

Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего образования  
Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова  
Высшая школа современных социальных наук (факультет)

Утверждаю  
Директор

ВШССН (факультета)

МГУ имени М.В. Ломоносова

академик Г.В. Осипов

\_\_\_\_\_ 20\_ г.



## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

### **«Стратегический менеджмент»**

для магистров по направлению подготовки:

38.04.03 «Управление персоналом»

Направленность (профиль) подготовки: «Управление человеческими  
ресурсами и кадровая аналитика»

Форма обучения: очная

Программа одобрена на заседании Ученого совета ВШССН  
2022 года, протокол № 6

Москва, 2022

Рабочая программа дисциплины (модуля) разработана в соответствии с самостоятельно установленным МГУ образовательным стандартом для реализуемых основных профессиональных образовательных программ высшего образования по направлению подготовки (специальности) 38.04.03. «Управление персоналом».

Образовательный стандарт МГУ по направлению подготовки утвержден решением Ученого совета МГУ имени М.В. Ломоносова от 28 декабря 2020 года (протокол №7).

Год (годы) приема на обучение: \_\_\_\_

**1. Место дисциплины (модуля) в структуре ОПОП ВО:** относится к дисциплинам вариативной части. Данная дисциплина предусмотрена учебным планом в 1 семестре

---

**2. Входные требования для освоения дисциплины (модуля), предварительные условия (если есть):**

Входные требования для освоения дисциплины (модуля) включают в себя освоение следующих дисциплин:

- «основы менеджмента»
- «Практический менеджмент»
- «Экономика»

**3. Результаты обучения по дисциплине (модулю):**

Формируемая компетенция	Планируемые результаты обучения по дисциплине
<b>ОПК-1. Способен применять при решении профессиональных задач знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной, управленческой, социологической, психологической теорий и права, обобщать и критически оценивать существующие передовые практики и результаты научных исследований по управлению персоналом и в смежных областях</b>	<b>Знать:</b> современные концепции экономических, организационных и управленческих теорий (на продвинутом уровне), инновационные подходы и практики управления; <b>Уметь:</b> использовать современные концепции экономических, организационных и управленческих теорий, инновационные подходы и практики управления для успешного осуществления профессиональной деятельности;
<b>ОПК-3. Способен разрабатывать и обеспечивать реализацию стратегии, политик и технологий управления персоналом организации в динамичной среде и оценивать их социальную и экономическую эффективность</b>	<b>Знать:</b> основы стратегии, политик и технологий управления персоналом организации в динамичной среде <b>Уметь:</b> разрабатывать и обеспечивать реализацию стратегии, политик и технологий управления персоналом организации в динамичной среде и оценивать их социальную и экономическую эффективность <b>Владеть:</b> навыками стратегии, политик и технологий управления персоналом организации в динамичной среде
<b>ПК-4. Способен разрабатывать план оценки персонала в соответствии с целями</b>	<b>Знать:</b> основы стратегии, политик и технологий управления персоналом организации в динамичной среде <b>Уметь:</b> разрабатывать и обеспечивать реализацию стратегии, политик и технологий управления персоналом

<p><b>организации, определять параметры и критерии оценки персонала, выбирать средства и методы оценки и аттестации персонала, организовывать и проводить оценку и аттестацию персонала, систематизировать, обобщать и анализировать полученные результаты, оценивать эффективность оценки и аттестации персонала</b></p>	<p>организации в динамичной среде и оценивать их социальную и экономическую эффективность  <b>Владеть:</b> навыками стратегии, политик и технологий управления персоналом организации в динамичной среде</p>
<p><b>ПК-5. Способен самостоятельно разрабатывать стратегию и тактику маркетинга организации и маркетинга персонала на основе анализа сложного окружения (контекста), интерпретации социальных, экономических, правовых и культурных тенденций, прогноза последствий управленческих действий, формировать ценностное предложение работникам и соискателям</b></p>	<p><b>Знать:</b> направления и основные этапы маркетинговой деятельности в области персонала;  <b>Уметь:</b> формировать и позиционировать бренд организации как работодателя;  <b>Владеть:</b> навыками внутреннего и внешнего исследования персонала</p>

**4. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах с указанием количества академических или астрономических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся:**

Объем дисциплины составляет 4 зачетные единицы, 144ч., из которых 54 часа, отведенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (18 ч. занятия лекционного типа и 36 ч. занятия семинарского типа), 90 часов составляет самостоятельная работа обучающихся.

**5. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и виды учебных занятий:**

**5.1. Структура дисциплины (модуля) по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и виды учебных занятий (в строгом соответствии с учебным планом)**

Наименование разделов и тем дисциплины (модуля),  Форма промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)	Номинальные трудозатраты обучающегося			Всего академических часов	Форма текущего контроля успеваемости*
	Контактная работа (работа во взаимодействии с преподавателем)  Виды контактной работы, академические часы		Самостоятельная работа обучающегося, академические часы		
	Занятия лекционного типа	Занятия семинарского типа			
<b>Раздел I. Основы стратегического менеджмента</b>	<b>8</b>	<b>16</b>	<b>40</b>	<b>64</b>	Устный опрос, обсуждение докладов
<b>Тема 1.</b> Стратегический менеджмент: определение, концепция, объект и предмет исследования.	2	4	10	16	Устный опрос, обсуждение докладов, эссе
<b>Тема 2.</b> Предпосылки стратегического управления в бизнесе.	2	2	8	12	Устный опрос, обсуждение докладов
<b>Тема 3.</b> Основные принципы стратегического менеджмента.	2	4	10	16	Устный опрос, обсуждение докладов, контрольная работа
<b>Тема 4.</b> Школы стратегического менеджмента.	2	6	12	20	Устный опрос, обсуждение докладов
<b>Раздел II. Методы и технологии стратегического анализа</b>	<b>10</b>	<b>20</b>	<b>48</b>	<b>78</b>	Устный опрос, обсуждение докладов, практическое задание

<b>Тема 5.</b> Внешняя среда и её влияние на необходимость стратегических изменений в организации.	1	2	6	9	Устный опрос, обсуждение докладов
<b>Тема 6.</b> Способы анализа конкурентов	1	2	6	9	Устный опрос, обсуждение докладов, реферат
<b>Тема 7.</b> Стейкхолдеры и их значение для успешной реализации стратегии развития компании.	1	2	8	11	Устный опрос, обсуждение докладов
<b>Тема 8.</b> Основные направления стратегического развития компании. Основные области поведения компании на рынке	1	2	8	11	
<b>Тема 9.</b> Убывающая предельная эффективность менеджмента. Рациональный предел роста корпорации.	1	4	6	11	
<b>Тема 10.</b> Бренд-менеджмент и его роль в стратегии компании.	1	2	6	9	
<b>Тема 11.</b> Стратегия управления портфелем брендов.	1	2	4	7	
<b>Тема 12.</b> Всеобщий менеджмент качества и его значение для разработки стратегии компании.	1	2	2	5	
<b>Тема 13.</b> Система TQM и ее внедрение.	1	2	2	5	
Промежуточная аттестация (зачет(ы) и (или) экзамен(ы))					
<b>Итого</b>	18	36	90	144	—

## 5.2. Содержание разделов дисциплины

### Раздел I. Основы стратегического менеджмента

#### Тема 1. Стратегический менеджмент: определение, концепция, объект и предмет исследования.

Стратегический менеджмент как самостоятельное направление управления компанией. Объект и предмет стратегического менеджмента. Методология стратегического менеджмента.

## **Тема 2. Предпосылки стратегического управления в бизнесе.**

Предпосылки появления школ стратегического менеджмента. «Турбулентность» внешней среды. Проактивное и реактивное управление. Противопоставление стратегического менеджмента оперативному (тактическому), а предпринимательского типа поведения – приростному.

## **Тема 3. Основные принципы стратегического менеджмента.**

Уровни стратегии организации и их характеристика. Соответствие возможностей, целей и ресурсов. Проблемы стратегического управления. Стратегические альтернативы развития.

Соотношение целей, стратегии, тактики. Взаимозависимость целей, стратегии, тактики. Оценка стратегии

## **Тема 4. Школы стратегического менеджмента.**

**Первая группа** - предписывающие школы – школа дизайна, школа планирования, школа позиционирования.

**Вторая группа** - школы описательных стратегий - Школа формирования стратегии, Когнитивная школа, Школа обучения, Школа власти, Школа внешней среды, Школа конфигурации.

**Третья группа:** школа конфигурации и кооперативных стратегий.

Их основоположники, предпосылки появления, области применимости в бизнесе.

## **Раздел II. Методы и технологии стратегического анализа**

**Тема 5. Внешняя среда и её влияние на необходимость стратегических изменений в организации.**

Внешнее и внутреннее окружение организации. Анализ факторов внешней среды. Социальные, экономические, политические и технологические аспекты комплексного анализа компании. Внутренние и внешние факторы, влияющие на поведение организации в условиях неопределённости. Принципы измерения неопределённости внешней среды.

