Автономная некоммерческая организация
высшего образования

Уральский институт фондового рынка

Кафедра менеджмента и маркетинга

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат 02AA015500B9B277974BD4E8E7991CCA59
Владелец АНО ВО "УИФР"
Действителен с 08.04.2025 по 08.07.2026

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Рабочая программа дисциплины

для обучающихся по направлению
38.03.03 Управление персоналом (уровень бакалавриата)
направленность (профиль) программы:
Управление персоналом
по очной, заочной, очно-заочной формам обучения

Екатеринбург
2025

УДК
ББК
Л

Мишин В.О., Шмидт А.Н. Стратегический менеджмент: Рабочая программа дисциплины. - Екатеринбург: УИФР, 2025. - 40 с.

Рабочая программа как базовый элемент учебно-методического обеспечения по дисциплине составлена на основании ФГОС ВО и учебных планов УИФР по указанным направлениям и профилям подготовки.

Рабочая программа одобрена на заседании кафедры. Протокол заседания № 2 от 20 октября 2025 г.

© Уральский институт фондового рынка.
Учебное издание
Формат 60Х90/16. Гарнитура Times New Roman
Усл. п.л. _____ Изд. № _____ Тираж ____ экз.
Заказ № ___
Отпечатано в Уральском институте фондового рынка

СОДЕРЖАНИЕ

Раздел 1. Программно-методические материалы 4
1.1 Общая характеристика дисциплины 4
1.2 Планируемые результаты обучения по дисциплине, обеспечивающие достижение планируемых результатов освоения образовательной программы 4
1.3. Объем дисциплины и распределение часов по темам 5
1.4 Тематический план изучения дисциплины 7
1.5 Темы занятий семинарского типа 8
Раздел 2. Самостоятельная работа студентов 10
2.1 Виды самостоятельной работы студентов и перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся 10
2.2 Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины 12
Раздел 3. Учебно-методическое обеспечение дисциплины 17
Раздел 4. Оценочные средства для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине 18
4.1 Перечень компетенций, оценивание формирования которых предусмотрено в процессе текущего контроля и промежуточной аттестации по дисциплине 18
4.3 Оценочные средства промежуточной аттестации для оценивания уровня формирования компетенций, соотнесенного с планируемыми результатами обучения по дисциплине: 28
4.4 Показатели и критерии оценивания текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины 35
4.5 Процедуры оценивания знаний, умений и навыков 37
4.6 Особенности проведения текущей и промежуточной аттестации для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов 38
Раздел 5. Методические рекомендациипреподавателям по организации обучения, а также материально-техническая база, необходимая для освоения дисциплины 38
5.1 Интерактивные и инновационные технологии обучения 38
5.2 Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине 39
Лист регистрации изменений в рабочей программе 40

РАЗДЕЛ 1. ПРОГРАММНО-МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ

1.1 Общая характеристика дисциплины

Дисциплина «Стратегический менеджмент» включена в образовательную программу по указанному направлению и профилям подготовки.

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование у обучающихся следующих компетенций*:

ОПК-3 Способен разрабатывать и осуществлять мероприятия, направленные на реализацию стратегии управления персоналом, обеспечивать их документационное сопровождение и оценивать организационные и социальные последствия.

*Примечание: Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом.

Цель изучения дисциплины и ее соответствие целям образовательной программы – формирование знаний, способностей осуществлять стратегический анализ, разработку конкурентоспособной стратегии организации.

Задачи изучения дисциплины:

- освоить приемы стратегического анализа;
- изучить различные способы разработки конкурентоспособной стратегии организации;
- научиться анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений;

1.2 Планируемые результаты обучения по дисциплине, обеспечивающие достижение планируемых результатов освоения образовательной программы

Результатами обучения по дисциплине, соотнесенными с установленными в образовательной программе компетенциями и индикаторами достижения компетенций, являются:

Компетенция	Индикатор достижения компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине
ОПК-3 Способен разрабатывать и осуществлять мероприятия, направленные на реализацию стратегии управления	ИДК-ОПК-3.7 Разрабатывает обоснованные стратегические организационно-управленческие решения и содействует их реализации в	Знать: основные виды стратегий Уметь: проводить стратегический анализ, разрабатывать и обосновывать стратегические организационно-управленческие решения, разрабатывать мероприятия по реализации стратеги-

персоналом, обеспечивать их документационное сопровождение и оценивать организационные и социальные последствия	условиях сложной и динамичной среды	ческих решений Владеть: навыками применения методов стратегического анализа

Текущий контроль по дисциплине обеспечивает оценивание хода освоения дисциплины. Он осуществляется в процессе проведения занятий. Текущий контроль реализуется в форме контрольной работы.

Промежуточная аттестация обучающихся по дисциплине обеспечивает оценивание промежуточных и окончательных результатов обучения по дисциплине. Промежуточная аттестация реализуется в форме экзамена.

Результаты освоения дисциплины достигаются за счет использования в процессе обучения активных и интерактивных методов и технологий формирования заданных компетенций у студентов.

Взаимосвязь индикаторов достижения с учебным материалом и вопросами промежуточной аттестации студентов

Индикаторы достижения компетенций	№ оценочного средства для текущего контроля (№ вопроса)	№ оценочного средства для промежуточной аттестации (по уровням результатов освоения дисциплины: знать (З), уметь (У), владеть навыками (Н)		
		З	**У**	**Н**
ИДК- ОПК-3.7	Тема 1-7 Все вопросы	1-30	1-30	1-30

1.3. Объем дисциплины и распределение часов по темам

Объем дисциплины и виды учебной работы

Виды занятий	Формы обучения		
	Очная	Заочная	Очно-заочная
Общая трудоемкость	144	144	144
Контактная работа (включая текущий контроль успеваемости):	73	21	52
- занятия лекционного типа (Лек)	36	10	24
- занятия семинарского типа (Сем)	36	10	26
- промежуточная аттестация	1	1	1
Самостоятельная работа (СР)	71	123	93
Курсовая работа	-	-	-

Форма промежуточной аттестации	экзамен	экзамен	экзамен

Распределение часов дисциплины по темам и видам работ

Очная форма обучения

Наименование разделов и тем	Всего часов	Лек	Сем	СР
Тема 1. Стратегические проблемы развития производства и структура промышленности.	12	2	4	6
Тема 2. Процесс стратегического управления	20	4	4	12
Тема 3. Стратегическое управление. Задачи разработки стратегии.	20	6	4	10
Тема 4. Анализ производства и конкуренции.	20	6	6	8
Тема 5. Ситуативный анализ.	24	6	6	12
Тема 6. Основные типы конкурентных стратегий	25	6	6	13
Тема 7. Стратегия и конкурентное преимущество	22	6	6	10
ИТОГО:	143	36	36	71

Заочная форма обучения

Наименование разделов и тем	Всего часов	Лек	Сем	СР
Тема 1. Стратегические проблемы развития производства и структура промышленности.	12	1	1	10
Тема 2. Процесс стратегического управления	20	2	1	17
Тема 3. Стратегическое управление. Задачи разработки стратегии.	20	2	1	17
Тема 4. Анализ производства и конкуренции.	20	2	1	17
Тема 5. Ситуативный анализ.	24	1	2	21
Тема 6. Основные типы конкурентных стратегий	25	1	2	22
Тема 7. Стратегия и конкурентное преимущество	22	1	2	19
ВСЕГО:	143	10	10	123

Очно-заочная форма обучения

Наименование разделов и тем	Всего часов	Лек	Сем	СР
Тема 1. Стратегические проблемы развития производства и структура промышленности.	12	3	2	7
Тема 2. Процесс стратегического управления	20	4	4	12
Тема 3. Стратегическое управление. Задачи разработки стратегии.	20	4	4	12
Тема 4. Анализ производства и конкуренции.	20	4	4	12
Тема 5. Ситуативный анализ.	24	3	4	17

Тема 6. Основные типы конкурентных стратегий	25	3	4	18
Тема 7. Стратегия и конкурентное преимущество	22	3	4	15
ВСЕГО:	143	24	26	93

1.4 Тематический план изучения дисциплины

Тема 1. Стратегические проблемы развития производства и структура промышленности

Федеральные, региональные и муниципальные долгосрочные программы экономического развития. Характерные особенности региональной экономики. Основные аспекты регионального управления. Индикаторы региональных интересов. Цели и задачи регионального развития. Селективная экономическая политика Российской Федерации

Тема 2. Процесс стратегического управления

Пять задач стратегического управления. Определение видения и миссии. Установка целей. Разработка стратегии. Стратегии корпорации.

Реализация и исполнение выбранной стратегии. Оценка деятельности, критический анализ ситуации и введение корректив. Почему стратегическое управление - непрерывный процесс. Характеристики процесса. Кто управляет стратегией. Роль и задачи, решаемые стратегическими плановиками. Преимущества «стратегического подхода» к управлению.

Тема 3. Стратегическое управление. Задачи разработки стратегии

Определение миссии. Определение и анализ сфер предпринимательской деятельности. Сфера предпринимательской деятельности в широком и узком смысле слова. Развитие предпринимательской деятельности. Представление миссии. Установка долгосрочных и краткосрочных целей: второй этап решения задачи выбора направления. Значение целевых установок для деятельности организации. Напряженные, но достижимые показатели. Установка целей по всем уровням организационной иерархии.

Формирование стратегии: третий этап решения задачи выбора направления. Стратегия корпорации. Стратегия однородной группы производств (стратегия бизнеса). Функциональные стратегии. Оперативные стратегии.

Координирование действий по формированию стратегии. Факторы, определяющие стратегию. Общественные, политические, правовые и гражданские установки. Привлекательность отрасли и условия конкуренции. Благоприятные возможности и опасности для компании.

Сильные и слабые стороны организации и ее конкурентоспособность. Личные амбиции, философия бизнеса и этические принципы руководителей. Влияние системы ценностей и культуры на стратегию. Привязка стратегии к этике. Выполнение взятых этических обязательств. Подходы к разработке стратегии.

