Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Кислова Наталья Николаевна
Должность: Проректор по УМР и качеству образования
Дата подписания: 04.09.2024 15:05:51
Уникальный программный ключ:
52802513f5b14a975b3e9b13008093d5726b159bf6064f865ae65b96a966c035

МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования

«Самарский государственный социально-педагогический университет»

Кафедра управления, сервисных технологий и экономического образования

УТВЕРЖДАЮ
Проректор по УМР и КО,
председатель УМС СГСПУ
_____Н.Н. Кислова

ПРЕДМЕТНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ МОДУЛЬ ПО ПРОФИЛЮ «ЭКОНОМИКА»

Основы стратегического менеджмента

рабочая программа дисциплины (модуля)

Закреплена за кафедрой	**Управления, сервисных технологий и экономического образования**
Учебный план	ФЭУС-б24ЭИо(5г) Направление подготовки: 44.03.05 Педагогическое образование (с двумя профилями подготовки) Направленность (профиль): «Экономика» и «Информатика»
Квалификация	**бакалавр**
Форма обучения	**очная**
Общая трудоемкость	**4 ЗЕТ**

Часов по учебному плану 144
в том числе:

аудиторные занятия 53
самостоятельная работа 91

Виды контроля в семестрах:
зачеты с оценкой 6
курсовой проект 6

Распределение часов дисциплины по семестрам

Семестр(Курс.Номер семестра на курсе)	**6(3.2)**		Итого	
Вид занятий	УП	РПД	УП	РПД
Лекции	16	16	16	16
Практические	34	34	34	34
В том числе инт.	12	12	12	12
Консультации	3	3	3	3
Итого ауд.	53	53	53	53
Контактная работа	53	53	53	53
Сам. работа	91	91	91	91
Итого	144	144	144	144

Программу составил(и):

Фишман Лев Исаакович

При наличии обучающихся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья, которым необходим особый порядок освоения дисциплины (модуля), по их желанию разрабатывается адаптированная к ограничениям их здоровья рабочая программа дисциплины (модуля).

Рабочая программа дисциплины

Основы стратегического менеджмента

разработана в соответствии с ФГОС ВО:

Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования – бакалавриат по направлению подготовки 44.03.05 Педагогическое образование (с двумя профилями подготовки). Утвержден приказом Министерства образование и науки Российской Федерации от 22 февраля 2018 г. № 125

составлена на основании учебного плана:

Направление подготовки: 44.03.05 Педагогическое образование (с двумя профилями подготовки)
Направленность (профиль): «Экономика» и «Информатика»

утвержденного Учёным советом СГСПУ от 26.04.2024 протокол № 10.

Рабочая программа одобрена на заседании кафедры

Управления, сервисных технологий и экономического образования

Протокол от 25.06.2024г. № 11
Зав. кафедрой Л.И. Фишман

Начальник УОП

_____Н.А. Доманина

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Цель изучения дисциплины: сформировать специфическое стратегическое мышление будущих учителей экономикии и заданные ОПОП ВО аспекты компетенций
Задачи изучения дисциплины: сформировать запланированные образовательные результаты
Область профессиональной деятельности: 01 Образование и наука

2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ) В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Цикл (раздел) ОП:	Б1.О.07
2.1	**Требования к предварительной подготовке обучающегося:**
Содержание дисциплины базируется на материале:	
Основы экономической теории	
Методы принятия решений	
Основы менеджмента в образовании	
Основы маркетинга	
Технологии управления человеческими ресурсами в образовании	
2.2	**Дисциплины (модули) и практики, для которых освоение данной дисциплины (модуля) необходимо как предшествующее:**
Бизнес-планирование	

3. КОМПЕТЕНЦИИ ОБУЧАЮЩЕГОСЯ, ФОРМИРУЕМЫЕ В РЕЗУЛЬТАТЕ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

ОПК-8. Способен осуществлять педагогическую деятельность на основе специальных научных знаний

ОПК-8.1. Знает: историю, теорию, закономерности и принципы построения и функционирования образовательного процесса, роль и место образования в жизни человека и общества, современное состояние научной области, соответствующей преподаваемому предмету; прикладное значение науки; специфические методы научного познания в объеме, обеспечивающем преподавание учебных предметов

Знает: основные этапы развития стратегического менеджмента, основные теории стратегического менеджмента, содержание маркетинговой концепции управления, характеристики приростной и предпринимательской организаций, архитектоники оперативной и стратегической организаций, основные элементы парадигмы стратегического менеджмента, роль стратегического менеджмента как механизма согласования запросов и ресурсов, закономерности управления процессом реализации стратегий, баланс рациональности и иррациональности при разработке стратегии, критерии потенциально эффективной стратегии, основные этапы цикла реализации стратегии, основные области стратегических изменений и сущность стратегических изменений в каждой области, функции стратегического контроллинга, взаимосвязи различных стратегий (продуктовых, бизнес-стратегий, функциональных), базовые конкурентные стратегии, составляющие цепочки стоимости, элементы системы стоимости, основные направления и способы осуществления анализа внешней и внутренней среды организации, место мини-стратегии в системе стратегического менеджмента, составные элементы мини-стратегии и их взаимосвязь, типовые модели бизнес-стратегий, основные виды (источники) конкурентных преимуществ, взаимосвязи различных стратегий (продуктовых, бизнес-стратегий, функциональных), основное содержание и форматы продуктово-маркетинговой стратегии, бизнес-стратегии, производственной стратегии, стратегии управления персоналом, финансовой стратегии, основные компоненты макроокружения и механизмы влияния их компонент на организацию, основные направления и способы осуществления анализа внешней среды организации, назначение и одну из методик сценарного моделирования.
Умеет: устанавливать взаимосвязи различных продуктовых и функциональных стратегий (производственной стратегии, стратегии управления персоналом, финансовой стратегии), разрабатывать дерево стратегических целей, формулировать внутренние и внешние стратегические проблемы по реализации целей организации, осуществлять стратегический SWOT-анализ, PEST-анализ, многофакторный системный анализ, SNW-подход к анализу внутренних ресурсов, сценарное моделирование (по одной из методик), производить оценку стратегической эффективности, выбирать подход к управлению процессом реализации стратегических изменений, использовать один из форматов разработки программ управления стратегическими изменениями, анализировать стратегические альтернативы управления персоналом, разрабатывать программу реализации стратегии управления персоналом, использовать методы PEST-анализа и сценарного моделирования для анализа воздействия макроэкономической среды на функционирование организаций и органов государственного и муниципального управления.
Владеет: технологиями формирования базовой конкурентной стратегии по продукту организации, разработки продуктово-маркетинговой стратегии организации, разработки мини-стратегию организации в формате проблемного анализа, определения бизнес стратегии по продукту/бизнесу с использованием моделей (BCG и GE / McKinsey), разработки стратегии организации на основе типовых стратегий, разработки программы реализации стратегии организации как программы реализации стратегических изменений, разработки финансовой стратегии организации на основе продуктово-маркетинговой стратегии и с учетом взаимосвязей с другими функциональными стратегиями, разработки кадровой стратегию организации на основе продуктово-маркетинговой стратегии и с учетом взаимосвязей с другими функциональными стратегиями, разработки производственной стратегии организации на основе продуктово-маркетинговой стратегии и с учетом взаимосвязей с другими функциональными стратегиями.

4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)				
Код занятия	**Наименование разделов и тем /вид занятия/**	**Семестр**	**Часов**	**Интеракт.**
	Раздел 1. Основные понятия стратегического менеджмента			
1.1	Введение в стратегический менеджмент /Лек/	6	2	1
1.2	Введение в стратегический менеджмент /Пр/	6	4	1
1.3	Введение в стратегический менеджмент /Ср/	6	6	0
1.4	Стратегический анализ /Лек/	6	2	1
1.5	Стратегический анализ /Пр/	6	4	4
1.6	Стратегический анализ /Ср/	6	6	0
1.7	Миссия и стратегические цели /Лек/	6	1	0
1.8	Миссия и стратегические цели /Пр/	6	4	0
1.9	Миссия и стратегические цели /Ср/	6	4	1
1.10	Философия и эффективность стратегического менеджмента /Лек/	6	1	0
1.11	Философия и эффективность стратегического менеджментат /Пр/	6	4	0
1.12	Философия и эффективность стратегического менеджмента /Ср/	6	4	0
1.13	Контрольное мероприятие по разделу 1 /Пр/	6	1	0
	Раздел 2. Разработка мини-стратегии (курсовой проект)			
2.1	Разработка мини-стратегии /Лек/	6	2	1
2.2	Разработка мини-стратегии /Пр/	6	2	0
2.3	Разработка мини-стратегии /Ср/	6	26	0
2.4	Консультации /Конс/	6	3	0
	Раздел 3. Бизнес-стратегии			
3.1	Бизнес-стратегии /Лек/	6	4	1
3.2	Бизнес-стратегии /Пр/	6	6	0
3.3	Бизнес-стратегии /Ср/	6	21	0
3.4	Контрольное мероприятие по разделу 3 /Пр/	6	1	0
	Раздел 4. Построение и реализация стратегии			
4.1	Функциональные стратегии /Лек/	6	2	1
4.2	Функциональные стратегии /Пр/	6	4	0
4.3	Функциональные стратегии /Ср/	6	16	0
4.4	Реализация стратегии /Лек/	6	2	0
4.5	Реализация стратегии /Пр/	6	3	0
4.6	Реализация стратегии /Ср/	6	8	0
4.7	Контрольное мероприятие по разделу 4 /Пр/	6	1	0

5. Оценочные и методические материалы по дисциплине (модулю)

5.1. Содержание аудиторной работы по дисциплине (модулю)

6 семестр, 8 лекций, 17 практических занятий

Раздел 1. Основные понятия стратегического менеджмента

Лекция № 1 (2 часа)

Введение в стратегический менеджмент

Вопросы и задания:

1. **Стратегическое управление в системе менеджмента.** Основные понятия: система менеджмента, миссия организации, стратегия организации, стратегический менеджмент, конкурентное преимущество. Стратегический аспект в управлении развитием организации.
2. **Стратегический менеджмент и конкурентоспособность организации.** Конкуренция в отрасли. Конкурентное преимущество. Базовые конкурентные стратегии. Цепочка и система стоимости. Основные требования к стратегии организации.
3. **Генезис стратегического менеджмента.** Отличительные характеристики организаций и концепция стратегического управления. Переход от стратегического планирования к стратегическому менеджменту. Стратегическая ментальность. Стратегическое мышление.
4. **Модели стратегического менеджмента.** Основные модели стратегического менеджмента. Видение руководителя, стратегический анализ внешней и внутренней среды, миссия и цели организации, разработка стратегии организации, реализация стратегии, стратегический контроллинг.

Практические занятия № 1-2 (4 часа)

Введение в стратегический менеджмент

Вопросы и задания

1. Дайте определения понятий:
«система менеджмента»,
«стратегия организации»,
«стратегический менеджмент»,

«конкурентное преимущество»,
«видение руководителя»,
«стратегический анализ внешней и внутренней среды»,
«миссия организации»,
«цели организации»,
«стратегический контроллинг».