Матрица STEEP-анализа. Факторы, влияющие на интенсивность конкуренции. Четыре возможных типа стратегического поведения.

Конкурентная позиция компании.

## **Тема 6. Способы анализа конкурентов.**

Цели анализа конкурентов. Структура системы слежения за конкуренцией. Многоугольник конкурентоспособности. Анализ затрат конкурентов (анализ стратегических факторов, управляющих затратами, анализ затрат, моделирование затрат конкурента).

Цепочка создания ценности (по Портеру).

Эффективность использования ресурсов.

**Тема 7. Стейкхолдеры и их значение для успешной реализации стратегии развития компании.**

Определение и анализ стейкхолдеров, разделение их на четыре группы (по Ньюбоулд и Луффман (1989)). Проблема взаимоотношения «организация—поставщик». Методы управления внешними стейкхолдерами. Внутренние стейкхолдеры как конкурентные ресурсы.

Формирование сетевых структур. Конфликты ожиданий стейкхолдеров. Причины возникновения проблемы агентов. Типы воздействия общества на стратегии организации.

## **Тема 8. Основные направления стратегического развития компании.**

Группы базисных стратегий компании. Стратегии внутреннего роста организации. Диверсификация и её стратегическое значение.

Выражение диверсификации с помощью матрицы А.Томпсона-А.Стрикленда.

Риски в процессе диверсификации. Стратегия горизонтальной и вертикальной интеграции. Стратегия внешнего роста компании. Международные стратегии.  
Проект PIMS. (Profit Impact of Market Strategy)

### **Тема 9. Убывающая предельная эффективность менеджмента. Рациональный предел роста корпорации.**

Понятие «ширина ниши» в эволюционной теории развития корпорации Дж. Фримена и М. Хеннама. Относительная инертность (организационная экология) и относительная приспособляемость (стратегический менеджмент) корпорации к внешним изменениям. Широкая и узкая стратегии – содержательные выводы.

Предпосылки слияний и приобретений компаний. Способы отражения попыток приобретения (поглощения) компаний. Основания для разделения компаний. Основные мотивы слияния и приобретения компаний.

### **Тема 10. Бренд-менеджмент и его роль в стратегии компании.**

Товарный знак, товарная марка, Бренд, смешение товарных знаков. Портфель брендов. Цели управления портфелем брендов, Архитектура бренда. Бренд-менеджмент и его роль в стратегии компании. Иерархия брендов. Ключевые типы архитектур бренда. Роли брендов в портфеле. Управление портфелем брендов. Роли брендов в контекстах товарных рынков.

### **Тема 11. Стратегия управления портфелем брендов.**

Цель управления портфелем брендов. Аудит портфеля брендов. Оценки вклада отдельного бренда в портфель. Сила бренда.

Выбор стратегии на основе ключевых показателей бренда.

Сценарий ликвидации бренда.

### **Тема 12. Всеобщий менеджмент качества и его значение для разработки стратегии компании.**

Управление организацией применительно к качеству. Менеджмент качества (четыре основных составляющих). История развития всеобщего менеджмента качества. Прикладные направления менеджмента качества.

### **Тема 13. Система TQM и ее внедрение.**

Система TQM. Показатели эффективности внедрения TQM. Подходы к внедрению TQM в организации. Социальные аспекты внедрения всеобщего менеджмента качества. Этапы становления и развития концепции TQM. Кадровая политика при внедрении системы TQM. Разрешение конфликтов в процессе внедрения TQM (медиация). Вовлеченность высшего руководства в менеджмент качества.

## **6. Фонд оценочных средств (ФОС, оценочные и методические материалы) для оценивания результатов обучения по дисциплине (модулю).**

### **6.1. Типовые контрольные задания или иные материалы для проведения текущего контроля успеваемости, критерии и шкалы оценивания (в отсутствие утвержденных соответствующих локальных нормативных актов на факультете)**

#### **Темы рефератов по дисциплине «Стратегический менеджмент»**

1. Становление стратегического менеджмента как науки.
2. Определения стратегического менеджмента.



3. Проактивное и реактивное управление.
4. Предпринимательский и приростный типы поведения – сходства и различия.
5. Неудачи корпорации Apple с точки зрения соотношения целей, стратегии, тактики.
6. Менеджмент компании в условиях турбулентности внешней среды (на примере холдингов RBC и Finam)
7. Описательная группа школ.
8. Предписывающая группа школ.
9. Конфигурационная группа школ.
10. Менеджмент компании в условиях турбулентности внешней среды.
11. Внешняя среда организации
12. Структурный анализ конкурентного окружения компании (на примере выхода на рынок РФ Alibaba group)
13. Анализ затрат конкурентов.
14. Влияние стейкхолдеров на деятельность компании (на примере корпоративных конфликтов в ГК Норильский Никель и Mail.ru group)
15. Внутренние конкурентные ресурсы
16. Плюсы и минусы сетевых структур (на примере компаний Viewsonic, Apple).
17. Выбор и обоснование направлений роста.
18. Основные стратегии внешнего роста.
19. Роль бренд-менеджмента в деятельности компании.
20. Инновационные стратегии формирования бренда организации (Unilever, Procter&Gamble).
21. Товарный знак и бренд: сходство и различие.

#### **Темы эссе по дисциплине «Стратегический менеджмент»:**

1. Стратегический менеджмент – различные подходы к определению.
2. Объект и предмет стратегического менеджмента – современная трактовка.
3. Школы стратегического менеджмента.
4. Внешняя и внутренняя среда организации.
5. Стратегические альтернативы развития организации.
6. Эволюция стратегического управления.
7. Эффективность фирмы (по Эмерсону).
8. Принципы измерения неопределённости внешней среды. Сбор информации о конкурентах.
9. Стейкхолдеры организации (классификация по Ньюбоулд и Луффман).

#### **Список практических заданий по дисциплине: «Стратегический менеджмент»**

**Задание 1** В стратегическом управлении различают несколько видов миссий:

миссия-предназначение, миссия-политика, миссия-ориентация.

Миссия-предназначение – узкое, но конкретное понимание и обозначение вида деятельности, характера продукции и услуг и круга их потребителей.

Миссия-ориентация – широкое, развернутое представление о системе ценностей, которых придерживается руководство и персонал фирмы.

Миссия-политика – концентрация главных целей и более четкое представление о поведении фирмы на ближайший период и перспективу.

Приведите примеры каждого вида миссий, используя опыт известных зарубежных и российских компаний.

Можно ли, на ваш взгляд, выделить плюсы и минусы выбора того или иного вида миссии?

Какой вид миссии наиболее распространен в современной управленческой практике?

Как бы вы сформулировали миссию:

- коммерческой фирмы по производству пылесосов;

- коммерческой фирмы по уборке мусора;
- благотворительного фонда, занимающегося охраной дикой природы;
- интернет-магазина по продаже книг;
- гуманитарного университета;
- ресторана быстрого питания.

2) Перечислите основных клиентов компании, внутренних или внешних, по типу, а не по имени.

3) Проанализируйте, как каждый клиент выигрывает от каждой из сильных сторон организации.

4) Опишите одним предложением каждую пару клиент/сильная сторона.

5) Объедините те, что по большей части совпадают.

6) Расположите предложения в порядке значимости с точки зрения организации, если таковая существует.

7) Объедините первые три-пять предложений в параграф

8) Выделите главную мысль.

**Задание 2** Ниже приведены примеры миссий ряда компаний. Какие миссии сформулированы грамотно, на ваш взгляд? Объясните, по какой причине предложенные миссии можно считать удачными/неудачными. Определите критерии правильной формулировки миссии.

