

**МИНИСТЕРСТВО ТРАНСПОРТА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
(МИНТРАНС РОССИИ)
ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ВОЗДУШНОГО ТРАНСПОРТА
(РОСАВИАЦИЯ)
ФГБОУ ВО «САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
УНИВЕРСИТЕТ ГРАЖДАНСКОЙ АВИАЦИИ»
(ФГБОУ ВО СПбГУ ГА)**



УТВЕРЖДАЮ

Первый проректор – проректор
по учебной работе

Н.Н. Сухих

2018 года

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Стратегический менеджмент

Направление подготовки
38.03.02 Менеджмент

Профиль
Менеджмент на воздушном транспорте

Квалификация выпускника
бакалавр

Форма обучения
очная

Санкт-Петербург
2018

1. Цели освоения дисциплины

Цель освоения дисциплины «Стратегический менеджмент» – формирование у студентов комплексных знаний стратегического менеджмента как концептуальной основы проектирования организационных структур, участия в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планирования и осуществления мероприятий, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия.

Для достижения цели освоения дисциплины, в соответствии с ее предметом и объектом, определены основные задачи изучения дисциплины:

- формирование у студентов знаний: об основных теориях мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры;

- приобретение студентами умений: анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений;

- приобретение студентами умений: участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений;

- овладение студентами навыками: навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности.

Дисциплина обеспечивает подготовку выпускника к организационно-управленческому, информационно-аналитическому и предпринимательскому видам профессиональной деятельности.

2. Место дисциплины в структуре ОПОП ВО

Дисциплина «Стратегический менеджмент», в соответствии с учебным планом прикладного бакалавриата направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профиль «Менеджмент на воздушном транспорте» (МВТ), относится к дисциплинам базовой части блока 1.

Дисциплина базируется на знаниях, ранее приобретенных студентами при изучении предшествующих дисциплин базовой части учебного плана: «Теория менеджмента», «Организация производства на воздушном транспорте».

Дисциплина «Стратегический менеджмент» является обеспечивающей для дисциплин: «Бизнес-планирование», «Управление проектами на воздушном транспорте», «Государственное регулирование деятельности хозяйствующих субъектов воздушного транспорта», «Системный анализ в управлении

авиапредприятием», «Менеджмент риска», «Менеджмент качества авиапредприятий», «Хозяйственный механизм авиапредприятий», «Инновационный менеджмент воздушного транспорта».

Дисциплина «Стратегический менеджмент» является обеспечивающей для прохождения учебной, производственной, преддипломной практик, подготовке к процедуре защиты и защиты выпускной квалификационной работы.

Дисциплина изучается в 4 семестре.

3. Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины

Процесс освоения дисциплины «Стратегический менеджмент» направлен на формирование следующих компетенций.

Перечень и код компетенций	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине
<p>Способность проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия (ОПК-3).</p>	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> – подходы к проектированию организационных структур; – основные этапы разработки стратегий управления человеческими ресурсами организаций; – планирование и осуществление мероприятий, распределение и делегирование полномочий с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия. <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> – проектировать организационные структуры; – разрабатывать стратегию управления человеческими ресурсами; – планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия. <p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> – навыками проектирования организационных структур; – навыками разработки стратегий управления человеческими ресурсами; – навыками планирования и осуществления мероприятий, распределения и делегиро-

Перечень и код компетенций	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине
	вания полномочий с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия.
<p>Владение навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры (ПК-1).</p>	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> – основные теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры. <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> – использовать навыки основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры. <p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> –навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры.
<p>Владение навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности (ПК-3).</p>	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> – методы стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности. <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> – проводить стратегический анализ, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности. <p>Владеть:</p>

Перечень и код компетенций	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине
	<ul style="list-style-type: none"> – навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности.
<p>Способность анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений (ПК-5).</p>	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> – методы анализа взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений. <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> – анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений. <p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> – навыками анализа взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений.
<p>Способность участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений (ПК-6).</p>	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> – методы стратегического проектного управления программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений. <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> – применять методы стратегического проектного управления программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений. <p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> – навыками применения методов стратегического проектного управления программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений.

4. Объем дисциплины и виды учебной работы

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетных единицы, 144 академических часа.

Наименование	Всего часов	Семестры
		4
Общая трудоемкость дисциплины	144	144
Контактная работа:	56,5	56,5
лекции	18	18
практические занятия	32	32
семинары	-	-
лабораторные работы	-	-
курсовая работа	4	4
Самостоятельная работа студента	54	54
Промежуточная аттестация в форме экзамена:	36	36
контактная работа	2,5	2,5
самостоятельная подготовка к экзамену	33,5	33,5

5. Содержание дисциплины

5.1 Соотнесения тем дисциплины и формируемых компетенций

Темы дисциплины	Количество часов	Компетенции					Образовательные технологии	Оценочные средства
		ОПК-3	ПК-1	ПК-3	ПК-5	ПК-6		
Тема 1. Эволюция систем стратегического управления, внедрение технологических и продуктовых инноваций или программ организационных изменений	14					+	Л, ПЗ, ВК, СРС	УО, Дд
Тема 2. Установление стратегических целей развития бизнеса направленных на анализ взаимосвязи между функциональными стратегиями компании	16				+		Л, ПЗ, СРС	УО, Дд

Темы дисциплины	Количество часов	Компетенции					Образовательные технологии	Оценочные средства
		ОПК-3	ПК-1	ПК-3	ПК-5	ПК-6		
Тема 3. Стратегический анализ и внешняя среда организации для обеспечения конкурентоспособности	12			+			Л, ПЗ, СРС	УО, Дд, РуЗЗ
Тема 4. Внутренняя среда компании, основные теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач	16		+				Л, ПЗ, СРС	УО, Дд, РуЗЗ
Тема 5. Конкурентные стратегии, анализ, разработка и осуществление стратегии организации	12			+			Л, ПЗ, СРС	УО, Дд, РуЗЗ, Т
Тема 6. Реализация стратегий осуществления мероприятий, распределения и делегирования полномочий с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия	34	+					Л, ПЗ, СРС	УО, Дд, Т, РуЗЗ
Курсовая работа	4							ЗКР
Всего по дисциплине	108							
Промежуточная аттестация	36							Э
Итого по дисциплине	144							

Сокращения: Л – лекция, ПЗ – практическое занятие, СРС – самостоятельная работа студента, ВК – входной контроль, Дд – доклад, РуЗЗ - разноуровневые задачи и задания, УО – устный опрос, Т – тестирование, ЗКР – защита курсовой работы, Э – экзамен.

5.2 Темы дисциплины и виды занятий

Наименование темы дисциплины	Л	ПЗ	С	ЛР	СРС	КР	Всего часов
Тема 1. Эволюция систем стратегического управления,	2	6	—	—	6	—	14

Наименование темы дисциплины	Л	ПЗ	С	ЛР	СРС	КР	Всего часов
внедрение технологических и продуктовых инноваций или программ организационных изменений							
Тема 2. Установление стратегических целей развития бизнеса направленных на анализ взаимосвязи между функциональными стратегиями компании	4	6	—	—	6	—	16
Тема 3. Стратегический анализ и внешняя среда организации для обеспечения конкурентоспособности	2	4	—	—	6	—	12
Тема 4. Внутренняя среда компании, основные теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач	4	6	—	—	6	—	16
Тема 5. Конкурентные стратегии, анализ, разработка и осуществление стратегии организации	2	4	—	—	6	—	12
Тема 6. Реализация стратегий осуществления мероприятий, распределения и делегирования полномочий с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия	4	6	—	—	24	4	38
Итого по дисциплине	18	32	—	—	54	4	108

Сокращения: Л – лекция, ПЗ – практическое занятие, С – семинар, ЛР – лабораторная работа, СРС – самостоятельная работа студента, КР – курсовая работа.

5.3 Содержание дисциплины

Тема 1. Эволюция систем стратегического управления, внедрение технологических и продуктовых инноваций или программ организационных изменений

История развития стратегического управления. Характеристики стратегического управления. Цели стратегического управления. Организация стра-

тегического управления. Структура и содержание стратегического управления. Внедрение технологических и продуктовых инноваций. Внедрение программ организационных изменений.

Тема 2. Установление стратегических целей развития бизнеса, направленных на анализ взаимосвязи между функциональными стратегиями компании

Структура цикла стратегического управления. Понятие стратегического управления, понятие стратегии. Функции стратегического управления. Базовые стратегии М. Портера. Стратегические цели и ресурсный портфель. Стратегии макросегментами. Анализ взаимосвязи между функциональными стратегиями компании.

Тема 3. Стратегический анализ и внешняя среда организации для обеспечения конкурентоспособности

Понятие стратегического анализа. Задачи стратегического анализа. Экзогенные факторы. Внешняя среда, её структура и характеристики. Стратегические подходы, в которых наибольшее внимание уделяется анализу внешней среды. Возможности и угрозы внешней среды. Обеспечения конкурентоспособности компании.

Тема 4. Внутренняя среда компании, основные теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач

Анализ источников конкурентного преимущества. Определение финансовой стратегии, основанной на росте стоимости компании. Эндогенные факторы. Определение конкурентной позиции. Основные стратегии позиционирования. Основные формы диверсификации. Концепции стратегии диверсификации. Основные теории мотивации лидерства и власти. Решение стратегических и оперативных управленческих задач.

Тема 5. Конкурентные стратегии, анализ, разработка и осуществление стратегии организации

Базовые стратегии М. Портера. Общие отраслевые стратегии. Стратегии дифференциации. Общая система функциональных стратегий фирмы. Основные интеграционные стратегии. Виды стратегических альянсов. Стратегии слияния, присоединения и поглощения. Анализ, разработка и осуществление стратегии организации.

Тема 6. Реализация стратегий осуществления мероприятий, распределения и делегирования полномочий с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия

Аудит прогрессивности ресурсов организации. Аудит компетентности и ответственности менеджмента. Адаптация организационной структуры к принятой стратегии. Разработка цикла стратегического позиционирования. Процесс разработки стратегического планирования. Взаимосвязи миссии, целей и задач стратегического планирования. Компетентностный подход к реализации стратегии. Мониторинг, контроль и анализ реализации стратегии. Корректировка планов реализации стратегических программ. Распределения

и делегирования полномочий с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия.