2. Пользуясь определениями понятий в левом и правом столбце, установите соотношения и (или) взаимосвязи между понятиями по каждой строке:

система менеджмента	стратегический менеджмент, тактический менеджмент
стратегия организации	целевая ориентация ресурсов, стратегическое конкурентное преимущество
стратегический менеджмент	стратегические решения
конкурентное преимущество	характеристики продуктов, виды или типы конкурентных преимуществ
видение руководителя	миссия организации
стратегический анализ	миссия организации, стратегия организации
миссия организации	цели организации, стратегия организации
цели организации	миссия организация
стратегический контроллинг	стратегия организации, реализация стратегии, миссия организации, видение руководителя

3. Сравните стратегический и тактический (оперативный) менеджмент по каждой из следующих характеристик:
Миссия, предназначение:
Объект концентрации внимания менеджмента:
Учет фактора времени:
Основа построения системы управления:
Подход к управлению персоналом:
Критерий эффективности управления:
4. Назовите пять основных сил, определяющих конкуренцию, и приведите примеры по каждой[1].
5. В современной литературе по стратегическому менеджменту выделяют пять источников конкурентных преимуществ. Назовите их и приведите соответствующие примеры.
6. Объясните, что и почему является самым важным в сохранении конкурентного преимущества.
7. Назовите четыре основные базовые конкурентные стратегии (БКС) и приведите примеры, их иллюстрирующие.
8. Можно ли использовать в конкретной бизнес-позиции несколько БКС одновременно?
9. Перечислите составляющие цепочки стоимости и приведите примеры, иллюстрирующие соотношение между ними для организаций разных секторов рынка.
10. Назовите элементы системы стоимости и приведите примеры, иллюстрирующие соотношение между ними для организаций разных секторов рынка.
11. Что означают полюсы эффективной стратегии (абсолютная иррациональность и абсолютная рациональность)?
12*[2]. Раскройте критерии потенциально эффективной стратегии:
ментальная правильность,
ситуационность,
уникальность,
будущая неопределенность как стратегическая возможность,
гибкая адекватность.
13*. Что такое приростный тип и предпринимательский тип организаций? Дайте их сравнительную характеристику по следующим позициям:
Цели
Пути достижения целей
Ограничения
Система поощрений и взысканий
Информация
Проблема
Стиль руководства
Организационная структура

[1] Примеры желательно приводить по материалам публикаций.
[2] Задания со звездочками предназначены для самостоятельной работы обучающихся на их выбор. Выполненные письменно задания сдаются ДО начала соответствующего практического занятия. Оценка за их выполнение учитывается в балльно-рейтинговой карте в графе «Самостоятельная работа (специальные формы на выбор)»

Решение управленческих проблем.
а. Признание необходимости действий
б. Поиск альтернативы
в. Оценка альтернатив
г. Отношение к риску
14*. Сопоставьте архитектоники оперативного и стратегического управления по следующим позициям:
Культура
Менеджер
Система управления
Информация
Структура
Власть
15. Объясните соотношение между долгосрочным планированием, стратегическим планированием и стратегическим управлением?
16. Назовите те методы стратегического планирования, которые актуальны и сегодня. Аргументируйте свою точку зрения.
17. Укажите основной недостаток стратегического планирования и объясните свою позицию.
18. Объясните основную причину перехода от стратегического планирования к стратегическому менеджменту?
19. Объясните различия между стратегическим планированием и стратегическим менеджментом.
20*. Проанализируйте различия между стратегическим планированием (административным менеджментом – MBI), 1-ым этапом стратегического менеджмента (менеджмента по целям – MBO) и 2-ым этапом стратегического менеджмента (менеджмента-обучения – MBL) по следующим признакам:
Внешняя среда.
Продукт.
Рынок.
Взаимоотношения с потребителем.
Характер труда
Теория
Власть
Структура
Символ
Отношение к будущему
Способ обеспечения качества
Эффективный тип поведения
Эффективный тип менеджера/руководителя
Корпоративная культура
Терминология
Базовый способ реализации власти
Дайте объяснения названным различиям.
21. Опишите модели стратегического менеджмента (не менее двух), выделите их основные этапы и зафиксируйте основное предназначение каждого из этапов.
22. Охарактеризуйте каждую из моделей при помощи понятий из заданий 1 и 2.
23. Подготовьте выступления по темам:
Стратегическое управление в системе менеджмента.
Стратегический менеджмент и конкурентоспособность организации.
Генезис стратегического менеджмента.
Модели стратегического менеджмента.

Лекция № 2 (2 часа)
Стратегический анализ

Вопросы и задания:
Видение руководителя. Формулирование видения как представления руководителя о состоянии организации в будущем. Видение как результаты деятельности организации. Конкретность видения. Структура видения. Согласование видения команды руководителей (менеджмента) организации.
Понятие первичного стратегического анализа. Место первичного стратегического анализа в переводе видения руководителя в миссию организации. Запросы субъектов внешней среды. Стратегический маркетинг. Маркетинговые исследования. Возможности (ресурсы) организации.
Маркетинг в процессе первичного стратегического анализа. Субъекты внешней среды организации. Позиции субъектов внешней среды. Изучение и оценка запросов потребителей, заказчиков и партнеров организации. Маркетинговые исследования. (Раздел темы изучается на основе повторения курса маркетинга.)
Методы анализа внешней среды организации. SWOT-анализ. PEST-анализ. Многофакторный системный анализ. SWOT-подход при многофакторном анализе.
Анализ макроокружения (дальней внешней среды или среды косвенного воздействия). Анализ угроз и возможностей макроокружения. Состав макро-окружения, характеристика его составляющих и их влияние на организацию. Компоненты макроокружения (экономическая, правового регулирования, политическая, социальная, технологическая). Взаимовлияние составляющих макро-окружения. Степень воздействия компонент макроокружения на организацию. Характерные тенденции (тренды) изменения состояния отдельных факторов внешней среды. Примеры анализа макроокружения организации.

Анализ среды непосредственного окружения (ближней внешней среды). Понятие «отрасль». Характеристика состояния и перспектив развития отрасли. Технические и экономические характеристики состояния отраслевой рыночной среды. Анализ движущих сил в отрасли. Природа и характер конкурентной среды в отрасли. Анализ отраслевой конкурентной среды (субъекты конкурентной среды, их угрозы, возможности, барьеры на пути вхождения потенциальных пришельцев). Пример анализа конкурентной среды в отрасли.

Анализ внутренней среды организации. Значение стратегического анализа внутренней среды. Сильные и слабые стороны организации. Состав анализа. Набор ключевых внутренних факторов организации и ключевых вопросов. Персонал, кадры. Организационный аспект и организация общего управления. Производственный аспект. Технология и производство. Маркетинговый аспект. Финансы. Исследования и разработки. Организационная культура. Пример анализа внутренней среды организации. SNW-подход к анализу внутренних ресурсов. Системность стратегического анализа внутренней среды.

Сценарное моделирование (планирование) как инструмент стратегического анализа. Методы сценарного моделирования: стратегические беседы, компьютерное моделирование, консультирование. Методика сценарного моделирования. Стратегичность и эффективность сценарного моделирования.

Практические занятия № 3-4 (4 часа)

Стратегический анализ

Вопросы и задания:

1. Дайте определения понятий:

- «видение руководителя»,
- «стратегический анализ»,
- «первичный стратегический анализ»,
- «стратегический маркетинг»,
- «SWOT-анализ»,
- «PEST-анализ»,
- «многофакторный системный анализ»,
- «дальняя внешняя среда»,
- «ближняя внешняя среда»,
- «SNW-анализ»,
- «сценарное моделирование».

2. Пользуясь определениями понятий в левом и правом столбце, установите соотношения и (или) взаимосвязи между понятиями по каждой строке:

видение руководителя	стратегический менеджмент, миссия организации, первичный стратегический анализ
стратегический анализ	стратегический менеджмент, видение, миссия, стратегия, первичный стратегический анализ
первичный стратегический анализ	видение, миссия, стратегия, стратегический анализ
стратегический маркетинг	стратегический анализ, первичный стратегический анализ
SWOT-анализ	внешняя и внутренняя среда организации, стратегический анализ, первичный стратегический анализ
PEST-анализ	внешняя и внутренняя среда организации, стратегический анализ, первичный стратегический анализ
многофакторный системный анализ	внешняя и внутренняя среда организации, стратегический анализ, первичный стратегический анализ
дальняя внешняя среда	различные способы анализа
ближняя внешняя среда	различные способы анализа
SNW-анализ	внешняя и внутренняя среда организации, стратегический анализ, первичный стратегический анализ
сценарное моделирование	внешняя и внутренняя среда организации, стратегический анализ, первичный стратегический анализ

3. Что такое видение руководителя? Предложите несколько вариантов определений и выберете то, которое Вам представляется наиболее удачным. Аргументируйте свою точку зрения.

4. Назовите требования к формулировке видения и поясните значение каждого из них.

5. Осуществите формулирование и согласование собственного видения для случая школы и вуза, в котором Вы учитесь. Для этого выполните следующую последовательность шагов.

- Конкретизируйте собственное видение: раскройте максимально подробно Ваше представление об идеальном функционировании данных организаций. Каждый элемент Вашего видения должен быть пронумерован и сформулирован как тот или иной результат деятельности организации.
- Структурируйте Ваше видение: сгруппируйте элементы таким образом, чтобы видение можно было представить как систему, содержащую несколько крупных блоков. Обозначьте эти блоки (придумайте им названия) и запишите, а также выпишите элементы, их составляющие.
- Помогите оформить собственное видение каждого из членов команды (своих сокурсников). Для этого добейтесь, чтобы они самостоятельно выполнили два первых шага.
- Согласуйте свое видение с видением членов команды, стараясь объединять индивидуальные видения, а не отбрасывать их элементы.

6. С анализа какой среды организации: внутренней или внешней – необходимо начинать стратегический анализ и почему?
7. Опишите последовательность шагов и раскройте сущность каждого шага при осуществлении маркетингового анализа при осуществлении первичного стратегического анализа.
8. Осуществите названную последовательность шагов и получите список ожидаемых запросов потенциальных потребителей, заказчиков и партнеров для случая школы и вуза, в котором Вы учитесь.
9. Опишите последовательность шагов и раскройте сущность каждого шага при осуществлении первичного стратегического анализа посредством SWOT-анализа.
10*. Проведите первичный SWOT-анализ[3], выделив взаимосвязанные факторы, характеризующие:

- школу, в которой Вы учились;
- вуз, в котором Вы учитесь;
- любую известную Вам коммерческую структуру, осуществляющую производство товаров;
- любую известную Вам коммерческую структуру, осуществляющую производство услуг;
- любую известную Вам коммерческую структуру, осуществляющую розничную (оптовую) торговлю.

11. Где проходит граница дальней и ближней внешней среды организации? Проиллюстрируйте эту границу примерами для нескольких коммерческих и некоммерческих организаций.
12. В чем назначение PEST-анализа? Для анализа какой части внешней среды он обычно применяется?
13*. Подготовьте бланки для осуществления PEST-анализа тенденций, имеющих существенное значение для общей стратегии:

- школы;
- вуза;
- некоторой коммерческой структуры, осуществляющей производство товаров;
- некоторой коммерческой структуры, осуществляющей производство услуг;
- некоторой коммерческой структуры, осуществляющей розничную (оптовую) торговлю.

Аргументируйте пункты, включенные Вами в каждый из бланков.
14. Назовите основные сегменты (факторы) ближней внешней среды организации. В рамках каких стратегий организации эти факторы являются предметом стратегического анализа?
15*. Проведите анализ основных сегментов (факторов) ближней внешней среды для следующих организаций:

- школы, в которой Вы учились;
- вуза, в котором Вы учитесь;
- любой известной Вам коммерческой структуры, осуществляющей производство товаров;
- любой известной Вам коммерческой структуры, осуществляющей производство услуг;
- любой известной Вам коммерческой структуры, осуществляющей розничную (оптовую) торговлю.

16. Опишите возможную структуру (выделите основные направления) стратегического анализа внутренней среды организации.
17. В чем назначение SNW-анализа?
18*. Подготовьте бланки для осуществления SHW-анализа нескольких организаций:

- школы;
- вуза;
- некоторой коммерческой структуры, осуществляющей производство товаров;
- некоторой коммерческой структуры, осуществляющей производство услуг;
- некоторой коммерческой структуры, осуществляющей розничную (оптовую) торговлю.

Аргументируйте выбор пунктов, включенных Вами в каждый из бланков.
19. Раскройте сущность (предназначение) сценарного моделирования.
20. Каковы возможности стратегических бесед как метода сценарного моделирования? Каковы требования к их осуществлению?
21. Одним из возможных вариантов осуществления сценарного моделирования является следующий:

- Шаг 1. Определение ключевых стратегических направлений и/или вопросов.
- Шаг 2. Установление ключевых факторов ближней внешней среды.
- Шаг 3. Установление ключевых факторов дальней внешней среды.
- Шаг 4. Ранжирование по важности и степени неопределенности.

[3] В этом и в следующих заданиях при отсутствии возможности проведения действий с известными Вам коммерческими структурами, необходимо опираться на анализ публикаций в СМИ, адресованных менеджерам, например в газете «Коммерсант» или журнале «Эксперт» (http://www.expert.ru).

- Шаг 5. Выявление логики каждого сценария.
- Шаг 6. «Очистка» сценариев.
- Шаг 7. Выводы.
- Шаг 8. Определение характерных индикаторов.