«Мы вас не надуем и не уроним» (фирма, занимающаяся организацией прогулок на воздушном шаре)

«Нашей целью является достижение максимальной стоимости активов компании для блага акционеров» (Бутс Компани)

«Универсальное обслуживание любой техники в мире» (семейная мастерская по ремонту машин)

«Наша миссия – оставаться ведущей в мире компанией, производящей сидр» (Х.П. Балмер Холдингс)

«Быть проводником бизнес-интересов компании в сфере рекламно-коммуникационных услуг, предвзяря успех компании, осуществляя неосуществимое – если нужно!» (Mega Media)

«Цель, которую мы перед собой ставим, — завоевать любовь и доверие потребителей и тем самым занять значимые позиции на российском рынке молочных продуктов» (Группа компаний «РЕННА»)

«Пролетарии всех стран, объединяйтесь!» (СССР)

«Что хорошо для страны - хорошо для «Дженерал моторс» (Дженерал Моторс)

«Мы сможем найти выход» (Континенталь-банк)

«Быстрое, качественное обслуживание клиентов с помощью стандартного набора продуктов» (Мак Доналдс)

«Украшать жизнь женщин во всем мире» (MARY KAY)

«Защищать беззащитных» (Красный Крест)

«Поддержание и укрепление мира, безопасности во всем мире и развитие сотрудничества между государствами» (Организация Объединенных Наций)

«Альфа-Банк осуществляет все виды банковских операций, помогая вам лучше ориентироваться в мире финансов, эффективно распоряжаться деньгами и обеспечивая удобство банковского обслуживания» (Альфа-Банк)

«Мы живем и работаем в России и для России. Мы любим нашу страну, нам интересно жить в этой стране, мы верим в будущее этой страны» (Группа компаний "Формоза" (российский производитель компьютеров))

**Задание 3** Миссия пишется как для компании, так и для потребителей. Определите, для чего нужна миссия собственникам? Для чего нужна миссия топ-менеджерам? Для чего нужна миссия риск-менеджерам? Для чего нужна миссия PR-специалистам и бренд - менеджером? Для чего нужна миссия менеджерам среднего звена? Для чего нужна миссия акционерам? Для чего нужна миссия кредиторам? Для чего нужна миссия поставщикам? Для чего нужна миссия клиентам? Для чего нужна миссия работникам? Для чего нужна миссия конкурентам?

**Задание 4** Распределите факторы макроокружения по группам: экономические, политические, правовые, социальные, технологические, внешнеэкономические.

- ставка рефинансирования;
- политическая поддержка региона;
- уровень безработицы;
- демографическая ситуация;
- экономический рост;
- внедрение новых технологий;
- антимонопольное регулирование экономики;
- рост таможенных тарифов;
- уровень налогообложения;
- права потребителей;
- политическая стабильность в стране.

**Задание 5** Проанализируйте информацию о непосредственном окружении фирмы и определите источники силы а) клиентов; б) поставщиков:

- на рынке доминирует один покупатель;
- выпуск фирмой стандартной, однородной продукции;
- длительное сотрудничество с одним поставщиком;
- наличие товаров-заменителей;
- наличие выбора продавца;
- большие затраты фирмы по переключению на другого контрагента;
- информационная осведомленность;
- наличие опыта в системе закупок;
- высокая значимость поставок для фирмы.

### **Тестовые задания для проведения промежуточной аттестации по дисциплине «Стратегический менеджмент»**

1. Стратегия организации это:

- а) деятельность организации в определенной стратегической зоне хозяйствования (определенный сегмент рынка;
- б) практическое использование методологии стратегического управления;
- в) генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей; +
- г) обеспечение выработки действий для достижения целей организации и создание управленческих механизмов реализации этих действий через систему планов.

2. Стратегия управления персоналом организации, производством, финансами и стратегии в других сферах деятельности это:

- а) функциональная стратегия
- б) бизнес-стратегия
- в) корпоративная стратегия +
- г) стратегия

3. Генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей – это:

- а) функциональная стратегия
- б) бизнес-стратегия
- в) корпоративная стратегия
- г) стратегия +

4. Как называется данный этап в развитии методологии стратегического управления: «реактивная адаптация, которая наиболее естественна для организации, но требует много времени на осознание неизбежности изменений, выработку новой стратегии и адаптацию к ней системы»

- а) долгосрочное планирование
- б) Управление на основе контроля за исполнением
- в) Управление на основе предвидения изменений
- г) Управление на основе гибких экстренных решений +

5. Как называется данный этап в развитии методологии стратегического управления: «начали возникать неожиданные явления и темп изменений ускорился, однако не настолько, чтобы нельзя было вовремя предусмотреть будущие тенденции и определить реакцию на них путем выработки соответствующей стратегии (стратегическое планирование)»

- а) долгосрочное планирование
- б) Управление на основе контроля за исполнением
- в) Управление на основе предвидения изменений +
- г) Управление на основе гибких экстренных решений

6. Как называется данный этап в развитии методологии стратегического управления: «складывается в настоящее время, в условиях, когда многие важные задачи возникают настолько стремительно, что их невозможно вовремя предусмотреть (стратегическое управление в реальном масштабе времени)»

- а) долгосрочное планирование
- б) Управление на основе контроля за исполнением +
- в) Управление на основе предвидения изменений
- г) Управление на основе гибких экстренных решений

7. Если будущее может быть предсказано путем экстраполяции исторически сложившихся тенденций роста, то это:

- а) стратегическое планирование
- б) среднесрочное планирование
- в) долгосрочное планирование +
- г) другой ответ

8. Если важное место отводится анализу перспектив организации, задачей которого является выяснение тех тенденций, опасностей, возможностей, а также отдельных чрезвычайных ситуаций, которые способны изменить сложившиеся тенденции, то это:

- а) стратегическое планирование +
- б) среднесрочное планирование
- в) долгосрочное планирование
- г) другой ответ

9. Эволюционное развитие из стратегического планирования, которое составляет его сущностную основу, это:

- а) стратегическое планирование
- б) среднесрочное планирование
- в) долгосрочное планирование
- г) стратегическое управление +

10. Результат анализа сильных и слабых сторон организации, а также определения возможностей и препятствий ее развития, это:

- а) стратегическое планирование

- б) стратегия
- в) СВОТ – анализ +
- г) стратегическое управление

11. Кто считает, что стратегия должна: содержать ясные цели, достижение которых является решающим для общего исхода дела; поддерживать инициативу; концентрировать главные усилия в нужное время в нужном месте; предусматривать такую гибкость поведения, чтобы использовать минимум ресурсов для достижения максимального результата; обозначать скоординированное руководство; предполагать корректное расписание действий; обеспечивать гарантированные ресурсы?

- а) Минцеберг
- б) Квин +
- в) Портер
- г) МакКинсей

12. Что это за определение стратегического менеджмента: «выражение цели, которое позволяет легко отличить данный бизнес от других подобных ему фирм»?

- а) Потенциал
- б) Сцена
- в) Целевые установки
- г) Миссия +

13. Что это за определение: «комплекс не только стратегических управленческих решений, определяющих долговременное развитие организации, но и конкретных действий, обеспечивающих быстрое реагирование предприятия на изменение внешней конъюнктуры, которое может повлечь за собой необходимость стратегического маневра, пересмотр целей и корректировку общего направления развития»?

- а) стратегическое планирование +
- б) стратегия
- в) стратегический менеджмент
- г) стратегическое управление

14. Стратегическое управление – это управление в социально-экономических системах, где выделяются функциональная, процессная и элементная стороны. Если «управление рассматривается как совокупность видов деятельности, направленных на достижение определённых результатов», то какая это сторона управления?

- а) функциональная +
- б) процессная
- в) элементная
- г) другая сторона

15. Можно выделить четыре уровня знаний, составляющих методологию стратегического управления. Если рассматривается уровень «даёт понимание общих подходов, принципов, форм организации системы.

Этот уровень образуют науки: теория систем, кибернетика, теория организации и др.», то это уровень?

- а) конкретная методология наук
- б) методология, методика и технология стратегического управления +
- в) общефилософский
- г) общенаучный

**6.2. Типовые контрольные задания или иные материалы для проведения промежуточной аттестации по дисциплине (модулю), критерии и шкалы оценивания (в отсутствие утвержденных соответствующих локальных нормативных актов на факультете)**

**Примерные вопросы к экзамену по дисциплине «Стратегический менеджмент»:**

1. Стратегический менеджмент как направление управления компанией.
2. Объект и предмет стратегического менеджмента. Методология стратегического менеджмента.
3. Школы стратегического менеджмента.
4. Внешнее и внутреннее окружение организации. Нарастание «турбулентности» внешней среды.
5. Стратегии роста компании (по И. Ансоффу). Матрица Ансоффа.
6. Эволюция стратегического управления (по Ансоффу). Предпринимательский и приростный типы поведения.
7. Эффективность. Принципы развития коммерческой фирмы (по Эмерсону). Отличия оперативного и стратегического управления. Временной фактор (по Фридаг Х., Шмидт В.)
8. Принципы измерения неопределённости внешней среды. Сбор информации о конкурентах.
9. Стейкхолдеры организации. Методы управления внешними стейкхолдерами.
10. Внутренние стейкхолдеры как конкурентные ресурсы. Стили управления.
11. Конфликты ожиданий стейкхолдеров. Формирование сетевых структур. Проблема агентов.
12. Цели и задачи построения стратегии управления. 5 факторов Минцберга.
13. Уровни стратегии организации. Соответствие возможностей, целей и ресурсов.
14. Стратегические альтернативы развития организации.
15. Основания для принятия стратегических решений.
16. Цели организации. Соотношение целей, стратегии, тактики.
17. Типы стратегического поведения компании.
18. Модель «пяти сил» Портера. Матрица STEEP-анализа. Цепочка создания ценности.
19. Методики сравнения конкурентов на рынке. Приемы выбора конкурентов. Анализ затрат конкурентов.
20. Стратегии конкурентной борьбы между компаниями на рынке (Портер). Основные направления стратегического развития компаний.
21. Жизненный цикл продукта и его значение для разработки стратегии.
22. Влияние общих для всех производств факторов на прибыль. (Проект «PIMS»)
23. Стратегические элементы организации. Стратегические зоны хозяйствования (СЗХ), стратегические хозяйственные подразделения (СХП).
24. Бостонская матрица для определения перспектив стратегического развития (БКГ).
25. Показатели перспективного использования ресурсов.
26. Внутренние и внешние группы влияния на деятельность компании.
27. Типология стейкхолдеров корпорации. Цели и интересы стейкхолдеров, согласование интересов. Методы построения отношений со стейкхолдерами корпорации.
28. Влияние стейкхолдеров на стратегические изменения в компании. Влияние компании на поведение стейкхолдеров. Влияние органов власти на принятие стратегических решений в компании.
29. Основные области поведения компании на рынке (Портер).
30. Диверсификация и её стратегическое значение.
31. Выражение диверсификации с помощью матрицы А.Томпсона-А.Стрикленда. Стратегия горизонтальной и вертикальной интеграции.
32. Убывающая предельная эффективность менеджмента.

