

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
Нижегородский государственный технический университет им. Р.Е. Алексеева  
Институт экономики и управления (ИНЭУ)  
сокращенное и полное наименование института  
Кафедра «Менеджмент» (МЕН)  
сокращенное и полное наименование кафедры

## МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ОРГАНИЗАЦИИ АУДИТОРНОЙ И СА- МОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ

### Стратегический менеджмент

---

наименование дисциплины

#### Направление подготовки

38.03.02 «Менеджмент»

код и полное наименование направления подготовки

#### Менеджмент организаций различных организационно-правовых форм

(наименование профиля подготовки)

#### Уровень образования

бакалавриат

бакалавриат, магистратура, специалитет

#### Форма обучения

Очная

Нижний Новгород  
2018

Разработчики/составители методических рекомендаций по организации аудиторной и самостоятельной работы студентов по дисциплине «Стратегический менеджмент»:

доцент, кандидат технических наук, Рождественский В.Г.  
ученое звание, степень, фамилия, имя, отчество

Кафедра «Менеджмент»

Дата, подпись Рожд « 7 » 05 20 18 г.

Методические рекомендации по организации аудиторной и самостоятельной работы студентов по дисциплине «Стратегический менеджмент» рассмотрены на заседании кафедры «Менеджмент»  
наименование кафедры

Протокол № 7 от « 7 » 05 20 18 г.

Заведующий кафедрой д.ф.н., профессор Матиашвили В.М.  
ученое звание, степень, фамилия, имя, отчество

Дата, подпись В.М. Матиашвили « 7 » 05 20 18 г.

Методические рекомендации по организации аудиторной и самостоятельной работы студентов по дисциплине «Стратегический менеджмент» согласованы с председателем методической комиссии по профилю подготовки, специальности (или председателем предметной комиссии)

Заведующий кафедрой  
должность

д.ф.н., профессор Матиашвили В.М.  
ученое звание, степень, фамилия, имя, отчество

В.М. Матиашвили « 7 » 05 20 18 г.  
дата, подпись

Методические рекомендации по организации аудиторной и самостоятельной работы студентов по дисциплине «Стратегический менеджмент» утверждены Учебно-методическим советом ИНЭУ

Протокол № 5 от « 22 » 05 20 18 г.

СОГЛАСОВАНО:

Методические рекомендации по организации аудиторной и самостоятельной работы студентов по дисциплине «Стратегический менеджмент» зарегистрированы в УМУ под учетным номером 6056

Начальник МО УМУ Горностаева А.В. « 24 » 05 20 18 г.  
личная подпись расшифровка подписи дата

## Содержание

Блок 2. Методическое обеспечение дисциплины	4
Введение	4
2.1. Методические рекомендации по организации аудиторной работы	4
1. Цели и задачи освоения дисциплины	4
2. Тематический план освоения дисциплины на практических занятиях	5
3. Структура отчета по практической работе	8
2.2. Методические рекомендации по организации и планированию самостоятельной работы студентов	11
4. Комплект заданий для проверочной работы	12
5. Рекомендации по выполнению самостоятельной работы	13
2.3. Методические рекомендации по написанию курсовой работы	15
6. Примерные темы курсовых работ	15
7. Цели и задачи курсовой работы	16
8. Структура курсовой работы	17
9. Порядок выполнения курсовой работы	17
10. Правила оформления курсовой работы	18
11. Процедура защиты курсовой работы	25
12. Критерии оценки курсовой работы	25
Блок 3. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины и учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов	26

## Блок 2. Методическое обеспечение дисциплины

### Введение

Методические рекомендации по организации аудиторной и самостоятельной работы студентов по дисциплине «Стратегический менеджмент» направления подготовки бакалавриат 38.03.02 «Менеджмент», профиль подготовки: «Менеджмент организаций различных организационно-правовых форм» для очной формы обучения разработаны с учетом ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент», утвержденного приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от «12» января 2016 г. № 7 и в соответствии с «Положением об учебно-методическом комплексе дисциплины», утвержденного приказом ректором НГТУ № 142 от 26.03.2015

### 2.1. Методические рекомендации по организации аудиторной работы

#### 1. Цели и задачи освоения дисциплины

**Цели и задачи освоения дисциплины.** Цель освоения дисциплины: формирование у бакалавров комплекса знаний о современных направлениях в развитии стратегического менеджмента и освоение современного инструментария по разработке стратегии развития организации

#### Задачи:

- планомерное и систематизированное изучение теории, методологии и практики стратегического управления;
- знакомство с общей концепцией стратегического управления, процессами планирования и реализации стратегии развития организации;
- развитие способностей и умения применять теорию и методику курса для анализа ситуации в отрасли и в организации, оценки сильных и слабых стороны организации;
- содействие освоению инструментария адекватной оценки влияния внешней среды (конъюнктуры финансовых, товарных рынков) на результативность функционирования компании и процесса принятия решений в условиях меняющейся конъюнктуры;
- выработка умений разработки и реализации стратегии, обеспечивающей организации длительную жизнеспособность;
- создание условий для освоения бакалаврами методологии по формированию целей, задач и видов деловой оценки персонала в соответствии со стратегическими планами

Профессиональная деятельность бакалавра направлена на участие в разработке и реализации корпоративной и конкурентной стратегии организации, а также функциональных стратегий (маркетинговой, финансовой, кадровой); участие в разработке и реализации комплекса мероприятий операционного характера в соответствии со стратегией организации; формирование организационной и управленческой структуры организаций; разработку и реализацию проектов, направленных на развитие организации (предприятия, органа государственного или муниципального управления); мотивирование и стимулирование персонала организации, направленное на достижение стратегических и оперативных целей; разработку и реализацию бизнес-планов создания нового бизнеса.

Дисциплина «Стратегический менеджмент» представляет собой дисциплину вариативной части, обязательная дисциплина (Б1.В.ОД.2.). Дисциплина базируется на курсах: Основы экономических знаний, Основы функционального менеджмента, Информационные технологии в менеджменте, корпоративные информационные системы и информационная безопасность, Психология менеджмента, Управленческие решения.

Общая трудоемкость, виды занятий, форма аттестации представлена в таблице 1.

Таблица 1.- Общая трудоемкость, виды занятий, форма аттестации

Семестр	Общая трудоемкость, часов (ЗЕТ)	Лекции, часов	Практические занятия, часов	Лабораторные работы, часов	СРС, часов	Курсовой проект/ работа	Внеаудиторная контактная работа
Очная форма обучения Форма аттестации: экзамен (36ч.)							
3	180 (5)	34	34	-	68	+	8

В процессе освоения данной дисциплины студент формирует и демонстрирует следующие компетенции: ПК-1,3,5,17.

В результате освоения дисциплины обучающийся должен демонстрировать следующие результаты образования.

#### Бакалавр должен знать:

- основные теории стратегического менеджмента, мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач (ПК-1);
- основы стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации (ПК-3);
- взаимосвязи между стратегиями компаний, знать основы подготовки сбалансированных управленческих решений (ПК-5);

- основные методики оценки экономических и социальных условий осуществления предпринимательской деятельности, знать методики поиска новых рыночных возможностей, знать механизмы формирования новых бизнес-моделей на основе стратегического анализа (ПК-17).

**Бакалавр должен уметь:**

- использовать основные теории стратегического менеджмента, мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач (ПК-1).;
- проводить стратегический анализ, разрабатывать и осуществлять стратегии организации (ПК-3).;
- анализировать взаимосвязи между стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений (ПК-5).;
- на основе стратегического анализа оценивать экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности, выявлять новые рыночные возможности и формировать новые бизнес-модели (ПК-17).

**Бакалавр должен владеть:**

- навыками использования основных теорий стратегического менеджмента, мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач (ПК-1).;
- навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации (ПК-3).;
- способностью анализировать взаимосвязи между стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений (ПК-5).;
- навыками оценки экономических и социальных условий осуществления предпринимательской деятельности, навыками выявления новых рыночных возможностей и формирования новых бизнес-моделей на основе стратегического анализа (ПК 17).

В учебном процессе преподаватель использует активные и интерактивные формы обучения студентов, которые должны опираться на их творческое мышление и в наибольшей степени активизировать познавательную деятельность, делать их соавторами новых идей, приучать их самостоятельно принимать оптимальные решения и способствовать их реализации.

В аудиторной работе со студентами предполагается проведение лекций-бесед и (или) лекций-дискуссий. При чтении лекций используются слайд-лекции, каждая из которых должна содержать конспект материала по определенной теме дисциплины.

**Рекомендации по работе на лекционных занятиях:**

1. Обратить внимание на то, как строится лекция. Она состоит, в основном из:
  - вводной части, в которой актуализируется сущность вопроса, идет подготовка к восприятию основного учебного материала;
  - основной части, где излагается суть рассматриваемой проблемы;
  - заключения, где делаются выводы и даются рекомендации, практические советы.
2. Настроиться на лекцию. Настрой предполагает подготовку, которую рекомендует преподаватель. Например, самостоятельно найти ответ на вопрос домашнего задания, читая раздел рекомендуемого литературного источника и выявить суть рассматриваемых положений. Благодаря такой подготовке возникнут вопросы, которые можно будет выяснить на лекции. Кроме того, соответствующая подготовка к лекции облегчает усвоение нового материала, заранее ориентируя на узловые моменты изучаемой темы. Важна и самоподготовка к лекции через стимулирование чувства интереса, желания узнать новое.
3. Отключить до начала лекции мобильный телефон (или поставить его в бесшумный режим), чтобы случайный звонок не отвлекал преподавателя и других студентов.
4. Слушать лекцию внимательно и сосредоточенно. В противном случае есть риск не усвоить именно главные положения темы, оставить за кадром вопросы, которые осложняют учебу в дальнейшем.
5. Если Вы в чем-то не согласны (или не понимаете) с преподавателем, то совсем не обязательно тут же перебивать его и, тем более, высказывать свои представления, даже если они и кажутся Вам верными. Перебивание преподавателя на полуслове – это верный признак невоспитанности. А вопросы следует задавать либо после занятий (для этого их надо кратко записать, чтобы не забыть), либо выбрав момент, когда преподаватель сделал хотя бы небольшую паузу, и обязательно извинившись.
6. Помнить, что лекцию лучше конспектировать, независимо есть тема в учебнике или ее нет. Научитесь правильно составлять конспект лекции.

**2. Тематический план освоения дисциплины на практических занятиях**

Тематический план освоения дисциплины на практических занятиях представлен в таблице 2.

Таблица 2. Тематический план освоения дисциплины на практических занятиях

№ р- ла	Темы лекций	Тема практических занятий	Трудоемкость (час.) очная
---------------	----------------	------------------------------	---------------------------------

			форма обучения
1.	Поведенческие стили в управлении организацией.	Выбор поведенческого стиля в управлении. Объекты стратегического управления. Конкурентная позиция и стратегический потенциал как продукты стратегического управления	5
	Формирование системы стратегических целей.	Выбор организационной структуры в соответствии с целями и стратегией организации	5
2.	Внешняя среда организации как фактор стратегического управления.	Анализ привлекательности отрасли и условий для бизнеса. Общая оценка ситуации во внешней среде	6
	Внутренняя среда организации как фактор стратегического управления.	Внутренняя среда организации как предмет стратегического анализа. Ключевые факторы успеха. Анализ сильных и слабых сторон компании, конкурентной позиции и стратегического потенциала	6
	Виды организационных стратегий	Классификация стратегий и области их применения	6
	Выбор стратегии развития организации	Выбор стратегии и разработка плана по реализации стратегии Учет факторов, влияющих на процесс реализации стратегии.	6
ИТОГО			34

Программой дисциплины предусмотрены следующие виды контроля: текущий контроль успеваемости в форме: участие в групповых обсуждениях, выполнение тестов, выполнения и защита индивидуальных практических заданий, активность на семинарских занятиях; промежуточный контроль в форме экзамена, который принимает преподаватель, проводивший лекционные занятия с данными студентами.

#### **Правила выполнения практических работ (заданий).**

Практические занятия, которые проводятся в следующих формах: семинар, практические задания.

Они служат для осмысления и более глубокого изучения теоретических проблем, а также отработки навыков использования знаний, которое дает студенту возможность:

- проверить, уточнить, систематизировать знания;
- овладеть терминологией и свободно ею оперировать;
- научиться точно и доказательно выражать свои мысли на языке конкретной науки;
- анализировать факты, вести диалог, дискуссию, оппонировать.

Практические занятия призваны укреплять интерес студента к науке и научным исследованиям, научить связывать научно-теоретические положения с практической деятельностью. В процессе подготовки к ним происходит развитие умений самостоятельной работы: развиваются умения самостоятельного поиска, отбора и переработки информации.

Студент должен:

- строго выполнять весь объем самостоятельной подготовки, представленный в методических указаниях по самостоятельной работе;
- знать, что проведению каждого практического занятия предшествует проверка готовности студента, которая проводится преподавателем в его начале;
- решить на практическом занятии задачи (задания), предусмотренные данными методическими указаниями, по каждой теме;
- ответить на контрольные вопросы по каждой теме во время защиты каждой выполненной практической работы – текущий контроль.