Раскройте смысл каждого шага и осуществите сценарное моделирование на примере нескольких организаций.
22. Сценарии каких уровней целесообразно разрабатывать в процессе сценарного моделирования?
23. Сценарии какого уровня должны быть разработаны наиболее подробно и быть наиболее качественными?
24. Подготовьте выступления по темам:

- Видение руководителя.
- Первичный стратегический анализ.
- Маркетинг в процессе первичного стратегического анализа.
- Методы анализа внешней среды организации.
- Анализ внутренней среды организации.
- Сценарное моделирование.

Лекция № 3 (1 час)

Миссия и стратегические цели

Вопросы и задания:

Миссия организации. Миссия организации как основная причина существования (предназначение) организации. Связь миссии с видением руководителя и первичным стратегическим анализом (в том числе, с запросами субъектов внешней среды). Миссия как разделяемое видение. Требования к формулировке миссии организации. Установление миссии.

Стратегические цели организации. Взаимосвязь миссии и стратегических целей организации. Стратегические цели и их декомпозиция. Дерево стратегических целей и подходы к его разработке.

Практические занятия № 5-6 (4 часа)

Миссия и стратегические цели

Вопросы и задания:

1. Что такое миссия организации? Предложите несколько формулировок определения и выберете одну, на Ваш взгляд, наиболее адекватную.
2. Чем миссия организации отличается от видения ее руководителя?
3. Какие элементы может включать в себя формулировка миссии организации? Назовите элементы и дайте свой комментарий.
4. Каким образом необходимо разрабатывать (формулировать) миссию организации?
5. Сформулируйте миссию университета, в котором Вы учитесь (факультета), школы (на примере школы, в которой Вы учились), одной-двух известных Вам коммерческих структур. Для этого в первых двух случаях сравните результаты прогноза запросов внешних субъектов и видения (предыдущая тема), а в случае коммерческих структур – опирайтесь на результаты прогноза запросов.

Для формулирования сначала (!) запишите ключевые результаты и виды деятельности организации, а затем предложите формулировку, содержащую элементы, названные Вами при выполнении задания 3, и удовлетворяющую требованиям к формулировке миссии организации.

6. Что такое стратегическая цель? Объясните, чем стратегические цели отличаются от конкретных и тактических целей?
7. Выберете из приведенных ниже целей те, которые можно отнести к конкретным, и те, которые необходимо рассматривать как стратегические. Аргументируйте свой выбор.

1. Ускоренный рост доходов.
2. Ускоренный рост денежных поступлений.
3. Более высокие дивиденды.
4. Более широкие пределы получения прибыли.
5. Рост прибыли на вложенный капитал.
6. Повышение надежности облигаций и ставок по кредитам,
7. Увеличение притока денежных средств.
8. Повышение цены акций.
9. Достижение прочного финансового положения фирмы.
10. Диверсификация базы получения прибыли.
11. Стабильный доход в периоды экономических спадов.
12. Рост доли рынка.
13. Более сильное и более надежное положение в своей бизнес-отрасли.
14. Повышение качества продукта-товара.
15. Снижение издержек производства по сравнению с основными конкурентами.
16. Расширение и улучшение номенклатуры продукта.
17. Повышение репутации организации среди клиентов.
18. Улучшение обслуживания клиентов.
19. Признание организации лидером в области технологии и/или инноваций.
20. Повышение конкурентоспособности на глобальном рынке.
21. Полное удовлетворение запросов клиентов.

8. Что такое «декомпозиция целей», что такое «дерево целей»?
9. Какие два основных и взаимодополняющих подхода можно использовать при разработке дерева целей?
10. Чем отличаются стратегические цели первого уровня от стратегических целей иных уровней?
11. Разработайте дерево стратегических целей для производства новых продуктов известных Вам организаций, например, школы и вуза.

12. Воспользовавшись результатами выполнения задания 5, определите стратегические цели первого уровня для нескольких известных вам организаций.

Лекция № 3 (1 час)

Философия и эффективность стратегического менеджмента

Вопросы и задания:

Эффективность стратегического менеджмента. Эффективность стратегического и тактического менеджмента. Сущность стратегической эффективности. Стратегическая рефлексия. Критерии стратегичности и эффективности.

Философия стратегического менеджмента. Конкуренция за будущее как парадигма стратегии. Конкуренция за будущее: стратегический фактор. Новая парадигма стратегии. Развитие стратегического управления по спирали «Менеджмент-Обучение».

Практические занятия № 7-8 (4 часа)

Философия и эффективность стратегического менеджмента

Вопросы и задания

1. Предложите определение для понятия «стратегическая эффективность».
2. Сопоставьте понятия «стратегическая эффективность» и «тактическая эффективность».
3. Приведите примеры из бизнес-практики, иллюстрирующие стратегичность и эффективность стратегических решений и, наоборот, неэффективность и нестратегичность таких решений.
4. Поясните место стратегической рефлексии в системе стратегического менеджмента.
5. Приведите пример(ы) способов анализа и оценки стратегичности и эффективности стратегии. Воспользуйтесь этим примером(ами) для анализа различных ситуаций в бизнес-практике.
6. В современной литературе по стратегическому менеджменту можно встретить утверждение, что парадигмой подлинной стратегии является «конкуренция за будущее». Поясните и раскройте это утверждение.
7. В известной работе[4] описана «новая парадигма стратегии». Заполните (опираясь на собственные представления) правую часть таблицы, воспользовавшись образцом в первой строке:

НОВАЯ ПАРАДИГМА СТРАТЕГИИ

Не только	**Но и**
1. Современный конкурентный вызов	
Реинжиниринг процессов	*Регенерация стратегий*
Трансформация организации	
Конкуренция за долю существующего рынка	
2. Поиск Будущего	
Стратегия как изучение и обучение	
Стратегия как позиционирование	
Стратегические планы	
3. Мобилизация ради Будущего	
Стратегия как соответствие (универсальное соответствие и приспособление к будущему вообще)	
Стратегия как распределение ресурсов	
4. «Схватывать» Будущее первым	
Конкурирование в рамках существующей структуры бизнеса (традиционных представлений)	
Конкурирование за лидерство конкретных продуктов	
Конкурирование в одиночку	
Максимизация доли новых «продуктовых хитов»	
Минимизация времени освоения рынка	

8*. Объясните суть концепции «менеджмент-обучение» и обоснуйте объективную необходимость перехода организаций к этой концепции стратегического менеджмента. Приведите примеры из бизнес-практики, иллюстрирующие как следование / не следование данной концепции влияет на жизнедеятельность организаций.

10. Подготовьте выступления по темам:

- Эффективность стратегического менеджмента.
- Философия стратегического менеджмента.

Практическое занятие № 9 (1 час)

[4] Hamel G., Prahalad C.K. Competing for the Future/ HBS Press, 1996.

Контрольное мероприятие по разделу 1

Лекция № 4 (2 часа)

Разработка мини-стратегии

Вопросы и задания%

Мини-стратегия организации как основа общей стратегии организации. Составные элементы мини-стратегии: миссия, цели, стратегические приоритеты. Мини-стратегия как основа общей стратегии организации. Мини-стратегия как «управленческий мост» от стратегии к тактике.

Стратегический ситуационный анализ. Методы стратегического анализа. Проблемный анализ. Стратегическая проблема. Дерево проблем. Внутренние и внешние проблемы. Постановка стратегических задач. Дерево стратегических задач. Стратегические приоритеты.

Практическое занятие № 9-10 (2 часа)

Разработка мини-стратегии

Вопросы и задания

1. Дайте определения понятий:

- «мини-стратегия»,
- «стратегический приоритет»,
- «стратегический анализ»,
- «проблема»,
- «стратегическая проблема»,
- «дерево проблем»,
- «внутренняя проблема»,
- «внешняя проблема»,
- «стратегическая задача»,
- «дерево стратегических задач»,
- «внутренняя среда организации»,
- «дальняя внешняя среда (макроокружение)»,
- «ближняя внешняя среда (среда непосредственного окружения)»,
- «ключевые внутренние факторы организации»,
- «компоненты макроокружения»,
- «отрасль».

2. Пользуясь определениями понятий в левом и правом столбце, установите соотношения и (или) взаимосвязи между понятиями по каждой строке:

мини-стратегия»	миссия, стратегические цели, стратегические приоритеты, стратегические задачи, тактика
стратегический приоритет	миссия, стратегические цели, стратегические задачи, организационная структура
стратегический анализ	миссия, первичный стратегический анализ, стратегическая проблема, стратегия
стратегическая проблема	миссия организации, цели, стратегия, стратегические цели
дерево проблем	цель, средство, причина, следствие.
внутренняя проблема	внутренняя среда организации, внешняя среда организации, компетенция руководителя
внешняя проблема	внутренняя среда организации, внешняя среда организации, компетенция руководителя
стратегическая задача	миссия организации, стратегия организации, внутренняя проблема, внешняя проблема, дерево стратегических задач, реализация стратегии

дерево стратегических задач	миссия организации, стратегия организации, дерево стратегических проблем, реализация стратегии
отрасль	рынок, конкуренция, конкурентная среда, производство продуктов

3. Объясните, почему «мини-стратегию» иногда характеризуют как «управленческий мост» от стратегии организации к ее тактической деятельности. В связи с этим поясните английскую аббревиатуру «MOST».
4. Назовите и кратко охарактеризуйте методы стратегического анализа.
5. Опишите логику (модель, схему) осуществления проблемного анализа при разработке стратегии.
6. Назовите требования к грамотной формулировке управленческой проблемы и проиллюстрируйте их примерами.
7. Объясните различия между проблемой и стратегической проблемой и проиллюстрируйте их примерами.
8. Воспользовавшись сформулированными вами миссиями и стратегическими целями нескольких известных вам организаций (задания по теме «миссия и стратегические цели») сформулируйте не менее 6 внутренних стратегических проблем по реализации миссии и стратегических целей каждой из организаций.
9. Проанализируйте полученные проблемы на предмет причинно-следственных связей. Укажите (если обнаружатся) проблемы-причины и проблемы-следствия.
10. Для одной из организаций простройте несколько ветвей дерева внутренних проблем, указывая проблемы-причины и проблемы-следствия.
11. Воспользовавшись сформулированными вами миссиями и стратегическими целями нескольких известных вам организаций (задания по теме «миссия и стратегические цели») сформулируйте не менее 6 внешних стратегических проблем по реализации миссии и стратегических целей каждой из организаций. Сформулируйте проблемы так, чтобы среди них было не менее 3 проблем, связанных с дальней внешней средой, и не менее 3 проблем, связанных с ближней внешней средой соответствующей организации.
12. Переведите (технически) внутренние проблемы, сформулированные при выполнении задания 8 в стратегические задачи организаций. При невозможности технического перевода проблем в задачи, сначала переформулируйте проблемы, а затем переведите их в задачи.
13. Переведите (технически) дерево внутренних проблем, построенное при выполнении задания 9 в дерево стратегических задач организации. При невозможности технического перевода проблем в задачи, сначала переформулируйте проблемы, а затем переведите их в задачи.
14. Переведите внешние проблемы, сформулированные при выполнении задания 11 в стратегические задачи организаций и (или) задачи влияния. При переводе учитывайте обе возможности, однако сохраняйте чувство реальности.
15. Для одной-двух организаций (для реализации миссии и целей которых вы формулировали стратегические проблемы и задачи) осуществите выбор стратегических приоритетов путем «объединения» (выделения крупных блоков) получившихся стратегических задач.
16. Проанализируйте набор получившихся стратегических приоритетов и охарактеризуйте основания для вычленения данного набора. Аргументируйте основания для выделения получившегося набора приоритетов.
17. Произведите оценку важности (первоочередности) реализации каждого из получившихся приоритетов. Объясните и аргументируйте свою оценку.
18. Перечислите ключевые внутренние факторы организации. Зафиксируйте состав внутренней среды организации, подлежащей стратегическому анализу. Конкретизируйте содержание анализа каждого из элементов.
19. Назовите основные компоненты макроокружения организации. Зафиксируйте состав дальней внешней среды организации, подлежащей стратегическому анализу. Конкретизируйте содержание анализа каждого из компонентов.
20. Объясните логику и содержание анализа конкурентной среды в отрасли.
21. Воспользовавшись результатами выполнения заданий 8-20, разработайте мини-стратегию для одной известной Вам организации. Для этого, зафиксировав миссию и стратегические цели первого уровня:

- проведите анализ внутренней среды организации и сформулируйте стратегические проблемы;
- проведите анализ дальней и ближней внешней среды организации и сформулируйте проблемы-угрозы;
- переведите полученные проблемы в дерево основных стратегических задач, выделив стратегические приоритеты.