5.4 Практические занятия

Номер темы дисциплины	Тематика практических занятий	Трудоемкость (часы)
1	Практическое занятие № 1. История развития стратегического управления	2
1	Практическое занятие № 2. Характеристики стратегического управления.	2
1	Практическое занятие № 3. Цели стратегического управления.	2
2	Практическое занятие № 4. Структура цикла стратегического управления.	2
2	Практическое занятие № 5. Понятие стратегического управления, понятие стратегии.	2
2	Практическое занятие № 6. Функции стратегического управления.	2
3	Практическое занятие № 7. Понятие стратегического анализа.	2
3	Практическое занятие № 8. Задачи стратегического анализа.	2
4	Практическое занятие № 9. Анализ источников конкурентного преимущества.	2
4	Практическое занятие № 10. Определение финансовой стратегии, основанной на росте стоимости компании.	4
5	Практическое занятие № 11. Базовые стратегии М.Портера и общие отраслевые стратегии.	2
5	Практическое занятие № 12. Стратегии диверсификации и общая система функциональных стратегий фирмы.	2
6	Практическое занятие № 13. Аудит прогрессивности ресурсов организации, компетентности и ответственности управленцев.	4
6	Практическое занятие № 14. Адаптация организационной структуры к принятой стратегии.	2
	Итого по дисциплине	32

5.5 Лабораторный практикум

Лабораторный практикум учебным планом не предусмотрен.

5.6 Самостоятельная работа

Номер темы дисциплины	Виды самостоятельной работы	Трудоемкость (часы)
1	<ol style="list-style-type: none">1. Поиск, анализ, обработка информации по теме “Эволюция систем стратегического управления, внедрение технологических и продуктовых инноваций или программ организационных изменений”. Проработка учебного материала, работа с вопросами для самопроверки, работа с конспектом лекций и рекомендуемой литературой. [1,5,9,10].2. Подготовка докладов.3. Подготовка к устному опросу.	6
2	<ol style="list-style-type: none">1. Поиск, анализ, обработка информации по теме “Установление стратегических целей развития бизнеса направленных на анализ взаимосвязи между функциональными стратегиями компании”. Проработка учебного материала, работа с вопросами для самопроверки, работа с конспектом лекций и рекомендуемой литературой. [2,4,11,12].2. Подготовка докладов.3. Подготовка к устному опросу.	6
3	<ol style="list-style-type: none">1. Проработка учебного материала по теме “Стратегический анализ и внешняя среда организации для обеспечения конкурентоспособности”, работа с вопросами для самопроверки, подготовка к решению задачи. Работа с конспектом лекций и рекомендуемой литературой. [1,3,5,13,14].2. Подготовка докладов.3. Подготовка к устному опросу.4. Решение разноуровневых задач и заданий.	6
4	<ol style="list-style-type: none">1. Подготовка к практическому занятию по теме “Внутренняя среда компании, основные теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач”. Работа с вопросами для самопроверки, подготовка к решению задачи. Работа с конспектом лекций и рекомендуемой литературой. [1,3,5,10,14].2. Подготовка докладов.	6

Номер темы дисциплины	Виды самостоятельной работы	Трудоемкость (часы)
	3. Подготовка к устному опросу. 4. Решение разноуровневых задач и заданий.	
5	1. Проработка учебного материала по теме “Конкурентные стратегии, анализ, разработка и осуществление стратегии организации”, работа с вопросами для самопроверки, подготовка к решению задачи. Работа с конспектом лекций и рекомендуемой литературой.[2,4,11,12,13]. 2. Подготовка докладов. 3. Подготовка к устному опросу. 4. Решение разноуровневых задач и заданий.	6
6	1. Проработка учебного материала по теме “Реализация стратегий осуществления мероприятий, распределения и делегирования полномочий с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия”, работа с вопросами для самопроверки, подготовка к решению задачи. Подготовка к тесту, тестирование, работа с конспектом лекций и рекомендуемой литературой. [3,5,6,7, 8,9,12,14]. 2. Подготовка докладов. 3. Подготовка к устному опросу. 4. Решение разноуровневых задач и заданий. 5. Выполнение курсовой работы.	24
Итого по дисциплине		54

5.7 Курсовые работы

В таблице приведена примерная структура курсовой работы по теме 1, раздела 9.3.

№ п/п	Наименование	Трудоемкость (часы)
1	Этап 1. Выдача задания на курсовую работу	2
2	Этап 2. Выполнение раздела 1 «Расчет объемных показатели перевозки грузов»	3
3	Этап 3. Выполнение раздела 2 «Расчет степени удовлетворения рыночного спроса»	1,5
4	Этап 4. Выполнение раздела 3 «Определение динамики цены перевозки груза в зависимости от степени	11,5

№ п/п	Наименование	Трудоемкость (часы)
	удовлетворения рыночного спроса»	
5	Этап 5. Выполнение раздела 4 «Расчет и обоснование графика безубыточности авиапредприятия»	1,5
6	Этап 6. Заключение «Сделать обоснованные выводы и предложить рекомендации возможного улучшения показателей и критериев эффективности авиатранспортного производства»	1
7	Этап 7. Оформление курсовой работы	1,5
8	Защита курсовой работы	2
9	Итого по курсовой работе, в том числе:	24
10	– самостоятельная работа студента,	20
11	– контактная работа, согласно учебному плану	4

6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

а) основная литература:

1. Тебекин, А. В. **Стратегический менеджмент**: учебник для академического бакалавриата [Электронный ресурс]/ А. В. Тебекин. — 2-е изд., пер. и доп. — М.: Издательство Юрайт, 2015. — 333 с. — (Серия: Бакалавр. Прикладной курс). — ISBN 978-5-9916-3853-1. — Режим доступа: www.biblio-online.ru/book/8B32212A-B39E-4A40-B387-F7C957F69A5D, свободный, (дата обращения 10.01.2018).

2. **Менеджмент на транспорте**: учеб. пособ. для вузов. Допущ. Минобр. РФ [Текст] / Громов Н.Н., ред. — 4-е изд., стереотип. — М.: Академия, 2008. — 528с. — ISBN отсутствует. Количество экземпляров 20.

3. **Хозяйственный механизм авиатранспортных предприятий Ч.1. Авиакомпаний**: учеб. пособ. для вузов. Допущ. УМО [Текст] / В.П. Маслаков, ред. — СПб.: Питер, 2015. — 368с. — ISBN 978-5-496-00709-2. Количество экземпляров 170.

б) дополнительная литература:

4. Губенко, А.В. **Экономика воздушного транспорта**: учеб. для вузов. Допущ. УМО [Текст] / А. В. Губенко, М. Ю. Смуров, Д. С. Черкашин. — СПб.: Питер, 2009. — 288с. — ISBN 978-5-388-00731-5. Количество экземпляров 500.

5. Брагин В.А. **Управленческие решения. Часть 1**: учебное пособие [Текст]/ В.А. Брагин, А.И. Красненков, О.А. Турубар. — СПб.: Университет ГА, 2008. — 121 с. — ISBN отсутствует. Количество экземпляров 100.

6. Брагин В.А. **Управленческие решения. Часть 2**: учебное пособие [Текст]/ В.А. Брагин, А.И. Красненков, О.А. Турубар. — СПб.: Университет ГА, 2011. — 116 с. — ISBN отсутствует. Количество экземпляров 100.

7. Брагин В.А. **Управленческие решения:** методические указания по выполнению курсовой работы [Текст]/ В.А. Брагин, А.И. Красненков, О.А. Турубар. — СПб.: Университет ГА, 2008. — 25с. — ISBN отсутствует. Количество экземпляров 100.

8. Брагин В.А. **Управленческие решения:** методические указания по выполнению курсовой работы по теме “Процесс принятия управленческих решений в структуре авиатранспортного производства” [Текст]/ В.А. Брагин, А.И. Красненков, О.А. Турубар. — СПб.: Университет ГА, 2012. —17с. — ISBN отсутствует. Количество экземпляров 100.

в) перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»:

9. **Научная электронная библиотека** [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.elibrary.ru>, свободный, (дата обращения: 10.01.2018).

10. **Официальный сайт Федерального агентства воздушного транспорта** [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.favt.ru/>, свободный, (дата обращения: 10.01.2018).

11. **Официальный сайт Федерального авиационного агентства США** [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.faa.gov/>, свободный, (дата обращения: 10.01.2018).

12. **Официальный сайт Европейского агентства авиационной безопасности** [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.easa.europa.eu/>, свободный, (дата обращения: 10.01.2018).

г) программное обеспечение (лицензионное), базы данных, информационно-справочные и поисковые системы:

13. **Справочная система ГАРАНТ (интернет-версия)** [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.garant.ru/iv>, свободный, (дата обращения 10.01.2018).

14. **Справочная система Консультант Плюс** [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.consultant.ru/online>, свободный, (дата обращения 10.01.2018).

7. Материально-техническое обеспечение дисциплины

№ п/п	Наименование дисциплины	Наименование специальных помещений и помещений для самостоятельной работы	Оснащенность специальных помещений и помещений для самостоятельной работы	Перечень лицензионного программного обеспечения. Реквизиты подтверждающего документа
1	Стратегический менеджмент	Компьютерный класс аудитория №456	Компьютер в комплекте (системный блок +ЖК монитор LG	Microsoft Windows 7 Professional Microsoft Win-

№ п/п	Наименование дисциплины	Наименование специальных помещений и помещений для самостоятель- ной работы	Оснащенность специальных по- мещений и по- мещений для са- мостоятельной работы	Перечень лицен- зионного про- граммного обес- печения. Реквизи- ты подтвержда- ющего документа
		Компьютерный класс аудитория №458 Лекционная аудитория №481	19 W1952TE) – 13 шт. Информацион- ный киоск Компьютер в комплекте RAMEC STORM CustomW - 13 шт. Мультимедийный проектор Acer X1261 P Принтер HL2140R Brother Экран Ноутбук Benq Joybook R42 15,4 Мультимедийный проектор Mitsubisi XD 490U Экран	dows Office Pro- fessional Plus 2007 Acrobat Profes- sional 9 Windows International Kaspersky Anti- Virus Suite для WKS и FS Konsi- SWOT ANALYSIS Konsi - FOREX- SAL

8. Образовательные и информационные технологии

В структуре дисциплины в рамках реализации компетентностного подхода в учебном процессе используются следующие образовательные технологии: входной контроль, лекции, практические занятия, самостоятельная работа студентов, включая выполнение курсовой работы как вида самостоятельной работы.