#### **Задания и последовательность выполнения практических работ**

##### **Практическая работа № 1.**

Тема: «Выбор поведенческого стиля в управлении. Объекты стратегического управления. Конкурентная позиция и стратегический потенциал как продукты стратегического управления».

Цель: приобретение знаний и навыков при формировании стилей организационного управления, определения объектов управления и формирования продуктов стратегического управления.

Задание: рассмотреть и проанализировать существующие стили управления, подходы к выбору объектов и формированию продуктов стратегического управления.

Контрольные вопросы:

1. Стили управления организацией.
2. Организация, бизнес единица и функциональные зоны как объекты стратегического управления.
3. Конкурентная позиция и стратегический потенциал организации.

#### **Практическая работа № 2.**

Тема: «Выбор организационной структуры в соответствии с целями и стратегией организации».

Цель: приобретение знаний и навыков по формированию организационной структуры в соответствии с организационными целями и стратегией.

Задание: рассмотреть и проанализировать соответствие существующей организационной структуры целям и стратегии организации.

Контрольные вопросы:

1. Принципы формирования организационной структуры.
2. Выбор структуры в соответствии с ситуацией.
3. Линейная структура.
4. Функциональная структура.
5. Объектная структура.
6. Проектная структура.

#### **Практическая работа № 3.**

Тема: «Анализ привлекательности отрасли и условий для бизнеса. Общая оценка ситуации во внешней среде».

Цель: приобретение знаний и навыков по изучению состояния в отрасли и перспектив ее развития, по выявлению важнейших факторов, влияющих на конкурентную ситуацию в отрасли.

Задание: рассмотреть и проанализировать факторы внешней среды организации, перспективы развития отрасли и влияние персонала на адаптацию организации к внешнему окружению.

Контрольные вопросы:

1. Внешняя среда организации. Ближнее и дальнее окружение.
2. Цели анализа внешнего окружения.
3. Рынок, отрасль, сегмент рынка как предметы анализа.
4. Факторы ближнего окружения.
5. Факторы дальнего окружения.
6. Анализ потребителей, поставщиков, конкурентной ситуации, контактных групп и привлекательности отрасли.
7. Анализ факторов дальнего окружения.
8. Оценка угроз и возможностей для бизнеса и перспектив развития отрасли.

#### **Практическая работа № 4.**

Тема: «Внутренняя среда организации как предмет стратегического анализа. Ключевые факторы успеха.

Анализ сильных и слабых сторон компании, конкурентной позиции и стратегического потенциала».

Цель: приобретение знаний и навыков по выявлению ключевых факторов успеха и конкурентных преимуществ.

Задание: рассмотреть и проанализировать, какие параметры внутренней среды организаций, входящих в данную отрасль, оказывают влияние на успех, состояние ключевых факторов успеха, конкурентную позицию и стратегический потенциал предприятия.

Контрольные вопросы:

1. Предприятие как совокупность стратегических бизнес единиц.
2. Ключевые факторы успеха: понятие и методы оценки.
3. Анализ внутренней среды организации.
4. Объекты и продукты стратегического управления.
5. Конкурентная позиция предприятия.
6. Стратегический потенциал предприятия.
7. Оценка сильных и слабых сторон организации.

#### **Практическая работа № 5.**

Тема: «Классификация стратегий и области их применения».

Цель: приобретение знаний и навыков в области формирования стратегии развития.

Задание: рассмотреть виды стратегий и области их применения.

Контрольные вопросы

1. Варианты стратегического поведения в зависимости от конкурентной ситуации.
2. Содержание и область применения стратегий концентрированного роста.

3. Содержание и область применения стратегий интегрированного роста.
4. Содержание и область применения стратегий диверсификации.
5. Содержание и область применения стратегий сокращения.
6. Оценка и уточнение выбранной стратегии развития предприятия.

#### **Практическая работа № 6.**

Тема: «Выбор стратегии и разработка плана по реализации стратегии».

Цель: приобретение знаний и навыков по выбору стратегии и разработки стратегического плана.

Задание: рассмотреть методы выбора и оценки стратегии развития.

Контрольные вопросы

1. Технология выбора стратегии развития.
2. Цели и содержание метода SWOT.
3. Выбор стратегии развития с помощью метода SWOT.

Тема: «Учет факторов, влияющих на процесс реализации стратегии».

Цель: приобретение знаний и навыков по формированию и реализации стратегии развития.

Задание: рассмотреть организационные факторы, оказывающие влияние на реализацию стратегического плана.

Контрольные вопросы:

1. Фактор персонала.
2. Финансовые возможности.
3. Стратегическая позиция предприятия.
4. Фактор управления.
5. Зависимость от внешней среды.
6. Учет прежнего опыта.

#### **3. Структура отчета по практической работе**

Результаты выполнения практической работы оформляются студентами в виде отчета:

- 1) указываются наименование и цель выполнения практической работы;
- 2) приводится описание организации (определяется преподавателем по согласованию со студентом);
- 3) указывается, что исследуется или рассчитывается и с помощью, каких методов и формул;
- 4) в соответствии с заданием заполняются таблицы, приводятся расчеты, строятся графики;
- 5) по результатам выполненных заданий проводится анализ исследуемого явления, объекта, процесса;
- 6) выводы по выполненной работе.

На титульном листе практической работы ставятся дата, подпись исполнителя и преподавателя, принявшего практическую работу.

На занятиях проводится защита результатов работы и полученных выводов. Защита результатов работы организуется перед всей группой студентов, полученные выводы обсуждаются всеми студентами, которые задают вопросы, дискутируют. Преподаватель в заключении подводит общие итоги работы. В течение практического занятия студенты выполняют одну или несколько работ (заданий) под руководством преподавателя в соответствии с изучаемым содержанием учебного материала. Оценки за выполнение практических работ являются показателями текущей успеваемости студентов по учебной дисциплине.

Специфика каждого подвида работ и методика их выполнения следующие:

1. Кейсы – проанализировать и описать заданную ситуацию, сделав соответствующие выводы.
2. Ситуационная задача – решить задачу путем изучения частной обстановки ситуации, провести расчет для определения потенциального развития событий, описать возможный результат.
3. Сквозные задачи – выполнить все пункты задачи, которые указаны в условии, используя исходные данные.
4. Индивидуальные проекты – выполнить четко поставленную задачу при помощи системного подхода (сочетание теоретических знаний и практических навыков) самостоятельно.
5. Групповые проекты – аналогичный метод решения с п. 4, только действовать необходимо в группе сообща.

Большинство тем из курса эффективнее осваивать с применением практических ситуаций для анализа, разработанных на основе данных по реально существующим компаниям. Студент получает возможность поставить себя на место руководителя предприятия и попробовать применить полученные знания для решения проблем компании. Задача студента – проанализировать ситуацию и предложить свой вариант действий в предлагаемых обстоятельствах.

Каждая управленческая ситуация отличается уникальными особенностями, требует уникальных решений и действий. С помощью ситуаций для анализа, будущие выпускники могут попытаться решить реальные проблемы реальных менеджеров в реальных компаниях.

Существует две формы анализа практической ситуации – устная и письменная.

Подготовка письменного анализа ситуации. Не существует четких указаний для оформления и структуризации письменного анализа. Материалы, посвященные компаниям и их проблемам, настолько разнообраз-



ны, что нельзя каким-то образом алгоритмизировать процесс создания письменного отчета, который подходил бы к работе над всеми ситуациями для анализа. Преподаватель может дать каждому студенту тему для письменного отчета. Возможен и другой подход – подготовка развернутого анализа всей ситуации, в ходе которого студент должен:

- 1) определить все проблемы, на которые руководство компании должно обратить внимание;
- 2) выполнить анализ и дать оценку этих проблем;
- 3) предложить план действий и пакет рекомендаций по результатам своего анализа.

Во время написания отчета по анализу ситуации необходимо помнить следующее.

1. Ваш анализ и оценки должны подтверждать ваши выводы. Избегайте неаргументированных мнений, излишнего обобщения. Ваш отчет должен быть связным, логически выстроенным, а мнения подкреплены фактами и цифрами.

2. Если вам для анализа понадобились вычисления, представьте их в таблицах и диаграммах. Это понятнее и нагляднее. Не надо собирать все вспомогательные графические и табличные материалы в конце отчета, разместите их в тексте по мере изложения материала, чтобы читателю было понятно, к чему они относятся и что означают. Все эти вспомогательные материалы должны тесно связываться с вашими выводами. Включите в текст ссылки на таблицы и диаграммы.

3. Продемонстрируйте свое владение понятиями и средствами анализа, которые вы применяете.

4. Интерпретация материалов ситуации должна быть обоснованной и объективной. Избегайте не имеющих к делу замечаний, а также заключений, в которых учитываются только те факторы, которые укладываются в вашу модель, а остальные отменяются. Также старайтесь ничего не преувеличивать и не преуменьшать.

5. Анализ должен быть взвешенным и объективным, избегайте эмоционального подхода и риторики. При первом редактировании анализа подчеркните фразы «Я думаю», «Я считаю», «Я полагаю», а при втором редактировании замените их словами «Как показывает мой анализ» или «Как ясно из моего анализа».

6. Последний раздел своего письменного отчета посвятите конкретным рекомендациям и плану дальнейших действий. Ваши рекомендации должны учитывать все проблемы и задачи, которые вы идентифицировали в предыдущих разделах. Если рекомендации логически не вытекают из вашего анализа, то снижается доверие ко всему вашему пакету рекомендаций. Ясно, что рекомендуемые вами действия должны иметь заметный положительный эффект.

7. Советы, предполагающие высокую степень риска следует давать с большой осторожностью. Обязательно разъясните, каким образом ваши рекомендации помогут решить указанные вами проблемы.

8. Проверьте, способна ли компания реализовать предлагаемые вами решения. Кроме того, необходимо разобраться, под силу ли реализация ваших предложений тем людям, которые сейчас работают в компании, при наличии имеющихся у нее компетенций, в существующих условиях внешней и внутренней среды.

9. Обязательно разъясняйте свои предложения как можно подробнее, вплоть до мельчайших деталей. Избегайте общих, ничего не значащих формулировок наподобие «Этой компании больше внимания следует уделять планированию» или «Желательно избрать более агрессивную маркетинговую политику».

Если вы, например, считаете, что компания должна улучшить свою позицию на рынке, обязательно разъясните, как, по вашему мнению, она должна это сделать. Предложите список действий, которые следует предпринять, составьте последовательность их исполнения, обозначьте приоритеты, назначьте ответственных.

Предлагая план действий, помните, что в практической деятельности сотрудник должен ответственно подходить к выбору решений, которые в случае ошибочности повлекут за собой серьезные финансовые потери, и с осторожностью предлагать любые кардинальные решения, даже если ему не придется нести за него никакой ответственности.

Ваш отчет должен быть хорошо организован и грамотно написан. Даже самые замечательные идеи мало что дадут, если вы не сможете убедить слушателей в их достоинствах, а для этого требуется логика, четкая последовательность, продуманная аргументация и убедительность изложения.

Подготовка устного ответа по анализу ситуации. В будущей практической деятельности от студентов, потребуется умение устно излагать свои идеи и убедительно их аргументировать. Это очень полезная практика, она позволяет студенту преодолеть страх перед большой аудиторией и научиться правильно излагать свои мысли.

Подготовка устного ответа, по сути, мало отличается от подготовки письменного отчета. В обоих случаях необходимо выделить проблемы и задачи, стоящие перед компанией, проанализировать условия отрасли и компании, разработать продуманный план действий. Качество анализа и предлагаемых рекомендаций должно быть одинаковым в устном и письменном ответах.

Как и при подготовке письменного отчета, при подготовке устного студенты должны показать знание понятий и средств анализа. Рекомендации должны быть достаточно подробны, чтобы обеспечить менеджмент четкими указаниями о том, что и когда делать.

Ответ можно сопроводить следующими слайдами:

- начальный слайд с названием темы и фамилиями авторов;
- слайд-шоу по ходу ответа (если ответ готовили несколько человек, то с указанием фамилий всех участников);

- один или несколько слайдов с перечислением основных проблем и задач, которые менеджмент должен решить;
- серия слайдов, иллюстрирующих ваш анализ ситуации;
- серия слайдов, посвященных вашим рекомендациям, аргументам и обоснованию каждого аргумента (по слайду на каждую рекомендацию и ее обоснование).

Необходимо несколько раз прорепетировать свое слайд-шоу, чтобы устранить все возможные недостатки. Слайд-шоу надо составить таким образом, чтобы завладеть вниманием аудитории, однако не настолько, чтобы слушатели забыли о теме вашего ответа и комментариях оппонентов.

Следует помнить, что слайды должны только лишь помочь слушателям понять ваши мысли. Избыток графики, изображений, цвета могут отвлечь внимание аудитории от вашего рассказа и помешать восприятию ваших мыслей.

