



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
КГЭУ «КАЗАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭНЕРГЕТИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
(ФГБОУ ВО «КГЭУ»)

**АКТУАЛИЗИРОВАНО**  
решением ученого совета ИЭЭ  
протокол № 7 от 24.03.2026

«УТВЕРЖДАЮ»

Директор Института Электроэнергетики  
и электроники

\_\_\_\_\_ Ившин И.В.  
28 октября 2020 г.

## РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Стратегическое управление предприятием

Направление 13.04.02 Электроэнергетика и электротехника  
подготовки

Направленность (профиль) Экономика и управление в электроэнергетике

Квалификация магистр

г. Казань, 2020

Рабочая программа дисциплины разработана в соответствии с ФГОС ВО - магистратура по направлению подготовки 13.04.02 Электроэнергетика и электротехника (приказ Минобрнауки России от 28.02.2018 г. № 147)

Программу разработал:

доцент, к.э.н. \_\_\_\_\_ Уразбахтина Л.Р.

Программа рассмотрена и одобрена на заседании кафедры-разработчика «Экономика и организация производства», протокол № 3 от 05.10.2020 г. Заведующий кафедрой Ахметова И.Г.

Программа рассмотрена и одобрена на заседании выпускающей кафедры «Экономика и организация производства», протокол № 3 от 05.10.2020 г. Заведующий кафедрой Ахметова И.Г.

Программа одобрена на заседании учебно-методического совета института Электроэнергетики и электроники, протокол № 3 от 28.10.2020 г.

Зам. директора ИЭЭ \_\_\_\_\_ Ахметова Р.В.

Программа принята решением Ученого совета института Электроэнергетики и электроники протокол № 4 от 28.10.2020 г.

## 1. Цель, задачи и планируемые результаты обучения по дисциплине

Целью освоения дисциплины «Стратегическое управление предприятием» является формирование у магистрантов необходимых знаний, умений и навыков в области стратегического управления предприятием, развитие стратегического мышления для успешной организационно-управленческой и аналитической деятельности в электроэнергетике.

Задачами дисциплины являются:

- сформировать знания об основных понятиях, подходах и методах стратегического менеджмента на предприятии; о факторах, определяющих специфику конкурентных рынков и поведение фирм;
- выработать у магистрантов навыки разработки стратегического управленческого решения в условиях изменяющейся внешней и внутренней среды организации;
- привить магистрантам умение самостоятельно приобретать новые знания на основе изучения современной литературы отечественных и зарубежных авторов;
- подготовить магистрантов к научно-исследовательской и экспертной деятельности в профессиональной сфере в рамках стратегического планирования бизнес-процессов, обучить принципам системного анализа в области стратегического менеджмента.

Компетенции, формируемые у обучающихся, запланированные результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с индикаторами достижения компетенций:

Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Запланированные результаты обучения по дисциплине (знать, уметь, владеть)
<b>Профессиональные компетенции (ПК)</b>		
ПК-1 Способен выполнять технико-экономический анализ проектных решений по оптимизации развития предприятий электроэнергетической отрасли	ПК-1.1 Анализирует результаты деятельности организации для оценки показателей экономической эффективности проектных решений и обоснования рационализаторских предложений по реализации проектов предприятий электроэнергетики	<i>Знать:</i> - показатели оценки экономической эффективности проектных и технологических решений ( $Z_1$ ); <i>Уметь:</i> - выполнять типовые расчеты для обоснования рационализаторских предложений по стратегическому управлению предприятием ( $Y_1$ ); <i>Владеть:</i> - навыками проведения анализа показателей экономической эффективности проектных решений, выявления резервов повышения уровня технологической подготовки производства ( $B_1$ ); - навыками подготовки и обоснования рационализаторских предложений по реализации технологических процессных инноваций ( $B_2$ ).
ПК-3 Способен управлять технологическими	ПК-3.1 Разрабатывает перспективные	<i>Знать:</i> - основы современного материального производства ( $Z_1$ ).

Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Запланированные результаты обучения по дисциплине (знать, уметь, владеть)
процессами на предприятиях электроэнергетики	направления стратегического управления энергетическим предприятием с использованием передового опыта и достижений в организации и управлении производством в электроэнергетике	<p><i>Уметь:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- применять передовой опыт и достижения в организации и управлении производством для разработки перспективных направлений стратегического управления энергетическим предприятием (У<sub>1</sub>);</li> </ul> <p><i>Владеть:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- навыками организации разработки и внедрения в производство прогрессивных, экономически обоснованных, ресурсосберегающих технологических процессов, обеспечивающих высокий уровень технологической подготовки производства, производительности труда, качества выпускаемой промышленной продукции на уровне лучших отечественных и зарубежных образцов (В<sub>1</sub>);</li> <li>- навыками определения технической политики и направлений технического развития организации в условиях рыночной экономики (В<sub>2</sub>).</li> </ul>

## 2. Место дисциплины в структуре ОПОП

Дисциплина «Стратегическое управление предприятием» относится к части, формируемой участниками образовательных отношений учебного плана по направлению подготовки 13.04.02 Электроэнергетика и электротехника.

Код компетенции	Предшествующие дисциплины (модули), практики, НИР, др.	Последующие дисциплины (модули), практики, НИР, др.
УК-1	Математические методы моделирования и прогнозирования	Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы
УК-2	Энергетическая политика	Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы
УК-3	Энергетическая политика	Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы
ОПК-1	Теория и практика научных исследований в электроэнергетике	Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы

ПК-1	Проектирование логистических систем	Производственная практика (проектная) Производственная практика (преддипломная практика) Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы
ПК-2		Технико-экономическое обоснование проектов в электроэнергетике Производственная практика (проектная) Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы
ПК-3	Проектирование логистических систем	Планирование и управление устойчивым развитием энергетического комплекса Антикризисное управление электроэнергетическим предприятием Производственная практика (преддипломная практика) Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы
ПК-4		Планирование и управление устойчивым развитием энергетического комплекса Технико-экономическое обоснование проектов в электроэнергетике Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы

Для освоения дисциплины обучающийся должен:

**знать:**

- современные тенденции развития технического прогресса;
- базовые экономические понятия;
- объективные основы функционирования экономики и энергетики;
- базовые инструментальные средства необходимые для обработки

экономических данных;

**уметь:**

- применять современные информационные технологии;
- проводить обработку экономических данных, связанных с профессиональной задачей;

**владеть:**

- навыками анализа, обобщения и систематизации информации;
- способностью анализировать основные этапы и закономерности технического прогресса.

### 3. Структура и содержание дисциплины

#### 3.1. Структура дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетных единицы (ЗЕ), всего 108 часов, из которых 29 часов составляет контактная работа обучающегося с преподавателем (занятия лекционного типа 8 час., занятия семинарского типа (практические) 16 час., групповые и индивидуальные

консультации 2 час., прием экзамена (КПА) - 1 час., контроль самостоятельной работы (КСР) - 2 час.), самостоятельная работа обучающегося 44 час. Практическая подготовка по виду профессиональной деятельности составляет 3 часа.

Вид учебной работы	Всего ЗЕ	Всего часов	Семестр
			2
<b>ОБЩАЯ ТРУДОЕМКОСТЬ ДИСЦИПЛИНЫ</b>	3	108	108
КОНТАКТНАЯ РАБОТА ОБУЧАЮЩЕГОСЯ С ПРЕПОДАВАТЕЛЕМ, в том числе:		29	29
Лекции (Лек)		8	8
Практические (семинарские) занятия (Пр)		16	16
Контроль самостоятельной работы и иная контактная работа (КСР)*		2	2
Консультации (Конс)		2	2
Контактные часы во время аттестации (КПА)		1	1
САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА ОБУЧАЮЩЕГОСЯ (СРС), в том числе:		44	44
Подготовка к промежуточной аттестации в форме: <i>экзамена</i>		35	35
ФОРМА ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ (Э – экзамен)		Эк	Эк

### 3.2. Содержание дисциплины, структурированное по разделам и видам занятий

Разделы дисциплины	Семестр	Распределение трудоемкости (в часах) по видам учебной работы, включая СРС								Формируемые результаты обучения (знания, умения, навыки)	Литература	Формы текущего контроля успеваемости	Формы промежуточной аттестации	Максимальное количество баллов по балльно - рейтинговой системе
		Занятия лекционного типа	Занятия практического / семинарского типа	Самостоятельная работа студента	КСР	Групповые консультации	Подготовка к промежуточной аттестации	Экзамен	Итого					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Раздел 1. Общая концепция современного стратегического управления.	2	1	2	5					8	ПК-1.1 (З <sub>1</sub> , У <sub>1</sub> , В <sub>1</sub> , В <sub>2</sub> ), ПК-3.1 (З <sub>1</sub> , У <sub>1</sub> , В <sub>1</sub> , В <sub>2</sub> )	Л.1.1., Л.1.2., Л.1.3., Л. 2.1, Л. 2.2.	Рфр		7
Раздел 2. Стратегическое направление развития энергетического предприятия	2	1	2	6					9			Тест		8
Раздел 3. Стратегический анализ внешней и внутренней среды компании.	2	1	2	5					8			КЗ		7
Раздел 4. Анализ отрасли и конкурентной среды	2	1	2	6					9			Тест		8
Раздел 5. Корпоративные и конкурентные стратегии.	2	1	2	5					8			КЗ		7
Раздел 6. Портфельный анализ.	2	1	2	6					9			Тест		8
Раздел 7. Стратегические планы: процесс формирования и реализации	2	1	2	5					8			КЗ		7
Раздел 8. Реализация стратегии.	2	1	2	6	2	2			13			Тест		8
Экзамен							35	1	36				Эк	40
<b>ИТОГО</b>		8	16	44	2	2	35	1	108					100