В процессе преподавания дисциплины «Стратегический менеджмент» используются классические и интерактивные методы обучения в форме лекций, практических занятий, а также самостоятельной работы студента.

В рамках изучения дисциплины используются следующие образовательные технологии.

Входной контроль предназначен для выявления уровня усвоения компетенций обучающихся, необходимых перед изучением дисциплины. Вход-

ной контроль осуществляется по вопросам, на которых базируется читаемая дисциплина.

Контрольные вопросы для проведения входного контроля остаточных знаний по обеспечивающим дисциплинам приведены в п.9.4.

Традиционная лекция составляет основу теоретического обучения в рамках дисциплины «Стратегический менеджмент» и направлена на систематизированное изложение накопленных и актуальных научных знаний. Лекция предназначена для раскрытия состояния и перспектив развития менеджмента в современных условиях. На лекции концентрируется внимание обучающихся на наиболее сложных и узловых вопросах, стимулируется их активная познавательная деятельность.

Ведущим методом в лекции выступает устное изложение учебного материала, который сопровождается одновременной демонстрацией слайдов, созданных в среде MS PowerPoint, при необходимости привлекаются открытые Интернет-ресурсы, а также демонстрационные и наглядно-иллюстрационные материалы.

Практические занятия проводятся в интерактивной форме, когда учебный процесс организован таким образом, что практически все обучающиеся оказываются вовлеченными в процесс познания. Они имеют возможность понимать и рефлексировать по поводу того, что они знают и о чем думают, при этом активность преподавателя уступает место активности обучаемых – задачей преподавателя становится создание условий для их инициативы. В ходе диалогового обучения студенты учатся критически мыслить, решать проблемы управления организациями на основе анализа обстоятельств и соответствующей информации, взвешивать альтернативные мнения, принимать продуманные решения, участвовать в дискуссиях.

Самостоятельная работа студента является составной частью учебной работы и представляет собой планируемую работу студентов, выполняемую по заданию и при методическом руководстве преподавателя, но без его непосредственного участия. Основной целью самостоятельной работы студента является формирование навыка самостоятельного приобретения знаний по некоторым вопросам теоретического курса, закрепление и углубление полученных знаний, самостоятельная работа с периодическими изданиями и научной литературой, в том числе находящимися в глобальных компьютерных сетях. Самостоятельная работа подразумевает выполнение учебных заданий, в том числе выполнение курсовой работы.

Выполнение курсовой работы. Курсовая работа по дисциплине «Стратегический менеджмент» представляет собой самостоятельную учебно-исследовательскую работу студента, и ставит цель систематизировать, закрепить и углубить теоретические и практические знания по специальности и применить эти знания для решения практических задач, развить навыки самостоятельной работы и умения аналитически оценить, защитить и обосновать полученные результаты.

Структура курсовой работы приведена в 5.7.

При выборе темы курсовой работы студенту необходимо исходить из своих научных интересов, возможности сбора практического материала, знания специальной литературы.

Примерные темы курсовых работ по дисциплине приведены в 9.3.

После выбора (выдачи) варианта студент приступает к подбору литературы и сбору практического материала. Опираясь на эти сведения, студент самостоятельно расширяет перечень литературы, подбирает и изучает ее, используя для этого библиотечные каталоги. Литературные источники подбираются так, чтобы в их перечне содержались работы общетеоретического характера и отражающие действующую практику. Особое внимание нужно уделить изучению публикаций последних пяти лет.

После подбора и тщательного изучения подобранных литературных источников и практического материала начинается процесс непосредственно написания курсовой работы. Структура и состав курсовой работы представлены в п.5.7.

9. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины

Оценочные средства для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины и учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов включают в себя: устные опросы, доклады, компьютерные тесты, защиту курсовых работ.

Уровень и качество знаний студентов оцениваются по результатам текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины в виде защиты курсовой работы и экзамена в четвертом семестре.

Текущий контроль успеваемости студентов включает устные опросы, доклады, компьютерные тесты, защиту курсовых работ и задания, выдаваемые на самостоятельную работу по темам дисциплины.

Устный опрос проводится на практическом занятии в течение не более 10 минут с целью контроля усвоения теоретического материала, излагаемого на лекции. Перечень вопросов определяется уровнем подготовки учебной группы, а также индивидуальными особенностями студентов.

Примерный перечень контрольных вопросов для проведения устного опроса приведен в п.9.6.1.

Доклад – результат самостоятельной работы обучающегося, представляющий собой публичное выступление по представлению полученных результатов решения определенной учебно-практической или учебно-исследовательской темы. Доклады студентов занимают не больше 10 минут и могут проводиться в форме презентаций в среде PowerPoint.

Примерный перечень тем для докладов представлен в п. 9.6.2.

Компьютерный тест – это система заданий специфической формы, позволяющая измерить уровень развития компетенций обучающихся, совокупность их представлений, знаний, умений и практического опыта. Содержание тестов для текущего контроля в п. 9.6.3.

Компьютерный тест проводится по темам в соответствии с данной программой и предназначен для проверки обучающихся на предмет освоения материала предыдущей лекции.

Рассматриваемые в рамках практического занятия *разноуровневые задачи и задания* (РуЗЗ) дают возможность творческого подхода и самостоятельного суждения, поиска необходимой информации при решении поставленных задач по изучаемой дисциплине. Цель РуЗЗ – формирование у обучающихся навыков самообразования, достижения определенных результатов, развитие познавательного интереса, профессиональных компетенций.

Примерный перечень разноуровневых задач и заданий представлен в п. 9.6.4.

Контроль выполнения задания, выдаваемого на самостоятельную работу, проводится с целью своевременного выявления плохо усвоенного материала дисциплины для последующей корректировки или организации обязательной консультации.

Защита курсовой работы по дисциплине «Стратегический менеджмент» представляет собой защиту самостоятельной учебно-исследовательской работы студента, с целью демонстрации теоретических и практических знаний по специальности и навыков применения этих знаний для решения практических задач в авиапредприятиях.

Подготовка и защита курсовой работы запланированы на 4 семестр.

Экзамен проводится в 4 семестре и позволяет оценить уровень освоения компетенций за весь период изучения дисциплины.

Экзамен предполагает решение задачи (п.9.6.6) и ответы на теоретические вопросы из перечня вопросов, вынесенных на этот вид промежуточной аттестации студентов по данной дисциплине (п.9.6.5).

К моменту сдачи экзамена должны быть благополучно пройдены предыдущие формы контроля.

Методика формирования результирующей оценки в обязательном порядке учитывает активность студентов на занятиях, посещаемость занятий, оценки за практические работы, выполнение самостоятельных заданий.

9.1 Балльно-рейтинговая система (БРС) оценки текущего контроля успеваемости, знаний и промежуточной аттестации студентов

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетных единицы, 144 академических часа.

Вид промежуточной аттестации – экзамен (4 семестр).

Тема/вид учебных занятий (оценочных заданий), позволяющих студенту продемонстрировать достигнутый уровень сформированности компетенций	Количество баллов		Срок контроля (порядковый номер недели с начала семестра)	Примечание
	Минимальное значение	Максимальное значение		
<i>Контактные виды занятий</i>				
Аудиторные занятия				
Лекция 1	2	3	1	
Практическое занятие 1	2	3	2	
Практическое занятие 2	2	3	3	
Практическое занятие 3	2	3	3	
Лекция 2	2	3	4	
Практическое занятие 4	2	3	5	
Практическое занятие 5	2	3	5	
Практическое занятие 6	2	3	6	
Лекция 3	2	3	7	
Практическое занятие 7	2	3	8	
Практическое занятие 8	2	3	9	
Лекция 4	2	3	10	
Практическое занятие 9	2	3	11	
Практическое занятие 10	2	3	12	
Лекция 5	2	3	13	
Практическое занятие 11	2	5	14	
Практическое занятие 12	2	5	15	
Лекция 6	3	5	16	
Практическое занятие 13	4	5	17	
Практическое занятие 14	4	5	18	
<i>Самостоятельная работа студента</i>				
Итого по обязательным видам занятий	45	70		
Экзамен	15	30		
Итого по дисциплине	60	100		
Перевод баллов БРС в оценку по «академической» шкале				
Количество баллов по БРС	Оценка (по «академической» шкале)			
90 и более	5 – «отлично»			
75÷89	4 – «хорошо»			
60÷74	3 – «удовлетворительно»			
менее 60	2 – «неудовлетворительно»			

9.2 Методические рекомендации по проведению процедуры оценивания знаний, умений и навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

Посещение лекционного занятия обучающимся оценивается в 1,2 балла. Ведение лекционного конспекта – 0,8 баллов. Активное участие в обсуждении дискуссионных вопросов в ходе лекции – до 3 баллов.

Максимальное число баллов по лекционному занятию равно 5.

Посещение практического занятия оценивается в 1 балл. Ведение конспекта на практическом занятии – 0,2. Доклад – до 1,1 балла. Участие в устном опросе и обсуждении доклада – до 0,2 балла. Участие в решении разноуровневых задач и заданий – до 1,2 балла. Успешное решение разноуровневых задач и заданий – до 1,3 балла.

Максимальное число баллов по практическому занятию равно 5.

В процессе преподавания дисциплины «Методы принятия управленческих решений» для текущего контроля обучающихся используются следующие формы:

- индивидуальный или групповой устный опрос;
- доклады по темам;
- компьютерные тесты.

По итогам освоения дисциплины проводится промежуточная аттестация обучающихся в форме защиты КР и экзамена в четвертом семестре.

На первом занятии преподаватель доводит до сведения обучающихся график текущего контроля освоения дисциплины и критерии оценки знаний при текущем контроле успеваемости, а также сроки и условия промежуточной аттестации.