22. Подготовьте выступления по темам:

- Мини-стратегия организации.
- Проблемный анализ.
- Анализ внутренней среды организации.
- Анализ макроокружения организации.
- Анализ среды непосредственного окружения организации.

Раздел 3. Бизнес-стратегии

Лекции № 5-6 (4 часа)

Бизнес-стратегии

Вопросы и задания:

Продуктово-маркетинговая стратегия. Понятие продуктово-маркетинговой стратегии. Первичный уровень продуктово-маркетинговой стратегии. Продуктовый профиль. SWOT-анализ по продукту. Исследования жизненного цикла продукта-товара. SNW-анализ по продукту. Базовые конкурентные стратегии (БКС). БКС как инструмент стратегии. Главные и основные конкуренты. БКС по конкретным продуктам. Вторичный уровень продуктово-маркетинговой стратегии.

Разработка стратегий отдельных бизнесов и их системы. Корпоративная стратегия как система бизнес-стратегии и их обеспечения. Бизнес-стратегия: типовые варианты и ситуации. Система бизнес-стратегии: типовые модели. Модель BCG, Модель GE/McKinsey. Модель ADL-LC. Стратегия системы бизнесов и стратегическая синергия.

Общая стратегия организации как система стратегий. Многообразие функциональных стратегий. Стратегия внешнеэкономической деятельности. Органичное развитие общей стратегии. Разнообразие подходов к разработке общей стратегии. Разумная достаточность при разработке стратегии. Органичность общей стратегии.

Практические занятия № 10-13 (6 часов)

Бизнес-стратегии

Вопросы и задания

1. Дайте определения понятий:
- «продуктово-маркетинговая стратегия»,
- «базовая конкурентная стратегия (БКС)»,
- «продуктовый профиль»,
- «главные конкуренты»,
- «основные конкуренты»,
- «бизнес-стратегия»,
- «функциональная стратегия»,
- «производственная стратегия»,
- «стратегия управления персоналом»,
- «финансовая стратегия»,
- «органичность стратегии».

2. Установите соотношения между понятиями, воспользовавшись соответствующими определениями:
- продуктово-маркетинговая стратегия,
- базовая конкурентная стратегия (БКС),
- «бизнес-стратегия»,
- «функциональная стратегия»,
- «производственная стратегия»,
- «стратегия управления персоналом»,
- «финансовая стратегия»,
- «общая стратегия».

3. Установите соотношение между этими понятиями, раскрыв содержание каждого.
- продуктово-маркетинговая стратегия,
- продукт,
- продуктово-маркетинговая программа.

4. На какие основные вопросы должна отвечать продуктово-маркетинговая стратегия?

5. На примерах из бизнес-практики проиллюстрируйте разработку продуктово-маркетинговой стратегии организаций:
- школы;
- вуза;
- некоторой коммерческой структуры, осуществляющей производство товаров;
- некоторой коммерческой структуры, осуществляющей производство услуг;
- некоторой коммерческой структуры, осуществляющей розничную (оптовую) торговлю.

6. Часто говорят: «стратегия начинается с классификатора продуктов организации». Что такое «классификатор по продукту – 1» и «классификатор по продукту – 2»? На примере нескольких продуктов нескольких организаций (чисто коммерческих и социальной сферы) ответьте на эти вопросы, то есть разработайте первичные продуктово-маркетинговые стратегии.

7. Что такое «продуктовый профиль»? Опишите процедуру стратегической разработки продуктового профиля организации.

8*. Осуществите первичный SWOT-анализ по отдельным продуктам:
- школы;
- вуза;
- некоторой коммерческой структуры, осуществляющей производство товаров;
- некоторой коммерческой структуры, осуществляющей производство услуг;
- некоторой коммерческой структуры, осуществляющей розничную (оптовую) торговлю.

9. Каким образом при определении продуктового профиля необходимо учитывать оценку пройденного пути и прогноз будущей динамики жизненного цикла рынка каждого из продуктов?

10*. Осуществите первичный SNW-анализ по отдельным продуктам:
- школы;
- вуза;
- некоторой коммерческой структуры, осуществляющей производство товаров;
- некоторой коммерческой структуры, осуществляющей производство услуг;
- некоторой коммерческой структуры, осуществляющей розничную (оптовую) торговлю.

11. Существует четыре БКС (базовых конкурентных стратегий), причем по конкретной бизнес-позиции может выбираться и применяться только одна БКС:

CL – Cost Leadership Strategy	Стратегия лидерства по издержкам
D – Differentiation Strategy	Стратегия дифференциации
FCL – Focus Cost Leadership Strategy	Стратегия фокусированного лидерства по издержкам

FD – Focus Differentiation Strategy Стратегия фокусированной дифференциации

Выберите и обоснуйте одну из четырех БКС (базовых конкурентных стратегий) некоторых традиционных и новых продуктов:

- школы;
- вуза;
- некоторой коммерческой структуры, осуществляющей производство товаров;
- некоторой коммерческой структуры, осуществляющей производство услуг;
- некоторой коммерческой структуры, осуществляющей розничную (оптовую) торговлю.

12. Каким образом на основе разработанных продуктово-маркетинговых стратегий разрабатывается общая корпоративная стратегия? Каков порядок разработки и соотношение общей корпоративной стратегии, стратегий отдельных бизнесов, вспомогательных (централизованных) стратегий?

13. Выделите отдельные бизнесы (и назовите некоторые производимые ими продукты), а также общекорпоративное обеспечение (функциональные или централизованные виды деятельности) в:

- территориальной системе образования;
- вузе;
- некоторой коммерческой структуре, осуществляющей производство товаров;
- некоторой коммерческой структуре, осуществляющей производство услуг;
- некоторой коммерческой структуре, осуществляющей розничную (оптовую) торговлю.

14. Подберите примеры из деловой практики коммерческих и некоммерческих структур, иллюстрирующие приведенные ниже типовые бизнес-стратегии, которые, в свою очередь, могут оказаться эффективными в описанных ситуациях.

Типовые стратегии

№ п/п	Название	Целевое назначение (ключевое стратегическое указание)
1	Прямая интеграция	Приобретение в собственность или установление полного контроля над дистрибьюторской сетью
2	Обратная интеграция	Стремление получить в собственность или под полный контроль поставщиков сырья
3	Горизонтальная интеграция	Стремление получить в собственность или под полный контроль своих конкурентов
4	Захват рынка	Стремление увеличить долю своего продукта на традиционных рынках
5	Развитие рынка	Выведение своего продукта на рынок в новых географических районах
6	Развитие продукта	Стремление увеличить объем реализации через улучшение или модификацию своего продукта
7	Концентрическая диверсификация	Создание новых производств, совпадающих с профилем организации
8	Конгломеративная диверсификация	Освоение выпуска новых продуктов, не совпадающих с традиционным профилем организации
9	Горизонтальная диверсификация	Освоение выпуска новых непрофильных продуктов, но для традиционных потребителей
10	Совместное предприятие	Объединение с другой компанией для проведения работ над специальным проектом
11	Сокращение	Реструктуризация с целью сокращения издержек для остановки процесса падения объема реализации
12	Отторжение	Продажа отделения или части организации
13	Ликвидация	Продажа всех активов организации
14	Комбинация	Организация одновременно осуществляет не менее двух разных типовых бизнес-стратегий

Типовые ситуации

№ п/п	Стратегия	Ситуация
1	Прямая интеграция	Когда возможности дистрибьюторов ограничены в смысле создания для организации стратегических преимуществ в конкурентной борьбе. Когда организация конкурирует в быстрорастущей отрасли и ожидается продолжение расширения рынков сбыта. Когда стабильность производства особенно ценна; это связано с тем, что через собственную систему дистрибуции легче предсказывать потребность рынка.
2	Обратная интеграция	Когда поставщики организации дороги, несговорчивы или слабы. Когда организация конкурирует в быстрорастущей отрасли и ожидается продолжение расширения рынков сбыта. Когда организация нуждается в быстрых поставках сырья и материалов.
3	Горизонтальная интеграция	Когда организация может стать монополистом в определенном регионе. Когда увеличение масштабов производства обеспечивает основные стратегические преимущества.

		Когда конкуренты допускают ошибки из-за недостатка опыта управления или отсутствия особых ресурсов, которыми располагает организация.
4	Захват рынка	Когда существующие рынки не насыщены продуктом организации. Когда норма потребления продукта организации у традиционных потребителей может существенно возрасти. Когда увеличение масштабов производства обеспечивает основные стратегические преимущества.
5	Развитие рынка	Когда появляются новые недорогие надежные каналы сбыта. Когда организация очень преуспевает в своем бизнесе. Когда существуют новые непроработанные или ненасыщенные рынки.
6	Развитие продукта	Когда организация конкурирует в отрасли, характеризующейся быстрыми технологическими изменениями. Когда основные конкуренты предлагают продукты лучшего качества по сравнимой цене. Когда организация отличается своими научно-исследовательскими и проектными возможностями.
7	Концентрическая диверсификация	Когда новые профильные продукты могут предлагаться на рынке по достаточно высоким конкурентным ценам. Когда традиционные продукты находятся в стадии умирания по их жизненному циклу. Когда организация располагает сильной управленческой командой.
8	Конгломеративная диверсификация	Когда в базовой отрасли происходит ежегодное снижение объемов реализации и прибыли. Когда существующие рынки для продукта организации уже сильно насыщены.
9	Горизонтальная диверсификация	Когда добавление новых, но в то же время непрофильных продуктов могло бы существенно улучшить реализацию традиционных. Когда организация конкурирует в высококонкурентной и/или неразвивающейся отрасли. Когда традиционные каналы дистрибуции могут быть использованы для продвижения на рынок новых продуктов.
10	Совместное предприятие	Когда две или более компаний, специализирующихся в разных отраслях, объединяются, чтобы дополнить друг друга. Когда существует потребность быстрого вывода на рынок новой технологии.
11	Сокращение	Когда организация является одним из самых слабых конкурентов в отрасли. Когда компания неэффективна, низкоприбыльна, имеет персонал с низким средним уровнем трудовой дисциплины и испытывает на себе давление со стороны акционеров. Когда организация до данного момента росла так быстро, что возникла необходимость внутренней реорганизации.
12	Отторжение	Когда стратегия сокращения не принесла желаемого эффекта. Когда какое-то подразделение является ответственным за общее падание эффективности организации в целом. Когда какое-то подразделение плохо корреспондирует со всей остальной компанией.
13	Ликвидация	Когда ни стратегия сокращения, ни стратегия отторжения не привели к желаемому результату. Когда акционеры компании могут минимизировать свои потери путем продажи ее активов.

15. Раскройте суть модели BCG для определения бизнес стратегий. Что и почему необходимо предпринимать в отношении бизнесов, которые согласно этой модели относятся к категориям:

- «звезд»;
- «дойных коров»;
- «трудных детей»;
- «собак»?

16. Приведите примеры, иллюстрирующие следование / не следование данной модели принятия стратегических решений в случаях:

- территориальной системы образования;
- вуза;
- некоторой коммерческой структуры, осуществляющей производство товаров;
- некоторой коммерческой структуры, осуществляющей производство услуг;
- некоторой коммерческой структуры, осуществляющей розничную (оптовую) торговлю.

17. Раскройте суть модели GE / Mc Kinsey для определения бизнес стратегий. Что и почему необходимо предпринимать в отношении бизнесов, которые согласно этой модели относятся к категориям:

- Победитель №1;
- Победитель №2;

- Победитель №3;
- Проигравший №1;
- Проигравший №2;
- Проигравший №3;
- Промежуточный №1;
- Промежуточный №2;
- Промежуточный №3?

18. Приведите примеры, иллюстрирующие следование / не следование данной модели принятия стратегических решений в случаях:

- территориальной системы образования;
- вуза;
- некоторой коммерческой структуры, осуществляющей производство товаров;
- некоторой коммерческой структуры, осуществляющей производство услуг;
- некоторой коммерческой структуры, осуществляющей розничную (оптовую) торговлю.