Тема 4. Анализ производства и конкуренции

Методы анализа производства и конкуренции. Определение основных экономических особенностей отрасли. Концепция движущих сил: почему происходят изменения в отрасли. Наиболее распространенные типы движущих сил. Методы наблюдения за состоянием окружающей экономической среды.

Анализ величины сил конкуренции. Соперничество среди конкурирующих продавцов. Сила конкуренции потенциальных новичков. Сила конкуренции продуктов-заменителей. Сила поставщиков. Сила покупателей. Значение для разработки стратегии модели пяти сил конкуренции. Оценка конкурентоспособности компаний данной отрасли. Анализ конкурентов. Определение ключевых факторов успеха.

Тема 5. Ситуативный анализ

Роль ситуативного анализа в процессе разработки стратегии. Оценка работы существующей стратегии. ССВУ анализ. Определение сильных и слабых сторон. Определение возможностей и опасностей.

Стратегический анализ издержек производства и структура издержек производства. Оценка конкурентоспособности. Определение круга стратегических вопросов, которые необходимо решать.

Тема 6. Основные типы конкурентных стратегий

Три основных типа стратегии конкуренции. Стратегия руководящей роли в области издержек производства. Преимущества и уязвимые стороны производителя с низкими издержками производства.

Стратегии дифференциации. Привлекательные моменты дифференциации. Риск, связанный с дифференциацией.

Стратегии концентрирования и специализации. Когда стратегия концентрирования благоприятна. Риск в использовании стратегии концентрирования.

Тема 7. Стратегия и конкурентное преимущество

Использование наступательных стратегий для закрепления конкурентного преимущества. Наступление на сильные стороны конкурента. Наступление на слабые стороны конкурента. Многоплановое наступление. Наступление за пределами существующего рынка. "Партизанское" наступление. Упреждающие действия. Выбор конкурента для атаки.

Использование стратегий защиты и сохранение конкурентного преимущества. Стратегии вертикальной интеграции. Положительные стороны вертикальной интеграции. Стратегические недостатки вертикальной интеграции. Сильные и слабые стороны первенства.

1.5 Темы занятий семинарского типа

Тема 1. Стратегические проблемы развития производства и структура промышленности.

1. Долгосрочные программы экономического развития.

2. Характерные особенности региональной экономики. Основные аспекты регионального управления.

3. Селективная экономическая политика Российской Федерации.

4. Стратегия организации.

Тема 2. Процесс стратегического управления.

1. Пять задач стратегического управления.

2. Определение видения и миссии.

3. Установка целей.

4. Разработка стратегии, стратегии корпорации.

5. Реализация, исполнение и оценка результатов стратегии.

6. Характеристика процесса стратегического управления организацией.

7. Кто управляет стратегией в организации.

8. Преимущества "стратегического подхода" к управлению.

Тема 3. Стратегическое управление. Задачи разработки стратегии.

1. Определение миссии.

2. Установка долгосрочных и краткосрочных целей.

3. Стратегия корпорации.

4. Стратегия однородной группы производств (стратегия бизнеса).

5. Функциональные стратегии. Оперативные стратегии.

6. Сильные и слабые стороны организации и ее конкурентоспособность.

7. Личные амбиции, философия бизнеса и этические принципы руководителей.

8. Влияние системы ценностей и культуры на стратегию.

9. Привязка стратегии к этике.

10. Подходы к разработке стратегии организации.

Тема 4. Анализ производства и конкуренции

1. Роль ситуативного анализа в процессе разработки стратегии организации.

2. Методы анализа производства и конкуренции.

3. Определение основных экономических особенностей отрасли.

4. Концепция движущих сил. Наиболее распространенные типы движущих сил.

5. Анализ величины сил конкуренции.

6. Оценка конкурентоспособности компаний. Методика картирования.

7. Определение ключевых факторов успеха.

Тема 5. Ситуативный анализ

1. Оценка текущей стратегии.

2. Проведение ССВУ - анализа. Определение сильных и слабых сторон.

3. Определение возможностей и опасностей.

4. Оценка позиции компании по уровню издержек производства относительно конкурентов.

5. Оценка конкурентного статуса компании и ее конкурентоспособности.

6. Определение круга стратегических вопросов и проблем, встающих перед компанией.

7. Этапы ситуативного анализа

Тема 6. Основные типы конкурентных стратегий

1. Три основных типа стратегии конкуренции.

2. Стратегия низких издержек производства. Преимущество производителя с низкими издержками производства. Уязвимые стороны позиции производителя с низкими издержками.

3. Стратегия дифференциации. Осуществление дифференциации. Привлекательные моменты для дифференциации. Контроль уровня затрат, связанных с дифференциацией. Риск, связанный с дифференциацией.

4. Стратегия концентрирования. Риск в использовании стратегии концентрирования.

Тема 7. Стратегия и конкурентное преимущество

1. Использование наступательных стратегий для закрепления конкурентного преимущества.

2. Выбор конкурента для атаки.

3. Использование стратегий защиты и сохранение конкурентного преимущества.

4. Стратегии вертикальной интеграции.

5. Сильные и слабые стороны первенства.

6. Десять наиболее распространенных стратегических ошибок в организации.

РАЗДЕЛ 2. САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА СТУДЕНТОВ

2.1 Виды самостоятельной работы студентов и перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся

Виды самостоятельной работы: конспектирование первоисточников и другой учебной и научной литературы; проработка учебного материала (по конспектам лекций, учебной и научной литературе); работа в электронной библиотечной системе; работа с тестами и вопросами для самопроверки; подготовка к зачету или экзамену.

перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся: методические указания по самостоятельной работе студентов по данной дисциплине (в библиотеке вуза); учебная и методическая литература в библиотеке и электронной библиотеке вуза; отведенное для самостоятельной работы время занятий в компьютерных классах вуза, включая

работу со специализированным программным обеспечением, информационными справочными системами.

Формы самостоятельной работы студентов по темам

Разделы и темы дисциплины	Виды самостоятельной работы
Тема 1. Стратегические проблемы развития производства и структура промышленности.	проработка учебного материала (по конспектам лекций, учебной и научной литературе); работа в электронной библиотечной системе; работа с материалами текущего контроля, подготовка к промежуточной аттестации
Тема 2. Процесс стратегического управления	проработка учебного материала (по конспектам лекций, учебной и научной литературе); работа в электронной библиотечной системе; работа с материалами текущего контроля, подготовка к промежуточной аттестации
Тема 3. Стратегическое управление. Задачи разработки стратегии.	проработка учебного материала (по конспектам лекций, учебной и научной литературе); работа в электронной библиотечной системе; работа с материалами текущего контроля, подготовка к промежуточной аттестации
Тема 4. Анализ производства и конкуренции.	проработка учебного материала (по конспектам лекций, учебной и научной литературе); работа в электронной библиотечной системе; работа с материалами текущего контроля, подготовка к промежуточной аттестации
Тема 5. Ситуативный анализ.	проработка учебного материала (по конспектам лекций, учебной и научной литературе); работа в электронной библиотечной системе; работа с материалами текущего контроля, подготовка к промежуточной аттестации
Тема 6. Основные типы конкурентных стратегий	проработка учебного материала (по конспектам лекций, учебной и научной литературе); работа в электронной библиотечной системе; работа с материалами текущего контроля, подготовка к промежуточной аттестации
Тема 7. Стратегия и конкурентное преимущество	проработка учебного материала (по конспектам лекций, учебной и научной литературе); работа в электронной библиотечной системе; работа с материалами текущего контроля, подготовка к промежуточной аттестации

2.2 Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Самостоятельная работа студентов развивает самостоятельность мышления, способствует формированию научных интересов, приобретению навыков самостоятельной работы с литературой, приобщает к научно-исследовательской деятельности, помогает освоить практику написания научных трудов, технику научной работы, работы со специализированным программным обеспечением, приемы оформления текста рукописи и т. д.

Занятия семинарского типа в значительной степени ориентируются на применение полученных во время лекции знаний, на отработку и систематизацию предметных и общеучебных способов деятельности (умений), способов оптимального поиска и переработки информации. Самостоятельные работы студентов с использованием опорных методических материалов (методические рекомендации, методические указания, тетради на печатной основе, инструкции, алгоритмические предписания в содержании информационных технологий и др.) задают ориентировочную основу учебной деятельности, позволяют оперативно корректировать их работу, оказывать индивидуальную помощь и поддержку, совершенствовать ее качество. Все это в конечном итоге позволяет на основе оперативной обратной связи повысить управляемость учебным процессом.

Подготовку к каждому занятию семинарского типа каждый студент должен начать с ознакомления с планом занятия, который отражает содержание предложенной темы. Тщательное продумывание и изучение вопросов плана основывается на проработке текущего материала лекции, а затем изучения обязательной и дополнительной литературы, рекомендованную к данной теме. На основе индивидуальных предпочтений студенту необходимо самостоятельно выбрать тему доклада по проблеме занятия и по возможности подготовить по нему презентацию. Если программой дисциплины предусмотрено выполнение практического задания, то его необходимо выполнить с учетом предложенной инструкции (устно или письменно). Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса. Результат такой работы должен проявиться в способности студента свободно ответить на теоретические вопросы занятия, его выступлении и участии в коллективном обсуждении вопросов изучаемой темы, правильном выполнении практических заданий и контрольных работ.

Структура занятия семинарского типа

В зависимости от содержания и количества отведенного времени на изучение каждой темы занятие может состоять из четырех-пяти частей:

1. Обсуждение теоретических вопросов, определенных программой дисциплины.

2. Доклад и/ или выступление с презентациями по проблеме занятия.

3. Обсуждение выступлений по теме – дискуссия.

4. Выполнение практического задания с последующим разбором полученных результатов или обсуждение практического задания, выполненного дома, если это предусмотрено программой.

5. Подведение итогов занятия.