Показателями, характеризующими текущую учебную работу обучающихся, являются:

- активность посещения занятий и работы на занятиях;
- оценка результатов устного опроса (индивидуального или группового);
- выступления с докладами и с результатами выполненных заданий, в том числе в форме презентаций;
- оценка прохождения тестов;
- оценка защиты курсовых работ;

Защита курсовой работы осуществляется в четвертом семестре. Экзамен проводится в четвертом семестре в форме устного ответа на 2 вопроса, из приведенного ниже списка (9.6.5) и решения задачи (9.6.6).

9.3 Темы курсовых работ по дисциплине

Темы курсовых работ по дисциплине «Стратегический менеджмент»:

1. Разработка стратегической программы регионального авиапредприятия в рамках стратегии диверсификации.

Исходные данные для выполнения курсовых работ

Руководство регионального авиапредприятия в рамках реализации стратегии ограниченного роста выбрало стратегию диверсификации, определив, что его производственно-хозяйственным и финансово-экономическим возможностям в наибольшей степени соответствует рынок грузовых авиаперевозок.

Комплексное исследование этого рынка позволило установить следующее:

1. Емкость исследуемого рынка составляет не более 20 тыс. тонн груза в год.

2. В настоящее время на рынке работает одна грузовая авиакомпания (потенциальный конкурент), производственная мощность которой обеспечивает возможность ежегодной перевозки 5 тыс. тонн.

Фактический объем перевозок составляет 4,5 тыс. тонн, возможный ежегодный прирост перевозок в ближайшие пять лет может составить 100 тонн груза в год.

3. В настоящее время рыночная цена перевозки составляет 1500 долл. за тонну.

4. Ожидаемая ценовая эластичность (ϵ) в зависимости от степени насыщения емкости рынка грузовых перевозок такова:

- при достижении степени удовлетворения рыночного спроса на уровне до 95 %, эластичность (ϵ) равна 1,5;

- при изменении степени удовлетворения спроса в пределах 95%-97%, эластичность (ϵ) равна 1,0;

- при увеличении степени удовлетворения спроса выше 97%, эластичность (ϵ) равна 0,5.

Для выхода на данный рынок авиапредприятие планирует ввести в эксплуатацию новые производственные мощности, которые могли бы обеспечить перевозки грузов в объеме 15 тыс. тонн в год.

Степень освоения новых мощностей такова:

- в первый год их эксплуатации – 50%;

- во второй год – 75%;

- в третий год – 90%;

- в четвертый – 95%;

- в пятый 97%,

- в шестой год эксплуатации 100%.

Численность работающих в основном, обслуживающем и вспомогательном производстве, обеспечивающих грузовые перевозки должна составить 500 человек.

Численность работающих определяется производственной мощностью и прямо не зависит от объемов перевозки груза.

Но с изменением объемов перевозки изменяется производительность труда работающих и, следовательно, уровень оплаты их труда.

Минимальная оплата труда одного работающего при освоении производственной мощности на уровне 50% устанавливается в 6 тыс. долл. в год.

Рост оплаты труда зависит от уровня производительности, то есть от степени использования производственной мощности и определяется по следующей шкале (табл.1).

Таблица 1

Степень использования производственной мощности, %	Среднегодовая зарплата одного работающего, долл.
До 50	6000
51-75	6600
Выше 75	6900

Доля постоянной части в минимальном годовом фонде оплаты труда составляет 26,7%.

Постоянные затраты в составе прочих издержек на организацию и осуществление процесса перевозки грузов 600 тыс. долл. в год.

Переменные издержки являются пропорциональными объему перевозок груза и составляют 200 долл. на одну тонну груза.

Используя алгоритм разработки, расчета и оценки стратегической программы, разработать и рассчитать показатели и критерии альтернативной стратегической программы согласно номеру варианта (вариант выбирается по последней цифре учебного шифра).

Провести сравнительный анализ обеих стратегических программ (базовой и альтернативной) по показателям и критериям эффективности управления, дать оценку оптимальной стратегической программы и обосновать качественно и количественно свой выбор.

9.4 Контрольные вопросы для проведения входного контроля остаточных знаний по обеспечивающим дисциплинам

Вопросы по дисциплине «Теория менеджмента»

1. Что такое менеджмент?
2. Как соотносятся понятия «менеджмент», «управление» и «руководство»?
3. Какова цель менеджмента?
4. Какие виды менеджмента Вы знаете? Охарактеризуйте каждый из них.
5. Перечислите и охарактеризуйте принципы и методы менеджмента.

6. Перечислите и охарактеризуйте основные и связующие функции менеджмента.

7. Что такое субъекты и объекты менеджмента?

Вопросы по дисциплине «Организация производства на воздушном транспорте»

1. Модель авиатранспортного предприятия как объекта управления.
2. Бизнес-план авиакомпании, структура, основные разделы.
3. Система управления (хозяйственный механизм) авиакомпании, блок – схема структуры, основные подсистемы.
4. Основные производственные показатели аэропорта.
5. Система управления (хозяйственный механизм) аэропорта, блок – схема структуры, основные подсистемы.
6. Организационно-правовые формы авиатранспортных предприятий.
7. План движения ВС по воздушным линиям (производственный план авиакомпании).

9.5 Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

Критерии	Этапы формирования компетенций	Показатели оценивания компетенций
<p><i>Способность проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия (ОПК-3).</i></p>		
<p>Знает:</p> <ul style="list-style-type: none"> – подходы к проектированию организационных структур; – основные этапы разработки стратегий управления человеческими ресурсами организаций; – планирование и осуществление мероприятий, распределение и делегирование полномочий с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия. 	<p>1 этап формирования</p>	<ul style="list-style-type: none"> - перечисляет сущность проектированию организационных структур; - определяет основные этапы разработки стратегий управления человеческими ресурсами организаций; - дает определение планированию и осуществлению мероприятий, распределению и делегированию полномочий с учетом личной ответственности за осуществляемые меропри-

Критерии	Этапы формирования компетенций	Показатели оценивания компетенций
		ятия;
	2 этап формирования	<ul style="list-style-type: none"> - обосновывает достоинства и недостатки подходов к проектированию организационных структур; - описывает основные этапы разработки стратегий управления человеческими ресурсами организаций; - устанавливает особенности планирования и осуществления мероприятий, распределения и делегирования полномочий с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия.
<p>Умеет:</p> <ul style="list-style-type: none"> – проектировать организационные структуры; – разрабатывать стратегию управления человеческими ресурсами; – планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия. 	1 этап формирования	<ul style="list-style-type: none"> - выбирает основные этапы проектирования организационной структуры; - использует качественную системную оценку проектированию организационной структуры;
	2 этап формирования	<ul style="list-style-type: none"> - планирует и осуществляет мероприятия, распределяет и делегирует полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия.
<p>Владеет:</p> <ul style="list-style-type: none"> – навыками проектирования организационных структур; – навыками разработки 	1 этап формирования	<ul style="list-style-type: none"> – оценивает навыки проектирования организационных структур; – оценивает навыки разработки стратегий

Критерии	Этапы формирования компетенций	Показатели оценивания компетенций
<p>стратегий управления человеческими ресурсами;</p> <ul style="list-style-type: none"> – навыками планирования и осуществления мероприятий, распределения и делегирования полномочий с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия. 		<p>управления человеческими ресурсами;</p> <ul style="list-style-type: none"> – оценивает навыки планирования и осуществления мероприятий, распределения и делегирования полномочий с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия;
	<p>2 этап формирования</p>	<ul style="list-style-type: none"> – применяет навыки проектирования организационных структур; – применяет навыки разработки стратегий управления человеческими ресурсами; – применяет навыки планирования и осуществления мероприятий, распределения и делегирования полномочий с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия.
<p><i>Владение навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры (ПК-1).</i></p>		

Критерии	Этапы формирования компетенций	Показатели оценивания компетенций
<p>Знает:</p> <ul style="list-style-type: none"> – основные теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры. 	<p>1 этап формирования</p>	<p>-перечисляет теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры;</p>
	<p>2 этап формирования</p>	<p>- определяет теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры.</p>
<p>Умеет:</p> <ul style="list-style-type: none"> – использовать навыки основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования 	<p>1 этап формирования</p>	<p>- выбирает набор основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение прово-</p>

Критерии	Этапы формирования компетенций	Показатели оценивания компетенций
команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры).		дуть аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры);
	2 этап формирования	- показывает умение использовать навыки основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры).
Владеет: – навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры.	1 этап формирования	- анализирует использование основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры;

Критерии	Этапы формирования компетенций	Показатели оценивания компетенций
	2 этап формирования	- разрабатывает пути использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры.
<i>Владение навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности (ПК-3).</i>		
Знает: – методы стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности.	1 этап формирования	-перечисляет методы стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности;
	2 этап формирования	- определяет методы стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности.
Умеет: – проводить стратегический анализ, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности.	1 этап формирования	- выбирает цели и задачи стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности;

Критерии	Этапы формирования компетенций	Показатели оценивания компетенций
	2 этап формирования	- показывает соответствие стандартных задач стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности.
Владеет: – навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности.	1 этап формирования	- организует разработку и осуществление стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности;
	2 этап формирования	- обосновывает конкурентоспособность на основе стратегического анализа организации.
<i>Способность анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений (ПК-5).</i>		
Знает: – методы анализа взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений.	1 этап формирования	- определяет методы анализа взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений;
	2 этап формирования	- перечисляет методы анализа взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений.
Умеет: – анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управ-	1 этап формирования	- выбирает цели и задачи анализа взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих

Критерии	Этапы формирования компетенций	Показатели оценивания компетенций
ленческих решений.		решений;
	2 этап формирования	- планирует ресурсы, затраченные на анализ взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений.
Владеет: – навыками анализа взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений.	1 этап формирования	- анализирует взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений;
	2 этап формирования	- согласует результаты анализа взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений.
<i>Способность участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений (ПК-6).</i>		
Знает: – методы стратегического проектного управления программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений.	1 этап формирования	- перечисляет методы стратегического проектного управления программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений;
	2 этап формирования	- определяет методы стратегического проектного управления программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений.
Умеет: – применять методы	1 этап формирования	- выбирает методы стратегического проектного

Критерии	Этапы формирования компетенций	Показатели оценивания компетенций
стратегического проектного управления программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений.		управления программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений;
	2 этап формирования	- использует методы стратегического проектного управления программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений.
Владеет: – навыками применения методов стратегического проектного управления программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений.	1 этап формирования	- разрабатывает навыки применения методов стратегического проектного управления программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений;
	2 этап формирования	- оценивает навыки применения методов стратегического проектного управления программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений.