## Учебно-методические рекомендации для обеспечения самостоятельной работы

Самостоятельная работа обеспечивает подготовку студента к текущим аудиторным занятиям и контрольным мероприятиям. Самостоятельная работа включает: проработку конспекта лекций и учебной литературы, поиск (подбор) и обзор литературы, электронных источников информации по индивидуально заданной проблеме курса, а также выполнение домашнего задания или домашней контрольной работы, выдаваемых на практических занятиях.

Одним из важных методов самостоятельной работы студента является работа с научной литературой. При работе с книгой необходимо подобрать литературу, научиться правильно ее читать, вести записи. Для подбора литературы в библиотеке используются алфавитный и систематический каталоги. Важно помнить, что рациональные навыки работы с книгой позволяют экономить время и повышают продуктивность. Правильный подбор учебников рекомендуется преподавателем, читающим лекционный курс. Необходимая литература может быть также указана в методических разработках по данному курсу.

Основные *приемы* можно свести к следующим:

- составить перечень книг, с которыми следует познакомиться;
- перечень должен быть систематизированным (что необходимо для семинаров, экзаменов, что пригодится для написания курсовых и дипломных работ, а что выходит за рамки официальной учебной деятельности и расширяет общую культуру);
- обязательно выписывать все выходные данные по каждой книге (при написании курсовых и дипломных работ это позволит экономить время);
- определить, какие книги (или какие главы книг) следует прочитать более внимательно, а какие – просто просмотреть;
- все прочитанные книги, учебники и статьи следует конспектировать, но это не означает, что надо конспектировать «все подряд»: можно выписывать кратко основные идеи автора и иногда приводить наиболее яркие и показательные цитаты (с указанием страниц);
- если книга – собственная, то допускается делать на полях книги краткие пометки или же в конце книги, на пустых страницах просто сделать свой «предметный указатель», где отмечаются наиболее интересные мысли и обязательно указываются страницы в тексте автора;
- следует выработать способность «воспринимать» сложные тексты; для этого лучший прием – научиться «читать медленно», когда понятно каждое прочитанное слово (а если слово незнакомое, то либо с помощью словаря, либо с помощью преподавателя обязательно его узнать);

Таким образом, чтение научного текста является частью познавательной деятельности. Ее цель – извлечение из текста необходимой информации. От того насколько осознанно читающим собственная внутренняя установка при обращении к печатному слову (найти нужные сведения, усвоить информацию полностью или частично, критически проанализировать материал и т.п.) во многом зависит эффективность осуществляемого действия.

Грамотная работа с научной литературой, предполагает соблюдение ряда правил. Прежде всего, при такой работе необходимо сознательное усвоение прочитанного, осмысление его, стремление дойти до сути, невозможен формальный, поверхностный подход, механическое заучивание, простое накопление цитат, выдержек. При работе над книгой требуется определенная последовательность.

Вначале следует ознакомиться с оглавлением, содержанием предисловия или введения. Это дает общую ориентировку, представление о структуре и вопросах, которые

рассматриваются в книге. Следующий этап – чтение. Первый раз целесообразно прочитать книгу с начала до конца, чтобы получить о ней цельное представление. При повторном чтении происходит постепенное глубокое осмысление каждой главы, критического материала и позитивного изложения; выделение основных идей, системы аргументов, наиболее ярких примеров и т.д. Непременным правилом чтения должно быть выяснение незнакомых слов, терминов, выражений, неизвестных имен, названий. Важная роль принадлежит библиографической подготовке студентов. Она включает в себя умение активно, быстро пользоваться научным аппаратом книги, справочными изданиями, каталогами, умение вести поиск необходимой информации, обрабатывать и систематизировать ее.

В рамках учебной деятельности основным для студентов является изучающее чтение – оно позволяет в работе с учебной литературой накапливать знания. Кроме того, при овладении данным видом чтения формируются основные приемы, повышающие эффективность работы с научным текстом.

Научная методика работы с литературой предусматривает также ведение записи прочитанного. Это позволяет привести в систему знания, полученные при чтении, сосредоточить внимание на главных положениях, зафиксировать, закрепить их в памяти, а при необходимости вновь обратиться к ним.

Одной из форм обучения студентов, направленных на организацию и повышение уровня их самостоятельной работы, а также на усиление контроля за этой работой является написание реферата.

Целью написания реферата является приобретение навыков самостоятельной работы с литературой с тем, чтобы на основе их анализа и обобщения студенты могли делать собственные выводы теоретического и практического характера, обосновывая их соответствующим образом.

**Реферат** более объемный вид самостоятельной работы студента, содержащий информацию, дополняющую и развивающую основную тему, изучаемую на аудиторных занятиях. Ведущее место занимают темы, представляющие профессиональный интерес, несущие элемент новизны. Реферативные материалы должны представлять письменную модель первичного документа – научной работы, монографии, статьи. Реферат может включать обзор нескольких источников и служить основой для доклада на определенную тему на семинарах, конференциях.

Регламент озвучивания реферата – 7-10 мин.

Слово "реферат" (от латинского – *referre* – докладывать, сообщать) означает сжатое изложение в устной или письменной форме содержания какого-либо вопроса или темы на основе критического обзора информации.

При подготовке реферата необходимо соблюдать следующие правила. Определить идею и задачу реферата. Следует помнить, что реферат будут читать другие. Поэтому постоянно задавайте себе вопрос, будет ли понятно написанное остальным, что интересного и нового найдут они в работе.

Ясно и четко сформулировать тему или проблему. Она не должна быть слишком общей.

Найти нужную литературу по выбранной теме. Составить перечень литературы, которая обязательно должна быть прочитана.

После предварительной подготовки следует приступать к написанию реферата. Прежде всего, составить план, выделить в нем части.

Введение, в котором раскрывается цель и задачи сообщения; здесь необходимо сформулировать социальную или политическую проблему, которая будет проанализирована в реферате, изложить своё отношение к ней, то есть мотивацию выбора; определить особенность постановки данной проблемы авторами изученной литературы; объяснить актуальность и социальную значимость выбранной темы.

Основная часть. Разделы, главы, параграфы основной части должны быть направлены на рассмотрение узловых моментов в теме реферата. Изложение содержания изученной литературы предполагает его критическое осмысление, глубокий логический анализ.



Каждый раздел основной части реферата предполагает детальное изучение отдельного вопроса темы и последовательное изложение структуры текстового материала с обязательными ссылками на первоисточник. В целом, содержание основной части должно отражать позиции отдельных авторов, сравнительную характеристику этих позиций, выделение узловых вопросов дискурса по выбранной для исследования теме.

Студент должен показать свободное владение основными понятиями и категориями авторского текста. Для лучшего изложения сущности анализируемого материала можно проиллюстрировать его таблицами, графиками, сравнением цифр, цитатами.

**Заключение.** В заключении автор реферата должен сформулировать личную позицию в отношении изученной проблемы и предложить, может быть, свои способы её решения. Целесообразно сделать общие выводы по теме реферата и ещё раз отметить её актуальность и социальную значимость.

Список использованных источников и литературы.

Начать реферат можно с изложения яркого, впечатляющего факта, который требует пояснения. Далее изложение должно идти от простого – к сложному. Не останавливайтесь на подробностях. Главное требование к реферату - максимум пользы для читателя при минимуме информации.

В зависимости от содержания и назначения в учебном процессе рефераты можно подразделить на две основные группы (типы): научно-проблемные и обзорно-информационные.

