисциплины, излагает собственное мнение, применяет знания к практическим ситуациям.	Повышенный уровень	Отлично
Обучающийся владеет понятийным аппаратом данной области науки (теоретическими основами дисциплины), но изложение теоретико-методологических и методических положений с некоторыми неточностями, умеет делать теоретические и практические выводы, рекомендации, но допускает ошибки при ответе на дополнительные вопросы.	Базовый уровень	Хорошо
Обучающийся владеет частично теоретическими основами дисциплины, не умеет делать теоретические и практические выводы и рекомендации, дает неполные ответы на дополнительные вопросы.	Пороговый уровень	Удовлетворительно
Обучающийся демонстрирует отрывочные, фрагментарные знания, допускает грубые ошибки при ответе на дополнительные вопросы.	–	Неудовлетворительно