9.5.1 Описание шкал оценивания

Шкала оценивания курсовой работы показана в таблице.

Наименование этапа выполнения курсовой работы	Максимальное количество баллов	Шкала оценивания
Этап 1. Выдача задания на курсовую работу	–	–

Наименование этапа выполнения курсовой работы	Максимальное количество баллов	Шкала оценивания
Этап 2. Выполнение раздела 1 «Расчет объемных показатели перевозки грузов»	10	0.5 балла снимается за ошибку в расчете показателя, 1 балл снимается за отсутствие расчетного показателя, 0.5 балла снимается за отсутствием вывода, 0.3 балла снимается за некорректный вывод, 0,2 балла снимается за неполный вывод, 0,2 балла снимается за допущенные грамматические ошибки
Этап 3. Выполнение раздела 2 «Расчет степени удовлетворения рыночного спроса»	5	
Этап 4. Выполнение раздела 3 «Определение динамики цены перевозки груза в зависимости от степени удовлетворения рыночного спроса»	30	
Этап 5. Выполнение раздела 4 «Расчет и обоснование графика безубыточности авиапредприятия»	5	
Этап 6. Заключение «Сделать обоснованные выводы и предложить рекомендации возможного улучшения показателей и критериев эффективности авиатранспортного производства»	10	
Этап 7. Оформление курсовой работы	5	1-3 балла снимаются за небрежность оформления текста, 1-2 балла снимаются за небрежность оформления использованных источников
Этап 8. Представление к защите курсовой работы	5	За каждый просроченный день по неуважительной причине снимается 0,5 балла.
Итого выполнение курсовой работы	70	
Защита курсовой работы	30	5 баллов – исследовательский характер; 5 баллов – актуальность работы; 10 баллов – ответы на вопросы четкие,

Наименование этапа выполнения курсовой работы	Максимальное количество баллов	Шкала оценивания
		ясные и полные; 5 баллов – системная интерпретация полученных в курсовой работе результатов; 5 баллов – грамотное ведение полемики.
Всего по курсовой работе:	100	
Перевод баллов БРС в оценку по «академической» шкале		
Количество баллов по БРС	Оценка (по «академической» шкале)	
90 и более	5 – «отлично»	
75÷89	4 – «хорошо»	
60÷74	3 – «удовлетворительно»	
менее 60	2 – «неудовлетворительно»	

Характеристики других шкал оценивания приведены ниже.

1. Максимальное количество баллов за экзамен – 30. Минимальное (зачетное) количество баллов («экзамен сдан») – 15 баллов.

2. При наборе менее 15 баллов – экзамен не сдан по причине недостаточного уровня знаний.

3. Экзаменационная оценка выставляется как сумма набранных баллов за ответы на вопросы билета и за решение задачи.

4. Ответы на вопросы билета оцениваются следующим образом:

– *1 балл*: отсутствие продемонстрированных знаний и компетенций в рамках образовательного стандарта (нет ответа на вопрос) или отказ от ответа;

– *2 балла*: нет удовлетворительного ответа на вопрос, демонстрация фрагментарных знаний в рамках образовательного стандарта, незнание лекционного материала;

– *3 балла*: нет удовлетворительного ответа на вопрос, много наводящих вопросов, отсутствие ответов по основным положениям вопроса, незнание лекционного материала;

– *4 балла*: ответ удовлетворительный, оценивается как минимально необходимые знания по вопросу, при этом показано хотя бы минимальное знание всех разделов вопроса в пределах лекционного материала. При этом сту-

дентом демонстрируется достаточный объем знаний в рамках образовательного стандарта;

– *5 баллов*: ответ удовлетворительный, достаточные знания в объеме учебной программы, ориентированные на воспроизведение; использование научной (технической) терминологии, стилистически грамотное, логически правильное изложение ответа на вопросы, умение делать выводы;

– *6 баллов*: ответ удовлетворительный, студент достаточно ориентируется в основных аспектах вопроса, студент демонстрирует полные и систематизированные знания в объеме учебной программы;

– *7 баллов*: ответ хороший (достаточное знание материала), но требовались наводящие вопросы, студент демонстрирует систематизированные, глубокие и полные знания по всем разделам учебной программы;

– *8 баллов*: ответ хороший, ответом достаточно охвачены все разделы вопроса, единичные наводящие вопросы; студент демонстрирует способность самостоятельно решать сложные проблемы в рамках учебной программы;

– *9 баллов*: систематизированные, глубокие и полные знания по всем разделам учебной программы; студент демонстрирует способность самостоятельно и творчески решать сложные проблемы в нестандартной ситуации в рамках учебной программы;

– *10 баллов*: ответ на вопрос полный, не было необходимости в дополнительных (наводящих вопросах); студент демонстрирует систематизированные, глубокие и полные знания по всем разделам учебной программы, а также по основным вопросам, выходящим за ее пределы.

5. Решение задачи оценивается так:

– *10 баллов*: задание выполнено на 91-100 %, решение и ответ аккуратно оформлены, выводы обоснованы, дана правильная и полная интерпретация выводов, студент аргументировано обосновывает свою точку зрения, уверенно и правильно отвечает на вопросы преподавателя;

– *9 баллов*: задание выполнено на 86-90 %, решение и ответ аккуратно оформлены, выводы обоснованы, дана правильная и полная интерпретация выводов, студент аргументировано обосновывает свою точку зрения, правильно отвечает на вопросы преподавателя;

– *8 баллов*: задание выполнено на 81-85 %, ход решения правильный, незначительные погрешности в оформлении; правильная, но не полная интерпретация выводов, студент дает правильные, но не полные ответы на вопросы преподавателя, испытывает некоторые затруднения в интерпретации полученных выводов;

– *7 баллов*: задание выполнено на 74-80 %, ход решения правильный, значительные погрешности в оформлении; правильная, но не полная интерпретация выводов, студент дает правильные, но не полные ответы на вопросы преподавателя, испытывает определенные затруднения в интерпретации полученных выводов;

– 6 баллов: задание выполнено 66-75 %, подход к решению правильный, есть ошибки, оформление с незначительными погрешностями, неполная интерпретация выводов, не все ответы на вопросы преподавателя правильные, не способен интерпретировать полученные выводы;

– 5 баллов: задание выполнено на 60-65 %, подход к решению правильный, есть ошибки, значительные погрешности при оформлении, не полная интерпретация выводов, не все ответы на вопросы преподавателя правильные, не способен интерпретировать полученные выводы;

– 4 балла: задание выполнено на 55-59 %, подход к решению правильный, есть ошибки, значительные погрешности при оформлении, не полная интерпретация выводов, не все ответы на вопросы преподавателя правильные, не способен интерпретировать полученные выводы;

– 3 балла: задание выполнено на 41-54 %, решение содержит грубые ошибки, неаккуратное оформление работы, неправильная интерпретация выводов, студент дает неправильные ответы на вопросы преподавателя;

– 2 балла: задание выполнено на 20-40 %, решение содержит грубые ошибки, неаккуратное оформление работы, выводы отсутствуют; не может прокомментировать ход решения задачи, дает неправильные ответы на вопросы преподавателя;

– 1 балл: задание выполнено не менее чем на 20 %, решение содержит грубые ошибки, студент не может прокомментировать ход решения задачи, не способен сформулировать выводы по работе.

9.6 Типовые контрольные задания для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации по итогам обучения по дисциплине

9.6.1 Примерный перечень контрольных вопросов для проведения текущего контроля успеваемости по лекционным темам в форме устного опроса

Тема 1. Эволюция систем стратегического управления

Вопросы

1. Назовите основные этапы развития управленческих систем в XX веке.

2. Чем обусловлен переход к стратегическому управлению во второй половине XX столетия?

3. На основе сравнения оперативного и стратегического управления определите сущность стратегического управления.

4. Назовите элементы модели стратегического управления.

5. В чем заключаются принципиальные различия между стратегическим управлением и долгосрочным управлением?

6. Почему будущее современных предприятий не может быть экстраполировано из прошлого?

7. Какую роль в стратегическом управлении играют понятия «миссия» и «цели»?

Тема 2. Установление стратегических целей развития бизнеса

Вопросы

1. Что такое миссия организации?
2. По каким направлениям устанавливаются ключевые цели организации? Приведите примеры ключевых целей.
3. Для чего нужно управление по целям?
4. Какие критерии используются для классификации целей?
5. Определите требования к целям как инструменту управления.
6. Что такое дерево целей? Назовите основные принципы декомпозиции главной цели.

Тема 3. Стратегический анализ и внешняя среда организации

Вопросы

1. Для каких предприятий наиболее актуален анализ динамики показателя валового национального продукта?
2. Для каких предприятий наиболее актуален анализ динамики дохода населения?
3. Какие направления анализа социально-культурной среды наиболее актуальны для предприятий транспорта? населения?
4. Какие направления анализа политической среды наиболее актуальны в настоящее время?
5. Для каких предприятий особенно актуален анализ правовой среды?
6. Для каких предприятий наиболее актуален анализ международной среды?
7. Для каких предприятий наиболее актуален анализ технологических факторов макросреды?
8. Для каких предприятий наиболее актуален анализ экологических факторов макросреды?

Тема 4. Внутренняя среда компании

Вопросы

1. Каковы основные направления стратегического анализа кадрового потенциала предприятия?
2. Какие параметры структуры предприятия исследуются при анализе внутренней среды предприятия?

3. Каковы основные направления стратегического анализа производственных мощностей предприятия?
4. Для каких предприятий наиболее актуален анализ уровня НИОКР?
5. В какой ситуации анализ системы маркетинга становится наиболее актуальным?
6. Какие параметры финансового состояния предприятия наиболее актуальны.
7. Каковы основные способы и направления стратегического анализа организационной культуры?