19*. Раскройте суть модели ADL / LC для определения бизнес стратегий. Что общего и в чем ее принципиальное отличие от двух предыдущих моделей?
20. Каково содержательное и процессуальное соотношение между стратегиями отдельных бизнесов (отдельными бизнес-стратегиями) и корпоративной стратегией?
21. В чем смысл синергетического эффекта при стратегическом управлении (стратегической синергии)?
22. Какие еще кроме названных выше функциональных аспектов общей стратегии (продуктово-маркетинговой стратегии, стратегии управления персоналом, производственной стратегии, финансовой стратегии) могут использоваться в стратегическом менеджменте? Приведите конкретные примеры. Каковы взаимоотношения между этими стратегиями?
23. Какие принципы могут использоваться при разработке общей стратегии организации?
24. Охарактеризуйте ресурсный подход к построению общей (корпоративной) стратегии. Приведите примеры, иллюстрирующие отличия между ресурсным и традиционным функционально-стратегическим подходом.
25*. Определите и раскройте принцип «разумной достаточности» для стратегии организации. Приведите примеры, иллюстрирующие следование / не следование этому принципу для малых, средних, крупных организаций, организаций из разных сфер бизнеса, социальной сферы.
26. Что означает словосочетание «органичность стратегии»? Приведите примеры, иллюстрирующие это понятие.
27. Подготовьте выступления по темам:

- Продуктово-маркетинговая стратегия.
- Разработка стратегий отдельных бизнесов и их системы.
- Общая стратегия организации как система стратегий.

Практическое занятие № 13 (1 час)
Контрольное мероприятие по разделу 3

Раздел 4. Построение и реализация стратегии
Лекция № 7 (2 часа)
Функциональные стратегии

Вопросы и задания:
Производственная стратегия. Содержание и форматы производственной стратегии. Стратегия и техническая политика предприятия. Современные тенденции в выборе производственных стратегий (стратегии «Продукт-Сервис»).
Стратегия управления персоналом. Особое значение «стратегии человеческого фактора». Основные виды стратегических решений в области управления персонала. Согласованность и органичность стратегии управления персоналом.
Финансовая стратегия. Содержание и форматы финансовой стратегии. Стратегический финансовый баланс. Современные тенденции в выборе финансовых стратегий.

Практические занятия № 14-15 (4 часа)
Функциональные стратегии

Вопросы и задания:
1. Каково соотношение между общей и производственной стратегий?
2. Каким критериям должны соответствовать цели производственной стратегии?
3. Раскройте содержание основных позиций производственной стратегии:

1) производственные мощности;
2) вертикальная интеграция;
3) технологические процессы;
4) масштаб производства традиционных продуктов;
5) масштаб производства новых продуктов;
6) использование производственного персонала;
7) управление качеством производства;
8) производственная инфраструктура;
9) взаимодействие с поставщиками и другими партнерами по кооперации;
10) управление производством.

4. Разработайте эскиз производственной стратегии:

- вуза;
- некоторой коммерческой структуры, осуществляющей производство товаров;
- некоторой коммерческой структуры, осуществляющей производство услуг;

- некоторой коммерческой структуры, осуществляющей розничную (оптовую) торговлю.

5. Какую глобальную тенденцию в современных производственных стратегиях, связанных с производством продуктов, Вы можете назвать? Каковы причины данной тенденции? Приведите соответствующие примеры из бизнес практики.
6. Охарактеризуйте место стратегии управления персоналом в общей стратегии организации.
7. Специалисты утверждают, что стратегия управления персоналом сводится к системе стратегических решений, связанных с:

- отбором, продвижением и расстановкой кадров;
- оценкой положения человека в организации;
- системой вознаграждения, обеспечивающей адекватную компенсацию, четко обозначенные выгоды и мотивацию поведения;
- развитием управления, создающего механизмы повышения квалификации и продвижения по служебной лестнице.

Охарактеризуйте (раскройте) содержание каждого из данных видов стратегических решений, существующие в них альтернативы.
8. Воспользовавшись предлагаемым ниже форматом, разработайте эскизные персонал-стратегии и программы действий для:

- вуза;
- некоторой коммерческой структуры, осуществляющей производство товаров;
- некоторой коммерческой структуры, осуществляющей производство услуг;
- некоторой коммерческой структуры, осуществляющей розничную (оптовую) торговлю.

Вид решения	Цели		Конкретные подпрограммы действий
	Стратегические	Тактические	
1. Отбор, продвижение и расстановка кадров			
…			

9. Охарактеризуйте место финансовой стратегии в общей стратегии организации.
10*. Рассматривая стратегию как некоторое дерево целей и считая миссию целью «нулевого уровня», охарактеризуйте «финансовую» составляющую общей стратегии, то есть задайте характеристики соответствующих целей, например, первого, второго и третьего уровней. Приведите примеры постановки таких взаимосвязанных целей трех уровней.
11. Достаточно часто в финансовую стратегию включаются разделы, касающиеся:

- решений по оптимизации корпоративных финансов;
- финансово-инвестиционной стратегии;
- лизинга;
- решений по операциям с собственными ценными бумагами;
- решений по финансовым рынкам;
- решений по стратегическим альянсам;
- решений по венчурному капиталу;
- решений о поглощениях и слияниях.

Охарактеризуйте (раскройте) содержание каждого из данных возможных разделов финансовой стратегии, приведите примеры, иллюстрирующие их.

12. Что представляет собой «стратегический баланс»? Какими способами он строится?
13*. Современные финансовые стратегии предусматривают системное развитие трех направлений деятельности:

- полноценный финансовый сервис всех профильных бизнесов, создающих и реализующих продукт организации;
- эффективный финансовый бизнес на временно свободных средствах организации;
- относительно самостоятельные финансовые бизнесы, осуществляемые системой дочерних и/или аффилированных фирм организации.

Поясните смысл каждой из названных составляющих финансовой стратегии. Какие из данных направлений деятельности сегодня реально реализуют российские бизнес-структуры? Приведите примеры.
14. Подготовьте выступления по темам:

- Производственная стратегия.
- Стратегия управления персоналом.
- Финансовая стратегия.

Лекция № 8 (2 часа)

Реализация стратегии

Вопросы и задания:

Основные этапы цикла реализации стратегии. Основные характеристики процесса реализации стратегии. Запуск стратегии. Основные стратегические изменения. Завершение стратегии.

Стратегические изменения. Система стратегических изменений. Стратегические переходы. Основные области стратегических изменений. Ключевые стратегические изменения. Организационная структура как инструмент реализации стратегии. Изменение организационной структуры в процессе реализации стратегии. Органичность стратегических изменений.

Управление процессом реализации стратегических изменений. Основные подходы к управлению процессом реализации стратегических изменений. Управление ключевыми стратегическими изменениями. Программы управления стратегическими изменениями (программы конкретных действий). Стратегический контроллинг. Функции стратегического контроллинга. Стратегический и тактический контроллинг.

Практические занятия № 16-17 (3 часа)

Реализация стратегии

Вопросы и задания

1. Перечислите шаги, которые должен осуществить менеджмент организации при запуске стратегии. Раскройте содержание каждого шага.
2. В процессе реализации стратегии осуществляется ее коррекция, то есть в стратегию вносятся определенные изменения. К каким двум видам можно отнести все изменения стратегии. Приведите примеры.
3. Сформулируйте отличия процесса реализации стратегии и процесса выполнения долгосрочного плана.
4. Основным элементом в процессе реализации стратегии является этап стратегических изменений. Перечислите и охарактеризуйте основные блоки стратегических изменений.
5. К основным областям стратегических изменений обычно относят следующие:
   - информирование и мотивация персонала;
   - лидерство и стиль менеджмента;
   - базовые ценности и корпоративная культура;
   - структуры: организационная, управленческая и т.д.;
   - финансирование и иное ресурсное обеспечение;
   - компетенция и навыки.

Дайте характеристику деятельности менеджмента по каждой из перечисленных областей стратегических изменений. Приведите примеры из бизнес-практики (как положительные, так и отрицательные).

6. Охарактеризуйте понятие «ключевое стратегическое изменение» в сравнении с «основными стратегическими изменениями». Приведите примеры из «бизнес-практики», иллюстрирующие ключевые стратегические изменения.
7. Характеризуя совокупность стратегических изменений организации, часто говорят о необходимости добиваться их органичности. Назовите и раскройте основные признаки «органичности стратегических изменений». Приведите примеры из бизнес-практики, иллюстрирующие эти признаки.
8. Существуют различные подходы к управлению процессом реализации стратегических изменений. Среди них выделяют следующие подходы (по позиции топ-менеджера):
   - командир;
   - контролер;
   - партнер;
   - культурный лидер;
   - воспитатель чемпионов.

   Раскройте содержание каждого подхода по схеме: название – краткая характеристика – главная проблема, решаемая топ-менеджером, – ключевая роль топ-менеджера в организации.
9. Какие их названных в предыдущем задании подходов являются в бизнес-практике конкретных организаций «лучшими» и «худшими»? Аргументируйте свою позицию и приведите примеры.
10. Какие из названных в задании 8 подходов можно рассматривать в качестве ориентира, к которому необходимо стремится в управлении процессом реализации? Дайте обоснование своему выбору и охарактеризуйте эти подходы более детально.
11. В программу конкретных действий по реализации стратегии И.Ансофф предлагает включать следующие блоки мероприятий или подпрограммы:
    - создание «стартовой площадки»;
    - планирование процесса изменений;
    - обособление и защита стратегических изменений от конфликтов с тактическими процессами;
    - планирование процесса внедрения стратегических изменений;
    - институциализация новой общей стратегии;
    - осуществление адекватного реагирования.

Раскройте содержание каждого блока или подпрограммы, то есть назовите конкретные действия, позволяющие реализовать данное направление реализации изменений. Дайте обоснование включению данных действий. Приведите конкретные примеры из бизнес-практики.

12. Обоснуйте необходимость изменения и место изменения организационной структуры в процессе разработки / реализации стратегии.
13. Приведите примеры из бизнес-практики, иллюстрирующие создание организационной структуры, являющейся инструментом реализации стратегии.
14. Приведите примеры из бизнес-практики, иллюстрирующие трудности в реализации стратегии, обусловленные сопротивлением устаревшей организационной структуры.
15. Предложите определение стратегического контроллинга и раскройте это понятие через детализацию функций.
16. Сравните тактический контроллинг и стратегический контроллинг, воспользовавшись схемой: среда – вид управления – цели – задачи.
17. Подготовьте выступления по темам:

- Основные этапы цикла реализации стратегии.
- Стратегические изменения.
- Стратегия и организационная структура.
- Управление процессом реализации стратегических изменений.

Практическое занятие № 17 (1 час)
Контрольное мероприятие по разделу 4

5.2. Содержание самостоятельной работы по дисциплине (модулю)

Содержание обязательной самостоятельной работы по дисциплине

№ п/п	Темы дисциплины	Содержание самостоятельной работы	Продукты деятельности
1	Введение в стратегический менеджмент	Задания из пособия без звездочек, разбираемые на практическом занятии (представлены выше в практическом занятии 1.5)	Выполненные задания
2	Стратегический анализ	Задания из пособия без звездочек, разбираемые на практическом занятии (представлены выше в практическом занятии 1.6)	Выполненные задания
3	Миссия и стратегические цели	Задания из пособия без звездочек, разбираемые на практическом занятии (представлены выше в практическом занятии 1.7)	Выполненные задания
4	Философия и эффективность	Задания из пособия без звездочек, разбираемые на практическом занятии (представлены выше в практическом занятии 1.8)	Выполненные задания
5	Разработка мини-стратегии	Задания из пособия, разбираемые на практическом занятии (представлены выше в практическом занятии 2.2) Выполнение курсового проекта	Выполненные задания Курсовой проект
6	Бизнес-стратегии	Задания из пособия без звездочек, разбираемые на практическом занятии (представлены выше в практическом занятии 3.2)	Выполненные задания Кейсы
7	Функциональные стратегии	Задания из пособия без звездочек, разбираемые на практическом занятии (представлены выше в практическом занятии 4.3)	Выполненные задания Кейсы
8	Реализация стратегии	Задания из пособия без звездочек, разбираемые на практическом занятии (представлены выше в практическом занятии 4.4)	Выполненные задания Кейсы

Содержание самостоятельной работы по дисциплине на выбор

№ п/п	Темы дисциплины	Содержание самостоятельной работы	Продукты деятельности
1	Введение в стратегический менеджмент	Задания из пособия со звездочками, разбираемые на практическом занятии (представлены выше в практическом занятии 1.5)	Выполненные задания со звездочками
2	Стратегический анализ	Задания из пособия со звездочками, разбираемые на практическом занятии (представлены выше в практическом занятии 1.6)	Выполненные задания со звездочками
3	Миссия и стратегические цели	Задания из пособия со звездочками, разбираемые на практическом занятии (представлены выше в практическом занятии 1.7)	Выполненные задания со звездочками
4	Философия и эффективность	Задания из пособия со звездочками, разбираемые на практическом занятии (представлены выше в практическом занятии 1.8)	Выполненные задания со звездочками
5	Бизнес-стратегии	Задания из пособия со звездочками, разбираемые на практическом занятии (представлены выше в практическом занятии 3.2)	Выполненные задания со звездочками

6	Функциональные стратегии	Задания из пособия со звездочками, разбираемые на практическом занятии (представлены выше в практическом занятии 4.3)	Выполненные задания со звездочками

5.3.Образовательные технологии

При организации изучения дисциплины будут использованы следующие образовательные технологии: технология организации самостоятельной работы, технологии групповой дискуссии, интерактивные технологии

5.4. Текущий контроль, промежуточный контроль и промежуточная аттестация

Балльно-рейтинговая карта дисциплины оформлена как приложение к рабочей программе дисциплины.
Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине оформлен отдельным документом.

6. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

6.1. Рекомендуемая литература

6.1.1. Основная литература

	Авторы, составители	Заглавие, ссылка на электронную библиотечную систему	Издательство, год
Л1.1	Киселев А.А.	Основы стратегического менеджмента и сущность стратегического планирования в организациях : учебник https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=599192	Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2020
Л1.2	Емельянова Е.А.	Стратегический менеджмент : учебное пособие https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=480631	Томск : Эль Контент, 2015
Л1.3	Фишман Л.И.	Основы стратегического менеджмента: практикум clck.ru/33hQvU	Самара : Издательство СГСПУ, 2018

6.1.2. Дополнительная литература

	Авторы, составители	Заглавие, ссылка на электронную библиотечную систему	Издательство, год
Л2.1	Левушкина С.В.	Стратегический менеджмент : учебное пособие https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=485035	Ставрополь : Секвойя, 2017
Л2.2	Долгов А.И.	Стратегический менеджмент : учебное пособие https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=83145	Москва : Флинта, 2016
Л2.3	Кузнецов Б.Т.	Стратегический менеджмент : учебное пособие https://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&id=683168	Москва : Юнити, 2017
Л2.4	Панов А.И.	Стратегический менеджмент : учебное пособие https://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&id=691956	Москва : Юнити, 2017

6.2 Перечень программного обеспечения

- Acrobat Reader DC
- Dr.Web Desktop Security Suite, Dr.Web Server Security Suite
- GIMP
- Microsoft Office 365 Pro Plus - subscription license (12 month)
- Microsoft Windows 10 Education
- XnView
- Архиватор 7-Zip

6.3 Перечень информационных справочных систем, профессиональных баз данных

- ЭБС «Университетская библиотека онлайн»
- Базы данных Springer eBooks
- 1С:ИТС ПРОФ ВУЗ
- СПС «ГАРАНТ-Аналитик»
- СПС «Консультант-Плюс»

7. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

7.1	Наименование специального помещения: помещение для самостоятельной работы, Читальный зал. Оснащенность: ПК-4шт. с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду СГСПУ, Письменный стол-4 шт., Парта-2 шт.
7.2	Наименование специального помещения: учебная аудитория для проведения лекционных занятий, практических занятий, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых консультаций, индивидуальных консультаций, текущего контроля, промежуточной аттестации, Учебная аудитория. Оснащенность: Меловая доска-1шт., Комплект учебной мебели, ноутбук, проекционное оборудование (мультимедийный проектор и экран).

8. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Работа над теоретическим материалом происходит кратко, схематично, последовательно фиксируются основные положения, выводы, формулировки, обобщения; помечать важные мысли, выделять ключевые слова, термины. Проверка терминов, понятий с помощью энциклопедий, словарей, справочников с выписыванием толкований в тетрадь. Обозначить вопросы,

термины, материал, который вызывает трудности, пометить и попытаться найти ответ в рекомендуемой литературе. Если самостоятельно не удается разобраться в материале, необходимо сформулировать вопрос и задать преподавателю.
Проработка рабочей программы дисциплины, уделяя особое внимание целям и задачам, структуре и содержанию дисциплины.
Конспектирование источников, подготовка ответов к контрольным вопросам, просмотр рекомендуемой литературы, работа с информационными источниками в разных форматах.
Также в процессе изучения дисциплины методические рекомендации могут быть изданы отдельным документом.

Приложение

Балльно-рейтинговая карта дисциплины «Основы стратегического менеджмента»

Курс 3 Семестр 6

Вид контроля		Минимальное количество баллов	Максимальное количество баллов
Наименование раздела: «Основные понятия стратегического менеджмента»			
Текущий контроль по разделу:		0	8
1	Аудиторная работа	0	3
2	Самостоятельная работа (специальные обязательные формы) отдельно не оценивается	0	0
3	Самостоятельная работа (специальные формы на выбор)	0	5
Контрольное мероприятие по разделу		0	17
Промежуточный контроль		0	25
Наименование раздела: «Разработка мини-стратегии (курсовой проект)»			
Текущий контроль по разделу:		0	20
1	Аудиторная работа оценка не предусмотрена	0	0
2	Самостоятельная работа (специальные обязательные формы)	12	20 *Примечание: Если оценка обучающегося за курсовой проект меньше 12 баллов, то его выполнение не зачитывается, и за раздел* обучающийся *набирает 0 баллов. Невыполнение проекта автоматически влечет за собой неудовлетворительную оценку по дисциплине.*
3	Самостоятельная работа (специальные формы на выбор) не предусмотрена	0	0
Контрольное мероприятие по разделу не предусмотрено		0	0
Промежуточный контроль		12	20
Наименование раздела: «Бизнес-стратегии»			
Текущий контроль по разделу:		0	6
1	Аудиторная работа	0	3
2	Самостоятельная работа (специальные обязательные формы) отдельная оценка не предусмотрена	0	0
3	Самостоятельная работа (специальные формы на выбор)	0	3
Контрольное мероприятие по разделу		6 *(по первому заданию)* 6 *(по второму заданию)*	24 *Примечание: если обучающийся не справляется с контрольным мероприятием, то набранные в рамках текущего контроля баллы не учитываются*
Промежуточный контроль		12	30
Наименование раздела: «Построение и реализация стратегии»			
Текущий контроль по разделу:		0	5
1	Аудиторная работа	0	3
2	Самостоятельная работа (специальные обязательные формы) отдельная оценка не предусмотрена	0	0
3	Самостоятельная работа (специальные формы на выбор)	0	2

Контрольное мероприятие по разделу	5 *(по первому заданию)* 5 *(по второму заданию)*	20 *Примечание: если обучающийся не справляется с контрольным мероприятием, то набранные в рамках текущего контроля баллы не учитываются*
Промежуточный контроль	10	25
Промежуточная аттестация	56	100
Итого:	**56**	**100**

Вид контроля	Примеры заданий, критерии оценки и количество баллов	Темы для изучения и образовательные результаты
Текущий контроль по разделу «Основные понятия стратегического менеджмента»		
Аудиторная работа – 3 балла	Оценивается количество правильных ответов обучающегося на занятиях по темам первого раздела (включая дополнительные вопросы, поставленные в процессе занятия). Максимальное количество баллов – 3.	Обязательные задания (без «звездочек») пособия для самостоятельной работы обучающихся по темам первого раздела Введение в стратегический менеджмент Первичный стратегический анализ Миссия и стратегические цели Философия и эффективность стратегического менеджмента Образовательные результаты: Знает: основные этапы развития стратегического менеджмента, основные теории стратегического менеджмента, содержание маркетинговой концепции управления, характеристики приростной и предпринимательской организаций, архитектоники оперативной и стратегической организаций, основные элементы парадигмы стратегического менеджмента, роль стратегического менеджмента как механизма согласования запросов и ресурсов, закономерности управления процессом реализации стратегий, баланс рациональности и иррациональности при разработке стратегии, критерии потенциально эффективной стратегии, основные этапы цикла реализации стратегии, основные области стратегических изменений и сущность стратегических изменений в каждой области, функции стратегического контроллинга, составляющие цепочки стоимости, элементы системы стоимости, основные направления и способы осуществления анализа внешней и внутренней среды организации, типовые модели бизнес-стратегий, основные виды (источники) конкурентных преимуществ, взаимосвязи различных стратегий (продуктовых, бизнес-стратегий, функциональных), основное содержание и форматы продуктово-маркетинговой стратегии, бизнес-стратегии, производственной стратегии, стратегии управления персоналом, основные компоненты макроокружения и механизмы влияния их компонент на организацию, основные направления и способы осуществления анализа внешней среды организации, назначение и одну из методик сценарного моделирования; базовые конкурентные стратегии, место мини-стратегии в системе стратегического менеджмента, составные элементы мини-стратегии и их взаимосвязь; основное содержание и формат финансовой стратегии. Умеет: устанавливать взаимосвязи различных продуктовых и функциональных стратегий (производственной стратегии, стратегии управления персоналом, финансовой стратегии), разрабатывать дерево стратегических целей, формулировать внутренние и внешние стратегические проблемы по реализации целей организации, осуществлять стратегический SWOT-анализ, PEST-анализ, многофакторный системный анализ, SNW-подход к анализу внутренних ресурсов, сценарное моделирование (по одной из методик), оценку стратегической эффективности, выбирать подход к управлению процессом реализации стратегических изменений, использовать один из форматов
Самостоятельная работа (на выбор) – 5 баллов	Перечень таких заданий приведен в разделе «Модуль 1» пособия для самостоятельной работы обучающихся (задания отмечены звездочками). По одному баллу за каждое полностью выполненное задание. Максимальное количество баллов – 5. Критерии оценивания: Раскрывает заданные критерии потенциально эффективной стратегии. Дает сравнительную характеристику приростного и предпринимательского типов организаций по заданным позициям. Сопоставляет архитектоники оперативного и стратегического управления по заданным позициям. Приводит различия между административным менеджментом – MBI, менеджментом по целям – MBO и менеджментом-обучением – MBL по заданным признакам и объясняет эти различия. Проводит первичный SWOT-анализ, выделяя взаимосвязанные факторы, характеризующие заданную преподавателем организацию Подготавливает бланк для осуществления PEST-анализа тенденций, имеющих существенное значение для общей стратегии заданной преподавателем организации и аргументирует пункты, включенные в бланк. Проводит анализ основных сегментов (факторов) ближней внешней среды для заданной преподавателем организации.	