Не забывайте, что даже самое лучшее слайд-шоу не скроет от взыскательной аудитории недостатков анализа. Слабый анализ в сочетании с блестящим визуальным сопровождением столь же нежелателен, как и хороший анализ без надлежащих сопроводительных материалов.

Если студент заинтересовался деятельностью какой-либо компании или ему недостаточно данных, то можно зайти на сайт компании, получить всю необходимую информацию и использовать ее по своему усмотрению. Многие компании размещают на сайтах свои годовые отчеты и прочую документацию (или предлагают ссылки на них). Кроме того, почти всегда на сайте представлена формулировка миссии и видения компании, разъясняются ценности компании, характеризуется ее положение в отрасли, указывается курс акций. В материалах, которые компании публикуют о себе, содержится множество полезных сведений, например информация о новых товарах, соглашениях о союзах, партнерствах и приобретениях и прочих значимых событиях. Некоторые сайты содержат ссылки на другие ресурсы, где вы найдете дополнительные сведения, например о размере отрасли, динамике ее роста, статистические данные и прогноз будущего развития. Поэтому любой поиск в Интернете данных о компании лучше всего начинать с ее сайта.

Таким образом, можно сформулировать следующие общие рекомендации по анализу ситуации.

1. Дважды прочитайте ситуацию, первый раз – чтобы получить общее представление, второй – чтобы вникнуть во все факты и данные. Затем внимательно просмотрите всю информацию, которая представлена в таблицах, диаграммах, схемах, рисунках.
2. Составьте полный перечень всех проблем и задач, которые предстоит решить менеджменту компании.
3. Вдумчиво проанализируйте ситуацию компании, напишите одну-две страницы своих замечаний.
4. Примените концепции менеджмента и средства анализа, которые вы почерпнули в теоретическом курсе.
5. Обязательно проанализируйте цифровые показатели, сопровождающие ситуацию, – это поможет лучше понять финансовое положение компании.
6. Сопроводите каждое свое суждение продуманными аргументами и цифровыми данными; заявления «Я думаю» и «Я считаю» звучат не так убедительно, как «Мой анализ показывает».
7. Расположите свои рекомендации в порядке приоритетности; удостоверьтесь, что их можно выполнить при наличии имеющихся ресурсов и в течение приемлемого срока.
8. Подкрепите каждую рекомендацию убедительными аргументами, доказывающими целесообразность предлагаемых вами действий и их результативность для улучшения положения компании.
9. Просмотрите предлагаемый вами план действий и убедитесь, что в нем учтены все проблемы и задачи, которые вы определили на начальном этапе, иначе план будет неэффективным.
10. Не предлагайте таких действий, которые могут привести к катастрофическим последствиям при ненадлежащем исполнении; учитывайте не только положительные последствия своих предложений, но и возможные отрицательные.

Подготовка презентации. Составив детализированный план доклада, презентацию подготовить будет легче. Для этого необходимо по каждому пункту и подпункту плана создать слайд, иллюстрирующий содержание данного подпункта/пункта. Тогда и слайды будут информативны, и рассказывать вам будет удобно, и сама очередность слайдов поможет не сбиваться с мыслей. Речь и слайды не должны совпадать, тогда презентация станет «объемной». Речь должна быть не перегружена специальной терминологией, а слайды должны содержать больше технических подробностей: формулы, схемы, таблицы, графики. В коротком выступлении к ним можно обращаться по ходу изложения, но при этом не надо останавливаться на объяснении всех нюансов.

При подготовке презентации необходимо помнить несколько простых правил:

1. Презентация является иллюстрацией, дополнением к докладу, текст всегда первичен. Поэтому необходимо исходить из того, что главное требование к презентации – наглядность. От того, насколько просто и доступно вы представите результат своей работы, зависит больше половины успеха.
2. Не перегружайте слайд текстом – вы его и так читаете в своем докладе. Оставьте слова себе, а графику – презентации. Можно несколько кадров отвести для текста, когда это становится совершенно необходимым. Распространенная ошибка – читать слайд дословно. Лучше всего, если на слайде будет написана подробная информация (определения, теоремы, формулы), а словами будет рассказываться их содержательный смысл. Информация на слайде может быть более формальной и строго изложенной, чем в речи.

3. Не отвлекайте слушателей своей же презентацией. Яркие краски, сложные построения, излишняя анимация, выпрыгивающие и бегающие зайчики, лисички и собачки – не самое лучшее дополнение к научному докладу. Если же вы водите текст, дополняющий или поясняющий ваши положения, позаботьтесь о легкости его восприятия.

4. Текст должен быть контрастным, обязательно темным на светлом фоне. Лучше, если все поле будет светлым, в центральной части, где расположен материал – светло-серым или палевым, а внизу – более темным.

5. Презентация должна идти синхронно с текстом доклада. Ваша речь должна пояснять иллюстрации, представленные в презентации. А презентация, в свою очередь, должна содержать тот наглядный материал, который невозможно выразить словами (схемы, таблицы, графики, фотографии и так далее).

6. Оптимальное число строк на слайде – от 6 до 11. Шрифт должен быть не менее 24 размера. Перегруженность и мелкий шрифт тяжелы для восприятия. Недогруженность оставляет впечатление, что выступление поверхностно и плохо подготовлено.

7. Пункты перечней должны быть короткими фразами; максимум – две строки на фразу, оптимально – одна строка. Чтение длинной фразы отвлекает внимание от речи. Короткая фраза легче запоминается визуально.

8. Не проговаривайте формулы словами – это долго и может отвлечь внимание от основной мысли выступления. Это делается только во время лекций или семинаров, когда слушатели одновременно записывают конспект. На защите или на конференции это неуместно.

9. Оптимальная скорость переключения – один слайд за 1–2 минуты. Для кратких выступлений допустимо два слайда в минуту, но не быстрее. Слушатели должны успеть воспринять информацию и со слайда, и на слух.

**Оформление практических работ.** Отчет о выполненных практических работах следует писать на отдельных сброшюрованных листах белой бумаги формата А4 с одной стороны. Страницы нумеруются арабскими цифрами, номер страницы ставится внизу по центру без знаков препинания. Первой страницей считается титульный лист, но на нем номер страницы не ставится. Титульный лист оформляется согласно требованиям и должен содержать такие данные, как наименование учебного заведения, номер и название темы практического занятия, фамилия и инициалы студента и руководителя. Страницы нумеруются, начиная со второй. Разделы должны иметь порядковую нумерацию. В тексте работы на страницах оставляются поля согласно требованиям вуза.

Если в работе имеются наглядные материалы (схемы, графики, диаграммы, чертежи), то они оформляются на отдельных страницах и обозначаются «Рисунок»; название приводится под рисунком. Рисунки помещаются в соответствии с логикой изложения и нумеруются последовательно арабскими цифрами в пределах каждой главы (например, первый рисунок в первой главе будет обозначен: Рисунок 1.1). Таблицы нумеруются также арабскими цифрами в пределах главы (например, первая таблица второй главы имеет обозначение: Таблица 2.1). Заголовок таблицы должен отражать ее содержание и размещаться над таблицей. Если показатели таблицы имеют одинаковую размерность, то она вносится в заголовок. В том случае, когда показатели имеют разную размерность, в таблицу включают отдельную графу – «Единицы измерения». Последние, можно указывать с сокращениями, но с соблюдением действующих стандартов.

**Требования и процедура выставления окончательной оценки студенту по работе и порядок выполнения пропущенных работ по уважительным и неуважительным причинам**

Текущий контроль знаний может проводиться с помощью сдачи проверочных работ.

Для подготовки к промежуточной аттестации (экзамен) студентам необходимо выполнить все работы и регулярно посещать практические занятия.

Фонд оценочных средств для проведения текущей и промежуточной аттестации обучающегося содержится в РПД пункт 7 и в блоке 3 Методических рекомендаций по организации аудиторной и самостоятельной работы студентов.

## 2.2. Методические рекомендации по организации и планированию самостоятельной работы студентов

Самостоятельная работа студентов представлена в таблице 3.

Таблица 3. - Самостоятельная работа студентов

№ р-ла	№ темы	Виды самостоятельной работы (детализация – виды самостоятельной работы по каждому разделу)	Трудоемкость (час.) очная форма обучения	Технология оценивания*
1.	1.1. 1.2. 1.3	- изучение рекомендованной литературы; - подготовка к семинарскому занятию, индивидуальным практическим работам;	6	Участие в групповых обсуждениях. Выполнение ин-

	1.4	- составление конспекта; - подготовка к тестированию		индивидуальных практических ра- бот.
2.	2.1. 2.2 2.3 2.4 2.5 2.6	- изучение рекомендованной литературы; - подготовка к семинарскому занятию, индивидуальным практическим работам; - составление конспекта; - подготовка к тестированию	6	Активность на семинарском заня- тии. Выполнение те- стов
		Подготовка курсовой работы	36	
		Подготовка к промежуточной аттестации (экзамен)	20	
		Итого	68	

#### Вопросы для самостоятельной работы студента

1. В чем различия между приростным и предпринимательским стилями управления?
2. Что является объектом и продуктом стратегического управления?
3. Что такое видение организации и каковы его ключевые характеристики?
4. Охарактеризуйте цели фирмы как инструмент стратегического управления.
5. Каковы требования к целям организации.
6. Что собой представляет классификация целей управления.
7. Раскройте понятие «управление по целям».
8. Опишите связь между стратегией и организационной структурой.
9. Опишите сущность и область применения линейной, функциональной, объектной и проектной организационных структур.
10. Опишите сущность метода БКГ.
11. Опишите сущность метода SPACE.
12. В чем состоит цель оценки стратегической ситуации?
13. В чем состоит сущность системного и ситуационного подходов в стратегическом управлении?
14. Какова роль организационной структуры при реализации стратегии?
15. Какова роль организационной культуры при реализации стратегии?
16. В чем состоит сущность портфельного анализа и правила «Золотого треугольника»?
17. Системный подход к анализу внешней среды. Ближнее и дальнее окружение.
18. Назовите факторы ближнего окружения.
19. Назовите факторы дальнего окружения.
20. Как учитываются угрозы и возможности для бизнеса при оценке перспектив развития отрасли?
21. Предприятие как совокупность стратегических бизнес единиц – сущность понятия?
22. Как определить ключевые факторы успеха?
23. Что является объектами и продуктами стратегического управления?
24. Что определяют понятия конкурентная позиция и стратегический потенциал предприятия?
25. Как оценить сильные и слабые стороны организации?
26. Опишите варианты стратегического поведения в зависимости от конкурентной ситуации.
27. Опишите технологию выбора стратегии.
28. В чем состоят цели и содержание метода SWOT?
29. Как выбрать стратегию развития с помощью метода SWOT?
30. Как разработать стратегический план с помощью метода SWOT?
31. Какие факторы необходимо учесть при реализации стратегии?
32. Как влияет на реализацию стратегии положение предприятия в отрасли?
33. Как влияют на реализацию стратегии внутренние факторы?
34. Оценка существующей стратегии и ее влияние на реализацию новой стратегии предприятия.
35. Как влияет зависимость предприятия от факторов внешней среды на реализацию стратегии.
36. Правила по созданию организационных возможностей для реализации стратегии.
37. Роль фактора персонала в стратегическом управлении.

#### 4.Комплект заданий для проверочной работы

Комплект заданий для проверочной работы:

Вариант 1 Критерии целей организации.

Подход «управление по целям».

Вариант 2 Принципы формирования метода БКГ.

Метод БКГ.

Вариант 3 Методы оценки стратегической ситуации.

Метод SPACE.

Вариант 4 Стратегия развития с помощью метода SWOT.

Метод SWOT-анализа.

Вариант 5 Правила по созданию организационных возможностей для реализации стратегии.

Реализация стратегии.

## **5. Рекомендации по выполнению самостоятельной работы**

**Рекомендации по подготовке докладов.** Доклад – довольно часто встречающаяся работа в учебных заведениях. Доклад – вид самостоятельной научно-исследовательской работы, где автор раскрывает суть исследуемой проблемы; приводит различные точки зрения, а также собственные взгляды на нее.

Написание и защита доклада, подготовка к сообщению или беседе на занятии по заданной преподавателем теме. Этапы работы над докладом.

1. Подбор и изучение основных источников по теме, при подготовке доклада, сообщения используйте рекомендованную литературу по выбранной теме, электронные библиотеки или другие Интернет-ресурсы (рекомендуется использовать не менее 8 – 10 источников).

2. Составление библиографии. (Сделайте цитаты из книг и статей по выбранной теме (обратите внимание на непонятные слова и выражения, уточнить их значение в справочной литературе).

3. Обработка и систематизация материала. Подготовка выводов и обобщений.

4. Разработка плана доклада.

5. Написание. Напишите основные положения сообщения или доклада в соответствии с планом, выпишывая по каждому пункту несколько предложений.

Доклад содержит следующие разделы:

1. Титульный лист.

2. Оглавление (в нем последовательно указываются названия пунктов доклада, указываются страницы, с которых начинается каждый пункт).