Тема 5. Конкурентные стратегии

Вопросы

1. Какое назначение имеет генеральная стратегия организации?
2. Чем вспомогательная стратегия отличается от второстепенной?
3. В чем заключается специфика стратегии низких издержек?
4. Дайте характеристику эталонных стратегий. В чем заключаются их отличия?
5. В чем специфика стратегии дифференциации?
6. В каких условиях преимущественное развитие получает стратегия концентрированного роста?
7. В каких условиях преимущественное развитие получает стратегия интегрированного роста?
8. В каких условиях преимущественное значение получает стратегия диверсифицированного роста?
9. В каких условиях используется стратегия сокращения?
10. Назовите основные виды стратегий сокращения.
11. Назовите основные факторы оценки текущей стратегии.
12. Какое назначение имеет стратегический анализ портфеля продукции?
13. Как производится выбор стратегии?

Тема 6. Реализация стратегий

Вопросы

1. Назовите основные функции высшего руководства на стадии выполнения стратегии.
2. С позиции стратегического управления перечислите факторы, оказывающие влияние на выбор организационной структуры.
3. Перечислите составляющие организационной культуры.
4. Назовите факторы, оказывающие влияние на организационную культуру.
5. Что вызывает групповое сопротивление стратегическим изменениям?

6. В чем выражается сопротивление системы управления стратегическими изменениями?

7. Каково назначение матрицы «изменение-сопротивление»?

8. В чем заключается назначение стратегического контроля?

9. Назовите основные элементы стратегического контроля.

9.6.2 Примерный перечень тем для докладов

1. Этапы развития стратегического управления
2. Оперативное, долгосрочное и стратегическое управление
3. Основные понятия стратегического менеджмента. Особенности стратегического управления

4. Содержание и структура стратегического управления.

5. Структура цикла стратегического управления.

6. Понятие стратегического управления,

7. Понятие и содержание стратегии.

8. Функции стратегического управления.

9. Характеристика макросреды организации.

10. Анализ экономической среды.

11. Анализ социально-культурной среды.

12. Анализ политической среды.

13. Анализ правовой среды.

14. Анализ международной среды.

15. Анализ технологической среды.

16. Анализ экологической среды.

17. Анализ кадрового потенциала

18. Анализ организации общего управления

19. Анализ системы производства

20. Анализ системы маркетинга

21. Анализ финансового состояния организации

22. Анализ организационной культуры

23. Классификация стратегий по области реализации

24. Общие виды стратегии по М. Портеру

25. Эталонные стратегии

26. Оценка текущей стратегии

27. Стратегический анализ портфеля продукции

28. Основные функции высшего руководства на стадии реализации стратегии.

29. Факторы, оказывающие влияние на организационную культуру.

30. Групповое сопротивление стратегическим изменениям.

31. Матрица «изменение-сопротивление»

32. Основные элементы стратегического контроля.

9.6.3 Содержание тестов для текущего контроля

Тест 1. Основными элементами стратегического управления являются:
а) стратегическое планирование, реализация стратегии, стратегический контроль;

- б) субъекты и объекты стратегического управления;
- в) стратегическое планирование и тактическое планирование.

Тест 2. Какие из перечисленных объектов могут быть объектами стратегического управления:

- а) только коммерческая организация;
- б) только коммерческая организация, некоммерческая организация, университет;
- в) только университет.

Тест 3. В чем основные различия между стратегическим управлением в коммерческом предприятии и государственном учреждении:

- а) в коммерческом предприятии можно организовать стратегическое управление, а в государственном учреждении – нельзя;
- б) в коммерческом предприятии есть миссия, а в государственном учреждении ее нет;
- в) различий нет.

Тест 4. На какие виды стратегии можно разделить корпоративную стратегию:

- а) только на собственно корпоративную стратегию и стратегию отдельных видов бизнеса;
- б) на корпоративную, финансовую, инновационную, стратегию по отношению к персоналу, маркетинговую стратегию;
- в) на краткосрочную и долгосрочную стратегию;
- г) верны ответы первый и второй.

Тест 5. Кто считается предшественником стратегического управления и первым стратегом?

- а) военные стратеги и мыслители;
- б) философы древности и военные стратеги;
- в) немецкие военные стратеги;
- г) китайские философы.

Тест 6. Кто формулирует миссию организации:

- а) директор;
- б) совет директоров совместно с консультантами;
- в) руководство совместно с работниками предприятия;
- г) вышестоящее учреждение.

Тест 7. Кто входит в состав стейкхолдеров коммерческой организации:

- а) собственники;
- б) собственники и деловые партнеры;
- в) собственники, деловые партнеры, потребители продукции, органы правосудия, общественные организации, жители района, где расположены предприятия, соседи директора предприятия;

г) держатели стейков организации.

Тест 8. Основные характеристики целей в стратегическом планировании:

- а) измеримость, непротиворечивость, определенность в сроках достижения, реальность;
- б) измеримость, детализированность, комплексность;
- в) измеримость и долгосрочность;
- г) стратегический характер.

Тест 9. Основными показателями развития региона и города являются:

- а) ВРП;
- б) ВРП, здоровье населения, уровень образования;
- в) продолжительность жизни и экологическая обстановка;
- г) динамика производства промышленной продукции на душу населения и динамика предоставления платных услуг на душу населения.

Тест 10. Чем различаются PEST- и SWOT-анализы:

- а) SWOT-анализ позволяет синтезировать результаты PEST - анализа как внешней, так и внутренней среды организации;
- б) предметом SWOT-анализа выступает как внешняя, так и внутренняя среда организации, а предметом PEST -анализа – только ее внешняя макросреда;
- в) SWOT-анализ представляет собой анализ сил и слабостей организации, а PEST -анализ – ее возможностей и внешних угроз;
- г) PEST -анализ – это разновидность качественного, а SWOT-анализ - количественного анализа.

Тест 11. SWOT-анализ включает в себя:

- а) анализ возможностей организации и вероятных угроз;
- б) анализ сильных и слабых сторон в деятельности организации, в сравнении с конкурентами;
- в) анализ макросистемы рынка и конкретных целевых рынков;
- г) все вместе взятое.

Тест 12. Стратегическая зона хозяйствования – это:

- а) зона наибольшего стратегического хозяйственного риска;
- б) перспективный сегмент рынка;
- в) сегмент окружающей бизнес-среды, на который организация имеет (или хочет получить) выход;
- г) свободная экономическая зона.

Тест 13. Инвестиционный климат территории – это:

- а) интегральный показатель ее инвестиционной привлекательности;
- б) показатель общего состояния инвестиционной атмосферы на территории, оцениваемый наряду с показателями инвестиционного потенциала и инвестиционного риска;
- в) показатель инвестиционного потенциала за вычетом показателя инвестиционного риска;

г) сумма показателей инвестиционного потенциала и инвестиционного риска.

Тест 14. Если у производителя продукции имеется возможность осуществить интеграцию с продавцами, то это:

- а) уменьшает ценовую власть покупателей;
- а) увеличивает ценовую власть покупателей;
- б) не влияет на ценовую власть покупателей;
- в) увеличивает инфляцию.

Тест 15. В случае если у потребителя продукции имеется опасность интеграции назад, то это:

- а) уменьшает ценовую власть продавцов;
- б) увеличивает ценовую власть продавцов;
- в) не влияет на ценовую власть продавцов;
- г) уменьшает инфляцию

Тест 16. Наличие продуктов-заменителей:

- а) уменьшает ценовую власть покупателей;
- б) увеличивает ценовую власть покупателей;
- в) не влияет на ценовую власть покупателей;
- г) увеличивает экспортно-импортное сальдо.

Тест 17. Центральная компетенция – это:

- а) компетенция чиновников центральных министерств и ведомств;
- б) компетенция управленческого персонала фирмы;
- в) компетенция организации в целом в области производства и реализации продукции;

г) уникальная способность организации осуществлять те или иные функции наилучшим образом.

Тест 18. Конкуренция между городами возникает по поводу:

- а) привлечения квалифицированных кадров;
- б) привлечения капиталов;
- в) привлечения капиталов и кадров;
- г) продажи продукции, производимой на территории данных городов.

Тест 19. Стратегия низких издержек особенно успешна, если:

- а) эластичность спроса по цене высока;
- б) эластичность спроса по цене низка;
- в) эластичность спроса по цене нулевая;
- г) издержки в основном состоят из издержек на заработную плату.

Тест 20. Стратегия дифференциации особенно успешна:

- а) в условиях массового спроса;
- б) когда многие покупатели заинтересованы в особых характеристиках товара;

в) когда предпочтения покупателей сильно отличаются в зависимости от половозрастной принадлежности;

г) когда дифференциация рыночных ниш сочетается с высокой эластичностью спроса по доходу.

Тест 21. Стратегия сегментации особенно успешна:

- а) при торговле однородным товаром;
- б) при производстве товаров массового спроса;
- в) при оказании элитных услуг;
- г) при организации торговли в маленьком городе.

Тест 22. Главная цель управления знаниями в организации – это:

- а) создание новых и более мощных конкурентных преимуществ;
- б) упорядочение знаний, которыми обладают сотрудники организации;
- в) создание новых знаний;
- г) все предыдущие ответы верны.

Тест 23. Каково отличие портфельной стратегии от конкурентной:

- а) конкурентная стратегия – это выбор в рамках одной конкретной сферы бизнеса, а портфельная – это, прежде всего выбор самих сфер бизнеса;
- б) конкурентная стратегия – это выбор конкурентного преимущества, а портфельная – выбор объектов инвестирования;
- в) портфельная стратегия, как правило, неконкурентна;
- г) конкурентная стратегия предполагает выбор из нескольких портфельных стратегий той, которая даст наибольшие преимущества в конкуренции;

Тест 24. Содержание портфельной стратегии включает в себя:

- а) расположение и масштабы будущих областей деятельности, где будут гибко проявляться конкурентные преимущества организации, синергизм различных деятельностей;
- б) использование технологий по принципу «двойного назначения»;
- в) использование организацией конкурентных преимуществ возможных партнеров по бизнесу в целях данной организации;
- г) многообразное использование различного рода ресурсов фирмы: материальных, финансовых, научно-технических, кадровых и др.

Тест 25. Что такое «матрица Ансоффа»:

- а) матрица, представляющая собой совокупность четырех стратегий: продуктовая дифференциация, ценовая дискриминация, более глубокое освоение рынка и развитие (расширение) рынка;
- б) матрица, содержащая стратегии, различие которых первоначально определялось двумя факторами: степенью новизны или традиционности рынка и степенью новизны или традиционности выпускаемого товара;
- в) матрица стратегических целей фирмы в среднесрочной и краткосрочной перспективе с учетом сил и слабостей фирмы;
- г) матрица, содержащая стратегии организации на базе использования двух векторов роста: технологий изготовления товара (оказания услуги) и рыночной новизны или традиционности удовлетворяемой потребности.