*Научно-проблемный реферат.* При написании такого реферата студент должен изучить и кратко изложить имеющиеся в литературе суждения по определенному, спорному в теории, вопросу (проблеме) по данной изучаемой теме, высказать по этому вопросу (проблеме) собственную точку зрения с соответствующим ее обоснованием.

На основе написанных рефератов возможна организация «круглого стола» студентов данной учебной группы. В таких случаях может быть поставлен доклад студента, реферат которого преподавателем признан лучшим, с последующим обсуждением проблемы всей группой студентов.

*Обзорно-информационный реферат.* Разновидностями такого реферата могут быть:

- 1) краткое изложение основных положений той или иной книги, монографии, другого издания (или их частей: разделов, глав и т.д.) как правило, только что опубликованных, содержащих материалы, относящиеся к изучаемой теме по курсу дисциплины. По рефератам, содержание которых может представлять познавательный интерес для других студентов, целесообразно заслушивать в учебных группах сообщения их авторов;
- 2) подбор и краткое изложение содержания статей по определенной проблеме (теме, вопросу), опубликованных в различных журналах за тот или иной период, либо в сборниках («научных трудах», «ученых записках» и т.д.). Такой реферат может рассматриваться и как первоначальный этап в работе по теме курсовой работы.

Темы рефератов определяются преподавателем, ведущим занятия в студенческой группе. Литература либо рекомендуется преподавателем, либо подбирается студентом самостоятельно, что является одним из элементов самостоятельной работы.

Объем реферата должен быть в пределах 15-20 страниц машинописного текста через 1,5 интервала. При оформлении реферата необходимо ориентироваться на правила, установленные для оформления курсовых работ.

Написание реферата и его защита перед преподавателем или группой предполагает, что студент должен знать правила написания и оформления реферата, а также уметь подготовить сообщение по теме своего реферата, быть готовым отвечать на вопросы преподавателя и студентов по содержанию реферата.

*Роль студента:* написание реферата имеет особенности, касающиеся: выбора литературы (основной и дополнительной); изучения информации (уяснение логики материала источника, выбор основного материала, краткое изложение, формулирование выводов); оформления реферата согласно установленной форме.

*Критерии оценки:*

- актуальность темы;
- соответствие содержания теме;
- глубина проработки материала;
- грамотность и полнота использования источников;
- соответствие оформления реферата требованиям.

Важной частью самостоятельной работы студента является написание эссе.

**Эссе** - это прозаическое сочинение небольшого объема и свободной композиции, выражающее индивидуальные впечатления и соображения по конкретному поводу или вопросу и заведомо не претендующее на определяющую или исчерпывающую трактовку предмета.

Цель эссе состоит в развитии таких навыков, как самостоятельное творческое мышление и письменное изложение собственных мыслей. Написание эссе позволяет автору научиться четко и грамотно формулировать мысли, структурировать информацию, использовать основные понятия, выделять причинно-следственные связи, иллюстрировать опыт соответствующими примерами, аргументировать свои выводы.

Структура эссе определяется предъявляемыми к нему требованиями:

1. мысли автора эссе по проблеме излагаются в форме кратких тезисов.
2. мысль должна быть подкреплена доказательствами - поэтому за тезисом следуют аргументы.

Аргументы - это факты, явления общественной жизни, события, жизненные ситуации и жизненный опыт, научные доказательства, ссылки на мнение ученых и др. Лучше приводить два аргумента в пользу каждого тезиса: один аргумент кажется неубедительным, три аргумента могут "перегрузить" изложение, выполненное в жанре, ориентированном на краткость и образность.

Таким образом, эссе приобретает кольцевую структуру (количество тезисов и аргументов зависит от темы, избранного плана, логики развития мысли):

- вступление
- тезис, аргументы
- тезис, аргументы
- тезис, аргументы
- заключение.

При написании эссе важно также учитывать следующие моменты:

1. Вступление и заключение должны фокусировать внимание на проблеме (во вступлении она ставится, в заключении - резюмируется мнение автора).
2. Необходимо выделение абзацев, красных строк, установление логической связи абзацев: так достигается целостность работы.
3. Стиль изложения: эссе присущи эмоциональность, экспрессивность, художественность. Должный эффект обеспечивают короткие, простые, разнообразные по интонации предложения, умелое использование "самого современного" знака препинания - тире. Стиль отражает особенности личности.

Эссе по содержанию бывают:

- описательные,
- повествовательные,
- рефлексивные,
- критические,
- аналитические,

- литературные и др

### Признаки эссе

Можно выделить некоторые общие признаки (особенности) жанра, которые обычно перечисляются в энциклопедиях и словарях:

#### 1. *Небольшой объем.*

Каких-либо жестких границ, не существует. Объем эссе - от трех до семи страниц компьютерного текста.

#### 2. *Конкретная тема и подчеркнута субъективная ее трактовка.*

Тема эссе всегда конкретна. Эссе не может содержать много тем или идей (мыслей). Оно отражает только один вариант, одну мысль. И развивает ее. Это ответ на один вопрос.

#### 3. *Свободная композиция - важная особенность эссе.*

Эссе по своей природе устроено так, что не терпит никаких формальных рамок. Оно нередко строится вопреки законам логики, подчиняется произвольным ассоциациям, руководствуется принципом "Всё наоборот".

#### 4. *Непринужденность повествования.*

Автору эссе важно установить доверительный стиль общения с читателем; чтобы быть понятным, он избегает намеренно усложненных, неясных, излишне строгих построений. Считается, что хорошее эссе может написать только тот, кто свободно владеет темой, видит ее с различных сторон и готов предъявить читателю не исчерпывающий, но многоаспектный взгляд на явление, ставшее отправной точкой его размышлений.

#### 5. *Склонность к парадоксам.*

Эссе призвано удивить читателя (слушателя) - это, по мнению многих исследователей, его обязательное качество. Отправной точкой для размышлений, воплощенных в эссе, нередко является афористическое, яркое высказывание или парадоксальное определение, буквально сталкивающее на первый взгляд бесспорные, но взаимоисключающие друг друга утверждения, характеристики, тезисы.

#### 6. *Внутреннее смысловое единство*

Возможно, это один из парадоксов жанра. Свободное по композиции, ориентированное на субъективность, эссе вместе с тем обладает внутренним смысловым единством, т.е. согласованностью ключевых тезисов и утверждений, внутренней гармонией аргументов и ассоциаций, непротиворечивостью тех суждений, в которых выражена личностная позиция автора.

#### 7. *Ориентация на разговорную речь*

В то же время необходимо избегать употребления в эссе сленга, шаблонных фраз, сокращения слов, чересчур легкомысленного тона. Язык, употребляемый при написании эссе, должен восприниматься серьезно. Итак, при написании эссе важно определить (уяснить) его тему, определить желаемый объем и цели каждого параграфа.

Начните с главной идеи или яркой фразы. Задача - сразу захватить внимание читателя (слушателя). Здесь часто применяется сравнительная аллегория, когда неожиданный факт или событие связывается с основной темой.

### Правила написания эссе

- Из формальных правил написания эссе можно назвать только одно - наличие заголовка.
- Внутренняя структура эссе может быть произвольной. Поскольку это малая форма письменной работы, то не требуется обязательное повторение выводов в конце, они могут быть включены в основной текст или в заголовок.
- Аргументация может предшествовать формулировке проблемы. Формулировка проблемы может совпадать с окончательным выводом.

### Ошибки при написании эссе

#### 1 Плохая проверка.

Не думайте, что можно ограничиться лишь проверкой правописания.

Перечитайте свои эссе и убедитесь в том, что там нет каких - либо двусмысленных выражений, неудачных оборотов и т. д.

#### 2 Утомительные предисловия. Недостаточное количество деталей.

Слишком часто интересное эссе проигрывает в том, что представляет собой перечисление утверждений без иллюстрации их примерами. Для эссе характерны обычные клише: важность усердной работы и упорства, учеба на ошибках и т. д.

#### 3 Многословие.

Эссе ограничены определенным количеством слов, поэтому вам необходимо разумно распорядиться этим объемом. Иногда это означает отказ от каких-то идей или подробностей, особенно, если они уже где-то упоминались или не имеют непосредственного отношения к делу. Такие вещи только отвлекают внимание читателя (слушателя) и затмевают основную тему эссе.

#### 4 Длинные фразы.

Длинные фразы еще не доказывают правоту автора, а короткие предложения часто производят больший эффект. Лучше всего, когда в эссе длинные фразы чередуются с короткими. Не перегружайте эссе.

При написании эссе отбросьте слова из энциклопедий. Неправильное употребление таких слов отвлекает внимание, уменьшает значение эссе.

### **Методические материалы для проведения процедур оценивания результатов обучения**

#### **Для подготовки к контрольным работам и тестам студентов рекомендуется:**

Самостоятельно дать письменный ответ на вопрос, рассматриваемый в рамках учебной дисциплины. Содержание ответа на поставленный вопрос включает: знание теории, выделение актуальных проблем данной темы в сфере общественной жизни.