### 3.3. Тематический план лекционных занятий

№	Темы лекционных занятий	Трудоем
---	-------------------------	---------

п/п		КОСТЬ, час.
1	<b>Раздел 1. Общая концепция современного стратегического управления.</b> Предпосылки стратегического управления и его эволюция. Определение понятий: стратегия, стратегическое планирование и стратегический менеджмент. Стратегические решения: сущность, особенности, виды.	1
2	<b>Раздел 2. Стратегическое направление развития энергетического предприятия</b> Сущность миссии предприятия и основные принципы ее формирования. Методические основы формирования целей энергетического предприятия.	1
3	<b>Раздел 3. Стратегический анализ внешней и внутренней среды компании.</b> Цели и задачи стратегического анализа, основные направления. Характеристика макросреды бизнеса. Анализ микроокружения компании: экономические характеристики отрасли и ключевые факторы успеха.	1
4	<b>Раздел 4. Анализ отрасли и конкурентной среды.</b> Конкурентный анализ отрасли на основе модели М.Портера. Оценка привлекательности отрасли. Факторы конкурентоспособности.	1
5	<b>Раздел 5. Корпоративные и конкурентные стратегии.</b> Эволюция типологии корпоративных, конкурентных и функциональных стратегий. Конкурентные стратегии: виды, особенности, условия эффективного применения и риски стратегии	1
6	<b>Раздел 6. Портфельный анализ.</b> Портфельный анализ диверсифицированной компании. Оценка инвестиционной привлекательности СБЕ с помощью матриц портфельного анализа.	1
7	<b>Раздел 7. Стратегические планы: процесс формирования и реализации.</b> Стратегический план в системе интегрированного внутрифирменного планирования и бюджетирования. Формулирование стратегического плана: набор альтернатив, критерии оценки и выбора	1
8	<b>Раздел 8. Реализация стратегии.</b> Основные этапы реализации стратегии и объекты стратегических изменений. Организационная структура как объект изменений.	1
Всего		8

### 3.4. Тематический план практических занятий

№ п/п	Темы практических занятий	Трудоемкость, час.
1	<b>Раздел 1. Общая концепция современного стратегического управления.</b> «5П» стратегии Г. Минцберга. Иерархия стратегий. Особенности стратегий для разных типов организаций.	2
2	<b>Раздел 2. Стратегическое направление развития энергетического предприятия.</b> Стратегические решения: сущность, особенности, виды. Виды целей и их иерархия.	2
3	<b>Раздел 3. Стратегический анализ внешней и внутренней среды компании.</b> Влияние факторов макросреды на предприятие электроэнергетики. Методика проведения PEST – анализа. Методика SWOT-анализа.	2
4	<b>Раздел 4. Анализ отрасли и конкурентной среды.</b> Определение стратегических групп конкурентов в отрасли и построение позиционной карты. Модель цепочки ценности М.Портера: анализ издержек и ценности. Оценка привлекательности отрасли. Движущие силы развития отрасли.	2
5	<b>Раздел 5. Корпоративные и конкурентные стратегии.</b> Характеристика эталонных стратегий: виды и особенности	2

	корпоративных стратегий роста, стабилизации и сокращения.	
6	<b>Раздел 6. Портфельный анализ.</b> Матрицы портфельного анализа. Сравнительный анализ прочности бизнеса с помощью матриц портфельного анализа.	2
7	<b>Раздел 7. Стратегические планы: процесс формирования и реализации.</b> Базовые стратегические альтернативы и возможные стратегические риски. Методы оценки выбранной стратегии.	2
8	<b>Раздел 8. Реализация стратегии.</b> Управление в условиях стратегических изменений: индивидуальное и групповое сопротивление изменениям. Стратегический контроль.	2
Всего		16

### 3.5. Тематический план лабораторных работ

Данный вид работы не предусмотрен учебным планом

### 3.6. Самостоятельная работа студента

Номер раздела дисциплины	Вид СРС	Содержание СРС	Трудоемкость, час.
1	<b>Раздел 1. Общая концепция современного стратегического управления.</b> Представить результаты проведенного самостоятельного исследования по темам данного раздела в виде реферата.	Реферат	5
2	<b>Раздел 2. Стратегическое направление развития энергетического предприятия.</b> Представить результаты проведенного самостоятельного исследования по темам данного раздела в виде реферата.	Подготовка к тестированию	6
3	<b>Раздел 3. Стратегический анализ внешней и внутренней среды компании.</b> Представить результаты проведенного самостоятельного исследования по темам данного раздела в виде реферата.	КЗ	5
4	<b>Раздел 4. Анализ отрасли и конкурентной среды.</b> Представить результаты проведенного самостоятельного исследования по темам данного раздела в виде реферата.	Подготовка к тестированию	6
5	<b>Раздел 5. Корпоративные и конкурентные стратегии.</b> Представить результаты проведенного самостоятельного исследования по темам данного раздела в виде реферата.	КЗ	5
6	<b>Раздел 6. Портфельный анализ.</b> Представить результаты проведенного самостоятельного исследования по темам данного раздела в виде реферата.	Подготовка к тестированию	6
7	<b>Раздел 7. Стратегические планы: процесс формирования и реализации.</b> Представить результаты проведенного самостоятельного исследования по темам данного раздела в виде реферата.	КЗ	5
8	<b>Раздел 8. Реализация стратегии.</b> Представить результаты проведенного	Подготовка к тестированию	6

	самостоятельного исследования по темам данного раздела в виде реферата.		
<b>Всего</b>			44

#### 4. Образовательные технологии

При проведении учебных занятий используются традиционные образовательные технологии (лекции в сочетании с практическими занятиями, самостоятельное изучение определённых разделов) и современные образовательные технологии, направленные на обеспечение развития у обучающихся навыков командной работы, межличностной коммуникации, принятия решений, лидерских качеств: групповые дискуссии, анализ ситуаций и имитационных моделей, работа в команде, преподавание дисциплины на основе результатов научных исследований с учетом региональных особенностей профессиональной деятельности выпускников и потребностей работодателей и т.п.

При реализации дисциплины «Стратегическое управление предприятием» по программе «Экономика и управление в электроэнергетике» направления подготовки магистров 13.04.02 «Электроэнергетика и электротехника» применяются электронное обучение и дистанционные образовательные технологии.

В образовательном процессе используются:

- электронные образовательные ресурсы (ЭОР), размещенные в личных кабинетах студентов Электронного университета КГЭУ, URL: <http://e.kgeu.ru/>

#### 5. Оценивание результатов обучения

Оценивание результатов обучения по дисциплине осуществляется в рамках текущего контроля успеваемости, проводимого по балльно-рейтинговой системе (БРС), и промежуточной аттестации.

Обобщенные критерии и шкала оценивания уровня сформированности компетенции (индикатора достижения компетенции) по итогам освоения дисциплины:

планируемые результаты обучения	Обобщенные критерии и шкала оценивания результатов обучения			
	неудовлетворительно	удовлетворительно	хорошо	отлично
	не зачтено	зачтено		
Полнота знаний	Уровень знаний ниже минимальных требований, имеют место грубые ошибки	Минимально допустимый уровень знаний, имеет место много негрубых ошибок	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе, имеет место несколько негрубых ошибок	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, без ошибок
Наличие умений	При решении стандартных задач не продемонстрированы	Продемонстрированы основные умения, решены типовые задачи	Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с негрубыми	Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с