3. Введение (формулируется суть исследуемой проблемы, обосновывается выбор темы, определяются ее значимость и актуальность, указываются цель и задачи доклада, дается характеристика используемой литературы).

4. Основная часть (каждый раздел ее доказательно раскрывает исследуемый вопрос).

5. Заключение (подводятся итоги или делается обобщенный вывод по теме доклада).

6. Список литературы. Правила составления списка используемой литературы.

Перескажите текст сообщения или доклада, корректируя последовательность изложения материала.

Подготовленный доклад должен сопровождаться презентацией, иллюстрирующей его основные положения.

Показатели оценки результатов внеаудиторной самостоятельной работы:

– полнота и качественность информации по заданной теме;

– свободное владение материалом сообщения или доклада;

– логичность и четкость изложения материала;

– наличие и качество презентационного материал.

**Оформление доклада:**

Формат – docx, (odt)

Текст доклада должен быть подготовлен с использованием шрифта Times New Roman, размером 12 пт, с одинарным интервалом. Объем доклада не должен превышать 5-7 страниц А4 (210 мм x 297 мм, левое поле 30 мм, верхнее поле 20 мм, правое поле 15 мм, нижнее поле 20 мм), включая рисунки, таблицы, ссылки.

Название доклада – размер шрифта 14 пт, полужирный, заглавные буквы, выравнивание по центру, одинарный интервал.

Список литературы (12 пт) нумеруется, и номера ссылок приводятся в тексте тезиса в квадратных скобках. Инициалы автора в списке литературы должны следовать после фамилии без пробелов между ними.

**Семинар-дискуссия.** Современная практика предлагает широкий круг типов семинарских занятий. Среди них особое место занимает семинар-дискуссия, где в диалоге хорошо усваивается новая информация, видны убеждения студента, обсуждаются противоречия (явные и скрытые) и недостатки. Для обсуждения берутся конкретные актуальные вопросы, с которыми студенты предварительно ознакомлены. Также в семинар включаются вопросы для педагогической и интеллектуальной разминки (иногда это дискуссионная статья, по которой ставятся проблемные вопросы). Дискуссия может разворачиваться заочно как круговой семинар. Далее подводятся итоги дискуссии, заслушиваются и защищаются задания. После этого проходит «мозговой штурм» по нерешенным проблемам дискуссии, а также выявляются прикладные аспекты, которые можно рекомендовать для включения в курсовые, ВКР или в апробацию на практиках. Преподаватель обобщает результаты проведенной студентом работы.

Семинары-дискуссии проводятся с целью выявления мнения студентов по актуальным вопросам, что позволит подготовиться к экзамену и научит умению рассуждать на проблемные темы. Семинар-дискуссия носит проблемный характер, готовится преподавателем достаточно основательно: подбираются проблемные и контрольно-проверочные вопросы. Такой семинар возможен только после прохождения темы. К нему студенты

готовятся по пособиям, а также используют энциклопедии, справочники, словари, журналы. Наибольшую эффективность приносят семинары, проводимые в форме коллективной познавательной деятельности, имеющей определенные особенности, а именно:

- разделение студентов на группы по их желанию (с обязательным участием студента с устойчивым интересом к данному предмету);
- постановка общих целей и задач для группы;
- работа в последовательности: индивидуальная, парная (чаще всего – перекрестный опрос), работа в группе, коллективная;
- обязательное предварительное ограничение по времени каждого этапа занятий;
- экспертный анализ;
- оценка работы группы преподавателем;
- проведение самооценки.

Методика написания проверочных работ. Главная цель работы – оценить степень усвоения учащимися тематического материала. Данная проверка осуществляется в виде решения теоретических и практических заданий. Специфика заданий определяется предметом изучения, с опорой на содержание которого они и будут составлены.

Типы проверочных работ:

1. Первый тип характеризуется наличием одного главного вопроса, являющегося темой для написания работы. В этом случае цель заключается в полном раскрытии определенного вопроса из общего курса предмета.

2. Второй тип – два и более теоретических вопроса по теме в сочетании с несколькими практическими заданиями. Написание такого вида работы требует четкого и лаконичного исполнения по принципу «вопрос-ответ».

3. Третий тип включает только решение практических заданий, подразумевающих знание теории. Поэтому грамотно выполнив расчеты или заполнив пробелы в формулировках, вы продемонстрируете абсолютное владение материалом.

4. Четвертый тип – кейсы, ситуационные задачи, сквозные задачи, индивидуальный или групповой проект.

Структура проверочной работы. Как и содержание, структура работы зависит от специфики изучаемого предмета, а также от вида проверочной работы. Общими требованиями по оформлению является наличие:

- титульного листа, содержащего сведения об исполнителе работы;
- введения;
- основной части;
- заключения.

Подготовка к контрольным работам, экзамену (другим формам контроля).

1. Внимательно прочитайте материал по конспекту, составленному на учебном занятии.
2. Прочитайте тот же материал по учебнику, учебному пособию.
3. Постарайтесь разобраться с непонятными, в частности новыми терминами. Часто незнание терминологии мешает студентам воспринимать материал на теоретических занятиях на должном уровне.
4. Ответьте на контрольные вопросы для самопроверки, имеющиеся в учебнике или предложенные в данных методических указаниях.
5. Кратко перескажите содержание изученного материала «своими словами».
6. Заучите «рабочие определения» основных понятий, законов.
7. Освоив теоретический материал, приступайте к выполнению заданий, упражнений; решению задач, расчетов самостоятельной работы, составлению графиков, таблиц.

Показатели оценки результатов внеаудиторной самостоятельной работы:

- качество уровня освоения учебного материала;
- умение использовать теоретические знания при выполнении практических задач или ответе на практико-ориентированные вопросы;
- обоснованность и четкость изложения ответа.

Самостоятельное изучение материала и конспектирование лекций по учебной и специальной литературе.

1. При подготовке задания используйте рекомендуемые по данной теме учебники, техническую литературу, материалы электронно-библиотечных систем или другие Интернет-ресурсы.
2. Внимательно прочитайте материал, по которому требуется составить конспект.
3. Постарайтесь разобраться с непонятным материалом, в частности новыми терминами и понятиями.
4. Кратко перескажите содержание изученного материала «своими словами».
5. Составьте план конспекта, акцентируя внимание на наиболее важные моменты текста.
6. В соответствии с планом выпишите по каждому пункту несколько основных предложений, характеризующих ведущую мысль описываемого пункта плана.

4. Примерные нормы времени студента для выполнения самостоятельной работы представлены в таблице

Таблица 4. - Примерные нормы времени студента для выполнения самостоятельной работы

Вид работы	Норма времени
Подготовка к лекции	0,25 на 2 ч. лекции
Подготовка к лабораторному (практическому) занятию	1 ч.
Подготовка к семинарскому занятию	1-2 ч.
Подготовка к коллоквиуму	2-4 ч.
Подготовка к контрольной работе, тестированию	1,5-3 ч.
Самостоятельное изучение отдельных тем (вопросов), составление конспекта рекомендованной литературы	2-4 ч.
Подготовка эссе	1 ч.
Написание реферата	4-8 ч.
Выполнение РГР	18 ч.
Написание курсового проекта (работы)	36-72 ч.
Подготовка тезисов доклада	3 ч.
Подготовка доклада к конференции	10 ч.
Участие в НИР (при наличии темы)	2 ч. в неделю
Подготовка презентаций	2 ч.
Составление рецензий, обзоров	2 ч.
Анализ проблемных ситуаций, подготовка к деловой игре	1-2 ч.
Подготовка к зачету	8-18 ч.
Подготовка к экзамену	36 ч.

Самостоятельную работу для бакалавров рекомендовано заканчивать написанием научных тезисов или статьи.

В статье следует сжато и четко изложить современное состояние вопроса, цель работы, методику исследования, результаты и обсуждение полученных данных. Это могут быть результаты собственных экспериментальных исследований, обобщения производственного опыта, а также аналитический обзор информации в рассматриваемой области. Общие требования к написанию статьи приводятся каждым изданием, с которыми следует внимательно ознакомиться и выполнить. Рекомендуется при написании статьи обращаться за консультацией к преподавателю.

### 2.3. Методические рекомендации по написанию курсовой работы

#### 6. Примерные темы курсовых работ

1. Оценка стратегии организации малого бизнеса.
2. Оценка стратегии организации среднего бизнеса.
3. Оценка стратегии организации крупного бизнеса.
4. Разработка плана реализации стратегии организации малого бизнеса
5. Разработка плана реализации стратегии организации среднего бизнеса.
6. Разработка плана реализации стратегии организации крупного бизнеса.
7. Выбор стратегии развития организации малого бизнеса
8. Выбор стратегии развития организации среднего бизнеса.
9. Выбор стратегии развития организации крупного бизнеса.
10. Оценка и выбор стратегии малого бизнеса
11. Оценка и выбор стратегии среднего бизнеса.
12. Оценка и выбор стратегии крупного бизнеса.
13. Оценка стратегической ситуации предприятия малого бизнеса
14. Оценка стратегической ситуации предприятия среднего бизнеса.
15. Оценка стратегической ситуации предприятия крупного бизнеса.
16. Оценка стратегической ситуации и выбор стратегии малого бизнеса
17. Оценка стратегической ситуации и выбор стратегии среднего бизнеса.
18. Оценка стратегической ситуации и выбор стратегии крупного бизнеса.
19. Оценка стратегической ситуации и выбор системы целей малого бизнеса
20. Оценка стратегической ситуации и выбор системы целей среднего бизнеса.
21. Оценка стратегической ситуации и выбор системы целей крупного бизнеса.
22. Цели и стратегия организации малого бизнеса
23. Цели и стратегия организации среднего бизнеса.
24. Цели и стратегия организации крупного бизнеса.
25. Разработка системы целей организации малого бизнеса

26. Разработка системы целей организации среднего бизнеса.
27. Разработка системы целей организации крупного бизнеса.
28. Оценка ситуации и выбор миссии организации малого бизнеса
29. Оценка ситуации и выбор миссии организации среднего бизнеса.
30. Оценка ситуации и выбор миссии организации
31. Особенности оперативного и стратегического управления фирмой.
32. Необходимость стратегического менеджмента.
33. Проблемы и трудности стратегического управления.
34. Стратегическое управление как совокупность взаимосвязанных управленческих процессов.
35. Анализ и выбор стратегии поведения как сердцевина стратегического управления.
36. Выполнение стратегии – залог успеха и достижения поставленных целей.
37. Определяющая роль высшего руководства в выполнении стратегии фирмы.
38. Определение миссий и целей стратегического управления.
39. Необходимость проведения анализа среды при стратегическом планировании деятельности фирмы.
40. Необходимость поддержания баланса между организацией и внешней средой.
41. Ситуационный анализ, его особенности и содержание.
42. Лидерство в минимизации издержек производства.
43. Базисные (эталонные) стратегии развития бизнеса.
44. Анализ организационной структуры с позиции выполнения стратегии фирмы.
45. Роль организационной структуры с позиции выполнения стратегии фирмы.
46. Роль организационной культуры в реализации стратегии.
47. Позиционирование фирмы на рынке.
48. Видимые и скрытые элементы стратегии фирмы.
49. Цели фирмы как способ объединения людей и важнейшая задача стратегического менеджмента.
50. Стратегический менеджмент как непрерывный процесс.
51. Эффективность стратегического менеджмента и лидеры стратегических изменений.
52. Значение целевых установок для деятельности организации.
53. Основная концепция формирования стратегии на каждом организационном уровне.
54. Схема включения маркетинга в стратегическое управление фирмой.
55. Стратегии разработки новых товаров.
56. Зависимость стратегии товара от стратегии фирмы.
57. Основные направления анализа конкурентов и их будущие цели.
58. Важность мобилизации ресурсов для выполнения стратегии.
59. Факторы, определяющие успех фирмы.
60. Качество трудовых ресурсов – залог выполнения стратегии фирмой.
61. Рыночная власть покупателей.
62. Стратегическое решение как сфера риск-менеджмента.
63. Прогнозирование стратегических последствий принимаемых решений.
64. Стратегическое видение и предвидение.
65. Общие стратегические типы фирм отрасли.
66. Анализ и диагностика внутренней среды.
67. Риск, связанный с реализацией стратегии дифференциации.
68. Стратегия следования за лидером.
69. Концепция продукта в стратегическом управлении.
70. Роль менеджеров фирмы в решении стратегических задач.
71. Стратегическое и оперативное маневрирование фирмы в меняющейся обстановке.
72. Формирование потребительских предпочтений.
73. Мотивация стратегических изменений.
74. Мировые лидеры стратегических изменений.
75. Формирование стратегических целей и стратегии предприятий.
76. Стратегия и техническая политика предприятия.
77. Стратегический потенциал организации.

## **7. Цели и задачи курсовой работы**

Выполнение студентом курсовой работы по дисциплине «Стратегический менеджмент» проводится с целью:

1. Формирование умений:
  - систематизировать полученные знания и практические умения по дисциплине;
  - осуществлять поиск, обобщать, анализировать необходимую информацию;
  - разрабатывать мероприятия для решения поставленных в курсовой работе задач.
2. Формирование профессиональных компетенций: ПК1,3,5,17.