Тест 26. Жизненный цикл товара — это:

- а) интервал времени от момента приобретения до момента утилизации, прекращения существования товара;

- б) интервал времени, в котором спрос на сезонный товар проходит все возможные фазы и возвращается к исходной точке;
- в) процесс развития продаж товара и получения прибылей;
- г) совокупность фаз внедрения товара на рынок, роста продаж, зрелости товара и спада продаж.

Тест 27. Сегментация рынка — это:

- а) деятельность по классификации возможных потребителей в соответствии с качественными особенностями их спроса;
- б) разделение рынка на отдельные части (сегменты);
- в) структурирование потребителей, заинтересованных в определенных товарах или услугах;
- г) стратегия выборочного проникновения на рынок.

Тест 28. Маркетинговый подход в стратегическом управлении предполагает:

- а) ориентацию на учет интересов поставщика при планировании новых видов продукции;
- б) осуществление маркетинга как интегрирующей функции управления, реализующей рыночную ориентацию для всех видов деятельности организации, участвующих в цепочке создания ценностей;
- в) базирование управления на результатах анализа и прогноза сильных и слабых сторон окружающей среды, а также существенных условий собственной деятельности организации и деятельности конкурентов;
- г) концентрацию исключительно на конкретном потребителе как центре приложения всех усилий.

Тест 29. Маркетинговая стратегия представляет собой:

- а) комплекс приемов поведения предпринимателей на рынке;
- б) комплекс планов изучения рынка, формирования товарного ассортимента, ценовой политики, коммуникационной и сбытовой деятельности;
- в) воплощение комплекса принципов, с помощью которых формируются конкретные цели маркетинга на определенный период и организуется достижение этих целей с учетом возможностей конкретного субъекта рынка;
- г) результат целенаправленной работы профессионалов-маркетологов по формированию цепочки ценностей для потребителя.

Тест 30. Профессионально сделанная маркетинговая стратегия гарантирует фирме:

- а) правильный базовый выбор рыночных целей организации и основных средств их достижения, с определенными запасными вариантами;
- б) единственно возможный путь достижения наибольших коммерческих выгод;
- в) непротиворечивость решений конкретных управленческих проблем и оптимальное достижение поставленных целей организации на рынке;
- г) завоевание максимальной доли рынка.

9.6.4 Примерный перечень разноуровневых задач и заданий

Задание 1.

1. Группа фирм по производству бытовой электроники получила доступ к новой технологии. Преимущество в технологии коренным образом изменило обстановку внутри отрасли, делая возможным производство новых товаров с меньшими издержками, и открыло новые перспективы для отрасли в целом. Определите механизм действия указанного фактора на деятельность фирм, предполагающих выйти на соответствующий рынок.

2. Применительно к существующей в стране и регионе ситуации проведите комплексный анализ макросреды конкретного предприятия. Выделите основные возможности и угрозы.

Задание 2.

1. Хозяйственный портфель компании включает набор хозяйственных подразделений, включающий по несколько «Звезд», «Вопросительных знаков», «Дойных коров» и «Собак».

Определите стратегические возможности компании в отношении каждого из четырех типов хозяйственных подразделений.

2. Одному из направлений деятельности фирмы соответствует бизнес-область, которая в прошлом получила относительно большую долю рынка. Однако со временем рост заметно замедлился. Данное направление – это «Звезда» в прошлом, которая в настоящее время обеспечивает фирме достаточную прибыль для того, чтобы удерживать на рынке свои конкурентные позиции.

Определите, к какому типу относится данное направление, и дайте характеристику потока денежной наличности в этой области.

Задание 3.

1. Производитель компьютеров открыл 100 розничных магазинов, чтобы продавать продукцию непосредственно конечному потребителю. Расширение его сферы деятельности в цепочке ценностей не мешает ему оставаться в отрасли по производству компьютеров. Определите стратегию производителя компьютеров.

2. Компания в своей стратегии в отношении конкретного бизнеса отказывается от долгосрочного взгляда на него в пользу максимизации доходов в краткосрочной перспективе. Необходимость такого подхода обусловлена бесперспективностью бизнеса, который не может быть прибыльно продан. Стратегия предполагает сокращение конкретного вида деятельности до нулевого уровня и получение максимально возможного дохода. Определите тип стратегии компании.

3. Фирма в своей деятельности реализует предельный случай стратегии целенаправленного сокращения. В течение короткого периода времени она закрывает отдельные хозяйственные подразделения, так как нуждается в пе-

регруппировке сил для обеспечения роста эффективности своей деятельности, и отказывается от некоторых других направлений своей деятельности. Определите тип стратегии фирмы.

Задание 4.

Проведите анализ стратегии проникновения на рынок банка «Российский кредит». В стратегии развития стремительно растущего коммерческого банка «Российский кредит» большое значение придается расширению сети филиалов банка. За период с марта 2015 г., когда был открыт первый филиал банка, по июль 2016 г. сеть филиалов банка возросла до тридцати одного. Основная часть филиалов располагается в Москве. Однако банк имеет также 12 филиалов в других регионах России, а именно в Подмоскowie, Воронеже, Орле, Братске, Новосибирске, Сургуте и Магадане. Филиалы открыли 9201 счет организациям и 17060 счетов физическим лицам. В соответствии с политикой банка работу с населением ведут только филиалы. В основном банки стремятся открывать филиалы в тех регионах, где «крутятся» большие деньги и где можно найти крупных клиентов, т.е. они выходят на хорошие в финансовом смысле рынки и пытаются найти на этих рынках клиентов.

Отличительной же особенностью подхода банка «Российский кредит» к созданию региональной сети филиалов является то, что филиалы открываются в зависимости от потребности ведущих региональных клиентов банка или же его акционеров, являющихся в основном крупными промышленными структурами. При этом банк не только открывает филиалы в местах расположения крупных клиентов, но и отдает руководство этими филиалами руководителям предприятий, к обслуживанию которых привязывалось создание филиала. Таким образом, банк создает прочную унию не только с ведущими региональными клиентами, но и со связанными с ними поставщиками, потребителями и другими деловыми партнерами.

В соответствии со стратегией регионального развития банка «Российский кредит» филиалы обладают широкими правами в проведении своей работы. В частности, они наделяются широкими правами в осуществлении кредитования, хотя в то же время их деятельность по привлечению депозитов и межбанковских кредитов должна быть четко скоординирована с политикой банка в этой области.

Вопросы к ситуации:

1. Какую стратегию бизнеса выбрал банк «Российский кредит»?
2. Объясните причины такого выбора

9.6.5 Примерный перечень вопросов для промежуточной аттестации в форме экзамена

1. Какие недостатки модели базовых стратегий М. Портера вы знаете?
2. Какие задачи и каким образом решает ресурсный портфель?
3. Какие стратегии макросегментации вы знаете?

4. Какие стратегии микросегментирования применяются в маркетинге?
5. Как фирма позиционирует продукт?
6. Дайте определение конкурентной позиции.
7. Назовите три стратегии позиционирования.
8. Назовите основные формы диверсификации.
9. Каковы мотивы родственной и неродственной диверсификации?
10. Каким критериям должны отвечать варианты диверсификации?
11. Каковы концепции стратегий диверсификации?
12. Назовите шесть основных стратегий диверсификации.
13. В чем заключаются сильные стороны ДТНК?
14. Назовите виды интеграции и их цели.
15. Перечислите основные интеграционные стратегии.
16. Какие виды стратегических альянсов вы знаете и в чем заключаются их особенности?
17. Каковы причины создания международных альянсов?
18. Какую роль играют функциональные стратегии в развитии бизнеса?
19. Какова сеть функциональных стратегий фирмы?
20. Назовите элементы системы формирования ценности в отрасли.
21. К матрице SWOT-анализа относятся: опережение по кривой опыта, рост продаж товаров-заменителей, плохая сбытовая сеть, медленный рост отрасли?
22. Какие факторы обусловили переход от стратегического планирования к стратегическому управлению?
23. В чем заключается различие объектов в традиционном и стратегическом управлении?
24. Что понимается под стратегическим мышлением?
25. В каких случаях корпоративная стратегия совпадает с бизнес-стратегией?
26. Чем намеченная стратегия отличается от реализуемой?
27. При каком подходе к определению стратегии уделяется наибольшее внимание анализу внешней среды?
28. Охарактеризуйте основные этапы развития теории стратегического управления с позиций приоритетов различных аспектов деятельности фирмы.
29. В чем заключается вклад школы планирования в развитие теории стратегического управления?
30. Каковы источники конкурентных преимуществ фирмы, по мнению представителей школы позиционирования и ресурсной школы?
31. В чем, на ваш взгляд, заключаются предпосылки применения стратегического управления в практике российских предприятий?
32. Распределите компании по их конкурентной силе, начиная с лидера, используя невзвешенную и взвешенную оценки.
33. Какова структура цикла стратегического планирования? Назовите ее основные компоненты и дайте краткое описание роли каждого из них в составлении плана.

34. Каковы модификации «видения» бизнеса и чем они вызваны?
35. Раскройте содержание стратегии и целей компании.
36. Какие цели преследует компания в своей деятельности?
37. Какие виды социальной политики компаний применяются последними в настоящее время?
38. Каким условиям должна удовлетворять компетенция, чтобы считаться ключевой?

9.6.6 Примерный перечень задач для промежуточной аттестации в форме экзамена

Задача 1.

Компания выпускает продукт, который достаточно хорошо продается. Но темп роста его продаж стал падать. Компания решила увеличить свою долю в этом же секторе рынка, завоевать на нем лучшие позиции. Какая из эталонных стратегий будет в этом случае оптимальной? Назвать стратегию и группу, к которой она относится. Назвать другие стратегии этой группы. Что следует предпринять в рамках этой стратегии?

Задача 2.

Руководство фирмы, проанализировав тенденции развития рынка, поняло, что успешно продаваемый ею продукт через год выйдет из моды и перестанет давать достойную прибыль. Какая из эталонных стратегий будет в такой ситуации оптимальной? Назвать стратегию и группу, к которой она относится. Назвать другие стратегии этой группы. Какие действия обычно предпринимаются в рамках этой стратегии?