Первая часть – обсуждение теоретических вопросов - проводится в виде фронтальной беседы со всей группой и включает выборочную проверку преподавателем теоретических знаний студентов. Примерная продолжительность — до 15 минут.

Вторая часть — выступление студентов с докладами, которые должны сопровождаться презентациями с целью усиления наглядности восприятия, по одному из вопросов занятия. Обязательный элемент доклада – представление и анализ статистических данных, обоснование социальных последствий любого экономического факта, явления или процесса.

Примерная продолжительность — 20-25 минут.

После докладов следует их обсуждение – дискуссия. В ходе этого этапа занятия могут быть заданы уточняющие вопросы к докладчикам.

Примерная продолжительность – до 15-20 минут.

Если программой предусмотрено выполнение практического задания в рамках конкретной темы, то преподавателями определяется его содержание и дается время на его выполнение, а замет идет обсуждение результатов. Если практическое задание должно было быть выполнено дома, то на занятии семинарского типа преподаватель проверяет его выполнение (устно или письменно).

Примерная продолжительность – 15-20 минут.

Занятие семинарского типа заканчивается подведением итогов. Студентам должны быть объявлены оценки за работу и даны их четкие обоснования.

Примерная продолжительность — 5 минут.

Практические советы по подготовке презентации, доклада

– готовьте отдельно: печатный текст + слайды + раздаточный материал

– слайды – визуальная подача информации, которая должна содержать минимум текста, максимум изображений, несущих смысловую нагрузку, выглядеть наглядно и просто;

– текстовое содержание презентации – устная речь или чтение, которая должна включать аргументы, факты, доказательства и эмоции;

– рекомендуемое число слайдов 17-22;

– обязательная информация для презентации: тема, фамилия и инициалы выступающего; план сообщения; краткие выводы из всего сказанного; список использованных источников;

– раздаточный материал – должен обеспечивать ту же глубину и охват, что и живое выступление: люди больше доверяют тому, что они могут унести с собой, чем исчезающим изображениям, слова и слайды забываются, а раздаточный материал остается постоянным осязаемым напоминанием; разда-

точный материал важно раздавать в конце презентации; раздаточный материалы должны отличаться от слайдов, должны быть более информативными.

Доклад, согласно толковому словарю русского языка Д.Н. Ушакова: «… сообщение по заданной теме, с целью внести знания из дополнительной литературы, систематизировать материл, проиллюстрировать примерами, развивать навыки самостоятельной работы с научной литературой, познавательный интерес к научному познанию».

Тема доклада должна быть согласованна с преподавателем и соответствовать теме учебного занятия. Материалы при его подготовке, должны соответствовать научно-методическим требованиям вуза и быть указаны в докладе. Необходимо соблюдать регламент, оговоренный при получении задания. Иллюстрации должны быть достаточными, но не чрезмерными. Работа студента над докладом-презентацией включает отработку умения самостоятельно обобщать материал и делать выводы в заключение, умения ориентироваться в материале и отвечать на дополнительные вопросы слушателей, отработку навыков ораторства, умения проводить диспут.

Докладчики должны знать и уметь:

– сообщать новую информацию; использовать технические средства;

– хорошо ориентироваться в теме всего семинарского занятия; дискутировать и быстро отвечать на заданные вопросы;

– четко выполнять установленный регламент (не более 10 минут);

– иметь представление о композиционной структуре доклада и др.

Структура выступления

Вступление помогает обеспечить успех выступления по любой тематике. Вступление должно содержать: название, сообщение основной идеи, современную оценку предмета изложения, краткое перечисление рассматриваемых вопросов, живую интересную форму изложения, акцентирование внимания на важных моментах, оригинальность подхода.

Основная часть, в которой выступающий должен глубоко раскрыть суть затронутой темы, обычно строится по принципу отчета. Задача основной части – представить достаточно данных для того, чтобы слушатели заинтересовались темой и захотели ознакомиться с материалами. При этом логическая структура теоретического блока не должны даваться без наглядных пособий, аудио-визуальных и визуальных материалов.

Заключение – ясное, четкое обобщение и краткие выводы, которых всегда ждут слушатели.

Виды самостоятельной работы студентов, обеспечивающие реализацию цели и решение задач данной дисциплины:

– подготовка к семинарским занятиям;

– изучение тем в рамках самостоятельной работы;

– выполнение контрольных и творческих заданий;

– подготовка и сдача зачета (и/или экзамена).

Самостоятельная работа студентов должна способствовать более глубокому усвоению изучаемой дисциплины, формировать навыки исследова-

тельской работы и ориентировать студентов на приобретение навыков применения теоретических знаний на практике.

Структура самостоятельной работы включает три основных этапа: подготовительный или ориентировочный, исполнительный и контрольно-диагностический. В рамках указанных этапов последовательно выполняются следующие учебные действия: анализ учебного задания и сроков его выполнения, поиск способов и средств его выполнения; планирование хода выполнения задания и прогнозирование возможных затруднений, проверка, оценка и самооценка полученных результатов. Структуру самостоятельной работы студенты не только должны знать, но и применять эти знания в своей деятельности.

Процесс изучения учебного предмета можно рассматривать как последовательное погружение студента в содержание изучаемого материала под "весом" собственных знаний. Однако в нем выделяются три этапа, качественно различных по своим задачам и видам выполняемых действий.

1-вый этап Рассмотрение выделенных компонентов текста учебной литературы. Задача: понять все, что бросается в глаза и легко запоминается, и разделить текст на интересное, главное и второстепенное.

На этом этапе не требуется прилагать усилия для заучивания чего-либо. Обозревается весь учебный предмет, но пропускаются не только подробности, а даже большая часть текста. Процесс изучения начинается ознакомлением со структурой учебного материала. Она анализируется на протяжении этапа все подробнее и подробнее вплоть до первого продумывания категориального аппарата.

Перелистывать материал нужно внимательно, не пропуская страниц. Полезно задерживаться на интересном, но не останавливаться надолго, не прилагать ощутимых усилий для запоминания увиденного и прочитанного, но пытаться сопоставить его с тем, что уже знакомо, и понять его смысл. Если не получилось, то, не задерживаясь, нужно идти дальше. После того как выписаны термины и определения, следует пролистать учебник еще раз и прочесть вслух, четко произнося слова, все термины и их определения. Это поможет научиться правильно произносить новые слова.

2-й этап. Беглое чтение всего учебного материала. Задача: понять все что можно понять, не углубляясь в тщательный разбор, основное внимание уделяя теоретической части материала.

На этом этапе выполняется, беглое сквозное чтение всей теоретической части учебного материала, чтобы выявить и понять основные категории, взаимосвязи между ними. Для выполнения поставленной задачи студентам рекомендуется:

Бегло два раза прочесть всю теоретическую часть. При этом читать только основной текст, при чтении нигде не задерживаться, непонятные места пропускать, не прилагать усилия для запоминания прочитанного, стараться следить только за основным смыслом, содержанием текста. Быстро

прочтя все от начала до конца, студент не успеет забыть то, что было вначале, и представит себе общую картину.

После этого студент вдумчиво должен прочесть, еще один раз, отмечая на полях непонятные места трех степеней сложности.

К первой степени сложности относят материал, который можно понять при самостоятельном разборе, так как имеется достаточно информации в той же главе. Вторую степень сложности представляет материал, который тоже можно понять самостоятельно, но для этого нужно обращаться и к другим главам учебника. К третьей степени сложности относится материал, заставляющий студента обратиться к другому источнику или к преподавателю, поскольку информации, найденной в учебнике, ему оказалось мало.

3-тий этап. Медленное чтение и разбор неясных вопросов. Задача: разобраться в сложном, материале, обратить внимание на взаимосвязи между понятиями. При этом выполняются следующие действия:

Медленное чтение всего учебника и разбор непонятных вопросов первой степени сложности. При необходимости пользоваться карандашом и бумагой. Читать все, ничего не пропуская.

Медленное чтение всего учебника и разбор непонятных вопросов второй степени сложности.

Для нахождения ответов на непонятные вопросы третьей степени сложности обратиться к дополнительной литературе или к преподавателю.

Самостоятельная работа на лекции

Слушание и запись лекций – сложный вид вузовской аудиторной работы. Внимательное слушание и конспектирование лекций предполагает интенсивную умственную деятельность студента. Краткие записи лекций, их конспектирование помогает усвоить учебный материал. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное, основное и сделано это самим студентом.

Не надо стремиться записать дословно всю лекцию. Такое «конспектирование» приносит больше вреда, чем пользы. Запись лекций рекомендуется вести по возможности собственными формулировками. Желательно запись осуществлять на одной странице, а следующую оставлять для проработки учебного материала самостоятельно в домашних условиях.

Конспект лекции лучше подразделять на пункты, параграфы, соблюдая красную строку. Этому в большой степени будут способствовать пункты плана лекции, предложенные преподавателям. Принципиальные места, определения, формулы и другое следует сопровождать замечаниями «важно», «особо важно», «хорошо запомнить» и т.п. Можно делать это и с помощью разноцветных маркеров или ручек. Лучше если они будут собственными, чтобы не приходилось просить их у однокурсников и тем самым не отвлекать их во время лекции.

Целесообразно разработать собственную «маркографию» (значки, символы), сокращения слов. Не лишним будет и изучение основ стенографии. Работая над конспектом лекций, всегда необходимо использовать не только

учебник, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор. Именно такая серьезная, кропотливая работа с лекционным материалом позволит глубоко овладеть знаниями.

РАЗДЕЛ 3. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Основная литература

Кузнецов, Б. Т. Стратегический менеджмент : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления 080100 / Б. Т. Кузнецов. — Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 623 c. — ISBN 978-5-238-01209-4. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: http://www.iprbookshop.ru/71227.html. — Режим доступа: для авторизир. пользователей

Дополнительная литература

Томпсон, А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : учебник для вузов / А. А. Томпсон, Стрикленд Дж. А. ; под редакцией Л. Г. Зайцев, М. И. Соколова. — Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 577 c. — ISBN 5-85173-059-5. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: http://www.iprbookshop.ru/74945.html. — Режим доступа: для авторизир. пользователей

Лицензионные ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", необходимые для освоения дисциплины

Электронно-библиотечная система: по паролю. URL: http://www.iprbookshop.ru/ Предусмотрен режим для слабовидящих.

Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение, в т.ч. отечественного производства, современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы (информационные технологии), используемое при осуществлении образовательного процесса по дисциплине

– Microsoft Windows (лицензионное).
– Офисный пакет программ MicrosoftOffice, включающий текстовый редактор MicrosoftWord, электронную таблицу MicrosoftExcel, программу для подготовки презентаций MicrosoftPowerPoint, браузер InternetExplorer (лицензионное).
– Kaspersky Endpoint Security 10 для Windows (лицензионное).
– Программный продукт 1С: Предприятие (отечественное производство)
– Информационная справочная система и база данных «ГАРАНТ» http://www.garant.ru/ (доступ по паролю) (отечественное производство)
– Студенческий информационно-справочный портал "Гарант-Образование" https://edu.garant.ru/ (доступ свободный) (свободно распространяемое);

– Научная электронная библиотека – база данных eLIBRARY.RU https://elibrary.ru/defaultx.asp (доступ свободный);

– Центральная база данных Росстата - https://www.gks.ru/dbscripts/cbsd/ (доступ свободный) (свободно распространяемое);

– Scopus – единая база данных рецензируемой научной литературы. www.scopus.com (доступ свободный);

– Открытые базы данных Минфина России https://www.minfin.ru/ru/opendata/ (свободно распространяемое).

Особенности учебно-методического обеспечения для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов

Студенты с ограниченными возможностями здоровья, в отличие от остальных студентов, имеют свои специфические особенности восприятия, переработки материала. Подбор и разработка учебных материалов для таких студентов производится с учетом того, чтобы предоставлять этот материал в различных формах так, чтобы инвалиды с нарушениями слуха получали информацию визуально, с нарушениями зрения - аудиально. Предусмотрено в случае необходимости создание текстовой версии любого нетекстового контента для его возможного преобразования в альтернативные формы, удобные для различных пользователей, альтернативную версию медиаконтентов, предусмотрена возможность масштабирования текста и изображений без потери качества, предусмотрена доступность управления контентом с клавиатуры.

РАЗДЕЛ 4. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

4.1 Перечень компетенций, оценивание формирования которых предусмотрено в процессе текущего контроля и промежуточной аттестации по дисциплине

ОПК-3 Способен разрабатывать и осуществлять мероприятия, направленные на реализацию стратегии управления персоналом, обеспечивать их документационное сопровождение и оценивать организационные и социальные последствия

4.2. Оценочные средства для проведения текущего контроля освоения дисциплины

Тема 1. Стратегические проблемы развития производства и структура промышленности.

1. Какие долгосрочные программы экономического развития вы знаете?

2. Назовите основные проблемы развития производства.
3. Кратко охарактеризуйте структуру промышленности.
4. Назовите основные аспекты регионального управления.
5. В чем состоит селективная политика Российской Федерации?
6. Какие программы экономического развития в области управления персоналом вы знаете? Находятся ли они в стадии разработки?

Тема 2. Процесс стратегического управления.
1. Назовите основные задачи стратегического управления и анализа.
2. В чем состоят основные характеристики процесса стратегического управления.
3. В чем заключаются преимущества стратегического подхода к управлению?
4. Какие организационные и иные факторы создают трудности для стратегического подхода к управлению? Каким образом они могут быть преодолены?

Тема 3. Стратегическое управление. Задачи разработки стратегии.
1. Каковы особенности выработки миссии, определения и анализа сфер предпринимательской деятельности.
2. Сформулируйте примеры целей компании в организации работы с человеческими ресурсами (персоналом). Основное требование к определению целевых показателей.
3. Опишите основные виды стратегий: стратегия корпорации, бизнеса, функциональные и оперативные стратегии.
4. Каковы внешние и внутренние факторы, определяющие стратегию.
5. Что должно быть включено в письменное изложение стратегии?
6. Каким образом можно определить плохие или хорошие стратегии?

Тема 4. Анализ производства и конкуренции.
1. Какие методы анализа производства вы знаете?
2. Какие методы стратегического анализа, направленные на обеспечение конкурентоспособности, вы знаете?
3. Назовите наиболее распространенные типы движущих сил.
4. Как оценить конкурентоспособность компании?
5. До какой степени сторонний наблюдатель может определить истинные стратегии компаний?
6. Насколько важна секретность стратегий? Кто из персонала должен знать данные стратегии?

Тема 5. Ситуативный анализ.
1. Каким образом можно оценить существующую стратегию?
2. Что такое ССВУ анализ?
3. Чем отличается стратегическое планирование в больших и малых предприятиях?

Тема 6. Основные типы конкурентных стратегий.

1. Назовите три основных типа стратегии конкуренции.
2. В чем состоят преимущества и уязвимые стороны производителя с низкими издержками производства?
3. В чем состоят преимущества и недостатки стратегии дифференциации?
4. В чем состоят преимущества и недостатки стратегии концентрирования и специализации?

Тема 7. Стратегия и конкурентное преимущество.
1. Насколько стратегическое умение является врожденной способностью? Можно ли этому научиться?
2. Очевидно, что многие организации делают очень мало в области формального стратегического планирования с целью подготовки сбалансированных управленческих решений, но часто преуспевают. Не доказывает ли это, что стратегия ничего не значит?
3. Стратегия означает наличие неострых предположений относительно будущего, но в действительности будущее не может быть известно. Не означает ли это, что стратегическое планирование безнадежно?

Задания по контрольной работе для текущего контроля, указания по ее выполнению

Контрольная работа по дисциплине «Стратегический менеджмент» представляет собой анализ экономико-управленческой ситуации, приведенной в заданиях. Контрольная работа должна соответствовать принятым в институте «Правилам выполнения письменных работ», в том числе требованиям к оригинальности таких работ.

Вариант контрольной работы выбирается по номеру зачетной книжки: четные номера соответствуют 2 варианту, нечетные – 1 варианту.

Вариант 1.

Задание 1.

Учитывая требования к формулировке миссии, выделите достоинства и недостатки следующих миссий:

Макдональдс: «Быстрое обслуживание клиентов ограниченным набором горячей вкусной пищи в чистых и уютных ресторанчиках по приемлемой цене по всему миру».

Полароид: «Совершенствование и развитие рынка мгновенных фотографий для удовлетворения растущей потребности американских и европейских семей запечатлеть на фотографии лица родных и друзей, дорогие сердцу места и мгновения жизни».

Форд (начало 20 в.): «Предоставление людям дешевого транспорта».

Кодак: «Стать мировым лидером в химическом и электронном изображении».

Мобильные Телесистемы (МТС): «Мы видим свою миссию в том, чтобы построить устойчивый мир мобильной связи, объединяющий людей, обогащающий их жизнь и раскрывающий их потенциал – на работе и дома. Мы уве-

рены, что достигнем целей, стоящих перед компанией, благодаря знанию потребностей наших клиентов, работе высококвалифицированных специалистов, постоянному введению новых технологий и системному подходу к развитию компании».

Дарья: «Освобождать время потребителей для полноценной жизни, производя высококачественные продукты легкого приготовления».

Задание 2.

Используя модель пяти конкурентных сил Портера, определите, какие конкурентные силы действуют в данной сфере бизнеса – торговле каучуком.

Выберите из пяти основных конкурентных стратегий для компании одну, которую следует использовать в данной ситуации.

Предложите, как компании добиться конкурентного преимущества согласно выбранной стратегии.

Выделите основные звенья цепочки ценностей данной компании и элементы системы цепочек ценностей данного бизнеса, предложите возможные меры по сокращению в них издержек.

Ситуация «Рынок каучука не резиновый».

Российская компания-импортер натурального каучука работает в условиях агрессивного конкурентного окружения. Автор проблемы Константин Терехин ищет способ, как повысить рентабельность – сейчас она составляет около 2% – и увеличить объем продаж.

Продукт.

Натуральный каучук является необходимым сырьем для многих промышленных предприятий. В Россию его ввозят только из стран Юго-Восточной Азии, поскольку доставка из Южной Америки обходится слишком дорого. Основной вид импортируемого сырья – так называемый стандартный натуральный каучук, производимый во Вьетнаме. На его долю приходится 80% поставок в Россию – серьезно потеснить конкурентов вьетнамский продукт смог благодаря сочетанию низкой цены с неплохим качеством. В Россию сырье следует морем до Владивостока или до Санкт-Петербурга, откуда по железной дороге перевозится в пункт назначения. По словам Константина Терехина, стоимость обоих вариантов доставки практически одинакова. Натуральный каучук, предлагаемый разными поставщиками, заведомо одинаков по качеству – это объясняется жесткими технологическими требованиями к закупаемому промышленностью сырью. Однако срок его хранения ограничен шестью месяцами с момента производства. Потом каучук начинает гнить, его качество ухудшается, и покупатели требуют резкого снижения цены. А поскольку на доставку уходит от двух до четырех месяцев, импортеры работают в очень жестких условиях по срокам сбыта. Наряду с натуральным каучуком промышленность использует и синтетический аналог. В России его производят многие предприятия, в частности "Сибур" и "Татнефть". Чуть более года назад натуральный каучук стоил в полтора раза дороже синтетического. Затем мировые цены на него резко упали, и сейчас он на 20% дешевле искусственного. Однако российские потребители не спешат переходить на натуральный продукт. Для этого необходимо внести изменения в

технологические процессы, но нет никакой уверенности, что цена на импортное сырье вновь не поползет вверх. Кроме того, российские производители синтетического каучука, увидев, что чаша весов все-таки может склониться в пользу натурального, резко снизили цены на свою продукцию.

Клиенты.