	основные умения, имеют место грубые ошибки	с негрубыми ошибками, выполнены все задания, но не в полном объеме	ошибками, выполнены все задания в полном объеме, но некоторые с недочетами	отдельными несущественными недочетами, выполнены все задания в полном объеме
Наличие навыков (владение опытом)	При решении стандартных задач не продемонстрированы базовые навыки, имеют место грубые ошибки	Имеется минимальный набор навыков для решения стандартных задач с некоторыми недочетами	Продемонстрированы базовые навыки при решении стандартных задач с некоторыми недочетами	Продемонстрированы навыки при решении нестандартных задач без ошибок и недочетов
Характеристика сформированности компетенции (индикатора достижения компетенции)	Компетенция в полной мере не сформирована. Имеющихся знаний, умений, навыков недостаточно для решения практических (профессиональных) задач	Сформированность компетенции соответствует минимальным требованиям. Имеющихся знаний, умений, навыков в целом достаточно для решения практических (профессиональных) задач, но требуется дополнительная практика по большинству практических задач	Сформированность компетенции в целом соответствует требованиям. Имеющихся знаний, умений, навыков и мотивации в целом достаточно для решения стандартных практических (профессиональных) задач	Сформированность компетенции полностью соответствует требованиям. Имеющихся знаний, умений, навыков и мотивации в полной мере достаточно для решения сложных практических (профессиональных) задач
Уровень сформированности компетенции (индикатора достижения компетенции)	Низкий	Ниже среднего	Средний	Высокий

Шкала оценки результатов обучения по дисциплине:

Код компетенции	Код индикатора достижения компетенции	Запланированные результаты обучения по дисциплине	Уровень сформированности компетенции (индикатора достижения компетенции)			
			Высокий	Средний	Ниже среднего	Низкий
			Шкала оценивания			
			отлично	хорошо	удовлетворительно	неудовлетворительно
			зачтено			не зачтено
ПК-1	ПК 1.1	знать:				
		- показатели оценки экономической эффективности проектных и технологических решений (З <sub>1</sub> )	Высокий уровень знаний показателей оценки экономической эффективности проектных и технологических решений	С некоторыми недочетами высокий уровень знаний показателей оценки экономической эффективности проектных и технологических решений	Минимально допустимый уровень знаний показателей оценки экономической эффективности проектных и технологических решений	Ниже минимального уровня знаний показателей оценки экономической эффективности проектных и технологических решений
		уметь:				
		выполнять типовые расчеты для обоснования рационализаторских предложений по стратегическому управлению предприятием (У <sub>1</sub> )	Продемонстрированы в полном объеме все основные умения выполнять типовые расчеты для обоснования рационализаторских предложений по стратегическому управлению предприятием	С некоторыми недочетами продемонстрированы все основные умения выполнять типовые расчеты для обоснования рационализаторских предложений по стратегическому управлению предприятием	Не в полном объеме продемонстрированы все основные умения выполнять типовые расчеты для обоснования рационализаторских предложений по стратегическому управлению предприятием	Не продемонстрированы основные умения выполнять типовые расчеты для обоснования рационализаторских предложений по стратегическому управлению предприятием
владеть:						
навыками проведения анализа показателей экономической эффективности проектных решений,	Продемонстрированы навыки проведения анализа показателей экономической эффективности	В целом продемонстрированы базовые навыки проведения анализа показателей экономической	Продемонстрирован минимальный набор навыков проведения анализа показателей экономической	Не продемонстрированы навыки проведения анализа показателей экономической		

		выявления резервов повышения уровня технологической подготовки производства (В <sub>1</sub> ).	проектных решений, выявления резервов повышения уровня технологической подготовки производства	эффективности проектных решений, выявления резервов повышения уровня технологической подготовки производства	эффективности проектных решений, выявления резервов повышения уровня технологической подготовки производства	эффективности проектных решений, выявления резервов повышения уровня технологической подготовки производства
		- навыками подготовки и обоснования рационализаторских предложений по реализации технологических процессных инноваций (В <sub>2</sub> )	Продемонстрировано свободное владение навыками подготовки и обоснования рационализаторских предложений по реализации технологических процессных инноваций	В целом продемонстрированы навыки подготовки и обоснования рационализаторских предложений по реализации технологических процессных инноваций	Продемонстрирован минимальный набор навыков подготовки и обоснования рационализаторских предложений по реализации технологических процессных инноваций	Не продемонстрированы навыки подготовки и обоснования рационализаторских предложений по реализации технологических процессных инноваций
ПК-3	ПК-3.1	знать:				
		основы современного материального производства (З <sub>1</sub> )	Высокий уровень знаний основ современного производства	С некоторыми недочетами высокий уровень знаний основ современного материального производства	Минимально допустимый уровень знаний основ современного материального производства	Ниже минимального уровня знаний основ современного материального производства
		уметь:				
		- применять передовой опыт и достижения в организации и управлении производством для разработки перспективных направлений стратегического управления энергетическим предприятием (У <sub>1</sub> )	Продемонстрированы в полном объеме все основные умения применять передовой опыт и достижения в организации и управлении производством для разработки перспективных направлений стратегического управления энергетическим предприятием	С некоторыми недочетами продемонстрированы все основные умения применять передовой опыт и достижения в организации и управлении производством для разработки перспективных направлений стратегического управления энергетическим предприятием	Не в полном объеме продемонстрированы все основные умения применять передовой опыт и достижения в организации и управлении производством для разработки перспективных направлений стратегического управления энергетическим	Не продемонстрированы основные умения применять передовой опыт и достижения в организации и управлении производством для разработки перспективных направлений стратегического управления энергетическим

				предприятием	предприятием
владеть:					
- навыками организации разработки и внедрения в производство прогрессивных, экономически обоснованных, ресурсосберегающих технологических процессов, обеспечивающих высокий уровень технологической подготовки производства, производительности труда, качества выпускаемой промышленной продукции на уровне лучших отечественных и зарубежных образцов (B <sub>1</sub> );	Продемонстрированы в полном объеме необходимые навыки организации разработки и внедрения в производство прогрессивных, экономически обоснованных, ресурсосберегающих технологических процессов, обеспечивающих высокий уровень технологической подготовки производства, производительности труда, качества выпускаемой промышленной продукции на уровне лучших отечественных и зарубежных образцов	В целом продемонстрированы базовые навыки организации разработки и внедрения в производство прогрессивных, экономически обоснованных, ресурсосберегающих технологических процессов, обеспечивающих высокий уровень технологической подготовки производства, производительности труда, качества выпускаемой промышленной продукции на уровне лучших отечественных и зарубежных образцов	Продемонстрирован минимальный набор навыков организации разработки и внедрения в производство прогрессивных, экономически обоснованных, ресурсосберегающих технологических процессов, обеспечивающих высокий уровень технологической подготовки производства, производительности труда, качества выпускаемой промышленной продукции на уровне лучших отечественных и зарубежных образцов	Не продемонстрированы навыки организации разработки и внедрения в производство прогрессивных, экономически обоснованных, ресурсосберегающих технологических процессов, обеспечивающих высокий уровень технологической подготовки производства, производительности труда, качества выпускаемой промышленной продукции на уровне лучших отечественных и зарубежных образцов	
- навыками определения технической политики и направлений технического развития организации в условиях рыночной экономики (B <sub>2</sub> ).	Продемонстрированы в полном объеме необходимые навыки определения технической политики и направлений технического развития организации в условиях рыночной экономики	В целом продемонстрированы базовые навыки определения технической политики и направлений технического развития организации в условиях рыночной экономики	Продемонстрирован минимальный набор навыков определения технической политики и направлений технического развития организации в условиях рыночной экономики	Не продемонстрированы навыки определения технической политики и направлений технического развития организации в условиях рыночной экономики	

Оценочные материалы для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации приведены в Приложении к рабочей программе дисциплины. Полный комплект заданий и материалов, необходимых для оценивания результатов обучения по дисциплине, хранится на кафедре-разработчике в бумажном и электронном виде.

## **6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины**

### **6.1. Учебно-методическое обеспечение**

#### 1. Основная литература

№ п/п	Автор(ы)	Наименование	Вид издания (учебник, учебное пособие, др.)	Место издания, издательство	Год издания	Адрес электронного ресурса	Кол-во экземпляров в библиотеке КГЭУ
1	Шестопап Ю.Т	Стратегический менеджмент	учебное пособие	М.: Кнорус	2016	<a href="https://www.book.ru/book/920508">https://www.book.ru/book/920508</a>	1
2	Дорофеев В.Д.	Стратегический менеджмент	учебное пособие	М.: Кнорус	2015	<a href="https://www.book.ru/book/916549">https://www.book.ru/book/916549</a>	1
3	Лясников, Н.В.	Стратегический менеджмент	учебное пособие	М.: Кнорус	2012	<a href="https://www.book.ru/book/901930">https://www.book.ru/book/901930</a>	1

#### 2. Дополнительная литература

№ п/п	Автор(ы)	Наименование	Вид издания (учебник, учебное пособие, др.)	Место издания, издательство	Год издания	Адрес электронного ресурса	Кол-во экземпляров в библиотеке КГЭУ
1	Носова С.С.	Стратегический менеджмент	учебно-методическое пособие	М.: Русайнс	2017	<a href="https://www.book.ru/book/922040">https://www.book.ru/book/922040</a>	1
2	В.Н. Парахина	Стратегический менеджмент	учебник	М.: Кнорус	2012	<a href="https://www.book.ru/book/908472">https://www.book.ru/book/908472</a>	1