Качество письменной работы оценивается, прежде всего, по тому, насколько самостоятельно и правильно студент раскрывает содержание главных вопросов темы, использует знание рекомендованных к теме первоисточников. При изложении материала следует стремиться к тому, чтобы каждое теоретическое положение было убедительно аргументировано и всесторонне обосновано, а также подкреплено практическим материалом.

Ключевым моментом в облегчении подготовки к **контрольным работам и тестам** является активная работа студентов на занятиях (внимательное прослушивание и тщательное конспектирование лекций, активное участие в практических занятиях) и регулярное повторение материала и выполнение домашних заданий. В таком случае требуется минимальная подготовка, заключающаяся в повторении и закреплении уже освоенного материала.

#### **Устный опрос (По всем разделам дисциплины).**

Преподаватель ставит студентам вопросы по содержанию изученного материала и побуждает их к ответам, выявляя, таким образом, степень его усвоения.

#### **Критерии ответов студентам во время устного опроса:**

5 баллов	Студент на каждом занятии обнаруживает знание теории, активно участвует в обсуждении предлагаемых вопросов, критически оценивает предлагаемые решения, демонстрирует способность к самостоятельной работе.
----------	--

3-4 балла	Студент на каждом занятии обнаруживает знание теории, участвует в обсуждении предлагаемых вопросов, критически оценивает предлагаемый материал, иногда демонстрирует способность к самостоятельной работе.
1-2 балла	Студент демонстрирует фрагментарное знание основной теории. На занятиях ведет себя пассивно.
0 баллов	Студент не участвует в работе.

## **КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ**

### **Критерии оценки презентации доклада (сообщения): Презентация доклада (сообщения) на семинаре**

9-10 баллов	Студент активно занимался подготовкой презентации, в том числе с использованием современной экономической литературы, глубоко погружен в тему и может ответить на любой вопрос относительно ее содержания. Сама презентация логически построена, орфографически и стилистически грамотная, содержит интересные данные и вызывает у присутствующих живой интерес. Выступающему задают дополнительные уточняющие вопросы.
7-8 баллов	Студент занимался подготовкой презентации, владеет темой и может ответить на большинство вопросов относительно ее содержания. Однако материал проанализирован недостаточно глубоко. Сама презентация логически построена, содержит орфографические и стилистические ошибки и вызывает у присутствующих интерес.
5-6 баллов	Студент слабо занимался подготовкой презентации, плохо разбирается в теме и не может ответить на вопросы относительно ее содержания. Сама презентация логически плохо построена, содержит орфографические и стилистические ошибки, не вызывает у присутствующих интереса.
менее 5 баллов	Студент не подготовил презентацию или она не отвечает критериям качества

### **Критерии оценки подготовленного эссе:**

9-10 баллов	Эссе написано в соответствии со структурой, при написании использованы разнообразные источники. Студент показал глубокое погружение в тему, сформулировал и обосновал собственную точку зрения на проблемы. Эссе логически выстроено, стилистически грамотно, содержит разнообразные примеры из практики/теории, подтверждающие выводы.
7-8 баллов	Эссе написано в соответствии со структурой, при написании использованы разнообразные источники. Студент показал недостаточно глубокое погружение в тему, в формулировке собственной точки зрения присутствуют отдельные недостатки. Эссе логически выстроено, стилистически грамотно.
5-6 баллов	Присутствует нарушение структуры эссе. Студент демонстрирует поверхностное знание и понимание темы; не сформулировал собственную точку зрения. Эссе содержит стилистические и орфографические ошибки

менее 5 баллов	Эссе не раскрывает содержание проблемы и/или является плагиатом.
----------------	--

### Критерии оценки подготовленного реферата:

11-15 баллов	Реферат логически выстроен и содержание излагается на хорошем русском языке. Студент свободно владеет понятийным аппаратом дисциплины, ссылается на необходимые источники, соответствующие поставленной цели, свободно ориентируется в проблеме, аргументирует свою позицию, подкрепляет дополнительной информацией, демонстрирует свою эрудицию, отсутствуют орфографические, пунктуационные, стилистические, фактические ошибки. Текст реферата самостоятельный, не вторичный, присутствуют обоснованные выводы.
6-10 баллов	В реферате не прослеживается явная логика, он излагается на приемлемом русском языке. Студент не в полной мере может аргументировать и обосновать свою позицию, использует отдельную специализированную лексику, ссылается на необходимые источники, соответствующие поставленной цели, однако присутствуют отдельные незначительные орфографические, пунктуационные, стилистические, фактические ошибки. Текст реферата самостоятельный, не вторичный, присутствуют обоснованные выводы.
1-5 баллов	В реферате полностью отсутствует явная логика, он излагается на приемлемом русском языке. Студент владеет лишь основными источниками и литературой, ориентируется в некоторых из них, использует отдельную специализированную лексику, допускает отдельные, но значительные орфографические, пунктуационные, стилистические, фактические ошибки. Текст реферата самостоятельный, не вторичный, присутствуют недостаточно обоснованные выводы.
менее 1 балла	Реферат содержит бессистемно представленный текст. Студент не ориентируется в источниках, не использует специализированную лексику, допускает большое количество значительных орфографических, пунктуационных, стилистических, фактических ошибок. Текст реферата несамостоятельный, вторичный, отсутствуют выводы.

### Критерии выполнения разбора кейса:

11-15 баллов	Ответ логически выстроен и излагается на хорошем русском языке. Студент свободно владеет понятийным аппаратом дисциплины, ссылается на необходимые источники, свободно ориентируется в проблеме, аргументирует свою позицию, подкрепляет дополнительной информацией, демонстрирует свою эрудицию, тем самым дает исчерпывающие ответы на все вопросы, а также правильно решает задачу
6-10 баллов	В ответе не прослеживается явная логика, он излагается на приемлемом русском языке. Студент не в полной мере может аргументировать и обосновать свою позицию, использует при ответе отдельную специализированную лексику, дает удовлетворительные ответы на вопросы, поставленные в кейсе.

1-5 баллов	В ответе полностью отсутствует явная логика, он излагается на приемлемом русском языке. Студент владеет лишь основными источниками и литературой, ориентируется в некоторых из них, использует при ответе отдельную специализированную лексику, дает удовлетворительные ответы.
менее 1 балла	Ответ излагается бессистемно, речь несвязанная. Студент не ориентируется в них, при ответе не использует специализированную лексику, дает неудовлетворительные ответы

### **Круглый стол**

Концепция круглого стола: на обсуждения приглашаются специалисты (преподаватели, занимающиеся данной проблематикой, специалисты исследовательских центров и т.д.), внутри группы студентов выбирается модератор, который будет организовывать дискуссию.

Остальные студенты становятся участниками круглого стола. Начинается круглый стол с выступления преподавателя и приглашенных участников, затем сообщения делают участники семинара (мини-выступления по 5-7 мин.). Участники излагают собственную точку зрения на современные проблемы, возникающие в сфере делового общения, аргументируют свою позицию, задают вопросы коллегам, коллективно обсуждают пути решения данных проблем. Ожидаемые результаты: умение аргументировать и обосновывать позицию, умение представлять результаты своего анализа на публике, умение работать в группе, умение грамотно ставить вопросы, делать оценку ответам коллег.

### **Критерии выступлений студентов во время проведения «Круглого стола»:**

5 баллов	Выставляется студенту, если он использовал при подготовке к круглому столу дополнительную рекомендованную и/или самостоятельно найденную литературу, демонстрирует знание иностранных и отечественных работ по проблематике круглого стола, свободно владеет базовыми знаниями по теме, хорошо логически выстраивает и презентует материал, приводит адекватные примеры; грамотно аргументирует свою позицию;
3-4 балла	Выставляется студенту, если он демонстрирует знание только отечественных работ по проблематике круглого стола, свободно владеет базовыми знаниями по теме, способен самостоятельно формулировать проблемы, хорошо логически выстраивает и презентует материал, приводит адекватные примеры
1-2 балла	Выставляется студенту, если он неуверенно владеет базовыми знаниями по теме, логически выстраивает и презентует материал, приводит примеры;
0 баллов	Выставляется студенту, если он слабо владеет (или не владеет) базовыми знаниями по теме, плохо логически выстраивает и презентует материал, не самостоятелен в суждениях.

### **Развернутая беседа**

Концепция развернутой беседы: предполагает подготовку всех студентов по каждому вопросу плана, занятия с единым для всех перечнем рекомендуемой обязательной и дополнительной литературы; выступления студентов (по их желанию или по вызову преподавателя) и их обсуждение; вступление и заключение преподавателя.

Ожидаемые результаты: умение аргументировать и обосновывать позицию, умение представлять результаты своего анализа на публике, умение работать в группе, умение грамотно ставить вопросы, делать оценку ответам коллег.