Основными потребителями натурального каучука являются производители шин. В России, Белоруссии и Украине, куда Импортер поставляет свой товар, 15 таких заводов. У прочих покупателей – их около сотни – потребности гораздо ниже. Это такие предприятия, как обувные фабрики, кабельные производства, заводы резинотехнических изделий. Для сравнения: самый крупный кабельный завод ежемесячно закупает 60 т каучука, а самому крупному потребителю среди шинных заводов, Бобруйскому, в период максимальной загрузки мощностей необходимо 300 т натурального каучука в сутки. Если суммировать потребности клиентов, то всем шинникам нужно от 2 до 4 тыс. т этого сырья в месяц, а более мелкие потребители ежемесячно закупают в общей сложности от 500 до 1 тыс. т. Являясь крупнейшими потребителями натурального и синтетического каучука, шинные заводы в разных объемах используют их в технологических процессах. В шинах для легковых автомобилей доля синтетического каучука составляет 70-90%, а на шины для грузовиков идет, прежде всего, натуральный продукт. Именно поэтому Бобруйский шинный завод, где выпускаются шины для самосвалов-гигантов "БелАЗ", чрезвычайно привлекателен для поставщиков. Однако это же предприятие является лидером по неплатежам – задержки с оплатой поставленного товара могут превышать полгода. Еще один негативный фактор – сильно выраженный сезонный характер продаж. Пик потребления каучука приходится на весну и осень. Именно в это время происходит массовая замена "резины" на грузовых автомобилях, и шинники резко увеличивают объемы производства. Для полноты картины скажем, что в 2001 году рынок шин охватил кризис перепроизводства. Два года назад аналитики сделали неверный прогноз о росте рынка, и заводы резко увеличили объемы производства. Они могли себе это позволить, поскольку производственные мощности не были до конца загружены. Но прогнозы не оправдались, и у шинников возникли проблемы с реализацией (у многих склады затоварены до сих пор). Возродились даже бартерные схемы расчетов, казалось бы, ушедшие в прошлое. Заводы значительно снизили закупки каучука и отчаянно демпингуют, понуждая к этому и поставщиков сырья.

Конкуренция.

На рынке сейчас действуют 5-7 компаний, являющихся основными поставщиками натурального каучука. При этом Импортер контролирует около 50% рынка. Сильнейшая конкуренция привела к тому, что разница в цене, по которой компании-импортеры предлагают продукт, мизерна. Столь же мизерна и рентабельность, составляющая сейчас около 2%. Вообще рынок каучука – это рынок покупателя. Заводы-потребители избалованы "перепроизводством поставщиков" и устраивают тендеры на поставку едва ли не на каждой партии сырья. Как говорит Константин Терехин, типична ситуация,

когда снабженец показывает продавцу прайс конкурента с более низкой ценой. А получив обещание скидки, звонит первому продавцу, чтобы добиться от него очередной уступки. Так продолжается до тех пор, пока кто-нибудь из поставщиков не останавливается, поняв, что начинает работать себе в убыток. Нормальной считается оплата поставок с отсрочкой в один месяц. Незапланированную отсрочку платежа – еще на месяц – поставщики легко "проглатывают". Нравы на этом рынке такие, что поставщику каучука на следующий день после заключения договора могут заявить: сделка расторгнута, мы решили заключить контракт с вашим конкурентом. В условиях насыщенного рынка утрачивает свою волшебную силу даже такой мощный катализатор заключения сделок, как "откат".

Попытки выйти из замкнутого круга.

Импортер неоднократно пробовал создать какие-либо конкурентные преимущества. Из этого ничего не вышло – не все попытки оказались удачными, а успешные находки тут же копировали конкуренты. Например, когда Импортер начал держать запасы каучука одновременно на складах и в Санкт-Петербурге, и во Владивостоке (до этого компании-импортеры осуществляли поставки лишь из какого-либо одного города), эту модель тут же воспроизвели остальные поставщики. Импортер попытался пойти и по пути создания региональных складов, расположенных в непосредственной близости от потребителей. Им предложили брать сырье в тот момент, когда оно понадобится. Целью было "привязать" к себе крупного клиента. Но эта попытка провалилась: заводы по-прежнему диктовали свои условия закупки, шантажируя возможностью сделки с конкурентами: "А твой товар пусть гниет!" Стимулирование ранней оплаты тоже не дало ожидаемого эффекта. Если отсрочка платежа составляла 20 дней, продавец назначал стандартную цену. Клиент, готовый оплатить товар через 10 дней, получал скидку, которая еще более увеличивалась в случае оплаты по факту поставки. И, наконец, если завод соглашался на предоплату за полгода до поставки каучука, Импортер предлагал беспрецедентно низкую цену. Однако эксперимент был сорван начавшимся мировым падением цен на каучук. Потребители ожидали еще большего удешевления сырья и не хотели переплачивать. Предпринимались и попытки расширения рынка. Так, омский шинный завод "Матадор" традиционно закупает каучук, производимый в Малайзии (именно его использует материнская компания завода в Европе). Импортер получил заключение экспертов, что каучук из Вьетнама по качеству не уступает малазийскому. Технологов "Матадора" долго убеждали в том, что вьетнамский вполне соответствует их жестким требованиям, и будет поставляться в срок. Однако окончательное решение принималось не в Омске, а в штаб-квартире компании в Германии. Оно было отрицательным. Стандартные маркетинговые решения, способные повысить конкурентные преимущества товара, на сырьевых рынках неприменимы. Нет смысла улучшать качество продукта, поскольку промышленности нужно сырье с теми характеристиками, на которые ориентированы производственные мощности. Вне игры и такое маркетинговое решение, как привлечение клиента оригинальной упаковкой. Каучук поставляется в упа-

ковке двух видов, и покупатель заранее указывает в договоре, какая ему нужна, – это определяется технологическими процессами, используемыми на предприятии. Выходом могло бы стать картельное соглашение между основными импортерами натурального каучука. Однако попытки заключить его закончились ничем – у всех импортеров свои интересы. Да и новому игроку войти на рынок каучука чрезвычайно просто. Все, что нужно для этого, – свободные средства и опытный менеджер. Здесь не нужна реклама, не важна репутация (ведь качество товара у разных поставщиков одинаково), а со всеми потенциальными потребителями можно познакомиться за полтора месяца. Одним словом, картина безрадостная. Все попытки выделиться из среды конкурентов оказались тщетными. Работа в условиях двухпроцентной рентабельности Импортера не устраивает – риски оказываются очень высокими, и самый незначительный просчет приводит к серьезным убыткам. Какого-либо выхода из сложившейся ситуации Константин Терехин не видит.

Вариант 2.

Задание 1.

Компания находится в сложном стратегическом и финансовом положении, чтобы выйти из кризисной ситуации, ей нужно сосредоточить усилия на развитии одного направления.

Проанализируйте ситуацию, выделите сильные и слабые стороны всех направлений деятельности компании (торговля ГСМ, шасси и спецтехникой, шинами, сборка телевизоров) и выберите, с Вашей точки зрения, одно перспективное.

Используя дерево целей (3 уровня целей), сформулируйте стратегические цели и задачи для развития выбранного направления.

Определите конкурентные преимущества, которые могут быть положены в основу стратегии компании.

Ситуация «Обреченное посредничество».

Новые проблемы иногда оказываются старыми и до боли знакомыми. Когда слушаешь рассказ Кирилла Трунова, мысленно переносишься в начало 1990-х, когда на российских рынках царили посредники и бартер. Казалось бы, то время безвозвратно ушло. Но иногда оно возвращается.

В свободном полете.

Все сотрудники небольшой Фирмы, о которой пойдет речь, раньше работали в "Сибур моторс" – дочерней компании нефтехимического гиганта СИБУР. Он исправно обеспечивал "дочку" заказами, а та снабжала несколько десятков сибуровских заводов горюче-смазочными материалами и торговала ими в розницу, закупала автомобили для всех структур СИБУРа, продавала каучук и шины, производимые холдингом. По словам Кирилла Трунова, силами 50 сотрудников "Сибур моторс" обеспечивался годовой оборот в 300-400 млн. руб.

Когда весной 2002 года в СИБУРе сменилось руководство, новые боссы холдинга провели чистку и в "Сибур моторс". Некоторые оставшиеся без

работы сотрудники решили заняться собственным бизнесом, делая ставку на опыт работы в компании и сохранившиеся деловые связи. Полгода назад восемь из них создали небольшую частную Фирму. Ее профиль практически совпадает с профилем "Сибур моторс" – посредническая деятельность на рынках ГСМ, грузовых шасси, спец автомобилей и шин. Специфика этого бизнеса владельцам и менеджерам Фирмы хорошо известна. Например, за плечами руководителя компании – управленческие посты в "Росшине", СИБУРе и ряде банков. Однако дела у Фирмы идут ни шатко, ни валко, деньги удается зарабатывать лишь благодаря случайным сделкам. И для нормального ведения бизнеса их катастрофически не хватает.

В поиске.

