

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Астраханский государственный университет имени В. Н. Татищева»
(Астраханский государственный университет им. В. Н. Татищева)

СОГЛАСОВАНО
Руководитель ОПОП

Акмаева Р.И.


УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой менеджмента



Е.В. Крюкова

« 04 » апреля 2024 г.

« 04 » апреля 2024 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

«КОРПОРАТИВНЫЕ СТРАТЕГИИ»

Составитель

Акмаева Р.И.

профессор, доктор экономических наук,
профессор кафедры менеджмента

Согласовано с работодателями:

Волынский И.А., Министр промышленности,
торговли и энергетики Астраханской области;
Трещев В.В., Генеральный директор ООО
«Дюна-АСТ»;

Направление подготовки

38.04.02 Менеджмент

Направленность (профиль) ОПОП

Стратегический менеджмент и инновации

Квалификация (степень)

Магистр

Форма обучения

Заочная

Год приёма

2024

Курс

1

Семестр

2

Астрахань – 2024

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

1.1. Цель освоения дисциплины «Корпоративные стратегии»: формирование у студентов системы знаний, умений и навыков, обеспечивающих принятие ими обоснованных, эффективных управленческих решений при выборе корпоративной стратегии и других видов стратегий, т.е. функциональных: конкурентной, финансовой, инновационной, кадровой и пр. в процессе своей профессиональной деятельности. Программа охватывает все основные проблемы разработки и принятия корпоративных стратегий и подготавливает магистранта к углубленной практической деятельности в данной сфере. В ходе освоения курса «Корпоративные стратегии» специалисты должны получить теоретические знания по данной дисциплине и выработать практические навыки по разработке, анализу, прогнозированию, оценке экономической эффективности выбора правильных корпоративных стратегий.

Необходимость изучения данной дисциплины при профессиональной подготовке менеджеров различных уровней связана с тем, что достижение конечных результатов управленческой деятельности предусматривает создание тщательно продуманной высококачественной системы управления, обеспечивающей эффективное целенаправленное поведение всех членов организации. При этом должна быть обеспечена преемственность новых подходов организационной науки с традиционными методами и подходами.

1.2. Задачи освоения дисциплины «Корпоративные стратегии»

- изучение методов обеспечения качества принимаемого управленческого решения по выбору корпоративной стратегии в условиях неопределенности внешней и внутренней среды, с учетом факторов неопределенности ситуации и риска вкладываемых инвестиций и пр.;
- изучение факторов, влияющих на эффективность выбора корпоративной стратегии как основного условия достижения конкурентоспособности организации;
- изучение технологии разработки, принятия, реализации корпоративной стратегии;
- изучение методов анализа, прогнозирования, оптимизации и экономического обоснования принятия той или иной корпоративной стратегии;
- получение практических навыков в применении методических вопросов разработки и реализации корпоративной стратегии при помощи проигрывания конкретных ситуаций и решения практических задач;
- закрепление полученных знаний с целью их применения на практике после окончания учебы.

2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ) В СТРУКТУРЕ ОПОП

2.1. Учебная дисциплина «Корпоративные стратегии» относится к Блоку дисциплин по выбору учебного плана Б1.В.06.Д.01, что означает формирование в процессе обучения у студента профессиональных знаний и компетенций в рамках выбранного образовательного направления, а также навыков самостоятельной работы в области управленческой деятельности в современной организации. Учебная дисциплина является частью читаемых кафедрой менеджмента дисциплин в области менеджмента. Дисциплина читается в 1-м семестре (2 часа) и 2 семестре (8 часов). Изучение дисциплины основывается на фундаментальных знаниях, полученных в ходе изучения дисциплин «Методы стратегического менеджмента» и других и является теоретической базой, необходимой для формирования общепрофессиональных компетенций выпускника.

2.2. Для изучения данной учебной дисциплины необходимы следующие знания, умения, навыки, формируемые предшествующими учебными дисциплинами:

- «Методы стратегического менеджмента», «Принятие управленческих решений», «Управление стратегическими изменениями».

Знать: основы оценки эффективности, планированию и анализу деятельности предприятий.

Умения: применять методы оценки эффективности, планирования и анализа деятельности предприятий.

Навыки: применения методов по оценке эффективности, планированию и анализу деятельности предприятий.

2.3. Последующие учебные дисциплины (модули) и (или) практики, для которых необходимы знания, умения, навыки, формируемые данной учебной дисциплиной (модулем):

- Сбалансированная система показателей;
- Современный стратегический анализ;
- Методы исследований в менеджменте и др.

3. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)

Процесс освоения дисциплины направлен на формирование элементов следующих компетенций в соответствии с ФГОС ВО и ОПОП ВО по данному направлению подготовки:

- а) Универсальные: УК-1;
- б) Общепрофессиональные: нет
- в) Профессиональные: ПК-2.