### **6.2. Информационное обеспечение**

#### 6.2.1. Электронные и интернет-ресурсы

№ п/п	Наименование электронных и интернет-ресурсов	Ссылка
1	<u>Энциклопедии, словари, справочники</u>	<a href="http://www.rubricon.com">http://www.rubricon.com</a>
2	Портал "Открытое образование"	<a href="http://npoed.ru">http://npoed.ru</a>

#### 6.2.2. Профессиональные базы данных

№ п/п	Наименование профессиональных	Адрес	Режим доступа
-------	-------------------------------	-------	---------------

	баз данных		
1	Федеральный образовательный портал «Экономика, социология, менеджмент»	<a href="http://ecsocman.hse.ru/">http://ecsocman.hse.ru/</a>	<a href="http://ecsocman.hse.ru/">http://ecsocman.hse.ru/</a>
2	Портал Федеральных государственных образовательных стандартов высшего образования	<a href="http://fgosvo.ru">http://fgosvo.ru</a>	<a href="http://fgosvo.ru">http://fgosvo.ru</a>
3	Электронная библиотека диссертаций (РГБ)	diss.rsl.ru	diss.rsl.ru
	Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU	<a href="http://elibrary.ru">http://elibrary.ru</a>	<a href="http://elibrary.ru">http://elibrary.ru</a>
	Электронная библиотека диссертаций (РГБ)	diss.rsl.ru	diss.rsl.ru
	Официальный сайт Государственной Думы Федерального собрания Российской Федерации	<a href="http://duma.gov.ru/">http://duma.gov.ru/</a>	<a href="http://duma.gov.ru/">http://duma.gov.ru/</a>
	Web of Science	<a href="https://webofknowledge.com/">https://webofknowledge.com/</a>	<a href="https://webofknowledge.com/">https://webofknowledge.com/</a>
	Scopus	<a href="https://www.scopus.com">https://www.scopus.com</a>	<a href="https://www.scopus.com">https://www.scopus.com</a>

### 6.2.3. Информационно-справочные системы

№ п/п	Наименование информационно-справочных систем	Адрес	Режим доступа
3	«Консультант Плюс»	<a href="http://consultant.ru">http://consultant.ru</a>	<a href="http://www.consultant.ru/">http://www.consultant.ru/</a>
4	«Гарант»	<a href="http://www.garant.ru/">http://www.garant.ru/</a>	<a href="http://www.garant.ru/">http://www.garant.ru/</a>

### 6.2.4. Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение дисциплины

№ п/п	Наименование программного обеспечения	Описание	Реквизиты подтверждающих документов
1	Браузер Chrome	Система поиска информации в сети интернет	Свободная лицензия Неискл. право. Бессрочно
2	LMS Moodle	ПО для эффективного онлайн-взаимодействия преподавателя и студента	Свободная лицензия Неискл. право. Бессрочно
3	Windows 7 Профессиональная (Pro)	Пользовательская операционная система	ЗАО "СофтЛайнТрейд" №2011.25486 от 28.11.2011 Неискл. право. Бессрочно
4	Office Standard 2007 Russian OLP NL AcademicEdition+	Пакет программных продуктов содержащий в себе необходимые офисные программы	ЗАО "СофтЛайнТрейд" №21/2010 от 04.05.2010 Неискл. право. Бессрочно
5	Windows 10	Пользовательская операционная система	ООО "Софтлайн трейд" № Tr096148 от 29.09.2020 Неискл. право. До 14.09.2021
6	Office Professional	Пакет программных	ЗАО "СофтЛайнТрейд"

	Plus 2007 Windows32 Russian DiskKit MVL CD	продуктов содержащий в себе необходимые офисные программы	№225/10 от 28.01.2010 Неискл. право. Бессрочно
7	Операционная система Windows 7 Профессиональная (сертифицированная ФСТЭК)	Пользовательская операционная система	"ЗАО ""ТаксНет- Сервис"" №ПО-ЛИЦ 0000/2014 от 27.05.2014 Неискл. право. Бессрочно

## 7. Материально-техническое обеспечение дисциплины

№ п/п	Вид учебной работы	Наименование специальных помещений и помещений для СРС	Оснащенность специальных помещений и помещений для СРС
1	Лекционные занятия	Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа	<p>Оснащение: доска аудиторная (2 шт.), акустическая система, усилитель-микшер для систем громкой связи, миникомпьютер, монитор, проектор, экран настенно-потолочный, микрофон</p> <p>Программное обеспечение: 1. Windows 7 Профессиональная (Pro): договор №2011.25486 от 28.11.2011, лицензиар – ЗАО «Софт Лайн Трейд», тип (вид) лицензии – неискл. право, срок действия лицензии - бессрочно.</p> <p>2. Office Standard 2007 Russian OLP NL AcademicEdition+: договор №21/2010 от 04.05.2010, лицензиар - ЗАО «Софт Лайн Трейд», тип (вид) лицензии - неискл. право, срок действия лицензии - бессрочно</p> <p>3. Браузер Chrome, свободная лицензия, тип (вид) лицензии – неискл. право, срок действия лицензии - бессрочно,</p> <p>4. LMS Moodle, свободная лицензия, тип (вид) лицензии – неискл. право, срок действия лицензии - бессрочно</p>
2	Практические занятия	Учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации	<p>Оснащение: интерактивная доска, проектор, процессор, доска аудиторная</p> <p>Программное обеспечение:</p> <p>1. Операционная система Windows 7 Профессиональная (сертифицированная ФСТЭК): договор №ПО-ЛИЦ 0000/2014 от 27.05.2014, лицензиар - ЗАО "ТаксНет-Сервис", тип (вид) лицензии - неискл. право, срок действия лицензии - бессрочно</p> <p>2. Office Professional Plus 2007 Windows32 Russian DiskKit MVL CD: договор №225/10 от 28.01.2010, лицензиар - ЗАО "СофтЛайнТрейд", тип (вид) лицензии - неискл. право, срок действия лицензии - бессрочно</p> <p>3. Браузер Chrome. Свободная лицензия. тип (вид) лицензии - неискл. право, срок действия лицензии - бессрочно</p> <p>4. LMS Moodle. Свободная лицензия, тип (вид) лицензии - неискл. право, срок действия лицензии - бессрочно</p> <p>Оснащение: моноблок (15 шт.), проектор, экран.</p> <p>Программное обеспечение: 1. Операционная система Windows 7 Профессиональная (сертифицированная ФСТЭК): №ПО-ЛИЦ 0000/2014 от 27.05.2014, лицензиар - ЗАО "ТаксНет-</p>

			<p>Сервис", тип (вид) лицензии - неискл. право, срок действия лицензии - бессрочно</p> <p>2. Office Professional Plus 2007 Windows32 Russian DiskKit MVL CD: договор №225/10 от 28.01.2010, лицензиар - ЗАО "СофтЛайнТрейд", тип (вид) лицензии - неискл. право, срок действия лицензии - бессрочно</p> <p>3. Браузер Chrome. Свободная лицензия. тип (вид) лицензии - неискл. право, срок действия лицензии - бессрочно</p> <p>4. LMS Moodle. Свободная лицензия, тип (вид) лицензии - неискл. право, срок действия лицензии - бессрочно</p>
3	Самостоятельная работа	Компьютерный класс с выходом в Интернет	<p>Оснащение: моноблок (30 шт.), система видеонаблюдения (6 видеокамер), проектор, экран</p> <p>Программное обеспечение:</p> <p>1. Windows 10: договор № Tr096148 от 29.09.2020, лицензиар - ООО "Софтлайн трейд", тип (вид) лицензии - неискл. право, срок действия лицензии - до 14.09.2021</p> <p>2. Office Standard 2007 Russian OLP NL AcademicEdition+: договор №21/2010 от 04.05.2010, лицензиар - ЗАО «Софт Лайн Трейд», тип (вид) лицензии - неискл. право, срок действия лицензии - бессрочно</p> <p>3. Браузер Chrome, свободная лицензия, тип (вид) лицензии – неискл.право, срок действия лицензии – бессрочно.</p> <p>4. LMS Moodle, свободная лицензия, тип (вид) лицензии – неискл.право, срок действия лицензии - бессрочно.</p>
		Читальный зал библиотеки	<p>Оснащение: проектор, переносной экран, тонкие клиенты (13 шт.), компьютеры (5 шт.)</p> <p>Программное обеспечение:</p> <p>1. Операционная система Windows 7 Профессиональная (сертифицированная ФСТЭК). (Договор ПО ЛИЦ № 0000/20, лицензиар – ЗАО «ТаксНет Сервис», тип (вид) лицензии – неискл. право, срок действия лицензии бессрочно).</p> <p>2. Office Professional Plus 2007 Russian OLP NL. (Договор № 225/ 10, лицензиар - ЗАО «Софт Лайн Трейд», тип (вид) лицензии - неискл. право, срок действия лицензии - бессрочно).</p> <p>3. Браузер Chrome ( лицензия – свободная, тип (вид) лицензии – неискл. право, срок действия лицензии – бессрочно).</p>

## 8. Особенности организации образовательной деятельности для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов

Лица с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ) и инвалиды имеют возможность беспрепятственно перемещаться из одного учебно-лабораторного корпуса в другой, подняться на все этажи учебно-лабораторных корпусов, заниматься в учебных и иных помещениях с учетом особенностей психофизического развития и состояния здоровья.