Задачи курсовой работы:

- поиск, обобщение, анализ необходимой информации;
- разработка материалов в соответствии с заданием на курсовую работу;
- оформление курсовой работы в соответствии с заданными требованиями;
- выполнение практической части курсовой работы;
- подготовка и защита курсовой работы.

## **8. Структура курсовой работы**

По объему курсовая работа должна быть не менее 25 страниц печатного текста.

Курсовая работа имеет следующую структуру:

- титульный лист;
- содержание;
- введение, в котором подчеркивается актуальность темы, формулируются цели и задачи работы, объект, предмет и практическая значимость;
- основную часть, которая состоит из двух разделов: в первом разделе содержатся теоретические основы разрабатываемой темы и характеристика предприятия, вторым разделом является практическая часть, которая представлена расчетами, графиками, таблицами, схемами, результатами исследования и т.п.;
- заключение, в котором содержатся выводы и рекомендации относительно возможностей практического применения материалов работы;
- список источников и литературы;
- приложения.

Отчет об уровне оригинальности текста, сформированное на сайте [antiplagiat.ru](http://antiplagiat.ru).

Не допускаются к защите и подлежат возврату курсовые работы, выполненные на базе устаревших нормативных документов, книг, журналов, а также с уровнем оригинальности текста менее 65%.

## **9. Порядок выполнения курсовой работы**

### **1) Выбор темы курсовой работы.**

При определении темы студент имеет право выбора темы курсовой работы из предложенного преподавателем перечня.

Студент может предложить свою тему курсовой работы с необходимым обоснованием целесообразности ее разработки. Самостоятельно изменить тему студент не может.

### **2) Разработка содержания курсовой работы.**

Во введении следует обосновать актуальность избранной темы курсовой работы, сформулировать цели и задачи работы, объект, предмет и практическую значимость.

Также в той части работы, где рассматривается теоретический аспект данной проблемы, необходимо дать краткий обзор литературы, изданной по этой теме.

Рассмотрим обязательные части введения.

**Актуальность темы** (почему это следует изучать?)

Актуальность темы рассматривается с позиций практической значимости. В данном пункте необходимо раскрыть суть исследуемой проблемы и показать степень ее проработанности в различных трудах. Можно перечислить источники информации, используемые в курсовой работе.

**Цель курсовой работы** (какой результат будет получен?)

Целью курсовой работы является ожидаемый конечный результат, который способствует решению поставленной проблемы. По своей формулировке цель должна исходить из проблемы. Соответственно, и тема работы должна соответствовать цели.

Цель курсовой работы чаще всего направлена на практическое решение вопроса, поэтому в ее формулировке можно использовать такие слова, как «совершенствование...», «разработка...», «проектирование...». Возможен комплексный подход к цели, которая будет состоять из двух частей – анализа и разработки. Тогда в формулировке цели будет звучать и слово «анализ...». Для того чтобы добиться цели, необходимо решить конкретные задачи.

**Задачи курсовой работы** (как идти к результату?) – пути достижения цели. Определяются они исходя из цели. Формулировки задач необходимо делать тщательно, поскольку описание их решения должно составить содержание глав и параграфов. Как правило, формулируются 3 - 4 задачи.

#### **Перечень рекомендуемых задач:**

1. «На основе теоретического анализа литературы разработать...» (ключевые понятия, основные концепции).
2. «Определить...» (выделить основные условия, факторы, причины, влияющие на объект исследования).
3. «Раскрыть...» (выделить основные условия, факторы, причины, влияющие на предмет исследования).
4. «Разработать...» (средства, условия, формы, программы).
5. «Апробировать...» (что разработали) и дать рекомендации...

#### **Объект курсовой работы (что будет исследоваться?)**

Это то, на что направлена исследовательская деятельность. Объектом может быть личность, среда, процесс, структура, хозяйственная деятельность предприятия (организации).

#### **Предмет курсовой работы (как, через что будет идти поиск?)**

Предмет исследования – это та часть исследуемого объекта, где локализуется проблема. Предмет исследования перекликается с темой и направлен на практическую деятельность, отражается через результаты этих действий.

#### **Методы курсовой работы (как исследовали?)**

Дается краткое перечисление методов. В методах выделяют: теоретические методы (анализ научной литературы, теоретическое моделирование и др.), эмпирические методы (наблюдение, опрос, анализ отчетности, в том числе документов, эксперимент и т.д.); методы обработки полученных данных (методы математической статистики и обработки данных). Выбор методов зависит от специфики объекта и предмета, а конкретные методики определяются поставленными задачами и условиями проведения исследования.

Таким образом, введение должно подготовить к восприятию основного текста работы.

#### **3) Разработка основной части курсовой работы.**

Основная часть состоит из двух разделов.

В первом разделе содержатся теоретические основы темы, дается история вопроса, уровень разработанности вопроса темы в теории и практике посредством сравнительного анализа литературы. В теоретической части рекомендуется излагать наиболее общие положения, касающиеся данной темы.

Излагая содержание публикаций других авторов, необходимо давать ссылки на них с указанием номеров страниц этих информационных источников.

Вторым разделом является практическая часть, которая имеет прикладной характер. В ней необходимо описать конкретный объект, привести результаты практических расчетов и направления их использования, а также сформулировать направления совершенствования.

Для написания практической части, как правило, используются материалы, собранные студентами в ходе прохождения практик. В тех случаях, если студент не располагает такими материалами, теоретические положения курсовой работы следует иллюстрировать данными Госкомстата, центральной и местной периодической печати и т.д.

Студент также может рассмотреть предложенные по теме курсовой работы практические ситуации, оценить их, сделать записи в рабочих документах и сформулировать выводы.

#### **4) Разработка заключения.**

По окончании написания курсовой работы подводятся итоги по теме. Заключение носит форму синтеза полученных в работе результатов. Его основное назначение – резюмировать содержание работы, подвести итоги. В заключении излагаются полученные выводы и их соотношение с целью курсовой работы, конкретными задачами, сформулированными во введении.

### **10. Правила оформления курсовой работы**

Объем курсовой работы должен составлять не менее 25 страниц, без учета приложений. В том числе, введение – 1-2, теоретическая часть – 11-14, практическая часть – 11-14, заключение – 1-2 страницы.

Курсовая работа оформляется в соответствии с требованиями стандарта предприятия СТП 1-У-НГТУ-2004 «Общие требования к оформлению пояснительных записок дипломных и курсовых проектов».

Набор текста производится в текстовом редакторе Microsoft Word шрифтом Times New Roman размером 12 pt через 1,5 интервала или 14 pt через 1 интервал. Рекомендуемое значение поля страницы: левое – 30 мм, правое – 15 мм, верхнее и нижнее 20 мм.

Текст курсовой работы должен быть разбит на составные части. Разбивка текста производится делением его на главы и параграфы. В содержании работы не должно быть совпадения названий глав и параграфов. Названия глав и параграфов должны отражать их основное содержание и раскрывать тему работы.

Разделы и подразделы должны иметь заголовки. Пункты, как правило, заголовков не имеют. Стиль оформления заголовков и подзаголовков должен быть одинаковым в пределах всего документа. Заголовки следует печатать с прописной буквы без точки в конце, не подчеркивая, выделяя жирным шрифтом. Переносы слов в заголовках не допускаются. Если заголовок состоит из двух предложений, их разделяют точкой.

Расстояние между заголовком главы и текстом – один дополнительный междустрочный интервал. Между параграфом и текстом дополнительный интервал не ставится.

Текст курсовой работы оформляется без переносов в словах.

Нумерация страниц курсовой работы и приложений, входящих в состав этой курсовой работы, должна быть сквозная.

Титульный лист не включается в общую нумерацию страниц.

В основной части курсовой работы должны присутствовать таблицы, схемы, графики с соответствующими ссылками и комментариями.

Все иллюстрации, помещаемые в курсовую работу, должны быть тщательно подобраны, четко выполнены. Рисунки и диаграммы должны иметь прямое отношение к тексту, без лишних изображений и данных, которые не поясняются.

Количество иллюстраций в курсовой работе должно быть достаточным для пояснения излагаемого текста. На все иллюстрации должны быть ссылки в тексте курсовой работы. Наименования, приводимые в тексте и на иллюстрациях, должны быть одинаковыми.

Размещаемые в тексте иллюстрации следует нумеровать арабскими цифрами. Например: *Рисунок 1*, *Рисунок 2* и т.д. Допускается нумеровать иллюстрации в пределах главы. В этом случае номер иллюстрации должен состоять из номера главы и порядкового номера иллюстрации, например, *Рисунок 1.1.*, *Рисунок 1.2.*

Цифровой материал, как правило, оформляют в виде таблиц. Название таблицы должно отражать ее содержание, быть точным и кратким. Лишь в порядке исключения таблица может не иметь названия.

Таблицы в пределах всей работы нумеруют арабскими цифрами сквозной нумерацией, перед которыми записывают слово *Таблица*. Допускается нумеровать таблицы в пределах главы. В этом случае номер таблицы состоит из номера главы и порядкового номера таблицы, разделенных точкой.

На все таблицы должны быть ссылки в тексте, при этом слово таблица в тексте пишут полностью, например: *в таблице 4*.

При переносе таблицы на другой лист (страницу), шапку таблицы повторяют и над ней указывают: *Продолжение таблицы 5*. Название таблицы помещают над первой частью таблицы.

Независимо от шрифта, таблицы оформляют размером 12 pt через 1 интервал. Заголовки граф, как правило, записывают параллельно строкам таблицы. При необходимости допускается перпендикулярное расположение заголовков граф.

*Пример:*

Таблица 7. - Виды подходов к оценке бизнеса

Подход к оценке бизнеса	Характеристики		
	1	2	4

В список литературы включаются источники, изученные студентами в процессе подготовки работы, в т.ч. те, на которые имеются ссылки в тексте курсовой работы.

Список используемой литературы оформляется в соответствии с правилами, предусмотренными государственными стандартами (ГОСТ 7.1–2003. БИБЛИОГРАФИЧЕСКАЯ ЗАПИСЬ. БИБЛИОГРАФИЧЕСКОЕ ОПИСАНИЕ).

Список источников и литературы должен содержать не менее 8-10 источников.

Источники размещаются в алфавитном порядке. Для всей литературы применяется сквозная нумерация.

В приложениях курсовой работы помещают материал, дополняющий основной текст.

Приложениями могут быть:

- графики, диаграммы;
- таблицы большого формата;
- статистические данные;
- фотографии и т.д.

В основном тексте на все приложения должны быть даны ссылки.

Приложения располагают в последовательности ссылок на них в тексте. Каждое приложение должно начинаться с новой страницы с указанием в правом верхнем углу страницы слова «Приложение» и номера.

### Требования к лингвистическому оформлению курсовой работы

При написании курсовой работы не рекомендуется вести изложение от первого лица единственного числа: «я наблюдал», «я считаю», «по-моему мнению» и т. д. Корректнее использовать слова «мы», «нами». Допускаются обороты с сохранением первого лица множественного числа, в которых исключается местоимение «мы», то есть фразы строятся с употреблением слов «наблюдаем», «устанавливаем», «имеем».

Предпочтительнее выражать мысль в безличной форме, например:

- на основе выполненного анализа можно утверждать ...;
- проведенные исследования подтвердили...;
- представляется целесообразным отметить...;
- установлено, что...;
- делается вывод о...;

- следует подчеркнуть, выделить...;
- можно сделать вывод о том, что...;
- необходимо рассмотреть, изучить, дополнить...;
- в работе рассматриваются, анализируются...

При написании курсовой работы необходимо пользоваться языком научного изложения. Здесь могут быть использованы следующие слова и выражения:

1) для указания на последовательность развития мысли и временную соотнесенность:

- прежде всего, сначала, в первую очередь;
- во-первых, во-вторых и т. д.;
- затем, далее, в заключение, итак, наконец;
- до сих пор, ранее, в предыдущих исследованиях, до настоящего времени;
- в последние годы, десятилетия;

2) для сопоставления и противопоставления:

- однако, в то время как, тем не менее, но, вместе с тем;
- как..., так и...;
- с одной стороны..., с другой стороны; не только..., но и...;
- по сравнению, в отличие, в противоположность;

3) для указания на следствие, причинность:

- таким образом, следовательно, итак, в связи с этим;
- отсюда следует, понятно, ясно;
- это позволяет сделать вывод, заключение;
- свидетельствует, говорит, дает возможность;
- в результате;

4) для дополнения и уточнения:

- помимо этого, кроме того, также и, наряду с..., в частности;
- главным образом, особенно, именно;

5) для иллюстрации сказанного:

- например, так;
- проиллюстрируем сказанное следующим примером, приведем пример;
- подтверждением выше сказанного является;

6) для ссылки на предыдущие высказывания, мнения, исследования и т.д.:

- было установлено, рассмотрено, выявлено, проанализировано;
- как говорилось, отмечалось, подчеркивалось;
- аналогичный, подобный, идентичный анализ, результат;
- по мнению X, как отмечает X, согласно теории X;

7) для введения новой информации:

- рассмотрим следующие случаи, дополнительные примеры;
- перейдем к рассмотрению, анализу, описанию;
- остановимся более детально на...;
- следующим вопросом является...;
- еще одним важнейшим аспектом изучаемой проблемы является...;

8) для выражения логических связей между частями высказывания:

- как показал анализ, как было сказано выше;
- на основании полученных данных;
- проведенное исследование позволяет сделать вывод;
- резюмируя сказанное;
- дальнейшие перспективы исследования связаны с....