Практически ничего не получается у Фирмы с торговлей ГСМ – сферой деятельности, которая обеспечивала "Сибур моторс" самые большие обороты. Проблема в том, что многие российские нефтеперерабатывающие заводы работают по давальческой схеме. "Давалец" – собственник сырья, которое он отдает на перерабатывающее предприятие. Полученный из этого сырья готовый продукт становится собственностью "давальца"; им же он расплачивается за услуги по переработке. Давальческие, толлинговые схемы распространены в пищевой промышленности (производство крупы, муки, масла и сахара), в текстильной и химической промышленности, металлургии. Они оказались гораздо более живучими, чем, скажем, бартер. Присутствие крупных нефтяных компаний пока не привело к уходу с рынка мелких поставщиков ГСМ. Крупные игроки работают по фиксированным ценам, которые не всегда устраивают тех потребителей, для которых стоимость сырья важнее гарантированности поставок. Поэтому перед отопительным сезоном небольшие ТЭЦ, находящиеся где-нибудь в Хабаровске или Воронеже, отправляют "ходоков" на поиски более выгодного предложения. Им рады помочь фирмы-посредники. Однако небольшие посреднические компании, не имеющие собственных средств на закупку ГСМ для последующей перепродажи, со своей стороны, сталкиваются с серьезными трудностями в работе. Многочисленные "давальцы", каждый со своими объемами поставок и ценами, делают рынок ГСМ нестабильным. Кирилл Трунов: Был случай, когда цены менялись в течение месяца три раза. Покупатели мазута для подстраховки договариваются о его приобретении в 25 местах, а потом выбирают более выгодное предложение. Нет никаких гарантий, что сделка, которая уже обговорена, все-таки состоится. Клиент может отказаться от покупки, узнав, что "давальцы" разместили на каком-нибудь заводе очередной заказ и предлагают ГСМ по более выгодной цене. Фирма могла бы нормально жить, продавая по 10-15 тыс. т мазута в месяц. Но бывает так, что за два месяца не удается совершить ни одной сделки. Кирилл Трунов: Сразу 15 тыс. т мазута никто из поставщиков нам не продаст – продают по 2-3 тыс. тонн. Бывают и совсем маленькие партии – по 500 тонн. А ведь это все переговоры, которые отнимают очень много времени. Таким образом, Фирма не имеет ни стабильного канала поставок ГСМ, ни постоянных покупателей и этим отличается от той же "Сибур

моторс". По словам Кирилла Трунова, закрепиться на каком-нибудь НПЗ, что гарантировало бы большие объемы сделок, крайне сложно. Это требует значительных финансовых вливаний, а таких возможностей у Фирмы нет.

И на "Урале" не выедешь.

Со вторым направлением – торговлей грузовыми шасси и спецтехникой на базе автомобиля "Урал" – схожие проблемы. У Фирмы есть возможность продавать шасси дешевле, чем основной поставщик торговый дом "Урал". Дело в том, что один из старых знакомых руководителя Фирмы имеет с УралАЗом договор о встречных поставках, и в качестве платы за комплектующие получает продукцию завода со скидкой. Этот предприниматель предложил Фирме торговать бартерными шасси. Фирма просит заказчиков произвести 50-процентную предоплату, а после сборки автомобиля выплатить оставшуюся сумму. Но успехи здесь минимальны. Поиски покупателей с помощью рекламы, размещаемой в специализированных журналах и на интернет-порталах (Фирма тратит на нее около 5 тыс. руб. в месяц), оказались практически безрезультатными. За полгода продано лишь два шасси по рекламе и несколько благодаря старым знакомствам. Кирилл Трунов: Семь-восемь проданных шасси в год – это ничто. Не окупаются даже расходы на поиск клиентов. Сейчас мы пытаемся наладить отношения с заводом "Стройнефтемаш", специализирующимся на выпуске нефтегазопромысловой техники на базе грузовых шасси – "Уралов" и "КамАЗов". Такая техника стоит серьезных денег – около 2 млн. руб., а иногда и 4-5 млн., и спрос на нее есть. Мы хотели бы закупать технику от своего лица, перестать быть просто посредниками. Но даже если эта схема окажется эффективной, на ее отстраивание нужны месяцы.

От шин к телевизорам.

Повторяя структуру бизнеса "Сибур моторс", Фирма пытается торговать автомобильными шинами. Но фактически ею была совершена лишь одна сделка. У СИБУРа имелся долг перед некой компанией, которая согласилась получить его готовой продукцией. Фирма сумела выступить в этой сделке в роли посредника – опять-таки благодаря связям своих сотрудников. Выполняя долговые обязательства, СИБУР отгрузил семь вагонов шин. На комиссию, полученную от этой сделки, Фирма жила два месяца. Но больше на этом направлении нет никаких успехов. Фирма и здесь пыталась выстроить бартерную схему взаимоотношений. Пользуясь личным знакомством с директором Ярославского шинного завода, руководство Фирмы намеревалось наладить стабильные поставки на завод каучука, производимого предприятием "Тольяттикаучук". Взамен ярославцы должны были отпускать Фирме свою продукцию со скидкой. Многократные поездки в Ярославль и Тольятти вроде бы начали приносить плоды. После длительного согласования условий сделки с обоими предприятиями Фирма вплотную приблизилась к заключению договоров. Но из-за внутреннего конфликта на одном из заводов все сорвалось. Видимо, от отчаяния Фирма пытается выйти в другие сферы бизнеса. Например, обсуждается проект по производству недорогих теле-

визоров из китайских комплектующих. Собирать их предполагается на неких мощностях в городе Ейске, а продавать – в российских регионах. Но до реализации этого проекта еще очень далеко: на него, как и на все остальные, нет денег.

Предварительный диагноз.

Таким образом, бизнес Фирмы находится в плачевном состоянии. Личные связи и знание специфики рынка без соответствующей финансовой подпитки, как выяснилось, немногого стоят. К тому же случаи, когда долго готовившаяся сделка срывается из-за необязательности одного из контрагентов, разрушают старые связи. Задачу, стоящую перед Фирмой, Кирилл Трунов определяет так: надо найти хотя бы одного надежного и платежеспособного заказчика в любой из ниш рынка, где работает компания. Появление пусть небольшого, но стабильного дохода решит проблему оборотных средств и даст Фирме шанс выжить. Получение кредита, как один из вариантов решения проблемы, исключается. Кирилл Трунов: Во времена "Сибур моторс" банки сами приходили и предлагали деньги. Никакой бумажной волокиты, одна подпись – и деньги тотчас оказывались на счете. В принципе личные связи позволяют взять кредит, но неопределенность и нестабильность этого бизнеса нас от этого шага удерживают. Господин Трунов согласен с тем, что посредничество в той форме, в какой оно существует сейчас вокруг нефтеперерабатывающих заводов и предприятий вроде УралАЗа, обречено – это демонстрирует ситуация в других сферах бизнеса. Однако он считает, что какой-то запас времени у Фирмы есть, поскольку без посредников этим предприятиям пока не обойтись: «Сейчас НПЗ слил давальцу его продукцию – и хлопоты по сбыту на этом заканчиваются. А выстраивать логистику, растить свою дилерскую сеть – это для завода гораздо сложнее».

Задание 2.

Выберите 3-4 известные Вам компании, являющиеся конкурентами, услугами или продукцией которых Вы пользовались.

Составьте список из 6-10 ключевых факторов успеха для этих компаний, учитывая специфику отрасли.

Оцените их конкурентные позиции методом взвешенной и невзвешенной оценки по ключевым факторам успеха.

Определите для одной из компаний, какую стратегию она может использовать, чтобы усилить свои конкурентные позиции, обоснуйте свой ответ.

Критерии оценивания контрольной работы

– Степень раскрытия сущности вопроса: а) полнота ответа на вопросы по разделам; б) полнота и глубина знаний по теме; г) обоснованность способов и методов работы с материалом; е) умение обобщать, делать выводы.

– Обоснованность выбора источников: а) оценка использованной литературы: привлечены ли известные работы по теме исследования (в т.ч.

журнальные публикации последних лет, последние статистические данные, сводки, справки и т.д.).

– Соблюдение требований к оформлению: а) насколько верно оформлены ссылки на используемую литературу, список литературы; б) оценка грамотности и культуры изложения (в т.ч. орфографической, пунктуационной, стилистической культуры), владение терминологией.

Оценка «отлично» ставится, если выполнены все требования к написанию и защите работы: проведён полный организационный анализ предприятия, сформулированы выводы и рекомендации, даны правильные ответы на дополнительные вопросы.

Оценка «хорошо» – основные требования к работе и её защите выполнены, но при этом допущены недочёты. В частности, имеются неточности в изложении материала; отсутствует логическая последовательность в суждениях; имеются упущения в оформлении; на дополнительные вопросы при защите даны неполные ответы.

Оценка «удовлетворительно» – имеются существенные отступления от требований к выполнению организационного анализа и теоретического ответа. В частности: тема освещена лишь частично; допущены фактические ошибки в организационном анализе предприятия, оформлении; допущены ошибки при ответе на дополнительные вопросы; во время защиты отсутствует вывод.

Оценка «неудовлетворительно» – анализ не проведен, обнаруживается существенное непонимание проблемы.

4.3 Оценочные средства промежуточной аттестации для оценивания уровня формирования компетенций, соотнесенного с планируемыми результатами обучения по дисциплине:

По компоненте компетенций «Знать»

1. Особенности региональной экономики.
2. Основные аспекты регионального управления.
3. Цели и задачи регионального развития.
4. Понятие селективной экономической политики Российской Федерации.
5. Реализация и исполнение выбранной стратегии.
6. Критический анализ ситуации и оценка деятельности.
7. Основные характеристики процесса стратегического управления.
8. Персонал, занимающийся управлением и разработкой стратегии.
9. Определение и анализ сфер предпринимательской деятельности.
10. Установка долгосрочных и краткосрочных целей: второй этап решения задачи выбора направления.
11. Формирование стратегии: третий этап решения задачи выбора направления.

12. Подходы к разработке стратегии и стратегическому анализу в организации.
13. Координирование действий по формированию стратегии.
14. Методы анализа производства и конкуренции.
15. Определение основных экономических особенностей отрасли. Концепция движущих сил: почему происходят изменения в отрасли.
16. Анализ величины сил конкуренции.
17. Значение для разработки стратегии модели пяти сил конкуренции.
18. Оценка конкурентоспособности компаний.
19. Роль ситуативного анализа в процессе разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности.
20. Стратегический анализ издержек производства и структура издержек производства.
21. Оценка конкурентоспособности.
22. Основные типы стратегий конкуренции, взаимосвязь между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений.
23. Основные положения стратегии руководящей роли в области издержек производства.
24. Основные положения стратегии дифференциации.
25. Основные положения стратегий концентрирования и специализации.
26. Основные наступательные стратегии для закрепления конкурентного преимущества в компании.
27. Основные стратегии защиты и стратегии сохранения конкурентного преимущества в компании.
28. Стратегии вертикальной интеграции.
29. Способы удержания конкурентного преимущества в компании.
30. Понятие обратной интеграции.