Для обучения лиц с ОВЗ и инвалидов, имеющих нарушения опорно-двигательного аппарата, обеспечены условия беспрепятственного доступа во все учебные помещения. Информация о специальных условиях,

созданных для обучающихся с ОВЗ и инвалидов, размещена на сайте университета [www/kgeu.ru](http://www/kgeu.ru). Имеется возможность оказания технической помощи ассистентом, а также услуг сурдопереводчиков и тифлосурдопереводчиков.

Для адаптации к восприятию лицами с ОВЗ и инвалидами с нарушенным слухом справочного, учебного материала по дисциплине обеспечиваются следующие условия:

- для лучшей ориентации в аудитории, применяются сигналы оповещения о начале и конце занятия (слово «звонок» пишется на доске);
- внимание слабослышащего обучающегося привлекается педагогом жестом (на плечо кладется рука, осуществляется нерезкое похлопывание);
- разговаривая с обучающимся, педагогический работник смотрит на него, говорит ясно, короткими предложениями, обеспечивая возможность чтения по губам.

Компенсация затруднений речевого и интеллектуального развития слабослышащих обучающихся проводится путем:

- использования схем, диаграмм, рисунков, компьютерных презентаций с гиперссылками, комментирующими отдельные компоненты изображения;
- регулярного применения упражнений на графическое выделение существенных признаков предметов и явлений;
- обеспечения возможности для обучающегося получить адресную консультацию по электронной почте по мере необходимости.

Для адаптации к восприятию лицами с ОВЗ и инвалидами с нарушениями зрения справочного, учебного, просветительского материала, предусмотренного образовательной программой по выбранному направлению подготовки, обеспечиваются следующие условия:

- ведется адаптация официального сайта в сети Интернет с учетом особых потребностей инвалидов по зрению, обеспечивается наличие крупношрифтовой справочной информации о расписании учебных занятий;
- педагогический работник, его собеседник (при необходимости), присутствующие на занятии, представляются обучающимся, при этом каждый раз называется тот, к кому педагогический работник обращается;
- действия, жесты, перемещения педагогического работника коротко и ясно комментируются;
- печатная информация предоставляется крупным шрифтом (от 18 пунктов), тотально озвучивается;
- обеспечивается необходимый уровень освещенности помещений;
- предоставляется возможность использовать компьютеры во время занятий и право записи объяснений на диктофон (по желанию обучающихся).

Форма проведения текущей и промежуточной аттестации для обучающихся с ОВЗ и инвалидов определяется педагогическим работником в соответствии с учебным планом. При необходимости обучающемуся с ОВЗ, инвалиду с учетом их индивидуальных психофизических

особенностей дается возможность пройти промежуточную аттестацию устно, письменно на бумаге, письменно на компьютере, в форме тестирования и т.п., либо предоставляется дополнительное время для подготовки ответа.

## Структура дисциплины для заочной формы обучения

Вид учебной работы	Всего часов	Курс
		2
<b>ОБЩАЯ ТРУДОЕМКОСТЬ ДИСЦИПЛИНЫ</b>	108	108
<b>КОНТАКТНАЯ РАБОТА ОБУЧАЮЩЕГОСЯ С ПРЕПОДАВАТЕЛЕМ,</b> в том числе:	15	15
Лекционные занятия (Лек)	4	4
Практические занятия (Пр)	6	6
Контроль самостоятельной работы и иная контактная работа (КСР)*	4	4
Контактные часы во время аттестации (КПА)	1	1
<b>САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА ОБУЧАЮЩЕГОСЯ (СРС):</b>	85	85
Подготовка к промежуточной аттестации в форме: (экзамен)	8	8
<b>ФОРМА ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ</b>	Эк	Эк

*Приложение к рабочей  
программе дисциплины*



КГЭУ

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования

**«КАЗАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭНЕРГЕТИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ»**

**ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ  
по дисциплине**

Стратегическое управление предприятием

Направление  
подготовки

13.04.02 Электроэнергетика и электротехника

Направленность (профиль) Экономика и управление в электроэнергетике

Квалификация

магистр

г. Казань, 2020

Оценочные материалы по дисциплине «Стратегическое управление предприятием» - комплект контрольно-измерительных материалов, предназначенных для оценивания результатов обучения на соответствие индикаторам достижения компетенции(й):

ПК-1 Способен выполнять технико-экономический анализ проектных и технологических решений по оптимизации развития предприятий электроэнергетической отрасли;

ПК-3 Способен управлять технологическими процессами на предприятиях электроэнергетики.

Оценивание результатов обучения по дисциплине осуществляется в рамках текущего контроля успеваемости, проводимого по балльно-рейтинговой системе (БРС).

Текущий контроль успеваемости обеспечивает оценивание процесса обучения по дисциплине. При текущем контроле успеваемости используются следующие оценочные средства: задания, выполненные индивидуально на практических (семинарских) занятиях (кейс-задачи), проведение компьютерного тестирования, контроль самостоятельной работы обучающихся в устной форме (Реферат).

Промежуточная аттестация имеет целью определить уровень достижения запланированных результатов обучения по дисциплине за 1 курс, 2 семестр. Форма промежуточной аттестации - экзамен.

Оценочные материалы включают задания для проведения текущего контроля успеваемости и обучающихся, разработанные в соответствии с рабочей программой дисциплины.

## 1. Технологическая карта

### Семестр 2

Номер раздела/ темы дисциплины	Вид СРС	Наименование оценочного средства	Код индикатора достижения компетенций	Уровень освоения дисциплины, баллы			
				неудов-но	удов-но	хорошо	отлично
				не зачтено	зачтено		
				низкий	ниже среднего	средний	высокий
Текущий контроль успеваемости							
1	Общая концепция современного стратегического управления	Рфр	ПК-1.1  ПК-3.1	менее 4	4	4 - 6	6 - 7
2	Стратегическое направление развития энергетического предприятия	Тест		менее 5	5	5 - 6	6 - 8
3	Стратегический анализ внешней	КЗ		менее 5	5	5 - 6	6 - 7

	и внутренней среды компании						
4	Анализ отрасли и конкурентной среды	Тест		менее 5	5	5 - 6	6 - 8
5	Корпоративные и конкурентные стратегии	КЗ		менее 4	4 - 5	5 - 6	6 - 7
6	Портфельный анализ	Тест		менее 4	4 - 5	5 - 7	7 - 8
7	Стратегические планы: процесс формирования и реализации	КЗ		менее 4	4 - 5	5 - 6	6 - 7
8	Реализация стратегии	Тест		менее 4	4 - 5	5 - 6	6 - 8
<b>Всего баллов</b>				<b>менее 35</b>	<b>35-39</b>	<b>39-49</b>	<b>49-60</b>
Промежуточная аттестация							
	Подготовка к экзамену	Задания к экзамену	ПК-1.1 ПК-3.1	менее 20	20 - 30	31 - 35	36 - 40
<b>Итого баллов</b>				<b>менее 55</b>	<b>55-69</b>	<b>70-84</b>	<b>85-100</b>

## 2. Перечень оценочных средств

Краткая характеристика оценочных средств, используемых при текущем контроле успеваемости и промежуточной аттестации обучающегося по дисциплине:

Наименование оценочного средства	Краткая характеристика оценочного средства	Оценочные материалы
Кейс-задача (КЗ)	Проблемное задание, в котором обучающемуся предлагают осмыслить реальную профессионально-ориентированную ситуацию, необходимую для решения данной проблемы действий	Комплект задач и заданий
Тест (Тест )	Система стандартизированных заданий, позволяющая автоматизировать процедуру измерения уровня знаний и умений обучающегося	Комплект тестовых заданий

Реферат (Рфр)	Продукт самостоятельной работы студента, представляющий собой краткое изложение в письменном виде полученных результатов теоретического анализа определенной научной (учебно-исследовательской) темы, где автор раскрывает суть исследуемой проблемы	Темы рефератов
Задания к экзамену (Эк)	Комплект вопросов и заданий для сдачи промежуточной аттестации в форме экзамена	Вопросы и задачи для подготовки к экзамену.