УК-1 Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий.

ПК-2- Способен обеспечивать стратегическое управление процессами модернизации и совершенствования производства на основе внедрения инноваций, моделирования бизнес-процессов в интегрированных научно-производственных структурах и современных информационных систем

ПК2.2 Ставит задачи повышения эффективности процессов организационной и технологической модернизации производства в промышленной организации с использованием современных информационных и цифровых систем, позволяющих эффективно управлять жизненным циклом продукции;

Таблица 1. Декомпозиция результатов обучения

Код компетенции		Планируемые результаты освоения дисциплины		
Код в ОП	Название	Знать	Уметь	Владеть
УК-1	УК-1 Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	УК 1.1 Методы анализа проблемной ситуации как системы, выявляя ее составляющие и связи между ними	УК 1.2 Определять пробелы в информации, необходимой для решения проблемной ситуации, и проектировать процессы по их устранению	УК 1.3 навыками систематизации полученных теоретических и практических результатов

ПК-2	ПК-2- Способен обеспечивать стратегическое управление процессами модернизации и совершенствования производства на основе внедрения инноваций, моделирования бизнес-процессов в интегрированных научно-производственных структурах и современных информационных систем	ПК2.1 Формулировки проблемных ситуаций выбора методов, моделей и механизмов стратегического и инновационного управления совершенствованием организации производства и технологических процессов;	– ПК2.3 Руководить проведением исследовательских и экспериментальных работ по освоению вновь разрабатываемых технологических процессов, организацией промышленных испытаний новых видов машин и механизмов, средств механизации и автоматизации производства;	ПК2.4 Навыками предложения мероприятий по сокращению сроков освоения новой техники и технологии, рациональному использованию производственных мощностей, снижению энерго- и материалоемкости производства, повышению его эффективности, улучшению качества продукции, совершенствованию организации труда;
------	---	---	--	---

4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Объём дисциплины (модуля) составляет 2 зачётные единицы, в том числе 10 часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (из них 4 часа – лекции, а 6 часов – практические, семинарские занятия, 62 часа – на самостоятельную работу обучающихся).

Вид учебной и внеучебной работы	для очной формы обучения	для очно-заочной формы обучения	для заочной формы обучения
Объём дисциплины в зачетных единицах			2
Объём дисциплины в академических часах			72
Контактная работа обучающихся с преподавателем (всего), в том числе (час.):			10
- занятия лекционного типа, в том числе:			4
- практическая подготовка (если предусмотрена)			
- занятия семинарского типа (семинары, практические, лабораторные), в том числе:			6
- практическая подготовка (если предусмотрена)			
Самостоятельная работа обучающихся (час.)			62
Форма промежуточной аттестации обучающегося (зачет), семестр	не реализуется		зачет – в 1 семестр

Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий и самостоятельной работы, для каждой формы обучения представлено в таблице 2.2.

Таблица 2.2. Структура и содержание дисциплины (модуля)

Раздел, тема дисциплины (модуля)	Контактная работа, час.							СР, час.	Итого часов	Форма текущего контроля успеваемости и, форма промежуточ ной аттестации
	Л	в т.ч. ПП	ПЗ	в т.ч. ПП	ЛР	в т.ч. ПП	КР / КП			
Семестр 2.										
Тема 1. Основные понятия. Корпоративная стратегия и виды стратегий: деловая или бизнес-стратегия, конкурентные стратегии, функциональные стратегии (финансовая, инновационная, кадровая, инвестиционная), операционные.	1		1					10	12	опрос; кейз-стади; тестирование
Тема 2. Основные проблемы разработки стратегии. Взаимосвязь оперативного и стратегического управления. Факторы, определяющие стратегию российских компаний в новой реальности.	1		1					10	12	письменный отчет по домашнему заданию; кейз-стади; контрольная работа
Тема 3. Уровни стратегического менеджмента: корпоративный, бизнес, функциональный, операционный. Стоимостной подход к управлению компанией. Эволюция школ стратегий.	1		1					10	12	опрос; кейз-стади
Тема 4. Разработка и выбор стратегии. Определение стратегических альтернатив: базовые и базисные или эталонные стратегии. Подходы к диверсификации. Мотивы и критерии целесообразности диверсификации. Вертикальная и горизонтальная интеграция.			1					10	11	опрос
Тема 5. Анализ и оценка стратегических альтернатив:			1					10	11	опрос