В курсовой работе должно быть соблюдено единство стиля изложения, обеспечена орфографическая, синтаксическая и стилистическая грамотность в соответствии с нормами современного русского языка.

#### **Указания по выполнению отдельных частей курсовой работы**

Во введении необходимо указать цель выполняемой работы и решаемые задачи. Общая характеристика организации должна содержать описание сферы и направлений деятельности выбранной организации, ее предназначение (миссию) и цели, описание технологического процесса, существующую или возможную организационную структуру: состав подразделений (служб), их назначение и взаимодействие.

Выбор и оценку предпринимательской идеи осуществляют с помощью табл. 1 - 3. Существующие и возможные виды деятельности вновь создаваемой или существующей организации заносятся в табл. 1. В таблице указываются угрозы и возможности, которые могут возникнуть при реализации каждого вида деятельности.

Таблица 1. - Выявление существующих возможностей и угроз при реализации деятельности

№	Вид деятельности	Возможности	Угрозы
1			
2			
...			
N			

С помощью таблиц 2 и 3 оценивают привлекательность существующих возможностей и опасность угроз с точки зрения вероятности их реализации и силы влияния.

Таблица 2. - Матрица возможностей

Вероятность реализации		Высокая	Средняя	Низкая
Сила влияния	Большая			
	Средняя			
	Низкая			

Таблица 3. - Матрица угроз

Вероятность реализации		Высокая	Средняя	Низкая
Сила влияния	Большая			
	Средняя			
	Низкая			

На основе полученных результатов делается вывод о степени перспективности видов деятельности организации, а также формируется видение организации, формулируются ее миссия и стратегические цели или уточняются существующие видение, миссия и стратегические цели организации.

Оценка стратегической ситуации предполагает изучение внешней и внутренней среды организации. В ходе оценки в соответствии с методом SPACE составляют список показателей, характеризующих привлекательность отрасли, условия для бизнеса, конкурентную позицию и стратегический потенциал предприятия (табл. 5,6 и 8,9). Каждый показатель оценивают в баллах от 0 до 6. Оценка 3 – говорит об удовлетворительном состоянии показателя, а оценки ниже и выше 3 соответственно - о плохом или хорошем его состоянии. Интегральная оценка привлекательности отрасли и условий для бизнеса, конкурентной позиции и стратегического потенциала определяется как среднее арифметическое оценок по каждому показателю.

Анализ внешней среды включает описание и оценку ситуации в ближнем и дальнем окружении организации (табл. 4-6).

При анализе ближнего окружения организации необходимо описать всю технологическую цепочку деятельности предприятия: поставщики - производство - потребление, включая описание реализуемого производственного процесса, состояние дел в отрасли потребителей и поставщиков, выявить и описать конкурентов, проанализировать конкурентную ситуацию в отрасли и выявить основные группы влияния. Анализ групп влияния проводится в соответствии с таблицей 4.

Таблица 4. - Анализ интересов групп влияния

№ п.п.	Группа влияния	Интересы	Оценка силы влияния
1	Инвесторы		
2	Местная администрация		
...	....		
n			
Итого:	Оценка силы групп влияния		$\frac{\sum O_i}{n}$

Общая оценка привлекательности отрасли по всем факторам ближнего окружения, включая и группы влияния, выполняется в соответствии с таблицей 5.

Таблица 5. - Оценка привлекательности отрасли

№	Показатели	Оценка
1	Потребители	
2	Поставщики	

3	Конкуренты	
4	Группы влияния	
Итого	Привлекательность отрасли	$\frac{\sum O_i}{4}$ ПО = -----

Анализ дальнего окружения (условий для бизнеса) проводится по шести основным составляющим, а результаты анализа заносятся в таблицу 6.

Таблица 6. - Условия для бизнеса

№	Показатели	Оценка
1	Политические условия	
2	Правовые условия	
3	Социальные условия	
4	Технологическая среда	
5	Экономические условия	
6	Климатические и географические условия	
Итого	Условия для бизнеса	$\frac{\sum O_i}{6}$ УБ = -----

В результате проведенного анализа на матрице с координатами «Привлекательность отрасли», «Условия для бизнеса» определяют точку, характеризующую общую ситуацию для отрасли, и делают заключение о дальнейших перспективах развития отрасли, включая оценку угроз и возможностей. Показатели, получившие в ходе анализа оценки ниже 3 баллов, представляют угрозы для данного вида деятельности, а выше 3 – возможности.

Таблица 7. - Ключевые факторы успеха

№	Показатель	Важность (1-10)	Сила влияния (1-5)	Результат $P=B*CB$	Место
	Маркетинг:				
1					
2					
N					
	Производство:				
1					
2					
N					
	Финансовые возможности				
1					
2					
N					
	Управление				
1					
2					
N					
	Персонал				
1					
2					
n					

Для оценки ситуации во внутренней среде организации первоначально выделяют ключевые факторы успеха для данной отрасли (табл.7).

Для этого составляют список показателей внутренней среды, которые определяют успех или неудачу для любого предприятия, входящего в данную отрасль. Затем проводят ранжирование показателей по их важности и силе влияния на успех. Важность оценивают по десятибалльной шкале (10 - самый важный и т.д. 1 - наименее важный фактор), а силу влияния по пятибалльной шкале соответственно: 1 - очень слабо влияет; 2 - слабо влияет; 3 - средне влияет; 4 - сильно влияет; 5 - очень сильно влияет на результат деятельности любого предприятия данной отрасли. Результат определяется как произведение «важности» на «силу влияния». Первое место присваивают показателю, набравшему наибольшее количество баллов, последнее - наименьшее. К ключевым факторам успеха следует отнести первые 10 -15 показателей.

Таблица 8. - Конкурентная позиция

№	Показатели, характеризующие существующее состояние предприятия	Оценка
Маркетинг		
1		
2		
n		
Производство		
1		
2		
n		
Финансы		
1		
2		
n		
Персонал		
1		
2		
n		
Система управления		
1		
2		
n		
Итого	Конкурентная позиция	$\sum O_i$ КП = ----- m

Далее используют таблицы 8 и 9. В них записывают, а затем оценивают показатели, относящиеся к ключевым факторам успеха, характеризующие существующее состояние предприятия и его стратегические возможности. Как и при анализе внешней среды, рассчитывают среднее арифметическое значение оценок, определяют общую ситуацию во внутренней среде организации по матрице с координатами «Стратегический потенциал» и «Конкурентная позиция» и делают заключение по общей ситуации на данном предприятии, его сегодняшнем состоянии и перспективах развития, его внутренних угрозах и возможностях. К ним относятся показатели, получившие в ходе анализа оценки выше и ниже среднего значения соответственно.

Таблица 9. - Стратегический потенциал

№	Показатели, характеризующие потенциальные возможности предприятия	Оценка
Маркетинг		
1		
2		
m		
Производство		
1		
2		
m		
Финансы		
1		
2		
m		
Персонал		
1		
2		
m		
Система управления		
1		
2		
m		
Итого	Стратегический потенциал	$\sum O_i$ СП = ----- k

На основе проведенного анализа необходимо дать общую оценку стратегической ситуации и оценить возможные варианты стратегического развития организации с помощью матрицы стратегического планирования (рис. 1).



Рисунок 1. - Матрица стратегического планирования

Для этого на матрице по формулам:

$$X = \text{ПО} + \text{КП} - 6$$

$$Y = \text{УБ} + \text{СП} - 6$$

находят координаты точки, которая отражает современную ситуацию, и рассматривают возможные варианты стратегий для дальнейшего развития (рис. 1).

Оценку и уточнение стратегии осуществляют путем сравнения возможных вариантов развития с миссией и целями организации, а также с помощью SWOT - анализа, который включает оценку сильных и слабых сторон организации, анализ угроз и возможностей.

Оценку сильных и слабых сторон предприятия проводят путем сравнения показателей внутренней среды предприятия, относящихся к ключевым факторам успеха, с главным конкурентом по отрасли. Для этого в таблицу 10 записывают ключевые факторы успеха в порядке уменьшения их значимости.

Таблица 10. - Анализ сильных и слабых сторон предприятия

№	Показатель	Оценка в сравнении с конкурентом						
		-3	-2	-1	0	+1	+2	+3
1								
2								
...								
15								

Далее анализируемый показатель внутренней среды предприятия сравнивают с аналогичным показателем предприятия конкурента и выставляют ему оценку. При этом оценки: «+1» и «-1» говорят о том, что данный показатель соответственно чуть лучше и хуже, чем у конкурента, «+2» и «-2» - лучше и хуже, чем у конкурента, «+3» и «-3» - намного лучше и намного хуже, чем у конкурента, и «0» - такой же, как у конкурента.

Окончательный анализ угроз и возможностей, выявленных в ходе оценки предпринимательской идеи и изучения внешней среды, проводят по методике описанной выше (табл. 2 и 3).

Далее для каждой из возможных стратегий составляют матрицу SWOT (рис. 2), в которую включают наиболее значимые внешние угрозы и возможности, а также сильные и слабые стороны организации.

SWOT	Возможности:	Угрозы:
	1	1
	2	2
	..	..
	n	n



Сильные стороны: 1 2	Мероприятия по максимальному использованию возможностей	Мероприятия по минимизации ущерба от угроз
Слабые стороны: 1 2	Мероприятия по устранению слабостей	Нестандартные решения по выходу из кризисной ситуации

Рисунок 2. - Матрица SWOT

Анализируя результаты метода SWOT, делают окончательный выбор стратегии развития и разрабатывают план стратегических мероприятий, в котором определяют, что надо сделать, чтобы использовать возможности и свои сильные стороны, как подтянуть показатели, оказавшиеся ниже, чем у главного конкурента, и минимизировать последствия от угроз при реализации стратегии.

### 11. Процедура защиты курсовой работы

Курсовая работа, выполненная с соблюдением рекомендуемых требований, оценивается и допускается преподавателем к защите. Защита должна проводиться до начала экзамена по дисциплине.

Защита курсовой работы проводится на последнем занятии по дисциплине, выступления студентов обсуждаются членами группы, защиту курсовой работы оценивает преподаватель. По усмотрению преподавателя на защиту курсовой работы могут быть приглашены другие преподаватели, сотрудники, студенты университета.

К защите курсовой работы предъявляются следующие требования:

1. Глубокая теоретическая проработка исследуемых проблем на основе анализа экономической литературы.
2. Умелая систематизация цифровых данных в виде таблиц и графиков с необходимым анализом, обобщением и выявлением тенденций развития исследуемых явлений и процессов.
3. Критический подход к изучаемым фактическим материалам с целью поиска направлений совершенствования деятельности.
4. Аргументированность выводов, обоснованность предложений и рекомендаций.
5. Логически последовательное и самостоятельное изложение материала.
6. Оформление материала в соответствии с установленными требованиями.

Защита курсовой работы может сопровождаться презентацией, выполненной в программе Microsoft PowerPoint.

### 12. Критерии оценки курсовой работы

Оценка курсовой работы – это подведение итогов самостоятельной работы студента.

Критерии оценки:

- актуальность темы;
- соответствие содержания теме;
- глубина проработки материала;
- правильность и полнота использования источников;
- уровень освоения студентом учебного материала;
- умение студента использовать теоретические знания при выполнении практических задач;
- сформированности аналитического мышления;
- степень овладения практическими умениями по направлению подготовки «Менеджмент»;
- оформление курсовой работы в соответствии с требованиями.

Критерии оценки курсовых работ рассмотрены в таблице 5.