### 3. Оценочные материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

Наименование оценочного средства	Кейс-задачи (КЗ)
Представление и содержание оценочных материалов	<p>Решение кейсов, заключается в постановке и решении конкретных проблем на основе систематизации информации. Данный вид работы способствует развитию мышления, творческих навыков, усвоению знаний, компетенций, приобретенных в ходе активного исследования и самостоятельного решения задач.</p> <p>Полученный опыт позволяет студентам ставить и решать различные задачи как стандартные, так и нестандартные, связанные с их дальнейшей профессиональной деятельностью.</p> <p>Кейсы и ответы на них оформляются письменно. В своем решении студенты должны:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) сформулировать причины возникновения ситуации, спрогнозировать поведение участников кейса, обосновать необходимость получения дополнительных данных и определить источники их получения;</li> <li>2) продемонстрировать знания и умения относительно использования ситуативного и системного подхода, широты взглядов на проблему;</li> <li>3) разработать и продемонстрировать программу мероприятий, направленную на реализацию решения проблемы с помощью одного из научных методов (например, аналитического): проанализировать входные данные, превратить их в информацию; сформулировать проблему, цели и миссию; выдвинуть возможные гипотезы и альтернативные варианты решения задачи; предложить направления их реализации, оценить итог.</li> </ol> <p>Примеры кейс-задач:</p> <p><b>КЕЙС № 1</b> .Компания «Март» - лидер регионального рынка текстильной продукции. Предприятие работает с местным поставщиком недорогого сырья, что позволяет сохранить приемлемый уровень рентабельности даже при низких ценах на выпускаемую продукцию. Продукция предприятия полностью соответствует ГОСТам текстильной промышленности. Так как спрос на рынке постоянно</p>

растет, отделу маркетинга было поручено провести маркетинговое исследование, чтобы наметить пути дальнейшего развития компании.

Задание: (выберите не менее двух)

При проведении SWOT-анализа менеджер по маркетингу в разделе «Сильные стороны» должен отразить следующую информацию:

- А) высокая степень известности торговой марки компании «Март»
- Б) соответствие текстильной продукции торговой марки «Март» ГОСТу
- В) повышение платежеспособности покупателей
- Г) растущий спрос на текстильную продукцию на региональном рынке
- Д) низкий уровень цен на текстильную продукцию компании
- Е) развитие политики импортозамещения.

Менеджеру по маркетингу компании «Март» поручено разработать стратегию позиционирования торговой марки на региональном рынке.

*Установите правильную последовательность этапов разработки данной стратегии:*

- А) выбор методов исследования
- Б) оценка эффективности маркетингового исследования
- В) сбор информации
- Г) анализ информации
- Д) постановка задач маркетингового исследования

3. Установите соответствие между стратегиями роста и возможными путями развития компании «Март»

- 1. стратегия проникновения
- 2. стратегия развития рынка
- 3. стратегия развития товара
- 4. стратегия диверсификации

- А) проведение опроса потребителей на промышленном рынке
- Б) выход с продукцией на рынки стран ближнего зарубежья
- В) разработка новых моделей тканей
- Г) открытие цеха по пошиву женских сумок
- Д) активизация агрессивной рекламы

### ***КЕЙС № 2***

Крупной европейской фармацевтической компании необходимо принять решение о выборе дальнейшей стратегии развития. Возможно принятие трех принципиально разных альтернативных вариантов решения этой важной управленческой проблемы.

*Первый альтернативный вариант.* Цель компании — получение максимально возможной прибыли в возможно более короткие сроки. Для этого на четверть урезается программа по созданию новых видов продукции и на 30% сокращаются расходы на маркетинговое обеспечение торговых операций.

*Второй альтернативный вариант.* Компания ставит перед собой цель обеспечить устойчивое положение в будущем. Для этого основные усилия сосредотачиваются на проведении НИОКР по созданию новых конкурентоспособных видов продукции.

*Третий альтернативный вариант.* Целью компании является сочетание обеспечения рентабельности производства в настоящее время со значительными расходами на НИОКР для создания продукции, конкурентоспособной на рынках сбыта.

Вопросы:

1) Проанализируйте возможные стратегические направления развития фармацевтической компании.

2) Какой из трех альтернативных вариантов возможного стратегического развития компании, подготовленных аналитиками, вы считаете наиболее приемлемым? Ответ обоснуйте.

### ***КЕЙС № 3***

**Ситуация.** ЗАО «Радищевская мануфактура» включает следующие производства, образующие вместе законченный цикл выпуска шерстяной ткани: прядение, ткачество, окраску и отделку.

Традиционный рынок шерстяных тканей практически разрушился. Лишь одна швейная фабрика продолжала делать регулярные закупки. Частные оптовики были еще слишком малы, чтобы обеспечить устойчивый сбыт. В результате единственными надежными отечественными потребителями остались шесть специализированных торговых домов, но они закупали в год не более 150 тыс. м тканей — менее месячной производственной программы при нормальной загрузке мощностей.

Когда появились новые потребители — американские и немецкие оптовики швейных изделий. Спрос стал полностью зависеть от конкурентных преимуществ российских текстильщиков. Руководство «Радищевской мануфактуры» сформулировало четыре важнейших конкурентных преимущества:

1) низкие издержки производства по сравнению с европейскими производителями из Италии, Шотландии, Испании, особенно затраты на рабочую силу;

2) высокое качество российских шерстяных тканей. Большинство шерстяных фабрик в Центральном регионе России было основано более 100 лет назад в маленьких провинциальных городках, где работники бережно сохраняют традиции своего ремесла;

3) высокий образовательный уровень рабочей силы. На «Радищевской мануфактуре» все менеджеры имеют высшее образование, а 50% рабочих — среднее техническое, что облегчает освоение новой технологии производства и нового оборудования;

4) высокая интенсивность труда. Средняя «зона обслуживания» (число станков, обслуживаемых одновременно) российского рабочего в текстильной промышленности в 4 раза превышает данный показатель для Германии и в 12 раз — для Индии.

Руководство «Радищевской мануфактуры» трезво оценивало свои конкурентные преимущества как временные.

Чтобы выйти из сложившейся ситуации, руководство компании разработало четыре сценария возможного развития событий.

#### *Сценарий 1.*

Это вариант сохранения сложившейся ситуации. Компания продолжает полагаться на западные заказы.

#### *Сценарий 2.*

Компания продолжает работать на западные заказы, но руководство будет стараться внедрить ряд мер по улучшению качества продукции:

- должен быть создан специальный отдел внешнеэкономических связей, задачей которого станет не только оформление контрактов и отслеживание ситуации на мировых рынках сырья и готовой продукции, но и подготовка технических спецификаций по зарубежным стандартам для внедрения в производство;
- необходимо перестроить систему контроля качества, для чего надо создать единую службу и подчинить ее руководителю в ранге заместителя директора;
- следует децентрализовать экономическую работу. Вместо планово-экономического отдела создать в каждом производстве (прядение, ткачество, окраска и отделка) экономическое бюро. Главной задачей экономических бюро будет анализ издержек и разработка мер по их снижению.

#### *Сценарий 3.*

Компания видит свое будущее в более тесной кооперации с зарубежными партнерами. Для этого предлагается передать значительный пакет акций (не менее 30%) в обмен на современную технологию (патенты, ноу-хау и оборудование), а также включить представителя зарубежной фирмы в состав не только совета директоров, но и правления, чтобы влиять на стиль управления и принятие текущих решений.

#### *Сценарий 4.*

Компания должна работать по трем направлениям:

- Сырье. Необходимо сделать ставку на другую технологию сырья. Надо делать ткань не из отходов, а из той шерсти, которую состригают с овцы, и в таком виде пускать в производство.
- необходимо увеличить сбыт тканей внутри России. Если отечественные швейники, выпускающие унылые отставшие от моды модели, не хотят брать шерсть, выпускаемую предприятием, следует организовать собственное швейное производство;
- необходимо привлечь дополнительных инвесторов, для чего следует ЗАО преобразовать в ОАО.

#### **Вопросы:**

- 1) Оцените достоинства и недостатки каждого варианта.
- 2) Как вы думаете, какой вариант, в конце концов, был выбран руководством компании?
- 3) Какие виды стратегий характеризуют эти варианты?