	Подготавливает бланк для осуществления SHW-анализа заданной преподавателем организации и аргументирует пункты, включенные в бланк. Обосновывает объективную необходимость перехода организаций к концепции «менеджмент-обучение» и приводит примеры из бизнес-практики, иллюстрирующие влияние на жизнедеятельность организаций следования / не следования данной концепции.	разработки программ управления стратегическими изменениями, анализировать стратегические альтернативы управления персоналом, разрабатывать программу реализации стратегии управления персоналом, использовать методы PEST-анализа и сценарного моделирования для анализа воздействия макроэкономической среды на функционирование организаций и органов государственного и муниципального управления. Владеет: технологией формирования базовой конкурентной стратегии по продукту предприятия сферы услуг; технологией разработки мини-стратегии предприятия сферы услуг на основе осуществления первичного стратегического анализа; технологией разработки финансовой стратегии организации сферы услуг на основе продуктово-маркетинговой стратегии и с учетом взаимосвязей с другими функциональными стратегиями; технологией разработки продуктово-маркетинговой стратегии организации сферы услуг; технологией определения бизнес стратегии по продукту / бизнесу с использованием моделей (BCG и GE / McKinsey); технологией разработки стратегии организации сферы услуг на основе типовых стратегий; технологией разработки программы реализации стратегии организации сферы услуг как программы реализации стратегических изменений; технологией разработки кадровой стратегии организации сферы услуг на основе продуктово-маркетинговой стратегии и с учетом взаимосвязей с другими функциональными стратегиями; технологией разработки производственной стратегии организации сферы услуг на основе продуктово-маркетинговой стратегии и с учетом взаимосвязей с другими функциональными стратегиями.
Контрольное мероприятие по разделу – 17 баллов	1) задание на воспроизведение: на изложение теоретического вопроса (оцениваются: полнота (40% оценки), логичность изложения основных закономерностей (30% оценки), наличие примеров (30% оценки); максимальное количество баллов – 7). Пример задания: Напишите развернутый ответ по теме «Стратегическое управление в системе менеджмента» 2) задание на понимание: на владение понятиями в т.ч. установление взаимосвязи между понятиями (оцениваются: знание определений (40% оценки) и способность оперировать понятиями, устанавливая взаимосвязи между ними (60% оценки) в первом случае; максимальное количество баллов - 10) Пример задания: Установите соотношение между понятиями, дав соответствующие определения: стратегический контроллинг стратегия организации, реализация стратегии	<u>Воспроизводит материал по следующим темам:</u> Стратегическое управление в системе менеджмента. Стратегический менеджмент и конкурентоспособность организации. Генезис стратегического менеджмента. Модели стратегического менеджмента. Видение руководителя. Первичный стратегический анализ. Маркетинг в процессе первичного стратегического анализа. Методы анализа внешней среды организации. Анализ внутренней среды организации. Сценарное моделирование. Мини-стратегия организации. Проблемный анализ. Анализ внутренней среды организации. Анализ макроокружения организации. Анализ среды непосредственного окружения организации Эффективность стратегического менеджмента <u>Знает определения и умеет устанавливать взаимосвязи между понятиями:</u> «Стратегический менеджмент», «конкурентное преимущество», «стратегический анализ внешней и внутренней среды», «стратегический анализ», «первичный стратегический анализ», «стратегический маркетинг», «сценарное моделирование», «стратегическая цель», «отрасль», «органичность стратегии», «стратегическая эффективность», «менеджмент-обучение», дерево стратегических целей», «мини-стратегия», «стратегический приоритет», «стратегическая проблема», «внутренняя проблема», «внешняя проблема», «стратегическая задача», «дерево стратегических задач»; «стратегическая эффективность»; «тактическая эффективность».

Промежуточный контроль		25
Текущий контроль по разделу «Разработка мини-стратегии (курсовой проект)»		
Самостоятельная работа (специальная обязательная форма) – 20 баллов	Задание на курсовой проект приведено в разделе «Модуль 2» пособия для самостоятельной работы обучающихся. В специальном бланке, размещенном на странице факультета сайта академии, приведены критерии оценки проекта. Курсовой проект оценивается по сто-балльной шкале. В зачет рейтинга обучающегося по дисциплине оценка пересчитывается (делится на 5). Если оценка обучающегося за курсовой проект меньше 60 (12) баллов, то его выполнение не зачитывается, и за раздел обучающийся набирает 0 баллов. Невыполнение проекта автоматически влечет за собой неудовлетворительную оценку по дисциплине.	Разработка мини-стратегии Образовательные результаты: Умеет: находить примеры и аргументировать выбор стратегий в соответствии с предложенным форматом.
Промежуточный контроль		20
Текущий контроль по разделу «Бизнес стратегии»		
Аудиторная работа – 3 балла	Оценивается количество правильных ответов обучающегося на занятиях по темам третьего раздела (включая дополнительные вопросы, поставленные в процессе занятия). Максимальное количество баллов – 3.	Обязательные задания (без «звездочек») пособия для самостоятельной работы обучающихся по теме третьего раздела «Бизнес-стратегии» Бизнес-стратегии Образовательные результаты: Умеет: находить примеры и аргументировать выбор стратегий в соответствии с предложенным форматом. Знает: основные этапы развития стратегического менеджмента, основные теории стратегического менеджмента, содержание маркетинговой концепции управления, характеристики приростной и предпринимательской организаций, архитектоники оперативной и стратегической организаций, основные элементы парадигмы стратегического менеджмента, роль стратегического менеджмента как механизма согласования запросов и ресурсов, закономерности управления процессом реализации стратегий, баланс рациональности и иррациональности при разработке стратегии, критерии потенциально эффективной стратегии, основные этапы цикла реализации стратегии, основные области стратегических изменений и сущность стратегических изменений в каждой области, функции стратегического контроллинга, составляющие цепочки стоимости, элементы системы стоимости, основные направления и способы осуществления анализа внешней и внутренней среды организации, типовые модели бизнес-стратегий, основные виды (источники) конкурентных преимуществ, взаимосвязи различных стратегий (продуктовых, бизнес-стратегий, функциональных), основное содержание и форматы продуктово-маркетинговой стратегии, бизнес-стратегии, производственной стратегии, стратегии управления персоналом, основные компоненты макроокружения и механизмы влияния их компонент на организацию, основные направления и способы осуществления анализа внешней среды организации, назначение и одну из методик сценарного моделирования; базовые конкурентные стратегии, место мини-стратегии в системе стратегического менеджмента, составные элементы мини-стратегии и их взаимосвязь; основное содержание и формат финансовой стратегии. Умеет: устанавливать взаимосвязи различных продуктовых и функциональных стратегий (производственной стратегии, стратегии управления персоналом, финансовой стратегии),
Самостоятельная работа (на выбор) – 3 баллов	Перечень таких заданий приведен в разделе «Модуль 3» пособия для самостоятельной работы обучающихся (задания отмечены звездочками). По одному баллу за каждое полностью выполненное задание. Максимальное количество баллов – 3. Критерии оценивания: Проводит первичный SWOT-анализ по отдельным продуктам заданной преподавателем организацию Осуществляет SNW-анализ по отдельным продуктам заданной преподавателем организацию. Описывает содержание модели ADL / LC для определения бизнес стратегий и указывает ее общие черты с моделями BCG и GE / Mc Kinsey и отличия от этих двух моделей. Раскрывает содержание принципа «разумной достаточности» для стратегии организации и приводит примеры, иллюстрирующие следование / не следование этому принципу для различных организаций.	

<table>
<tr><td></td><td></td><td>разрабатывать дерево стратегических целей, формулировать внутренние и внешние стратегические проблемы по реализации целей организации, осуществлять стратегический SWOT-анализ, PEST-анализ, многофакторный системный анализ, SNW-подход к анализу внутренних ресурсов, сценарное моделирование (по одной из методик), оценку стратегической эффективности, выбирать подход к управлению процессом реализации стратегических изменений, использовать один из форматов разработки программ управления стратегическими изменениями, анализировать стратегические альтернативы управления персоналом, разрабатывать программу реализации стратегии управления персоналом, использовать методы PEST-анализа и сценарного моделирования для анализа воздействия макроэкономической среды на функционирование организаций и органов государственного и муниципального управления.
Владеет: технологией формирования базовой конкурентной стратегии по продукту предприятия сферы услуг; технологией разработки мини-стратегии предприятия сферы услуг на основе осуществления первичного стратегического анализа; технологией разработки финансовой стратегии организации сферы услуг на основе продуктово-маркетинговой стратегии и с учетом взаимосвязей с другими функциональными стратегиями; технологией разработки продуктово-маркетинговой стратегии организации сферы услуг; технологией определения бизнес стратегии по продукту / бизнесу с использованием моделей (BCG и GE / McKinsey); технологией разработки стратегии организации сферы услуг на основе типовых стратегий; технологией разработки программы реализации стратегии организации сферы услуг как программы реализации стратегических изменений; технологией разработки кадровой стратегии организации сферы услуг на основе продуктово-маркетинговой стратегии и с учетом взаимосвязей с другими функциональными стратегиями; технологией разработки производственной стратегии организации сферы услуг на основе продуктово-маркетинговой стратегии и с учетом взаимосвязей с другими функциональными стратегиями.</td></tr>
<tr><td>Контрольное мероприятие по разделу – 24 балла
Примечание: если обучающийся не справляется с контрольным мероприятием, то набранные в рамках текущего контроля баллы не учитываются</td><td>1) задание на понимание технологий: на комментирование с привлечением примеров из бизнес-практики закономерностей построения и реализации стратегий; оцениваются: соответствие примера или примеров заданию и следование технологии; максимальное количество баллов - 12).
Пример задания:
2. Приведите пример из бизнес-практики, иллюстрирующий разработку продуктово-маркетинговой стратегии организации сферы услуг.
Если обучающийся не справляется с заданием 1 (набирает за это задание менее 6 баллов), он считается не справившимся с контрольным мероприятием и получает за мероприятие 0 баллов.</td><td>
<table>
<tr><td>Технология:</td><td>Требования к демонстрируемым знаниям и умениям (объем требований уменьшается в случае, если задание проверяет владение частью технологии):</td></tr>
<tr><td>Технология формирования базовой конкурентной стратегии по продукту</td><td>описывает конкретную ситуацию с указанием характеристик организации и внешней среды (продуктов, потребителей, рынка и т.д.) которые необходимы для демонстрации технологии;
обосновывает необходимость формирования базовой конкурентной стратегии по определенному продукту (продуктам), характеризуя номенклатуру и свойства производимых и реализуемых продуктов (предполагаемых к производству и реализации);
обосновывает выбор базовой конкурентной стратегии по продукту:
• кратко описывая содержание каждой из четырех базовых конкурентных стратегий (БКС);
• идентифицируя свойства продукта,
• характеризуя целевые группы и конкурентные преимущества;
обосновывает результативность (прогноз результативности) выбранной БКС.</td></tr>
</table>
</td></tr>
</table>

2) задание на понимание технологий: на комментирование с привлечением примеров из бизнес-практики закономерностей построения и реализации стратегий; оцениваются: соответствие примера или примеров заданию и следование технологии; максимальное количество баллов - 12).

Пример задания:

2. Приведите пример, иллюстрирующий следование / не следование модели GE / Mc Kinsey принятия стратегических решений в отношении бизнеса, который согласно этой модели относится к категории:

- Проигравший №2

Объясняя свою позицию, опишите, что и почему целесообразно предпринимать в отношении бизнеса (продукта), относящегося к данной категории.

Если обучающийся *не справляется с заданием 2 (набирает за это задание менее 6 баллов), он считается не справившимся с контрольным мероприятием и получает за мероприятие 0 баллов.*

Технология разработки продуктово-маркетинговой стратегии	описывает конкретную ситуацию с указанием характеристик организации и внешней среды (продуктов, потребителей, рынка и т.д.) которые необходимы для демонстрации технологии; обосновывает необходимость разработки продуктово-маркетинговой стратегии, характеризуя номенклатуру и свойства производимых и реализуемых продуктов (предполагаемых к производству и реализации); обосновывает (по каждой из перечисленных позиций): • цели, связанные с реализацией производимых или предполагаемых к производству продуктов или продукта организации, • потребителей продукта (-ов), • целевые рынки продукта (-ов), • принципы установления цен на продукт (-ы), • стратегию организации в области продвижения и распространения продукта (-ов) на соответствующих рынках; обосновывает результативность (прогноз результативности) продуктово-маркетинговой стратегии.