Задача 3.

Компания начала выпускать продукт, который достаточно хорошо «пошел». Компания решила увеличить производство этого продукта, ориентируя его на уже освоенный рынок. Какую из эталонных стратегий реализует фирма? Назвать стратегию и группу, к которой она относится. Назвать другие стратегии этой группы. Что следует предпринять в рамках этой стратегии?

Задача 4.

У фирмы начались проблемы с поставщиками комплектующих, и она решила создать свое производство точно таких же комплектующих. Какую из эталонных стратегий использует фирма? Назвать стратегию и группу, к которой она относится. Назвать другие стратегии этой группы. Каковы плюсы и минусы этой стратегии?

Задача 5.

У фирмы начались проблемы с независимыми дилерами своей продукции, и она решила приобрести контрольные пакеты акций крупнейших из этих дилеров. Какую из эталонных стратегий использует фирма? Назвать стратегию и группу, к которой она относится. Назвать другие стратегии этой группы. Каковы плюсы и минусы этой стратегии?

10. Методические рекомендации для обучающихся по освоению дисциплины

Изучение дисциплины «Стратегический менеджмент» обучающимися организуется в виде лекций, практических занятий и самостоятельной работы. Продолжительность изучения дисциплины – один семестр. Уровень и качество знаний обучающихся оцениваются по результатам текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины в виде экзамена.

Лекция – основная форма систематического, последовательного устного изложения учебного материала. Чтение лекций, как правило, осуществляется наиболее профессионально подготовленными преподавателями университета. Основными задачами лекций являются:

- ознакомление обучающихся с целями, задачами и структурой изучаемой дисциплины, ее местом в системе наук и связями с другими дисциплинами;

- краткое, но, по существу, изложение комплекса основных научных понятий, подходов, методов, принципов данной дисциплины;

- краткое изложение наиболее существенных положений, раскрытие особенно сложных, актуальных вопросов, освещение дискуссионных проблем;

- определение перспективных направлений дальнейшего развития научного знания в данной области социально-экономической деятельности.

Лекции мотивируют обучающегося на самостоятельный поиск и изучение научной и специальной литературы и других источников по темам дисциплины, ориентируют на выявление, формулирование и исследование наиболее актуальных вопросов и проблем, на комплексный анализ социально-экономических явлений и процессов, на активизацию творческого начала в изучении дисциплины.

В ходе изучения дисциплины «Стратегический менеджмент» проводятся как традиционные лекции, в ходе которых используются преимущественно разъяснение, иллюстрация, описание, приведение примеров, так и проблемные, характеризующиеся всесторонним анализом явлений, научным поиском истины. Проблемная лекция опирается на логику последовательно моделируемых проблемных ситуаций путем постановки проблемных вопросов или предъявления проблемных задач. Проблемная ситуация – это сложная, противоречивая обстановка, создаваемая путем постановки проблемных вопросов (вводных), требующая активной познавательной деятельности обу-

чающихся для ее правильной оценки и разрешения. Проблемный вопрос содержит в себе диалектическое противоречие и требует для разрешения не воспроизведения известных знаний, а размышления, сравнения, поиска, приобретения новых знаний или применения полученных ранее.

Значимым фактором полноценной и плодотворной работы обучающегося на лекции является культура ведения конспекта. Принципиально неверным, но получившим в наше время достаточно широкое распространение, является отношение к лекции как к «диктанту», который обучающийся может аккуратно и дословно записать. Слушая лекцию, необходимо научиться выделять и фиксировать ее ключевые моменты, записывая их более четко и выделяя каким-либо способом из общего текста.

Полезно применять какую-либо удобную систему сокращений и условных обозначений (из известных или выработанных самостоятельно). Применение такой системы поможет значительно ускорить процесс записи лекции. Конспект лекции предпочтительно писать в одной тетради, а не на отдельных листках, которые потом могут затеряться. Также для записи текста лекции можно воспользоваться ноутбуком, или планшетом. Рекомендуется в конспекте лекций оставлять свободные места, или поля, например для того, чтобы была возможность записи необходимой информации при работе над материалами лекций.

При ведении конспекта лекции необходимо четко фиксировать рубрику материала – разграничение разделов, тем, вопросов, параграфов и т. п. Обязательно следует делать специальные пометки, например, в случаях, когда какое-либо определение, положение, вывод остались неясными, сомнительными. Бывает, что материал не успели записать. Тогда также необходимо сделать соответствующие пометки в тексте, чтобы не забыть, в дальнейшем, восполнить эту информацию.

Качественно сделанный конспект лекций поможет обучающимся в процессе самостоятельной работы, подготовке к практическим занятиям, при подготовке к сдаче экзамена.

Практические занятия по дисциплине «Стратегический менеджмент» проводятся в соответствии с учебным планом по отдельным группам. Цель практических занятий – закрепить теоретические знания, полученные студентами на лекциях и в результате самостоятельного изучения соответствующих разделов рекомендуемой литературы, а также приобрести начальные практические умения и навыки, описанные в п. 3 настоящей РПД.

Темы практических занятий заранее сообщаются обучающимся для того, чтобы они имели возможность подготовиться и проработать соответствующие теоретические вопросы дисциплины. В начале каждого практического занятия преподаватель кратко доводит до обучающихся цель и задачи занятия и обращает внимание обучающихся на наиболее сложные вопросы, относящиеся к изучаемой теме.

В рамках практического занятия обучающиеся обсуждают доклады и дискуссионные вопросы, решают задачи и кейсы самостоятельно или при

помощи преподавателя, а также выполняют тесты. Преподаватель, как правило, выступает в роли консультанта при решении задач и кейсов, осуществляет контроль полученных обучающимися результатов.

На усмотрение преподавателя (или по желанию обучающегося) к доске во время практического занятия может быть приглашен обучающийся для объяснения решения задачи, доклада по вопросам темы. По итогам практического занятия преподаватель может выставлять в журнал группы полученные обучающимися баллы. В рамках практического занятия могут быть проведены: устный опрос, групповое или индивидуальное тестирование.

Отсутствие обучающихся на занятиях или их неактивное участие на них может быть компенсировано самостоятельным выполнением дополнительных заданий и представлением их на проверку преподавателю с выставлением баллов.

В современных условиях перед обучающимися стоит важная задача – научиться работать с массивами информации. Обучающимся необходимо развивать в себе способность и потребность использовать доступные информационные возможности и ресурсы для поиска нового знания и его распространения. Обучающимся необходимо научиться управлять своей исследовательской и познавательной деятельностью в системе «информация – знание – информация». Прежде всего, для достижения этой цели, в вузе организуется самостоятельная работа обучающихся. Кроме того, современное обучение (стандарты, учебные планы) предполагает, что существенную часть времени в освоении учебной дисциплины обучающийся проводит самостоятельно. Принято считать, что такой метод обучения должен способствовать творческому овладению обучающимися специальными знаниями и навыками.

Целью самостоятельной работы обучающихся при изучении учебной дисциплины «Стратегический менеджмент» является выработка ими навыков работы с нормативно-правовыми актами, научной и учебной литературой, другими источниками, материалами экономической и управленческой практики, а также развитие у обучающихся устойчивых способностей к самостоятельному изучению и обработке полученной информации.

В процессе самостоятельной работы обучающийся должен воспринимать, осмысливать и углублять получаемую информацию, решать практические задачи, анализировать ситуации, подготавливать доклады, выполнять домашние задания, овладевать профессионально необходимыми навыками. Самостоятельная работа обучающегося весьма многообразна и содержательна. Она включает следующие виды занятий:

- самостоятельный подбор, изучение, конспектирование, анализ учебно-методической и научной литературы, периодических научных изданий, нормативно-правовых документов, статистической информации, учетно-отчетной информации, содержащейся в документах организаций;

- индивидуальная творческая работа по осмыслению собранной информации, проведению сравнительного анализа и синтеза материалов, полу-

ченных из разных источников, интерпретации информации, подготовки к устным опросам и докладам;

– завершающий этап самостоятельной работы – подготовка к сдаче экзамена по дисциплине, предполагающая интеграцию и систематизацию всех полученных при изучении учебной дисциплины знаний.

Следование принципам систематичности и последовательности в самостоятельной работе составляет необходимое условие ее успешного выполнения. Систематичность занятий предполагает равномерное, по возможности в соответствии с пп. 5.2, 5.4 и 5.6 настоящей РПД, распределение объема работы в течение всего предусмотренного учебным планом срока овладения данной дисциплиной. Такой подход позволяет избежать дефицита времени, перегрузок, спешки и т. п. в завершающий период изучения дисциплины. Последовательность работы означает преемственность и логику в овладении знаниями по дисциплине. Данный принцип изначально заложен в учебном плане при определении очередности изучения дисциплин. Аналогичный подход применяется при определении последовательности в изучении тем дисциплины.

В процессе изучения дисциплины «Стратегический менеджмент» важно постоянно пополнять и расширять свои знания. Изучение рекомендованной литературы и других источников информации является важной составной частью восприятия и усвоения новых знаний. Кроме того, необходимо отметить, что, в определенном смысле, качественный уровень всей самостоятельной работы обучающегося определяется уровнем самоконтроля.

Текущий контроль знаний студентов осуществляется:

- по итогам работы на практических занятиях;
- по итогам тестирования;
- по итогам выполнения самостоятельной работы.

В методике преподавания дисциплины учитываются форма обучения, направление и профиль подготовки студентов следующим образом:

- включением соответствующих тем в содержание дисциплины,
- знания, ранее приобретенные студентами при изучении дисциплин: «Теория менеджмента», «Организация производства на воздушном транспорте».

Рабочая программа дисциплины разработана в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент».

Программа рассмотрена и утверждена на заседании кафедры № 20 «Менеджмента» 25 января 2018 года, протокол № 4.

Разработчик
доцент



Брагин В.А.

Заведующий кафедрой № 20
д.т.н., доцент



Маслаков В.П.

Программа согласована
Руководитель ОПОП
д.т.н., доцент



Маслаков В.П.

Программа одобрена на заседании Учебно-методического совета Университета 14 февраля 2018 года, протокол № 5.