#### ***КЕЙС № 4***

Перед любым руководителем время от времени возникает задача формирования заново или реорганизации системы управления организацией, которой он руководит. Решение о целесообразности реорганизации системы управления организацией принимается, как правило, после тщательного анализа результатов деятельности. Многие предприятия в условиях резко возросшей конкуренции на рынках сбыта все большее значение придают повышению качества производимой продукции. Поэтому необходимость более эффективного решения проблемы качества на предприятии вполне может стать основной

	<p>причиной реорганизации предприятия.</p> <p>Если основной причиной реорганизации предприятия является стремление обеспечить более высокое качество производимой им продукции, то подготовку к реорганизации целесообразно начать с анализа основных факторов, влияющих на качество продукции.</p> <p><b>Вопросы:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Назовите другие причины реорганизации предприятия.</li> <li>2) Предложите ваше решение.</li> </ol>
<p>Критерии оценки и шкала оценивания в баллах</p>	<p>При оценке выполненного задания учитываются следующие критерии:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Умение пользоваться материалом <ul style="list-style-type: none"> <li>- использование имеющихся в распоряжении данных, чтобы разработать подробный и обоснованный план действий - 2 балла;</li> <li>- использование имеющихся в распоряжении данных, для разработки подробного и обоснованного плана действий с помощью преподавателя - 1 балл;</li> <li>- не умение использовать имеющиеся в распоряжении данные – 0 баллов.</li> </ul> </li> <li>2. Решение кейс-задачи <ul style="list-style-type: none"> <li>- проведение тщательного анализа ситуации, непосредственного решения в установленные временные рамки – 2 балла;</li> <li>- проведение не полного анализа ситуации, непосредственного решения задачи в установленные временные рамки – 1 балл;</li> <li>- отсутствие решения кейс-задачи – 0 баллов.</li> </ul> </li> <li>3. Последовательность изложения <ul style="list-style-type: none"> <li>- содержание материала раскрыто последовательно, достаточно хорошо продумано – 1 балл;</li> <li>- последовательность изложения материала недостаточно продумана – 0,5 балл;</li> <li>- путаница в изложении материала – 0 баллов;</li> </ul> </li> <li>4. Владение речью и терминологией <ul style="list-style-type: none"> <li>- материал изложен грамотным языком, с точным использованием терминологии – 1 балл;</li> <li>- в изложении материала имелись затруднения и допущены ошибки в определении понятий и в использовании терминологии – 0,5 балла;</li> <li>- допущены ошибки в определении понятий – 0 баллов;</li> </ul> </li> <li>5. Уровень теоретического анализа <ul style="list-style-type: none"> <li>- показано умение делать обобщение, выводы, сравнение – 1 балл;</li> <li>- обобщение, выводы, сравнение делаются с помощью преподавателя – 0,5 балла;</li> <li>- полное неумение делать обобщение, выводы, сравнения – 0 баллов;</li> </ul> </li> </ol> <p><b>Количество баллов: максимум – 7</b></p>
<p><b>Наименование оценочного средства</b></p>	<p>Тест (Тест)</p>
<p>Представление и содержание оценочных материалов</p>	<p>Комплект тестовых заданий. Тест содержит 20 вопросов с заданиями 4-х типов (закрытые, открытые тесты, тесты на упорядочение, на установление соответствия) для выполнения с использованием компьютерной техники.</p> <p><i><b>Примеры тестовых заданий</b></i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Назовите синоним понятия "корпоративная стратегия":</li> </ol> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) деловая стратегия;</li> </ol>

- 2) функциональная стратегия;
- 3) портфельная стратегия;**
- 4) миссия организации;
- 5) долгосрочное планирование.

2. Бизнес-стратегия - это:

- 1) Стратегия взаимодействия собственников и конкурентов организации;
- 2) Основная стратегия развития организации;
- 3) Способ координации деятельности структурных подразделений компании;**
- 4) Основной раздел бизнес-плана;
- 5) Стратегия взаимодействия собственников и менеджеров организации.

3. Установите соответствие:

Корпоративная стратегия	Разработка бизнес-плана
Деловая стратегия	Определение сроков реализации продукции
Функциональная стратегия	Совершенствование структуры управления.
	Разработка целей и задач в отделах организации
	Разделение труда

4. Стратегия, концентрирующаяся на действиях и подходах, которые связаны с управлением, направленным на обеспечение успешной деятельности в одной сфере, это:

- 1. Корпоративная стратегия;
- 2. Деловая стратегия;**
- 3. Функциональная стратегия;
- 4. Операционная стратегия.

5. При проведении SWOT – анализа слабые стороны предприятия характеризуются: следующими определениями:

- 1) вертикальная интеграция;
- 2) слабое представление о рынке;**
- 3) узкий ассортимент продукции;**
- 4) рост продаж замещающего продукта;

6. В модели отраслевого анализа М.Портера выделяются следующие группы конкурентных сил:

- 1. Потенциальные и реальные конкуренты, поставщики, потребители; банки;
- 2. Поставщики, потенциальные и реальные конкуренты, потребители, производители товаров-заменителей;**
- 3. Потенциальные и реальные конкуренты, поставщики, потребители, маркетинговые посредники;
- 4. Государство, поставщики, потребители, производители товаров-заменителей.

7. Исследование экономических, политических, социальных и технологических факторов, влияющих на деятельность фирмы - это:

1. SWOT-анализ;
2. Отраслевой анализ М. Портера;
- 3. PEST-анализ;**
4. Модель ADL/LC;
5. Матрица БКГ.

8. Установите соответствие:

Поставщики	Барьеры входа в отрасль
Конкуренты	SWOT – анализ
Покупатели	Рост продаж замещающего продукта
Товары-заменители	Уровень информированности покупателя
	Величина стоимости переключения на других клиентов
	Рынок рабочей силы

9. Модель конкурентных сил М.Портера не включает в себя факторы:

- 1) демографические факторы;**
- 2) уровень зарплаты на фирме;**
- 3) потенциальные конкуренты;
- 4) поставщики и потребители;
- 5) товары - заменители.

10. Стратегии, связанные с изменением продукта и (или) рынка и не затрагивающие отрасль, положение фирмы внутри отрасли и технологию, относятся к группе стратегий:

- 1. Концентрированного роста;**
2. Интегрированного роста;
3. Диверсификации;
4. Дифференциации.

10. Фирма, прилагающая большие усилия в области маркетинга и стремящаяся завоевать лучшие позиции с данным продуктом на данном рынке, выбрала стратегию ...?

Ответ **усиления позиций на рынке**

11. Для успешной фирмы, которая дальше не может развиваться на одном рынке с данным продуктом в рамках данной отрасли, наиболее привлекательна стратегия:

1. Концентрированного роста;
2. Интегрированного роста;
- 3. Диверсификации;**
4. Сокращения.

12. Конкурентное преимущество, заключающееся в том, что продукт обладает отличительными особенностями, делающими его привлекательным для покупателя, достигается благодаря:

- 1) Ценовой характеристике;
- 2) Дифференциации;**
- 3) Положению на рынке;
- 4) Интеграции.

13. Выбор той или иной организационной структуры определяют факторы:

- 1) **степень разнообразия деятельности фирмы;**
- 2) **размер фирмы;**
- 3) географическое размещение фирмы;
- 4) **технология фирмы;**
- 5) отношение со стороны руководителей и сотрудников;
- 6) динамизм внешней среды;

14. Определите правильную последовательность проведения экспертизы при формировании качественных целей организации:

- 1) построение «дерева целей»;
- 2) формирование качественных целей;
- 3) оценка (ранжирование) качественных целей;
- 4) определение количественных целей.

**1, 2, 3, 4**

15. В модели И. Ансоффа сочетание новых рынков и имеющихся продуктов соответствует стратегии:

1. Сокращения расходов;
2. **Развития рынка;**
3. Развития товара;
4. Диверсификации.

16. Фактор жизненного цикла используется в модели:

1. PIMS;
2. фирмы БКГ;
3. **ADL;**
4. М. Портера;
5. И. Ансоффа.

17. Матрица GE/McKinsey строится по следующим показателям:

- 1) **привлекательность бизнеса и конкурентной позиции;**
- 2) темп роста рынка и относительная доля на рынке;
- 3) объем инвестиций и срок возврата инвестиций;
- 4) стадии жизненного цикла и привлекательность бизнеса.

18. Матрица БКГ строится по следующим показателям:

- 1) привлекательность бизнеса и конкурентоспособность позиции;
- 2) **темп роста рынка и относительная доля на рынке;**
- 3) объем инвестиций и срок возврата инвестиций;
- 4) стадии жизненного цикла и привлекательность бизнеса.

19. К основным видам деятельности в цепочке ценностей относят:

- 1) **материально-техническое обеспечение;**
- 2) **продажи;**
- 3) закупки;
- 4) управление людскими ресурсами;
- 5) **производство;**
- 6) все вышеперечисленное.