Технология:	Требования к демонстрируемым знаниям и умениям (объем требований уменьшается в случае, если задание проверяет владение частью технологии):
Технология разработки стратегии организации на основе типовых стратегий	описывает конкретную ситуацию с указанием характеристик организации и внешней среды (продуктов, потребителей, рынка, финансовой или производственной ситуации и т.д.) которые необходимы для демонстрации технологии; обосновывает (на основе описанной ситуации) необходимость или целесообразность действий стратегического характера; обосновывает выбор одной из типовых стратегий (прямой интеграции, обратной интеграции, горизонтальной интеграции, захвата рынка, развития рынка, развития продукта, концентрической диверсификации, конгломеративной диверсификации, горизонтальной диверсификации, совместного предприятия, сокращения, отторжения, ликвидации – в соответствии с заданием): • идентифицируя ситуации в терминах типовых, • определяя соответствующие ключевые стратегические указания; обосновывает результативность (прогноз результативности) выбранных типовых стратегий организаций.
Технология использования современных моделей	описывает конкретную ситуацию с указанием характеристик организации и внешней среды (продуктов, потребителей, рынка и т.д.) которые необходимы для демонстрации технологии;

		определения бизнес стратегий по продукту	обосновывает необходимость определения бизнес стратегии по продукту (бизнесу), характеризуя номенклатуру и свойства производимых и реализуемых продуктов (предполагаемых к производству и реализации); обосновывает выбор стратегии (используя – в соответствии с заданием – модель BCG или модель GE / Mc Kinsey определения стратегий по продукту (бизнесу)): • описывая содержание соответствующей модели определения стратегий по продукту (бизнесу), • идентифицируя ситуацию по каждой из двух переменных, используемых в модели, • определяя соответствующее ключевое стратегическое указание в соответствии с моделью; обосновывает результативность (прогноз результативности) выбранной стратегии по продукту (бизнесу).
Текущий контроль по разделу «Построение и реализация стратегии»			
Аудиторная работа – 3 балла	Оценивается количество правильных ответов обучающегося на занятиях по темам четвертого раздела (включая дополнительные вопросы, поставленные в процессе занятия). Максимальное количество баллов – 3.	Обязательные задания (без «звездочек») пособия для самостоятельной работы обучающихся по темам четвертого раздела: Функциональные стратегии Реализация стратегии Образовательные результаты: Знает: основные этапы развития стратегического менеджмента, основные теории стратегического менеджмента, содержание маркетинговой концепции управления, характеристики приростной и предпринимательской организаций, архитектоники оперативной и стратегической организаций, основные элементы парадигмы стратегического менеджмента, роль стратегического менеджмента как механизма согласования запросов и ресурсов, закономерности управления процессом реализации стратегий, баланс рациональности и иррациональности при разработке стратегии, критерии потенциально эффективной стратегии, основные этапы цикла реализации стратегии, основные области стратегических изменений и сущность стратегических изменений в каждой области, функции стратегического контроллинга, составляющие цепочки стоимости, элементы системы стоимости, основные направления и способы осуществления анализа внешней и внутренней среды организации, типовые модели бизнес-стратегий, основные виды (источники) конкурентных преимуществ, взаимосвязи различных стратегий (продуктовых, бизнес-стратегий, функциональных), основное содержание и форматы продуктово-маркетинговой стратегии, бизнес-стратегии, производственной стратегии, стратегии управления персоналом, основные компоненты макроокружения и механизмы влияния их компонент на организацию, основные направления и способы осуществления анализа внешней среды организации, назначение и одну из методик сценарного моделирования; базовые конкурентные стратегии, место мини-стратегии в системе стратегического менеджмента, составные элементы мини-стратегии и их взаимосвязь; основное содержание и формат финансовой стратегии. Умеет: устанавливать взаимосвязи различных продуктовых и функциональных стратегий (производственной стратегии, стратегии управления персоналом, финансовой стратегии),
Самостоятельная работа (на выбор) – 2 балла	Перечень таких заданий приведен в разделе «Модуль 4» пособия для самостоятельной работы обучающихся (задания отмечены звездочками). По одному баллу за каждое полностью выполненное задание. Максимальное количество баллов – 2. Критерии оценивания: Выстраивает дерево целей финансовой стратегии в рамках дерева целей общей стратегии Поясняет смысл и приводит примеры из бизнес-практики следующих составляющих современной финансовой стратегии: полноценный финансовый сервис всех профильных бизнесов, создающих и реализующих продукт организации; эффективный финансовый бизнес на временно свободных средствах организации; относительно самостоятельные финансовые бизнесы, осуществляемые системой дочерних и/или аффилированных фирм организации.	

<table>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>разрабатывать дерево стратегических целей, формулировать внутренние и внешние стратегические проблемы по реализации целей организации, осуществлять стратегический SWOT-анализ, PEST-анализ, многофакторный системный анализ, SNW-подход к анализу внутренних ресурсов, сценарное моделирование (по одной из методик), оценку стратегической эффективности, выбирать подход к управлению процессом реализации стратегических изменений, использовать один из форматов разработки программ управления стратегическими изменениями, анализировать стратегические альтернативы управления персоналом, разрабатывать программу реализации стратегии управления персоналом, использовать методы PEST-анализа и сценарного моделирования для анализа воздействия макроэкономической среды на функционирование организаций и органов государственного и муниципального управления.
Владеет: технологией формирования базовой конкурентной стратегии по продукту предприятия сферы услуг; технологией разработки мини-стратегии предприятия сферы услуг на основе осуществления первичного стратегического анализа; технологией разработки финансовой стратегии организации сферы услуг на основе продуктово-маркетинговой стратегии и с учетом взаимосвязей с другими функциональными стратегиями; технологией разработки продуктово-маркетинговой стратегии организации сферы услуг; технологией определения бизнес стратегии по продукту / бизнесу с использованием моделей (BCG и GE / McKinsey); технологией разработки стратегии организации сферы услуг на основе типовых стратегий; технологией разработки программы реализации стратегии организации сферы услуг как программы реализации стратегических изменений; технологией разработки кадровой стратегии организации сферы услуг на основе продуктово-маркетинговой стратегии и с учетом взаимосвязей с другими функциональными стратегиями; технологией разработки производственной стратегии организации сферы услуг на основе продуктово-маркетинговой стратегии и с учетом взаимосвязей с другими функциональными стратегиями.</td>
</tr>
<tr>
<td>Контрольное мероприятие по разделу – 20 балла
Примечание: если обучающийся не справляется с контрольным мероприятием, то набранные в рамках текущего контроля баллы не учитываются</td>
<td>1) задание на понимание технологий: на комментирование с привлечением примеров из бизнес-практики закономерностей построения и реализации стратегий; оцениваются: соответствие примера или примеров заданию и следование технологии; максимальное количество баллов - 10).
Пример задания:
На примере (примерах) из бизнес-практики раскройте содержание принимаемых решений по следующим основным позициям производственной стратегии:
1) производственные мощности;
2) вертикальная интеграция;
3) технологические процессы.
Если обучающийся не справляется с заданием 1 (набирает за это задание менее 5 баллов), он считается не справившимся с контрольным мероприятием и получает за мероприятие 0 баллов.</td>
<td>
<table>
<tr><td>Технология:</td><td>Требования к демонстрируемым знаниям и умениям (объем требований уменьшается в случае, если задание проверяет влад□ние частью□технологии):</td></tr>
<tr><td>Технология разработки программы реализации стратегии организации как программы реализации стратегических изменений</td><td>описывает конкретную ситуацию с указанием характеристик организации (выбранной стратегии, организационной структуры, персонала и др.) которые необходимы для демонстрации технологии;
обосновывает необходимость разработки специальной программы осуществления стратегических изменений, описывая выбранную стратегию;
обосновывает необходимость изменений по каждой из перечисленных областей стратегических изменений, приводя примеры соответствующих действий по реализации изменений:
• информирование и мотивация персонала,
• лидерство и стиль менеджмента,
• базовые ценности и корпоративная культура,
• структуры: организационная, управленческая и т.д.,
• финансирование и иное ресурсное обеспечение,</td></tr>
</table>
</td>
</tr>
</table>

			• компетенции и навыки; обосновывает результативность (прогноз результативности) программы реализации стратегии.
		Технология разработки производственной стратегии организации	описывает конкретную ситуацию с указанием характеристик организации (и внешней среды), объясняя необходимость принятия новой общей (или продуктово-маркетинговой) стратегии; обосновывает необходимость разработки производственной стратегии организации, характеризуя общую (или продуктово-маркетинговую) стратегию, планируемую или планировавшуюся к реализации; обосновывает управленческие решения (в их комплексе) по каждой из следующих областей: • вертикальная интеграция, • технологические процессы, • масштаб производства традиционных продуктов, • масштабу производства новых продуктов, • использование производственного персонала, • управление качеством производства, • производственная инфраструктура, • взаимодействие с поставщиками и другими партнерами по кооперации, • управление производством; обосновывает результативность (прогноз результативности) производственной стратегии.
	2) задание на понимание технологий: на комментирование с привлечением примеров из бизнес-практики закономерностей построения и реализации стратегий; оцениваются: соответствие примера или примеров заданию и следование технологии; максимальное количество баллов - 10). Пример задания: На примере (примерах) из бизнес-практики раскройте содержание принимаемых решений по следующим основным позициям финансовой стратегии: 1) оптимизация корпоративных финансов, 2) финансово-инвестиционная стратегия. *Если* обучающийся *не справляется с заданием 2 (набирает за это задание менее 5 баллов), он считается не справившимся с контрольным мероприятием и получает за мероприятие 0 баллов.*	Технология:	Требования к демонстрируемым знаниям и умениям (объем требований уменьшается в случае, если задание проверяет владение частью технологии):
		Технология разработки финансовой стратегии организации	описывает конкретную ситуацию с указанием характеристик организации (и внешней среды), объясняя необходимость принятия новой общей стратегии; обосновывает необходимость разработки финансовой стратегии организации, характеризуя общую стратегию, планируемую или планировавшуюся к реализации; обосновывает управленческие решения (в их комплексе) по каждой из следующих областей: • оптимизация корпоративных финансов, • финансово-инвестиционная стратегия, • лизинг, • операции с собственными ценными бумагами, • финансовые рынки, • стратегические альянсы; • венчурный капитал,

			• поглощения и слияния; обосновывает результативность (прогноз результативности) финансовой стратегии.
		Технология разработки кадровой стр□тегии организации	описывает конкретную ситуацию с указанием характеристик организации (и внешней среды), объясняя необходимость принятия новой общей стратегии; обосновывает необходимость разработки кадровой стратегии организации, характеризуя общую стратегию, планируемую или планировавшуюся к реализации; обосновывает выбор стратегической альтернативы, иллюстрируя реализацию выбранной альтернативы примерами конкретных программ действий по каждой из следующих областей: • отбор, продвижение и расстановка кадров, • оценка положения человека в организации, • система вознаграждения, обеспечивающая адекватную компенсацию, четко обозначенные выгоды и мотивацию поведения, • развитие управления, создающего механизмы повышения квалификации и продвижения по служебной лестнице; обосновывает результативность (прогноз результативности) кадровой стратегии.
Промежуточная аттестация	Представлены в фонде оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине		

ОЦЕНОЧНЫЙ БЛАНК КУРСОВОГО ПРОЕКТА «РАЗРАБОТКА МИНИ-СТРАТЕГИИ»

Группа	
Фамилия студента	

Критерии-условия для проверки курсового проекта (при их невыполнении курсовой проект не проверяется и считается не зачтённым)					
	Поставленная цель(и) соответствуют **миссии**				
	Цель(и) **конкретизированы** в степени, достаточной для разработки мини-стратегии				
№	**критерий**	**оценка**			
		0	**3**	**4**	**5**
1.	Внутренние проблемы сформулированы как **препятствия** для реализации поставленных целей				
2.	Внутренние проблемы сформулированы как препятствия для реализации **поставленных целей**				
3.	Из формулировок внутренних проблем однозначно понятен **субъект** решения проблемы				
4.	Из формулировок внутренних проблем **однозначно понятна** ситуация, когда проблема будет решена (проблемы сформулированы **корректно**)				
5.	Внутренние проблемы имеют **стратегический** характер				
6.	Решение внутренних проблем **необходимо** для достижения целей и **обеспечивает** их достижение				
7.	Внешние проблемы сформулированы как **препятствия** для реализации поставленных целей				
8.	Внешние проблемы сформулированы как препятствия для реализации **поставленных целей**				
9.	Из формулировок внешних проблем однозначно понятен **субъект** решения проблемы				
10.	Из формулировок внешних проблем **однозначно понятна** ситуация, когда проблема будет решена (проблемы сформулированы **корректно**)				
11.	Внешние проблемы имеют **стратегический** характер				
12.	Решение внешних проблем **необходимо** для достижения целей и **обеспечивает** их достижение				
13.	Внутренние и внешние проблемы выделены **в соответствии** с компетенцией субъектов				
14.	Список включает в себя **не менее 10** внутренних и **не менее 5** внешних проблем				
15.	Представлено **логичное** дерево внутренних проблем				
16.	Внешние проблемы действительно являются **препятствиями** для реализации целей				
17.	Внутренние проблемы переведены в стратегические задачи в точном **соответствии** с формулировкой (технический характер перевода проблем в задачи)				
18.	Внешние стратегические проблемы **корректно** переведены в стратегические задачи				
19.	**Все** стратегические задачи **сгруппированы** в приоритеты				
20.	Стратегические приоритеты выделены в соответствии с **видами менеджмента**				

итоговая оценка за проект по сто-балльной шкале / в рейтинг	дата	преподаватель
		Л.И.Фишман

В зачет дисциплины (рейтинг) идет оценка за проект, деленная на 5.