Таблица 5. - Критерии оценки курсовых работ

Оценка	Критерии	
	Знаниевая компонента	Деятельностная компонента
Неудовлетворительно	Отсутствует логика элементов научного аппарата, полное отсутствие анализа проблемы, отсутствует актуальная аналитическая информация. В теоретической части работы не раскрыты ключевые понятия; не рассмотрены различные подхо-	В эмпирической части допущены грубые ошибки, не может использовать полученные результаты для анализа. Отсутствие суждений, оценок, выводов. Не умеет проводить анализ деятельности на основе системы критериев; не умеет использовать результаты расчета; не

	ды; нет логики построения текста отсутствует полнота выводов по работе и теме исследования; не обоснованы выводы; низкое качество оформления работы, не соответствует стиль и язык изложения.	умеет разрабатывать проекты совершенствования системы и технологии; отсутствует практическая ценность работы.
Удовлетворительно	Слабо представлена логика элементов научного аппарата, отсутствие собственного видения автора на проблему, слабо представлена актуальная аналитическая информация. В теоретической части не точно раскрыты ключевые понятия; поверхностно рассмотрены различные подходы; нет ясности в логике построения текста, поверхностные выводы по работе и теме исследования; есть замечания по оформлению работы, встречаются стилистические ошибки в изложении материала.	С ошибками проводит анализ деятельности на основе критериев; с ошибками выбирает и применяет методику и методы по проблеме исследования, допускает ошибки при разработке проектов совершенствования системы управления; частично присутствует практическая ценность работы. Эмпирическая часть исследования осуществлена формально. Результаты не достаточно убедительны.
Хорошо	Содержание работы соответствует заявленной теме, проблема недостаточно ясна, ее актуальность раскрыта не полностью, присутствует собственное видение автора на проблему, не привлечены знания из близких разделов курса или смежных областей знаний, что ограничивает возможность более детального рассмотрения проблемы. Есть небольшие замечания в выводах; оформление всех частей работы выдержано в соответствии с требованиями, но отмечается небольшая небрежность, качество оформления работы, содержание выстроено логично, стиль и язык соответствует требованиям.	В эмпирической части есть небольшие замечания, привлеченные методы, соответствуют целям, но сама процедура исследования требует незначительной доработки. Грамотно использует полученные результаты для анализа, выводы сделаны корректны. Может проводить анализ деятельности на основе системы критериев с незначительными замечаниями и использовать результаты расчета; умеет разрабатывать проекты совершенствования систем и технологий управления, но требуют незначительной доработки; присутствует практическая ценность работы.
Отлично	Содержание работы полностью соответствует заявленной теме, доказана актуальность проблемы, четко поставлены цели и задачи исследования. Проявлены всесторонние и глубокие знания студента по проблеме исследования, свободно излагает собственные мысли, привлечены знания из близких разделов курса или смежных областей знаний. Представлены и проработаны необходимые и дополнительные теоретические источники, материалы из опыта работы специалистов, на основании которых изложены существенные положения и сделаны выводы, раскрывающие тему, отражающие позицию автора. Оформление всех частей работы выдержано в соответствии с требованиями, высокое качество оформления работы, содержание выстроено логично, стиль и язык соответствует требованиям.	В эмпирической части представленные методы опытно-экспериментального исследования соответствуют заявленной проблеме, методика логично выстроена, в результате чего полученные необходимые данные, осуществлена их грамотная обработка и интерпретация, выводы сделаны корректны. Свободно проводит анализ деятельности на основе системы критериев, умеет разрабатывать проекты совершенствования систем и технологий управления, очевидны перспективы дальнейшего развития темы исследования.

Курсовая работа требует доработки, если:

- она не носит самостоятельного характера, представляет плагиат или компиляцию;
- основные вопросы не раскрыты, изложены схематично, фрагментарно;
- в тексте содержатся ошибки, оформление работы не соответствуют требованиям.

Курсовая работа должна быть подписана студентом с указанием даты её завершения.

Курсовые работы после прохождения защиты сдаются студентами на кафедру.

### Блок 3. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины и учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов

Положение «О фонде оценочных средств для установления уровня сформированности компетенций обучающихся и выпускников на соответствие требованиям ФГОС ВО» в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Нижегородский государственный технический университет им. Р.Е. Алексеева» от 25 декабря 2014 г., устанавливает порядок разработки и требования к структуре фонда оценочных средств основных образовательных программ по направлениям, фондам оценочных средств по дисциплинам (модулям), практикам.

Электронный адрес: <http://www.nntu.ru/content/perechen-normativnyh-pravovyh-dokumentov-i-lokalnyh-aktov-po-obespecheniyu-uchebnogo>

Оценочное средство имеет комплексный характер, направленный на определение степени сформированности нескольких компетенций (комплексное задание, курсовая работа), и основывается на следующих критериях.

Освоенность дисциплины определяется следующей совокупностью:

- освоение теоретического курса лекций установленного объема;
- активность на практических занятиях;
- удовлетворительная посещаемость лекций и семинарских занятий.

Критерии оценок выполнения заданий:

Преподаватель оценивает ответ студента в баллах по каждому вопросу экзаменационного билета. Общий балл, как среднее арифметическое, по вопросам экзаменационного билета соответствует оценке, полученной студентом на экзамене по дисциплине.

Если студент не отвечает или отвечает не правильно на два вопроса экзаменационного билета, тогда ему выставляется балл 2,0 (неудовл.), при отсутствии заданных ему дополнительных (наводящих) вопросов.

Если студент из двух вопросов отвечает правильно на один, тогда ему выставляется балл удовл., при отсутствии заданных ему дополнительных (наводящих) вопросов.

Дополнительные (наводящие) вопросы задаются преподавателем студенту в устном или письменном виде в том случае, если:

- преподаватель считает, что в устном или письменном виде ответ студента является не комплексным, не полным, не структурированным;
- преподаватель считает, что в устном или письменном виде ответ студента не содержит одного или нескольких качественных критериев;
- по желанию самого студента.

Итоговый балл (оценка) за экзамен формируется на основе нижеприведенной системы критериев.

Общими критериями, на основании которых студенту выставляется балл и оценка, при ответе по итоговому испытанию, является система количественных, структурных и качественных критериев, включающая в себя:

#### I. Количественные критерии:

1.1. Правильность ответов (означает изначальное соответствие ответа студента теме и сущности заданного вопроса в экзаменационном билете).

1.2. Количество дополнительных вопросов, заданных студенту преподавателем в процессе подготовки к ответу или в процессе самого ответа на поставленные вопросы в экзаменационном билете.

1.3. Количество наводящих вопросов, заданных студенту преподавателем в процессе подготовки к ответу или в процессе самого ответа на поставленные вопросы в экзаменационном билете.

Преподаватель вправе снижать итоговый балл студента по экзамену при неправильном ответе на каждый дополнительный (наводящий) вопрос по 0,25 балла.

Преподаватель вправе повышать итоговый балл по экзамену при правильном ответе студента на каждый дополнительный (наводящий) вопрос по 0,25 балла.

Количество дополнительных или наводящих вопросов может быть не регламентировано.

Рекомендуется регламентировать до шести дополнительных (наводящих) вопросов.

#### II. Структурные критерии:

2.1. Комплексность ответа на поставленный вопрос в экзаменационном билете означает наличие системного изложения изученного студентом материала, отражающегося в форме: перечислений элементов и компонентов, списков, перечней, графиков, схем, рисунков, таблиц, формул. Если перечисления элементов и компонентов, списки, перечни, графики, схемы, рисунки, таблицы, формулы изложены четко, правильно и в полной мере, то ответ студента отвечает комплексному критерию, в противном случае – нет.

Преподаватель вправе снижать итоговую оценку студента по экзамену на 1 балл за каждый отсутствующий, не ясно обозначенный или не внятно отраженный, не четкий или не верный в ответе студента список, перечень, график, рисунок, включая схему, таблицу, формулу.

2.2. Структура ответа на экзаменационный билет подразумевает соответствие устных или письменных ответов студента порядку вопросов экзаменационного билета. Если студент отвечает первоначально на второй вопрос, затем на первый вопрос, то преподаватель вправе снизить итоговую оценку на 0,5 балла вне зависимости от содержания ответа.

#### III. Качественные критерии суждений и выводов:

3.1. Обоснованность.

3.2. Ясность.

3.3. Оригинальность.

3.4. Гибкость.

3.5. Рациональность.

Преподаватель характеризует качество каждого ответа студента по данным пяти критериям.

Определение количественной оценки качественных критериев выполнения задания является эмпирическим процессом, зависит от опыта, стажа, профессиональных и педагогических навыков преподавателя.

Преподаватель вправе использовать для оценки либо всю систему критериев, либо ее часть – количественные и структурные критерии данной системы совместно. Все вышеуказанные критерии представляют собой единую, взаимоувязанную и взаимодополняющую систему оценки выполнения заданий по итоговому испытанию.

Этапы формирования компетенций отражены в РПД раздел 7.

#### **Оценочные средства для проведения текущего контроля успеваемости студентов**

Комплект тематик для дискуссий:

##### **Образцы заданий:**

**Задание по теме 1. (Введение в стратегическое управление)**

1. Определить применяемые на предприятии поведенческие стили управления и выявить их сильные и слабые стороны.
2. Какую стратегию на сегодняшний день реализует предприятие?
3. Определить соответствие стратегии ситуации, ее сильные и слабые стороны.
4. Определить объекты стратегического управления на предприятии.

**Задание по теме 2. (Анализ внешней среды организации)**

1. Дать оценку состояния факторов ближнего окружения и привлекательности отрасли в целом.
2. Дать оценку состояния факторов дальнего окружения и условий для бизнеса в целом.
3. Дать общую оценку состояния внешней среды и перспектив для бизнеса.

**Задание по теме 3. (Анализ внутренней среды организации)**

1. Определить ключевые факторы успеха.
2. Определить конкурентную позицию предприятия.
3. Определить стратегический потенциал предприятия.
4. Оценить сильные и слабые стороны предприятия.
5. Дать оценку состояния внутренней среды предприятия.

**Задание по теме 4. (Стратегические цели организации)**

1. Определить существующие и возможные виды деятельности предприятия.
2. Оценить их перспективы с точки зрения возможностей и угроз.
3. Определить предназначение (миссию) бизнес направлений и предприятия.
4. Сформировать возможный вариант видения.
5. Определить стратегические цели развития.
6. Определить структуру организации.

**Задание по теме 5. (Методы стратегического анализа)**

1. Оценить стратегическую ситуацию с помощью метода БКГ.
2. Оценить стратегическую ситуацию с помощью метода SPACE.
3. Дать общую оценку стратегической ситуации.

**Задание по теме 6. (Анализ стратегических альтернатив и выбор стратегии)**

1. Определить возможные варианты стратегического развития предприятия
2. Дать оценку возможным стратегиям.
3. Предложить перспективный вариант развития.
4. Оценить предлагаемый вариант развития.
5. Предложить план мероприятий по реализации стратегии.
6. Оценить возможные препятствия и пути их преодоления.

##### **Образцы тестов.**

##### **Тест по курсу:**

Тема 1.

1. Предпринимательское поведение высшего руководства характерно:
  1. Для вновь создаваемого предприятия.
  2. Для предприятия, состоящего из нескольких бизнес единиц.
  3. Для предприятия, ведущего стабильный бизнес.
  4. Для старых, крупных предприятий.
  5. Правильного ответа нет.
2. Основное отличие стратегического контроля от оперативного и текущего состоит:
  1. В необходимости установления стандартов.

2. В необходимости проверки соответствия контролируемого объекта стандартам.
  3. В изучении будущих шансов предприятия.
  4. В установлении соответствия полученного результата со стандартом.
  5. В проведении необходимых изменений.
3. Стратегия организации – это:
    1. План действий. 2. Обобщающая модель действий, необходимых для достижения поставленных целей, путем координации ресурсов компании. 3. Способ координации действий.
  4. Приростное поведение высшего руководства характерно:
    1. Для вновь создаваемого предприятия.
    2. Для предприятия, находящегося в кризисной ситуации.
    3. Для предприятия, ведущего рискованный бизнес.
    4. Для старых, крупных предприятий.
    5. Для реструктурируемых предприятий.
  5. К какому виду планирования относят разработку плана развития бизнес единицы.
    1. Текущему. 4. Производственному.
    2. Стратегическому. 5. Календарному.
    3. Оперативному.
  6. Эффективный метод управления выбирается в зависимости:
    1. От миссии организации. 4. От типа организации.
    2. От решения менеджмента. 5. От организационной структуры.
    3. От конкретной ситуации.

## Тема2.

1. Какие параметры входят в состав ближнего окружения компании:
  1. Поставщики. 2. Технология. 3. Социальные факторы.
2. Поставщики входят в состав:
  1. Ближнего окружения. 4. Контактных групп.
  2. Отрасли. 5. Факторов, формирующих условия для бизнеса.
  3. Дальнего окружения.
3. Основная задача анализа потребителей:
  1. Выявить целевую группу и ее потребности.
  2. Выявить идеальный продукт с точки зрения потребителей.
  3. Определить рыночную стоимость продукта.
  4. Оценить действия конкурентов.
  5. Выполнить задачу высшего руководства.
4. Главный и основной конкурент:
  1. Фирма, претендующая на роль лидера в отрасли.
  2. Фирма с высокой степенью диверсификации бизнеса.
  3. Фирма с высокой степенью дифференциации продукта.
  4. Фирма, применяющая стратегию сокращения издержек.
  5. Фирма, применяющая стратегию сбора урожая.
5. Входные барьеры - это:
  1. Факторы, препятствующие проникновению в отрасль новых конкурентов.
  2. Вид деятельности предприятий отрасли.
  3. Отраслевые стратегии.
  4. Номенклатура отраслевой продукции.
  5. Степень привлекательности отрасли.
6. Отрасль это:
  1. Деление предприятий по группе продуктов.
  2. Деление предприятий по группе поставщиков.
  3. Деление предприятий по группе потребителей.
  4. Совокупность предприятий, для которых характерны единство экономического назначения выпускаемой продукции для удовлетворения конкретной

потребности, общность технологического процесса, однородность сырья и материалов, профессионального состава кадров.