### Критерии оценки участия студента в развернутой беседе:

5 баллов	Выставляется студенту, если он при подготовке к развернутой беседе ознакомился со всей основной и дополнительной рекомендованной литературой, подготовился по всем вопросам плана занятия, подобрал статистический материал, подтверждающий его позицию, хорошо логически выстраивает и презентует материал, приводит адекватные примеры из практики разрешения проблем в разных странах, опирается на мнения специалистов; грамотно аргументирует свою позицию;
3-4 балла	Выставляется студенту, если он при подготовке к развернутой беседе ознакомился со всей основной и дополнительной рекомендованной литературой, подготовился по всем вопросам плана занятия, свободно владеет базовыми знаниями по теме, хорошо логически выстраивает и презентует материал;
1-2 балла	Выставляется студенту, если он при подготовке к развернутой беседе ознакомился только с основной рекомендованной литературой, подготовился не по всем вопросам плана занятия, если он не уверенно владеет базовыми знаниями по теме, не всегда логически верно выстраивает и презентует материал;
0 баллов	Выставляется студенту, если он при подготовке к развернутой беседе ознакомился не со всей основной рекомендованной литературой, подготовился не по всем вопросам плана занятия, если он слабо владеет (или не владеет) базовыми знаниями по теме, плохо логически выстраивает и презентует материал, не самостоятелен в суждениях.

### Дискуссия

Ожидаемые результаты: умение аргументировать и обосновывать позицию, умение представлять результаты своего анализа на публике, умение работать в группе, умение грамотно ставить вопросы, делать оценку ответам коллег.

### Критерии оценки участия студента в дискуссии

5 баллов	Выставляется студенту, если он использовал при подготовке к дискуссии дополнительную рекомендованную и/или самостоятельно найденную литературу, собрал разнообразные примеры, подтверждающих позицию, демонстрирует знание российской и зарубежной практики по решению обозначенных проблем, свободно владеет базовыми знаниями по теме, хорошо логически выстраивает и презентует материал, приводит адекватные примеры; грамотно аргументирует свою позицию;
3-4 балла	Выставляется студенту, если он демонстрирует знание отечественных работ по проблематике дискуссии, свободно владеет базовыми знаниями по теме, хорошо логически выстраивает и презентует материал, приводит адекватные примеры;



1-2 балла	Выставляется студенту, если он не уверенно владеет базовыми знаниями по теме, логически выстраивает и презентует материал, приводит примеры;
0 баллов	Выставляется студенту, если он слабо владеет (или не владеет) базовыми знаниями по теме, плохо логически выстраивает и презентует материал, не самостоятелен в суждениях.

### **Деловая игра**

Ожидаемые результаты: научить студентов правильно определять и практически демонстрировать те навыки и умения, которые потребуются для успешной реализации делового общения.

#### **Критерии оценки участия студента в деловой игре**

1-2 балла	Выставляется студенту, если он в ходе игры продемонстрировал навыки и умения, которые требуются для успешной реализации делового общения. Продемонстрировал гибкость и креативность мышления, способность критически осмыслить собственное поведение и поведение коллег в процессе игры.
0 баллов	Выставляется студенту, если он в ходе игры не смог продемонстрировать навыки и умения, которые требуются для успешной реализации делового общения, не смог критически осмыслить собственное поведение и поведение коллег в процессе игры.

### **«Мозговой штурм»**

Ожидаемый (е) результат (ы): научить студентов обсуждать спорные/ дискуссионные вопросы; повысить мотивацию неактивных студентов; сформировать банк идей для последующей работы, обсуждения

#### **Критерии оценки участия студента в «мозговом штурме»**

1-2 балла	Выставляется студенту, если он если он активно участвовал в мозговом штурме, в проведении и оценке результатов;
0 баллов	Выставляется студенту, если он не проявил активности в проведении и оценке результатов мозгового штурма.

### **Ролевая игра**

Ожидаемый (е) результат (ы): научить студентов правильно определять и практически демонстрировать те навыки и характеристики, которые были приобретены ими в ходе освоения учебной дисциплины.

#### **Критерии оценки участия студента в ролевой игре**

1-2 балла	Выставляется студенту, если он в ходе игры смог продемонстрировать навыки и умения анализировать социальные проблемы, продемонстрировал гибкость и креативность мышления, способность отобрать необходимый материал, провести сравнительный анализ предложенных концепций и достойно отстоять выбранную позицию
-----------	---

0 баллов	Выставляется студенту, если он в ходе игры не смог продемонстрировать навыки и умения анализировать социальные проблемы в области социологии рождаемости, не смог критически осмыслить поставленную проблему и отобрать необходимый материал.
----------	---

### **Коллоквиум**

Коллоквиум представляет собой разновидность опроса студентов по пройденной проблематике, в центре которого стоят вопросы, задаваемые преподавателем. Преподаватель формулирует вопрос к одному из студентов, он дает свой ответ, затем остальные студенты имеют возможность дополнить ответ данного студента. Вопросы преподавателя могут вытекать один из другого, быть взаимосвязанными, наводящими, и т.п.

#### **Критерии оценки участия студента в коллоквиуме:**

5 баллов	Выставляется студенту, если он при подготовке к коллоквиуму ознакомился со всей основной и дополнительной рекомендованной литературой, подготовился по всем вопросам плана занятия, хорошо логически выстраивает ответ, приводит адекватные примеры, опирается на мнения специалистов; грамотно аргументирует свою позицию.
3-4 балла	Выставляется студенту, если он при подготовке к коллоквиуму ознакомился со всей основной и дополнительной рекомендованной литературой, подготовился по всем вопросам плана занятия, свободно владеет базовыми знаниями по теме, хорошо логически выстраивает и презентует материал.
1-2 балла	Выставляется студенту, если он при подготовке к развернутой беседе ознакомился только с основной рекомендованной литературой, подготовился не по всем вопросам плана занятия, если он не уверенно владеет базовыми знаниями по теме, не всегда логически верно выстраивает и презентует материал.
0 баллов	Выставляется студенту, если он при подготовке к развернутой беседе ознакомился не со всей основной рекомендованной литературой, подготовился не по всем вопросам плана занятия, если он слабо владеет (или не владеет) базовыми знаниями по теме, плохо логически выстраивает и презентует материал, не самостоятелен в суждениях.

### Критерии оценки ответов на вопросы зачета:

40 баллов за вопрос	Выставляется студенту, если он обнаруживает всестороннее систематическое и глубокое знание программного материала; способен творчески применять знание теории к решению профессиональных задач; - владеет понятийным аппаратом дисциплины; демонстрирует способность к анализу и сопоставлению различных подходов к решению заявленной в вопросе проблематики; подтверждает теоретические постулаты примерами из социальной практики
менее 40 баллов	Выставляется студенту, если он обнаруживает значительные пробелы в знаниях основного программного материала; допускает принципиальные ошибки в ответе на вопрос билета; демонстрирует незнание теории и практики социологии глобализации.

### Критерии оценки ответов на вопросы экзамена:

29-40 баллов	Ставится в том случае, когда студент обнаруживает систематическое и глубокое знание программного материала по дисциплине, умеет свободно ориентироваться в вопросе. Ответ полный и правильный на основании изученного материала. Выдвинутые положения аргументированы и иллюстрированы примерами. Материал изложен в определенной логической последовательности, осознанно, литературным языком, с использованием современных научных терминов; ответ самостоятельный. Студент уверенно отвечает на дополнительные вопросы.
19-28 баллов	Ставится в том случае, когда студент обнаруживает полное знание учебного материала, демонстрирует систематический характер знаний по дисциплине. Ответ полный и правильный, подтвержден примерами; но их обоснование не аргументировано, отсутствует собственная точка зрения. Материал изложен в определенной логической последовательности, при этом допущены 2-3 несущественные погрешности, исправленные по требованию экзаменатора. Студент испытывает незначительные трудности в ответах на дополнительные вопросы. Материал изложен осознанно, самостоятельно, с использованием современных научных терминов, литературным языком.
9-18 баллов	Ставится в том случае, когда студент обнаруживает знание основного программного материала по дисциплине, но допускает погрешности в ответе. Ответ недостаточно логически выстроен, самостоятелен. Основные понятия употреблены правильно, но обнаруживается недостаточное раскрытие теоретического материала. Выдвигаемые положения недостаточно аргументированы и не подтверждены примерами; ответ носит преимущественно описательный характер. Студент испытывает достаточные трудности в ответах на вопросы. Научная терминология используется недостаточно.
0-8 баллов	Выставляется студенту, обнаружившему пробелы в знаниях основного учебного материала по дисциплине. При ответе обнаружено непонимание студентом основного содержания теоретического материала или допущен ряд существенных ошибок, которые студент не может исправить при наводящих вопросах

	экзаменатора, затрудняется в ответах на вопросы. Студент подменил научное обоснование проблем рассуждением бытового плана. Ответ носит поверхностный характер; наблюдаются неточности в использовании научной терминологии.
--	---

### Обоснование балльной системы оценки

#### Балльная структура оценки

Посещение лекций – **0,5 балла за посещение 1 лекционного занятия**

Активная работа на семинарах – **5 баллов (максимальное количество баллов за работу на 1 семинарском занятии)**

Презентация доклад (сообщения) на семинаре- **10 баллов**

Подготовка эссе – **10 баллов**

Подготовка реферата – **15 баллов**

Разбор кейсов – **8 баллов**

Практическое задание – **15 баллов**

Внутрисеместровая аттестация (внутрисеместровое тестирование) – **20 баллов**

Итоговое испытание (зачет/экзамен)– **40 баллов**

#### Шкала перевода баллов в традиционную шкалу оценки

Трудоемкость каждой учебной дисциплины рассчитывается по формуле: **50 баллов x количество кредитов — это 100%**.