Критерии оценки и шкала оценивания в баллах	<p>- выполнено 91-100% заданий – 8 баллов (за каждый тест)  - выполнено 71- 90% заданий – 7 баллов (за каждый тест);  - выполнено 51-70% заданий – 4 баллов (за каждый тест);  - выполнено менее 50% заданий – 0 баллов.</p> <p><b>В течение семестра тестирование проводится 4 раза. Соответственно максимально количество баллов- 32.</b></p>
<b>Наименование оценочного средства</b>	Реферат (Рфр)
Представление и содержание оценочных материалов	<p>Самостоятельная работа обучающихся – это планируемая работа, выполняемая по заданию и при методическом руководстве научно-педагогического работника, но без его непосредственного участия.</p> <p>Самостоятельная работа играет важную роль в достижении ряда целей, таких как:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) овладение экономической методологией исследования;</li> <li>2) более глубокое усвоении дисциплины в целом и ее отдельных проблем;</li> <li>3) приобретение навыков самостоятельной работы с первоисточниками, монографической и справочной литературой;</li> <li>4) развитие логического мышления и умения обосновать целесообразность практических рекомендаций;</li> <li>5) усвоение методов сбора, обработки и анализа статистического материала.</li> </ol> <p>Обучающемуся предлагается самостоятельно выбрать тему для написания реферата из предложенного списка.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Конкурентный статус фирмы и его оценка.</li> <li>2. Взаимосвязь состояния внешней среды и видов стратегического управления фирмы.</li> <li>3. Связь экономической стратегии фирмы и процесса стратегического планирования.</li> <li>4. Маркетинговая деятельность и ее влияние на выбор экономической стратегии фирмы.</li> <li>5. Стратегия взаимодействия фирмы с рынками производственных ресурсов.</li> <li>6. Стратегия снижения транзакционных издержек.</li> <li>7. Стратегия снижения производственных издержек.</li> <li>8. Стратегия предотвращения несостоятельности фирмы.</li> <li>9. Основные положения теории механизма стратегического управления фирмой и его выбор в условия нестабильности внешней среды.</li> <li>10. Мотивационный механизм стратегического управления.</li> <li>11. Основные принципы формирования системы стратегического управления фирмой.</li> <li>12. Модели стратегического управления фирмой.</li> <li>13. Принципы построения системы управления фирмой.</li> <li>14. Стратегия повышения качества выпускаемой продукции.</li> <li>15. Разработка стратегического управленческого решения.</li> <li>16. Стратегия организационно-технического развития фирмы.</li> <li>17. Организация разработки и реализации стратегических планов фирмы.</li> <li>18. Выбор инвестиционной стратегии фирмы в зависимости от состояния микро- и макросреды.</li> </ol>

	<p>19. Стратегический анализ фирмы.  20. Взаимосвязь организационной структуры со стратегией развития организации.  21. Планирование выбора стратегических позиций и их анализ.  22. Управление стратегическими задачами.  23. Особенности формирования стратегии предприятия в современных отечественных условиях.  24. Особенности формирования миссии современного предприятия.  25. Факторы макро- и микросреды: отражение их в стратегическом плане предприятия  26. Стратегия развития хозяйственного портфеля российского предприятия.</p>
<p>Критерии оценки и шкала оценивания в баллах</p>	<p>1. Знание материала  - содержание материала раскрыто в полном объеме, предусмотренном программой дисциплины – 2 балла;  - содержание материала раскрыто неполно, показано общее понимание вопроса, достаточное для дальнейшего изучения программного материала – 1 балл;  - не раскрыто основное содержание учебного материала – 0 баллов;  2. Последовательность изложения  - содержание материала раскрыто последовательно, достаточно хорошо продумано – 1 балла;  - последовательность изложения материала недостаточно продумана – 0,5 балла;  - путаница в изложении материала – 0 баллов;  3. Владение речью и терминологией  - материал изложен грамотным языком, с точным использованием терминологии – 1 балл;  - в изложении материала имелись затруднения и допущены ошибки в определении понятий и в использовании терминологии – 0,5 балла;  - допущены ошибки в определении понятий – 0 баллов;  4. Применение конкретных примеров  - показано умение иллюстрировать материал конкретными примерами – 1 балл;  - приведение примеров вызывает затруднение – 0,5 балла;  - неумение приводить примеры при объяснении материала – 0 баллов;  5. Уровень теоретического анализа  - показано умение делать обобщение, выводы, сравнение – 2 балла;  - обобщение, выводы, сравнение делаются с помощью преподавателя – 1 балл;  - полное неумение делать обобщение, выводы, сравнения – 0 баллов;  <b>Количество баллов: максимум – 7.</b></p>

#### 4. Оценочные материалы промежуточной аттестации

Наименование оценочного средства	Экзамен
Представление и содержание	Билет на экзамен состоит из двух вопросов теоретического характера и одного практического задания. Примерный перечень вопросов:

оценочных  
материалов

#### Базовый уровень

1. Приведите примеры оперативных и стратегических целей.
2. Что такое миссия фирмы?
3. В чем суть сегментации фирмы на отдельные стратегической бизнес-единицы?
4. Какие факторы внешней среды относят к макросреде, а какие к микросреде?
5. Какие функциональные сферы деятельности рассматриваются при анализе внутренней среды фирмы?
6. Из каких основных шагов состоит процесс разработки корпоративной стратегии?
7. Раскройте сущность термина «отрасль».
8. Какие Вы знаете функциональные стратегии?
9. Дайте характеристику эталонных стратегий роста бизнеса.
10. Назовите основные этапы портфельного анализа.
  11. Этапы формирования стратегии на основе стратегического анализа.

#### Продвинутый уровень

1. В чем состоят основные отличия долгосрочного планирования от стратегического планирования?
2. Какие основные аспекты деятельности фирмы отражаются в содержании миссии?
3. Каковы цели анализа внешней среды организации?
4. Назовите основные экономические показатели, характеризующие состояние отрасли.
5. Какие барьеры препятствуют проникновению на рынок новых фирм?
6. Как влияют на конкуренцию в отрасли товары-заменители?
7. Какие информационные источники можно использовать при изучении целей и стратегий конкурентов?
8. В чем сильные стороны и риски стратегии лидерства в издержках?
9. Когда уместно применять стратегию фокусирования?
10. Каковы преимущества франчайзинга для малых фирм?.
11. Опишите особенности проведения портфельного анализа на основе модели BCG.

#### Высокий уровень

1. Назовите и охарактеризуйте основные этапы моделирования стратегического поведения фирмы.
2. Методы оценки воздействия факторов внешней среды на фирму.
3. Охарактеризуйте назначение и особенности применения метода PEST-анализ.
4. Опишите последовательность составления карты стратегических групп.
4. В чем состоят преимущества модели GE/McKinsey по сравнению с моделью BCG?
5. Назначение и этапы портфельного анализа.
6. Оценка привлекательности стратегической зоны хозяйствования (СЗХ).
5. Модель ADL/LC.

	<p>6. Матрица «товар–рынок» Ансоффа.  7. Модель стратегического анализа (база данных PIMS).  8. Оценка конкурентоспособности фирмы на основе метода бенчмаркинга.  9. Перечислите классификации конкурентных стратегий.  10. Методы определения конкурентной позиции фирмы и ее конкурентных преимуществ.  11. Охарактеризуйте каждую клетку матрицы BCG на примере известного Вам предприятия.</p> <p>На экзамене в качестве третьего вопроса предлагаются практические задания, выполняемые на занятиях в течение семестра. Их примеры приведены в разделе 3.</p> <p style="text-align: center;"><i>Пример экзаменационного билета:</i></p> <p>1. Основы формирования целей энергетического предприятия.  2. Классификации конкурентных стратегий.  3. В рамках корпоративной стратегии компания реализует стратегию, предполагающую продажу одних хозяйственных подразделений и выделение других в самостоятельные структурные единицы, от которых материнская компания либо отказывается вообще, либо сохраняет частичный контроль (частично владеет этим подразделением).  Определите тип стратегии корпорации в отношении указанных подразделений.</p>
<p>Критерии оценки и шкала оценивания в баллах</p>	<p>Число баллов, которое может получить обучающийся за экзамен, составляет от 20 до 40.</p> <p>При выставлении баллов учитываются следующие критерии:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Знание понятий, категорий</li> <li>2. Владение специальными терминами и использование их при ответе.</li> <li>3. Умение объяснять, делать выводы и обобщения, давать аргументированные ответы</li> <li>4. Логичность и последовательность ответа</li> <li>5. Демонстрация способности участвовать в разработке обобщенных вариантов решения проблем</li> </ol> <p>От 36 до 40 баллов оценивается ответ, который показывает прочные знания основных процессов изучаемой предметной области, отличается глубиной и полнотой раскрытия темы; владение терминологическим аппаратом; умение объяснять сущность, явлений, процессов, событий, делать выводы и обобщения, давать аргументированные ответы, приводить примеры; свободное владение монологической речью, логичность и последовательность ответа.</p> <p>От 31 до 35 баллов оценивается ответ, обнаруживающий прочные знания основных процессов изучаемой предметной области, отличается глубиной и полнотой раскрытия темы; владение терминологическим аппаратом; умение объяснять сущность, явлений, процессов, событий, делать выводы и обобщения, давать аргументированные ответы, приводить примеры; свободное владение монологической речью, логичность и последовательность ответа. Однако допускается одна – две неточности в ответе.</p> <p>От 20 до 30 баллов оценивается ответ, свидетельствующий, в основном, о знании процессов изучаемой предметной области, отличающийся недостаточной глубиной и полнотой раскрытия темы; знанием основных</p>

	<p>вопросов теории; слабо сформированными навыками анализа явлений, процессов, недостаточным умением давать аргументированные ответы и приводить примеры; недостаточно свободным владением монологической речью, логичностью и последовательностью ответа. Допускается несколько ошибок в содержании ответа.</p> <p><b>Максимальное количество баллов за экзамен - 40</b></p>
--	---