По компоненте компетенций «Уметь»

1. Дать характеристику индикаторам региональных интересов.
2. Дать характеристику федеральным, региональным и муниципальным долгосрочным программам экономического развития.
3. Дать характеристику задачам стратегического управления организации, касающимся управлением персоналом.
4. Дать характеристику стратегии корпорации.
5. Дать характеристику «стратегического подхода» к управлению персоналом организации.
6. Дать характеристику стратегического управления как непрерывного процесса.
7. Дать характеристику задачам, решаемым стратегическими плановиками в организации.
8. Дать характеристику миссии компании.

9. Дать характеристику и определить значение целевых установок для деятельности организации.
10. Дать характеристику стратегии однородной группы производств (стратегии бизнеса).
11. Дать характеристику функциональным и оперативным стратегиям.
12. Дать характеристику стратегии корпорации.
13. Дать характеристику факторам, определяющим стратегию компании с целью подготовки сбалансированных управленческих решений.
14. Дать характеристику влиянию системы ценностей и культуры на стратегию.
15. Дать характеристику наиболее распространенных типов движущих сил.
16. Дать характеристику ключевых факторов успеха.
17. Дать характеристику соперничеству среди конкурирующих продавцов и силу конкуренции потенциальных новичков.
18. Дать характеристику силы конкуренции продуктов-заменителей, поставщиков и покупателей.
19. Дать характеристику методов оценки работы существующей стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности.
20. Проанализировать сильные и слабые стороны компании.
21. Проанализировать возможности и опасности компании.
22. Дать характеристику стратегических вопросов, стоящих перед компанией.
23. Проанализировать преимущества и уязвимые стороны производителя с низкими издержками производства.
24. Дать характеристику рисков и преимуществ стратегий, связанных с дифференциацией.
25. Дать характеристику рисков и преимуществ стратегий, связанных с концентрированием и специализацией.
26. Дать характеристику наступления на сильные стороны конкурента.
27. Дать характеристику наступления на слабые стороны конкурента.
28. Дать характеристику наступлению за пределами существующего рынка.
29. Дать характеристику положительных и отрицательных сторон вертикальной интеграции.
30. Проанализировать сильные и слабые стороны первенства.

По компоненте компетенций «Владеть навыками»

1. С какими из приведенных ниже суждений вы согласны или не согласны и почему?

1). Миссия организации – это главная общая цель организации, заключающаяся в удовлетворении потребностей рынка в товарах или услугах

2). Миссия организации – это целевые показатели, которые должны быть достигнуты организацией

3). Миссия организации – это управленческий план ведения действий по достижению целевых установок

4). Миссия организации – это управленческий игровой план ведения дела.

2. С какими из приведенных ниже суждений вы согласны или не согласны и почему?

Многоплановое наступление осуществляется при

1). наличии достаточного количества сил и ресурсов для конкурентной борьбы, применении ценовых методов в ответ на видовые, тактике энергичного продвижения товара

2). концентрировании своих конкурентоспособных сил и ресурсов против слабых сторон конкурентов

3). осуществлении наступлении на нескольких основных направлениях с целью добиться разбалансирования работы конкурентов

4). избегании вторжения на уже занятые позиции и завоевание первенства в освоении новых рынков, производство продукции с необычными свойствами

5). осуществлении атак в таком месте и такое время, когда условия конкуренции более благоприятны для слабой стороны, нежели для сильных конкурентов.

3. Современные экономические организации - это открытые системы, внутренняя стабильность которых зависит от условий внешней среды. Согласны ли вы с этим утверждением? Поясните свой ответ.

4. Согласны ли вы с этим утверждением?

Тенденции к сотрудничеству и кооперации приводят к глобализации рынков и экономик, что делает необходимым ориентацию национальных экономик на международные стандарты учета, анализа и управления бизнесом. Поясните свой ответ.

5. Согласны ли вы с этим утверждением?

Для определения стратегии развития конкретного предприятия необходим отраслевой анализ, учитывающий особенности отраслевого развития.
Поясните свой ответ.

6. Согласны ли вы с этим утверждением?

Рабочая среда логистической фирмы состоит из тех участников рынка, с которыми у фирмы есть прямые отношения или которые оказывают прямое воздействие на фирму.
Поясните свой ответ.

7. Выберите верный вариант и поясните свой ответ.

Модель “пяти сил” Портера позволяет ...

А. Определить приоритеты в развитии внутренней среды фирмы

Б. Идентифицировать благоприятные возможности и опасности, с которыми фирма может встретиться в отрасли

В. А + Б

8. Согласны ли вы с этим утверждением?

Для преодоления такого входного барьера в отрасль как лояльность к торговой марке покупателя фирма должна перекрыть это значительными инвестициями.

Поясните свой ответ.

9. Определите, какие из ниже перечисленных целей являются стратегическими и финансовыми, долгосрочными и краткосрочными. Укажите, соответствуют ли данные цели требованиям SMART- принципа, и поясните свой ответ.

Увеличить долю фирмы на рынке с 5% до 10% в течение 3-х месяцев.

Обеспечить рост доходов на 5%.

Обеспечить повышение качества продукции в течение месяца.

Добиться ежегодного увеличения объема продаж с 1 млрд. руб. до 2 млрд. руб. за 5 лет.

Раз в полтора-два года выходить на новый рынок.

10. Определите, какие из ниже перечисленных целей являются стратегическими и финансовыми, долгосрочными и краткосрочными. Укажите, соответствуют ли данные цели требованиям SMART- принципа, и поясните свой ответ.

Достигнуть 20%-ного уровня доходов по акциям.

Добиться повышения цены акций на 10% за 1 год.

Повысить репутацию фирмы среди клиентов.

Повысить конкурентоспособность фирмы.

Добиться 100%-ного уровня удовлетворения запросов клиентов.

11. Определите, какие из ниже перечисленных целей являются стратегическими и финансовыми, долгосрочными и краткосрочными. Укажите, соответствуют ли данные цели требованиям SMART- принципа, и поясните свой ответ.

Расширить номенклатуру продукции.

Выделить 25-30% чистого дохода на выплату дивидендов в конце текущего года.

Добиться лидерства в области технологий и инноваций.

Снизить издержки по сравнению с основными конкурентами.

30% от общего объема продаж должно приходиться на товары, пущенные в производство за последние 5 лет.

12. Определите, какие из ниже перечисленных целей являются стратегическими и финансовыми, долгосрочными и краткосрочными. Укажите, соответствуют ли данные цели требованиям SMART- принципа, и поясните свой ответ.

Ликвидировать те направления деятельности, которые не приносят дохода и не вписываются в стратегию компании в течение 1 года.

Увеличить прибыль на вложенный капитал.

Добиться увеличения притока денежных средств.

Обеспечить стабильный доход в период экономического спада.

Совершать селективные приобретения других фирм, которые могли бы дополнить деятельность фирмы.

13. Определите основные причины, почему используемые в фирме системы мотивации не приводят к повышению эффективности труда, не способствуют реализации стратегии компании. Поясните свой ответ.

14. Какие действия следует предпринять, чтобы система мотивации стала эффективной? Объясните свой ответ, приведите примеры.

15. Перечислите стратегии стимулирования персонала. Более подробно раскройте смысл трех из приведенных стратегий. Ответ поясните примерами.

16. Расставьте этапы проектирования систем управления в правильном порядке. Ответ поясните.

1. Формирование регламентных документов
2. Проектирование системы управления
3. Проектирование организационной структуры
4. Анализ текущего состояния системы управления на предприятиях
5. Построение модели бизнес-процессов

17. Перечислите этапы процесса стратегического управления, дайте определение, приведите примеры. Ответ поясните.

18. Согласны ли вы с этими утверждениями?

Для входящей на рынок фирмы больше угроз представляет фрагментарная отрасль. А основная конкурентная угроза в консолидированных отраслях - в возможности ведущих ее компаний вести ценовую войну.

Поясните свой ответ.

19. Согласны ли вы с этим утверждением?

Третья сила в модели Портера - возможность покупателей «торговаться» представляет угрозу давления на цены из-за потребностей в экономии ограниченных денежных ресурсов.

Свой ответ поясните.

20. Согласны ли вы с этими утверждениями?

Управление как процесс начинается со стратегического планирования, так как оно обеспечивает основу для всех управленческих решений. К числу потенциальных преимуществ стратегического планирования относится возможность решать критические ситуации, угрожающие организации.

Ответ обоснуйте.

21. Выберите верный вариант ответа и обоснуйте его. Приведите примеры.

Стратегия стабильности обычно используется ...

А. Крупными фирмами, которые доминируют на рынке

Б. Вновь созданными организациями

В. Крупными фирмами, которые утрачивают свое влияние на рынке.

22. Верно ли, что объективные законы конкуренции и экономии времени требуют увеличения затрат на повышение качества стратегических решений на ранних стадиях жизненного цикла товаров ради многократной экономии на последующих стадиях?

Ответ обоснуйте.

23. Выберите верный вариант ответа и обоснуйте его. Приведите примеры.

Процесс прогнозирования стратегии повышения качества товара требует проведения маркетинговых исследований с целью ...

А. Определения доли рынка товара, выпускаемого фирмой, на рынке

Б. Определения отставания товара фирмы от товаров конкурентов на данном рынке по важнейшим параметрам качества и ресурсоемкости

В. Определение среднего уровня цен на аналогичную продукцию, выпускаемую конкурентами.

24. Выберите верный вариант ответа и обоснуйте его. Приведите примеры.

Стратегия дифференциации подразумевает ...

А. Наличие у фирмы возможностей осуществления значительных инвестиций, доступа к капиталу, низкозатратной системы распределения

Б. Создание фирмой продукции с уникальными свойствами, которые закреплены торговой маркой

В. Сосредоточение на определенном сегменте рынка или конкретном виде продукции

25. Согласны ли вы с этими утверждениями?