5. Правильного ответа нет.

Тема3.

1. Возможности предприятия определяют его:

1. Конкурентную позицию.
4. Портфель бизнесов.
2. Сильные стороны.
5. Ассортимент выпускаемой продукции.
3. Стратегический потенциал.

2. Успех или неудача конкретного предприятия определяются его:

1. Стратегическим потенциалом.
4. Портфелем бизнесов.
2. Конкурентной позицией.
5. Сильными и слабыми сторонами.
3. Соответствием параметров внутренней среды ключевым факторам отрасли.

3. Совокупность хозяйственных подразделений, принадлежащих одному владельцу – это: 1. Портфель бизнесов. 2. Набор структурных подразделений.

4. Конкурентная позиция предприятия – это:

1. Существующее положение предприятия на рынке.
2. Возможности предприятия.
3. Его сильные стороны.

5. Существующее положение предприятия на рынке определяется его:

1. Конкурентной позицией.
4. Условиями для бизнеса.
2. Стратегическим потенциалом.
5. Привлекательностью отрасли.
3. Сильными и слабыми сторонами.

6. Стратегическая бизнес единица - это:

1. Структурное подразделение компании.
2. Главный и основной конкурент.
3. Хозяйственное подразделение предприятия, имеющее и других потребителей кроме самого предприятия, руководство которого имеет полномочия на принятие стратегических решений.
4. Продукт компании.
5. Фирма, претендующая на роль лидера в отрасли.

Тема4.

1. Предназначение предприятия относится к понятию:

1. Миссия.
4. Продукт.
2. Видение.
5. Будущее состояние.
3. Прогноз.

2. Перспективная идея для долгосрочной ориентации сотрудников относится к понятию:

1. Стратегия.
4. Культура.
2. Миссия.
5. Философия.
3. Видение.

3. Миссия организации – это:

1. Ее предназначение.
2. Философия компании.
3. Возможное будущее состояние.

4. Видение компании – это:

1. Перспективная картина (идея) для долгосрочной ориентации сотрудников.
2. Ее предназначение.
3. Философия компании.

5. Набор правил, которыми руководствуется высшее руководство организации при принятии управленческих решений, относится к понятию:

1. Культуры предприятия.
4. Должностные инструкции.
2. Стратегии предприятия.
5. Правила внутреннего распорядка.
3. Миссия предприятия.

Тема5.

1. Цель SWOT - анализа:

1. Учет влияния угроз, возможностей, сильных и слабых сторон на стратегию предприятия.
2. Анализ угроз, возможностей, сильных и слабых сторон.
3. Устранение угроз и слабых сторон.
4. Формирование видения компании.
5. Поиск миссии.

2. Матрицу БКГ «Привлекательность отрасли/ конкурентная позиция» применяют:

1. Для оценки сильных и слабых сторон предприятия.
2. Для оценки угроз и возможностей.
3. Для оценки стратегической ситуации состояния портфеля бизнесов.
4. Для разработки миссии.
5. Для выбора стиля управления компанией.

3. Метод SPACE применяют:

1. Для оценки стратегической ситуации компании.
2. Для оценки сильных и слабых сторон компании.
3. Для анализа угроз.
4. Для анализа возможностей.
5. Для разработки стратегического плана.

4. Портфель бизнесов - это:

1. Совокупность хозяйственных подразделений, принадлежащих одному владельцу.
2. Совокупность предприятий, выпускающих одинаковую продукцию и использующих одинаковый технологический процесс и ресурсы.
3. Совокупность предприятий, описываемых матрицей БКГ.
4. Набор предпринимательских идей.
5. Состав структурных подразделений.

5. SWOT – анализ применяют для:

1. Устранения угроз и слабых сторон.
2. Учета влияния угроз, возможностей, сильных и слабых сторон на стратегию предприятия.
3. Анализа угроз, возможностей, сильных и слабых сторон.

Темаб.

1. Процесс проникновения предприятия в другие отрасли получил название:

1. Диверсификация.
2. Интеграция.
3. Концентрация.
4. Позиционирование.
5. Сегментация.

2. Возникновение стратегических преимуществ при объединении нескольких бизнесов называют:

1. Интеграцией.
2. Диверсификацией.
3. Синергией.
4. Неожиданным успехом.
5. Проникновением.

3. На изменение параметров выпускаемого продукта направлена стратегия:

1. Диверсификации.
2. Концентрированного роста.
3. Прямой интеграции.
4. Сбора урожая.
5. Сокращения издержек.

4. При падении привлекательности отрасли и сильной конкурентной позиции целесообразно применить стратегию:

1. Сокращения.
2. Диверсификации.
3. Сбора урожая.
4. Прямой интеграции.
5. развития продукта.

5. Для фирм с сильной конкурентной позицией при высокой привлекательности отрасли наиболее целесообразно применить стратегию:

1. Сбора урожая.
2. Сокращения издержек.
3. Концентрированного роста.
4. Диверсификации.
5. Ликвидации.

6. Если компания имеет слабую конкурентную позицию в привлекательной отрасли, то наиболее привлекательной будет следующая стратегия:

1. Сокращение издержек.
2. Диверсификация.
3. Захват и развитие новых рынков.
4. Сбор урожая.
5. Поглощение поставщиков.

7. Стратегия диверсификации характерна для следующей ситуации:

1. Старый рынок, старый продукт.
2. Новый рынок, новый продукт.
3. Новый рынок, старый продукт.
4. Старый рынок, новый продукт.
5. Старый продукт, новый рынок.

8. Вертикальная интеграция - это:

1. Поглощение конкурентов.
2. Поглощение поставщиков или потребителей.
3. Создание сети филиалов.
4. Расширение ассортимента продукции.
5. Правильного ответа нет.

9. В малопривлекательных отраслях для бизнесов со слабыми конкурентными позициями применяют стратегию:

1. Развития продукта.
2. Диверсификации.
3. Сбора урожая.
4. Ликвидации.
5. Горизонтальной интеграции.

Описание шкал оценивания на этапах текущего и промежуточного контроля представлено в таблице 6.

Таблица 6. - Этап текущей аттестации по дисциплине «Стратегический менеджмент»

Вид оценивания аудиторных занятий	Технология оценивания	Описание шкалы оценивания на этапе текущего контроля			
		1. Отсутствие усвоения	2. Не полное усвоение	3. Хорошее усвоение	4. Отличное усвоение
Работа на лекциях	1. Участие в групповых обсуждениях	отсутствие участия	единичное высказывание	активное участие в обсуждении	высказывание неординарных суждений с обоснованием точки зрения
	2. Выполнение тестов	выполнение менее 50%	выполнение выше 50%	выполнение более 75%	выполнение более 95%
Работа на практических занятиях	3. Решение индивидуальных практических заданий	не правильное решение	решение с ошибками	правильное решение без ошибок с отдельными замечаниями	правильное решение без ошибок
	4. Активность на семинарских занятиях	отсутствие участия	единичный ответ	активное участие в обсуждении дискуссионных вопросов	высказывание неординарных суждений с обоснованием точки зрения

**Оценочные средства для проведения промежуточной аттестации студентов**

Для промежуточной аттестации перечень вопросов, выносимых на экзамен.

1. Сущность и задачи стратегического менеджмента.
2. Понятие стратегии.
3. История развития стратегического управления
4. Особенность современной стратегической ситуации



5. Приоритетное поведение в управлении организацией.
6. Предпринимательское поведение в управлении организацией.
7. Стратегическое и оперативное управление организацией.
8. Основные объекты и задачи стратегического и оперативного управления.
9. Объекты и продукты стратегического управления.
10. Рынок, отрасль, сегмент рынка как предметы анализа.
11. Предприятие как совокупность стратегических бизнес единиц.
12. Системный и ситуационный подходы в стратегическом управлении.
13. Цель и методы оценки стратегической ситуации.
14. Цели анализа внешнего окружения.
15. Внешняя среда организации. Ближнее и дальнее окружение.
16. Факторы ближнего окружения.
17. Факторы дальнего окружения.
18. Анализ потребителей.
19. Анализ поставщиков.
20. Анализ конкурентной ситуации.
21. Анализ контактных групп влияния.
22. Анализ привлекательности отрасли.
23. Анализ факторов дальнего окружения.
24. Оценка угроз и возможностей для бизнеса.
25. Анализ внутренней среды организации.
26. Ключевые факторы успеха: понятие и методы оценки.
27. Конкурентная позиция предприятия.
28. Стратегический потенциал предприятия.
29. Оценка сильных и слабых сторон организации.
30. Разработка системы целей развития предприятия.
31. Основные требования к системе целей организации.
32. Видение организации.
33. Миссия организации.
34. Культура организации.
35. Управление по целям.
36. Оценка стратегической ситуации с помощью матриц планирования.
37. Матрица БКГ и жизненный цикл бизнеса.
38. Анализ стратегической ситуации с помощью метода SPACE.
39. Варианты стратегического поведения в зависимости от конкурентной ситуации.
40. Содержание и область применения стратегий концентрированного роста.
41. Содержание и область применения стратегий интегрированного роста.
42. Цели и причины диверсификации деятельности компании.
43. Содержание и область применения стратегий диверсификации.
44. Содержание и область применения стратегий сокращения.
45. Технология выбора стратегии развития.
46. Цели и содержание метода SWOT.
47. Выбор стратегии развития с помощью метода SWOT.
48. Разработка стратегического плана с помощью метода SWOT.
49. Портфельный анализ и правило «Золотого треугольника».
50. Оценка и уточнение выбранной стратегии развития предприятия.

ПРИМЕР БИЛЕТА:

Нижегородский государственный технический университет  
им.Р.Е. Алексеева

Кафедра «Менеджмент»

Дисциплина «Стратегический менеджмент»

Билет № 0

1. Анализ конкурентной ситуации.
2. Технология выбора стратегии развития.

Зав.кафедрой \_\_\_\_\_ Преподаватель \_\_\_\_\_

Шкала оценивания для экзамена представлена в таблице 7.

Таблица 7.- Шкала оценивания для экзамена

Оценка	Критерии (критерии пишутся в соответствии с таблицей 7.2, пороговый уровень)	
	Знаниевая компонента	Деятельностная компонента
Неудовлетворительно	<p>Не знает основные теории стратегического менеджмента, мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач</p> <p>Не знает основы стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации</p> <p>Не знает взаимосвязи между стратегиями компаний, знать основы подготовки сбалансированных управленческих решений</p> <p>Не знает основные методики оценки экономических и социальных условий осуществления предпринимательской деятельности, знать методики поиска новых рыночных возможностей, знать механизмы формирования новых бизнес-моделей на основе стратегического анализа</p>	<p>Не способен использовать основные теории стратегического менеджмента, мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач</p> <p>Не способен проводить стратегический анализ, разрабатывать и осуществлять стратегии организации</p> <p>Не способен анализировать взаимосвязи между стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений</p> <p>Не способен на основе стратегического анализа оценивать экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности, выявлять новые рыночные возможности и формировать новые бизнес-модели</p> <p>Не владеет навыками использования основных теорий стратегического менеджмента, мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач</p> <p>Не владеет навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации</p> <p>Не владеет навыками анализировать взаимосвязи между стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений</p> <p>Не владеет навыками оценки экономических и социальных условий осуществления предпринимательской деятельности, навыками выявления новых рыночных возможностей и формирования новых бизнес-моделей на основе стратегического анализа</p>
Удовлетворительно	<p>Не твердо знает основные теории стратегического менеджмента, мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач</p> <p>Не твердо знает основы стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации</p> <p>Не твердо знает взаимосвязи между стратегиями компаний, знать основы подготовки сбалансированных управленческих решений</p> <p>Не твердо знает основные методики оценки экономических</p>	<p>Не уверенно может использовать основные теории стратегического менеджмента, мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач</p> <p>Не уверенно может проводить стратегический анализ, разрабатывать и осуществлять стратегии организации</p> <p>Не уверенно может анализировать взаимосвязи между стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений</p> <p>Не уверенно может на основе стратегического анализа оценивать экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности, выявлять новые рыночные возможности и формировать новые бизнес-модели</p> <p>Частично владеет навыками использования основных теорий стратегического менеджмента, мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач</p>

[illegible]

		ния предпринимательской деятельности, навыками выявления новых рыночных возможностей и формирования новых бизнес-моделей на основе стратегического анализа
--	--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Преподаватель вправе использовать для оценки либо всю систему критериев, либо ее часть – количественные и структурные критерии данной системы совместно. Все вышеуказанные критерии представляют собой единую, взаимоувязанную и взаимодополняющую систему оценки выполнения заданий по итоговому испытанию.