1. Кредит – это единица измерения трудоемкости учебной дисциплины. Балл – это единица оценки качества выполнения работы студентом.

В балльно-рейтинговой системе 1 кредит соответствует 50 баллам.

Для перевода баллов, набранных студентом, в проценты необходимо использовать формулу:

$$z = \frac{100\% * y}{x}, \text{ где}$$

z — сумма набранных баллов студентом (%).

x — трудоемкость каждой учебной дисциплины (балл);

y — сумма набранных баллов студентом (балл).

#### Экзамен:

- $z > 85\%$  выставляется оценка «5»;
- $65\% < z < 85\%$  выставляется оценка «4»;
- $50\% < z < 65\%$  выставляется оценка «3»;
- $20\% < z < 50\%$  выставляется оценка «2»;
- $z < 20\%$  выставляется оценка «1».

#### Зачет:

- $z > 50\%$  выставляется оценка «зачет»;
- $z < 50\%$  выставляется оценка «не зачет»;

#### 7. Ресурсное обеспечение:

## 7.1. Перечень основной и дополнительной литературы

### А. Основная литература.

№	Автор	Название	Издательство	Год издания
1	Агафонов, Владимир Анатольевич	Стратегический менеджмент. Модели и процедуры : монография	ИНФРА-М	2017
2	Адизес И.К.	Идеальный руководитель. Почему им нельзя стать и что из этого следует	Альпина Паблишер	2018
3	Армстронг, Майкл	Главный учебник HR в мире / Майкл Армстронг ; пер. с англ.	М. : Эксмо	2019
4	Бобылева А. З. и др.	Финансовый менеджмент: проблемы и решения: учеб. для магистрата и магистратуры	М : Юрайт	2019
5	Барков С. А.	Социология организаций : учебник для академического магистрата 2-е изд.	Москва : Изд-во Юрайт	2019
6	Друкер П.	Задачи менеджмента в XXI веке	Вильямс	2018
7	<b>Зуб А. Т.</b>	<b>Стратегический менеджмент : учеб. и практикум для акад. магистрата.</b>	<b>М. : Юрайт</b>	<b>2020</b>
8	Крыжановская О. А.	Стратегический менеджмент : учеб. пособие	Курск : Юго-Зап. гос. ун-т	2017
9	Ламбен Жан-Жак.	Менеджмент, ориентированный на рынок : учебник : [пер. с англ.].	Питер	2017
10	Медведев, Д. Л.	Эффективный Черчилль	М. РИПОЛ классик	2017
11	Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.	Основы менеджмента	Вильямс	2017
12	Томпсон-мл., Питереф, Гэмбл.	Стратегический менеджмент. Создание конкурентного преимущества	Вильямс	2017

### Б. Дополнительная литература.

№	Автор	Название	Издательство	Год издания
1	Андронов В.В.	Корпоративное предпринимательство	М.т экономика	2003
2	Андронов В.В.	Корпоративный менеджмент в современных экономических отношениях.	М., экономика.	2003
3	Блинов А. О.	Управление изменениями : учеб. для студентов вузов	М. : Дашков и К'	2015
4	Виханский	Стратегическое управление	М. Гардарики	2003

	О.С.			
5	Егоршин, А. П.	Стратегический менеджмент : учеб. для студентов вузов.	М. : ИНФРА-М,	2017
6	<b>Зуб А. Т.</b>	<b>Управление стратегическими изменениями в организациях : учебник</b>	<b>ИНФРА-М</b>	<b>2015</b>
7	Лаврова Т. А.	Теоретические основы современного стратегического анализа : учеб. пособие	Изд-во С.-Петербург. гос. экон. ун-та	2017
8	Лисов В.И.	Формирование крупных интегрированных структур в российской экономике	Изд-во Моск. гос. ун-та	2000
9	Локтионов М.В.	Системный подход в менеджменте.	М. : ИНФРА-М,	2000
10	Оптнер С.Л.	Системный анализ для решения деловых и промышленных проблем.	М.. Радио	1999
11	Пригожин А.И.	Методы развития организаций,	М. МЦФЭР	2003
12	Руководящая группа ОЭСР	Принципы корпоративного управления ОЭСР.	Париж, изд-во ОЭСР	1999
13	Радугин А. А.	Перераспределение прав собственности в постприватизационной России	Вопр. экономики.	1999
14	Радугин А.А.	Собственность и интеграционные процессы в корпоративном секторе (некоторые новые тенденции)	Вопросы экономики.	2001
15	Резниченко В.Ю.	Социология организаций: управление рисками в организации.	Маска	2009
16	Сенге П.	Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации.	Манн, Иванов и Фербер	2018
17	Тоффлер О.	Адаптивная корпорация // Новая постиндустриальная волна на Западе. Антология / Под ред. В.Л. Иноземцева	М.: Academia,	1999
18	Фахрутдинов Р.А.	Стратегический менеджмент.	М., Дело	1997

**7.2. Перечень лицензионного программного обеспечения, в том числе отечественного производства (подлежит обновлению при необходимости)**

Microsoft Windows, Microsoft office.

**7.3. Перечень профессиональных баз данных и информационных справочных систем (подлежит обновлению при необходимости)**

Гарант. Консультант плюс.

#### **7.4. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»**

- <http://vshssn.msu.ru/> - Высшая школа современных социальных наук Московского государственного университета имени М.В. Ломоносова;
- <http://www.ecsocman.edu.ru> - Федеральный образовательный портал «Экономика. Социология. Менеджмент»;
- <http://www.cfin.ru> – «Корпоративный менеджмент»;
- <http://www.hrm.ru> - электронная библиотека HR-специалистов.
- [www.re-c.ru](http://www.re-c.ru) – сайт издания «Российский экономический журнал».
- [www.vopresco.ru](http://www.vopresco.ru) – сайт журнала «Вопросы экономики».
- [www.nbmgu.ru](http://www.nbmgu.ru) – библиотека МГУ имени М.В. Ломоносова
- [www.cbr.ru](http://www.cbr.ru) – сайт Центрального Банка
- [www.minfin.ru](http://www.minfin.ru) – сайт Министерства финансов РФ.
- [www.government.ru](http://www.government.ru) – сайт Правительства РФ.
- [www.ecsocman.edu.ru](http://www.ecsocman.edu.ru) – портал по социологии, экономике и менеджменту.
- [www.socionet.ru](http://www.socionet.ru) - портал по общественным наукам
- [www.gks.ru](http://www.gks.ru) – официальный сайт Росстата РФ.
- [www.worldbank.org.ru/rus/group/](http://www.worldbank.org.ru/rus/group/) - сайт Всемирного Банка.
- [www.unilever.com](http://www.unilever.com)
- <https://www.procterandgamble.ru/ru-RU/>
- [www.hp.com](http://www.hp.com)
- [www.rbc.ru](http://www.rbc.ru)
- [www.finam.ru](http://www.finam.ru)
- [www.profinance.ru](http://www.profinance.ru)
- [www.apple.ru](http://www.apple.ru)
- [www.google.com](http://www.google.com)
- [www.bloomberg.com/europe](http://www.bloomberg.com/europe)
- [www.ft.com](http://www.ft.com)

#### **7.5. Описание материально-технического обеспечения.**

Для занятий предусматривается аудитория, позволяющая организовать фронтальное взаимодействие, а также интерактивное взаимодействие в группах и между группами обучающихся, а также современные технические средства обучения (видеопроекторное оборудование для презентаций, средства звуковоспроизведения, в зависимости от разрабатываемых проектов может понадобиться интерактивная доска и др.). Для организации самостоятельной работы имеется доступ к Интернет-ресурсам, учебникам и базам данных.

**8. Соответствие результатов обучения по данному элементу ОПОП результатам освоения ОПОП указано в Общей характеристике ОПОП.**

**9. Разработчик (разработчики) программы к.э.н., доц. Горелов К.Е.**