Цель ситуационного анализа - выявление тех черт внутренней и внешней среды компании, которые наиболее конкретно, явно влияют на стратегическое видение и возможности компании. Ситуационный анализ обычно используется для анализа ближайшего окружения предприятия.

Ответ обоснуйте.

26. Расположите этапы процесса управления по целям в логически верной последовательности. Ответ поясните.

А. Планирование работы подчиненного персонала

Б. Постановка целей

В. Корректирующие действия

Г. Контроль и анализ выполнения целей

27. Среди вариантов хозяйственной стратегии, которые представляются руководству, должны быть следующие:

А. вариант, обеспечивающий по сравнению с другими вариантами, максимальный темп роста продаж при определенном уровне рентабельности, удовлетворительном уровне ликвидности, платежеспособности, эффективности использования активов и рыночной активности;

Б. вариант, обеспечивающий по сравнению с другими максимальный объем прибыли при определенных темпах роста продаж и удовлетворительном уровне ликвидности платежеспособности, эффективности использования активов и рыночной активности;

Какой вариант вы выберете? Ответ обоснуйте.

28. Согласны ли вы с этими утверждениями?

Традиционные технологии в сравнении с высокими технологиями характеризуются большей стабильностью. Сфера высоких технологий имеет тенденцию к преобладанию конкуренции качеством, новизной, инновациями.

Ответ обоснуйте.

29. Согласны ли вы с этим утверждением?

Формирование стратегической организационной структуры производится путем развития мышления управленческого персонала, а также стиля деятельности, нацеленных на постоянные поиски, изменение, усвоение опыта прошлых решений.

Свой ответ поясните.

30. Согласны ли вы с этим утверждением?

Суть метода SWOT-анализа заключается в оценке перспектив финансово-хозяйственной деятельности предприятия в двух аспектах: говоря о сегодняшнем положении, определяют его достоинства и недостатки, а взгляд на перспективу выявляет возможности продолжения дальнейшей деятельности и угрозы выполнению планов.

Поясните свой ответ.

4.4 Показатели и критерии оценивания текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины

Текущий контроль по дисциплине обеспечивает оценивание хода освоения дисциплины. Эта оценка должна учитывать результаты опроса/контрольной работы. Промежуточная аттестации по дисциплине реализуется в форме экзамена.

Критерии оценивания результатов освоения дисциплины в ходе текущего контроля и промежуточной аттестации.

Система критериев оценивания, принятая в УИФР, опирается на три уровня проективного освоения компонентов компетенций: пороговый, повышенный, продвинутый.

Компоненты компетенций	Признаки уровня освоения компонентов компетенций		
	пороговый	повышенный	продвинутый
Знания	Студент демонстрирует знание-знакомство, знание-копию: узнает объекты, явления и понятия, находит в них различия, проявляет знание источников получения информации, может осуществлять самостоятельно репродуктивные действия над знаниями путем самостоятельного воспроизведения и применения	Студент демонстрирует аналитические знания: уверенно воспроизводит и понимает полученные знания, относит их к той или иной классификационной группе, самостоятельно систематизирует их, устанавливает взаимосвязи между ними, продуктивно применяет в знако-	Студент может самостоятельно извлекать новые знания из окружающего мира, творчески их использовать для принятия решений в новых и нестандартных ситуациях.

	информации.	мых ситуациях.	
Умения	Студент умеет корректно выполнять предписанные действия по инструкции, алгоритму в известной ситуации, самостоятельно выполняет действия по решению типовых задач, требующих выбора из числа известных методов, в предсказуемо изменяющейся ситуации	Студент умеет самостоятельно выполнять действия (приемы, операции) по решению нестандартных задач, требующих выбора на основе комбинации известных методов, в непредсказуемо изменяющейся ситуации	Студент умеет самостоятельно выполнять действия, связанные с решением исследовательских задач, демонстрирует творческое использование умений (технологий)
Навыки	Студент демонстрирует готовность к решению ограниченного количества нетипичных задач при условии оказания ему методической помощи (например, постановка уточняющих вопросов), а также не готов решать практические задачи повышенной сложности и принимать профессиональные и управленческие решения в условиях неполной определенности, при недостаточном документальном, нормативном и методическом обеспечении.	Студент демонстрирует готовность к самостоятельному решению ограниченного количества нетипичных задач, но испытывает трудности при решении практических задач повышенной сложности, позволяющих принимать профессиональные и управленческие решения в условиях неполной определенности, при недостаточном документальном, нормативном и методическом обеспечении.	Студент готов решать практические задачи повышенной сложности, нетиповые задачи, принимать профессиональные и управленческие решения в условиях неполной определенности, при недостаточном документальном, нормативном и методическом обеспечении.

При проведении текущей и промежуточной аттестации по дисциплине в рамках проекции традиционной шкалы оценивания применяются следующие критерии:

Цифровое выражение	Словесное выражение	Описание

5	Отлично (зачтено)	всестороннее, систематическое и глубокое знание учебного материала, умение свободно выполнять практические задания, предусмотренные программой, усвоивший основную литературу и знакомый с дополнительной литературой, рекомендованной программой
4	Хорошо (зачтено)	полное знание учебного материала, успешно выполняет предусмотренные в программе практические задания, усвоил основную литературу, рекомендованную в программе, способен к самостоятельному пополнению и обновлению знаний и умений в ходе дальнейшей учебной работы и профессиональной деятельности
3	Удовлетворительно (зачтено)	знания основного учебно-программного материала в объеме, необходимом для дальнейшей учебы и предстоящей работы по специальности, выполняет практические задания, предусмотренные программой, знаком с основной литературой, рекомендованной программой, но допускает погрешности в ответе и при выполнении заданий, обладая при этом необходимыми знаниями для их устранения под руководством преподавателя
2	Неудовлетворительно (не зачтено)	пробелы в знаниях основного учебно-программного материала, допущение студентом принципиальных ошибок в выполнении предусмотренных программой заданий. Как правило, оценка "неудовлетворительно" ставится студентам, которые не могут продолжить обучение или приступить к профессиональной деятельности по окончании вуза без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине.

4.5 Процедуры оценивания знаний, умений и навыков

Процедуры оценивания знаний, умений и навыков, характеризующих этапы формирования компетенций, представлены в методических материалах вуза «Положение об организации, формах и методах оценки качества освоения основной образовательной программы».

4.6 Особенности проведения текущей и промежуточной аттестации для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов

Для осуществления процедур текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации указанных обучающихся создаются фонды оценочных средств, адаптированные для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья и позволяющие оценить достижение ими запланированных в основной образовательной программе результатов обучения и уровень сформированности всех компетенций, заявленных в образовательной программе. Такие оценочные средства создаются по мере необходимости с учетом различных нозологий. При проведении текущей и промежуточной аттестации для указанных лиц предусмотрено включение в учебный процесс различных посредников, включая тьюторов и уполномоченных по делам инвалидов. Форма проведения текущей аттестации для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов устанавливается с учетом индивидуальных психофизических особенностей (устно, письменно на бумаге, письменно на компьютере, в форме тестирования и т.п.). При необходимости таким студентам обеспечиваются соответствующие условия проведения занятий и аттестации, в том числе предоставляется дополнительное время для подготовки ответа на зачете или экзамене.

РАЗДЕЛ 5. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИПРЕПОДАВАТЕЛЯМ ПО ОРГАНИЗАЦИИ ОБУЧЕНИЯ, А ТАКЖЕ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКАЯ БАЗА, НЕОБХОДИМАЯ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

5.1 Интерактивные и инновационные технологии обучения

При проведении учебных занятий преподаватели обеспечивают развитие у обучающихся навыков командной работы, межличностной коммуникации, принятия решений, лидерских качеств (включая при необходимости проведение интерактивных лекций, групповых дискуссий, анализ ситуаций).

Выбор методов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья определяется содержанием обучения, уровнем профессиональной подготовки педагогов, методического и материально-технического обеспечения, особенностями восприятия учебной информации студентов-инвалидов и студентов с ограниченными возможностями здоровья и т.д. В образовательном процессе рекомендуется использование социально-активных и рефлексивных методов обучения, технологий социокультурной реабилитации с целью оказания помощи в установлении полноценных межличностных отношений с другими студентами, создании комфортного психологического климата в студенческой группе.

5.2 Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине

Учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, а также помещение для самостоятельной работы, оснащенное компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в ЭИОС организации.

Помещения должны быть укомплектованы специализированной мебелью (учебные столы и стулья) и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории (учебная доска, компьютер, видеопроектор). Компьютерный класс с установленным программным обеспечением.

Состав помещений, оборудования и технических средств обучения, необходимых для реализации дисциплины

№	Наименование помещения	Оборудование и технические средства обучения помещения
1	Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации	Учебные столы и стулья; Учебная доска; Компьютер демонстрационный с монитором; Проектор демонстрационный (мультимедийный); Экран проекционный; Звукоусиливающее оборудование.
2	Компьютерный класс	Компьютерные столы и стулья; Компьютер демонстрационный с монитором; Компьютеры с мониторами; Звукоусиливающее оборудование, Наушники индивидуальные.
3	Помещение для самостоятельной работы	Учебные столы и стулья; Компьютеры с монитором с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду института; Проектор демонстрационный; Экран проекционный; Звукоусиливающее оборудование.

Особенности материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса с участием лиц с ограниченными

возможностями здоровья и инвалидов различной нозологии, предусматриваются и реализуются по мере необходимости. Критерии и порядок создания таких условий указаны в Положении об организации образовательного процесса по образовательным программам для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья в Уральском институте фондового рынка.

ЛИСТ РЕГИСТРАЦИИ ИЗМЕНЕНИЙ В РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЕ

Номер протокола и дата заседания кафедры	Изменения
№ 2 от 28.10.2025	Утверждение ООП по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом (уровень бакалавриата)