Раздел, тема дисциплины (модуля)	Контактная работа, час.							СР, час.	Итого часов	Форма текущего контроля успеваемости и, форма промежуточ ной аттестации
	Л	в т.ч. ПП	ПЗ	в т.ч. ПП	ЛР	в т.ч. ПП	КР / КП			
аналитические методы выбора стратегии (матрицы BCG, Мак-Кинси и т.п.), метод написания сценариев, метод дерева решений.										
Тема 6. Выбор стратегии: выбор коллективной, корпоративной стратегии, стратегии бизнеса, функциональных и операционных стратегий, виды стратегий бизнеса, матрица Портера.	1		1					12	14	решение задач; письменный отчет по домашнему заданию; контрольная работа
Консультации										
Контроль промежуточной аттестации										Зачёт во 2 семестре
ИТОГО за семестр:	4		6					62	72	
Итого за весь период	4		6					62	72	

Таблица 3 – Матрица соотнесения разделов, тем учебной дисциплины (модуля) и формируемых компетенций

Темы, разделы дисциплины	Кол-во часов	Код компетенции		
		УК-1	ПК-2	Общие компетенции
Тема 1. Основные понятия. Корпоративная стратегия и виды стратегий	12	+	+	2
Тема 2. Основные проблемы разработки стратегии.	12	+	+	2
Тема 3. Уровни стратегического менеджмента: корпоративный, бизнес, функциональный	12	+	+	2
Тема 4. Разработка и выбор стратегии. Определение стратегических альтернатив: базовые и базисные или эталонные стратегии.	11	+	+	2
Тема 5. Анализ и оценка стратегических	11	+	+	2

альтернатив: аналитические методы выбора стратегии (матрицы BCG, Мак-Кинси и т.п.), метод написания сценариев, метод дерева решений.				
Тема 6. Выбор стратегии: выбор коллективной, корпоративной стратегии, стратегии бизнеса, функциональных и операционных стратегий	14	+	+	2
Итого	72			

Краткое содержание каждой темы дисциплины (модуля)

Тема 1. Основные понятия. Корпоративная стратегия и виды стратегий: деловая или бизнес-стратегия, конкурентные стратегии, функциональные стратегии (финансовая, инновационная, кадровая, инвестиционная), операционные.

Тема 2. Основные проблемы разработки стратегии. Взаимосвязь оперативного и стратегического управления. Факторы, определяющие стратегию российских компаний в новой реальности.

Тема 3. Уровни стратегического менеджмента: корпоративный, бизнес, функциональный, операционный. Стоимостной подход к управлению компанией. Эволюция школ стратегий.

Тема 4. Разработка и выбор стратегии. Определение стратегических альтернатив: базовые и базисные или эталонные стратегии. Подходы к диверсификации. Мотивы и критерии целесообразности диверсификации. Вертикальная и горизонтальная интеграция.

Тема 5. Анализ и оценка стратегических альтернатив: аналитические методы выбора стратегии (матрицы BCG, Мак-Кинси и т.п.), метод написания сценариев, метод дерева решений.

Тема 6. Выбор стратегии: выбор коллективной, корпоративной стратегии, стратегии бизнеса, функциональных и операционных стратегий, виды стратегий бизнеса, матрица Портера.

5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПРЕПОДАВАНИЮ И ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

5.1. Указания для преподавателей по организации и проведению учебных занятий по дисциплине (модулю)

Освоение дисциплины «Корпоративные стратегии» обучающимися предполагает посещение и прослушивание лекций, работу на практических занятиях в виде собеседования по вопросам, выполнения практических заданий под руководством преподавателя как в группах, так и индивидуально. Часть заданий после изучения соответствующей темы обучающиеся выполняют в качестве самостоятельной работы.

5.2. Указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)

По каждой теме необходимо готовиться по вопросам для собеседования. Для подготовки используйте материал лекций (в т.ч. в LMS Moodle «Цифровое обучение»), учебников и учебных пособий из раздела 8. «Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины». Практические задания для самостоятельной работы нужно выполнять после занятия или изучения материала по соответствующей теме. Разъяснения по выполнению данных заданий и примеры их выполнения будут даны на занятии. Выполненные самостоятельно задания необходимо сдать преподавателю на следующем занятии для проверки.

Таблица 4 – Содержание самостоятельной работы обучающихся

Вопросы, выносимые на самостоятельное изучение	Кол-во часов	Форма работы
Тема 1. Классификация стратегий по управлению персоналом	10	опрос; кейз-стади; тестирование

Тема 2. Классификация конкурентных стратегий по М.Портеру	10	письменный отчет по домашнему заданию; кейз-стади; контрольная работа
Тема 3. Классификация конкурентных стратегий по Г.Хэмелу и К.К. Прахаладу	10	опрос; кейз-стади
Тема 4. Оценка эффективности выбора стратегий	10	опрос
Тема 5. Шаги на этапе «Анализ и выбор стратегий»	10	опрос
Тема 6. Отличие процесса принятия стратегий в организациях корпоративного типа и некорпоративного типа.	8	решение задач; письменный отчет по домашнему заданию; контрольная работа

5.3. Виды и формы письменных работ, предусмотренных при освоении дисциплины (модуля), выполняемые обучающимися самостоятельно

Письменные работы, самостоятельно выполняемые обучающимися при освоении дисциплины, не предусмотрены.

6. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ И ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

При реализации различных видов учебной работы по дисциплине могут использоваться электронное обучение и дистанционные образовательные технологии.

6.1. Образовательные технологии

При реализации различных видов учебной работы по дисциплине могут использоваться электронное обучение и дистанционные образовательные технологии

Таблица 5 – Образовательные технологии, используемые при реализации учебных занятий

Раздел, тема дисциплины (модуля)	Форма учебного занятия		
	Лекция	Практическое занятие, семинар	Лабораторная работа
Тема 1. Основные понятия. Корпоративная стратегия и виды стратегий	Обзорная лекция	Фронтальный опрос, выполнение практических заданий, тематические дискуссии	Не предусмотрено
Тема 2. Основные проблемы разработки стратегии.	Лекция-диалог	Тематические дискуссии, анализ конкретных ситуаций	Не предусмотрено
Тема 3. Уровни стратегического менеджмента: корпоративный, бизнес, функциональный	Лекция-диалог	Тематические дискуссии, анализ конкретных ситуаций, выполнение практических	Не предусмотрено

		заданий	
Тема 4. Разработка и выбор стратегии. Определение стратегических альтернатив: базовые и базисные или эталонные стратегии.	Лекция-диалог	Тематические дискуссии, анализ конкретных ситуаций, выполнение практических заданий	Не предусмотрено
Тема 5. Анализ и оценка стратегических альтернатив: аналитические методы выбора стратегии (матрицы BCG, Мак-Кинси и т.п.), метод написания сценариев, метод дерева решений.	Лекция-диалог	Тематические дискуссии, анализ конкретных ситуаций, выполнение практических заданий	Не предусмотрено
Тема 6. Выбор стратегии: выбор коллективной, корпоративной стратегии, стратегии бизнеса, функциональных и операционных стратегий	Лекция-диалог	Тематические дискуссии, анализ конкретных ситуаций, выполнение практических заданий	Не предусмотрено

6.2. Информационные технологии

При реализации различных видов учебной и внеучебной работы используются следующие информационные технологии: виртуальная обучающая среда (или система управления обучением LMS Moodle «Цифровое обучение») или иные информационные системы, сервисы и мессенджеры.

- использование электронных учебников электронных библиотечных систем, доступ к которым предоставляется университетом;
- использование как источников информации сайтов, находящихся в Интернете в открытом доступе (электронные библиотеки, журналы, книги, психологические тесты);
- использование возможностей электронной почты преподавателя (рассылка заданий, материалов, ответы на вопросы);
- использование LMS Moodle «Цифровое обучение» для размещения электронных образовательных ресурсов;
- использование средств представления учебной информации для проведения лекций и семинаров с использованием презентаций.

6.3. Программное обеспечение, современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

6.3.1. Программное обеспечение

Перечень лицензионного программного обеспечения

Наименование программного	Назначение
---------------------------	------------

обеспечения	
Платформа дистанционного обучения LMS Moodle	Виртуальная обучающая среда
Mozilla FireFox	Браузер
Adobe Reader	Программа для просмотра электронных документов
MathCad 14	Система компьютерной алгебры из класса систем автоматизированного проектирования, ориентированная на подготовку интерактивных документов с вычислениями и визуальным сопровождением
Microsoft Office 2013, Microsoft Office Project 2013, Microsoft Office Visio 2013	Пакет офисных программ
7-zip	Архиватор
Microsoft Windows 7 Professional	Операционная система
Kaspersky Endpoint Security	Средство антивирусной защиты
Google Chrome	Браузер

6.3.2. Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

№ п/п	Наименование современных профессиональных баз данных, информационных справочных систем
1	Универсальная справочно-информационная полнотекстовая база данных периодических изданий ООО «ИВИС» http://dlib.eastview.com Имя _____ пользователя: AstrGU Пароль: AstrGU
2	Электронные версии периодических изданий, размещённые на сайте информационных ресурсов www.polpred.com
3	Электронный каталог Научной библиотеки АГУ на базе MARK SQL НПО «Информ-систем» https://library.asu.edu.ru/catalog/
4	Электронный каталог «Научные журналы АГУ» https://journal.asu.edu.ru/
5	Корпоративный проект Ассоциации региональных библиотечных консорциумов (АРБИКОН) «Межрегиональная аналитическая роспись статей» (МАРС) – сводная база данных, содержащая полную аналитическую роспись 1800 названий журналов по разным отраслям знаний. Участники проекта предоставляют друг другу электронные копии отсканированных статей из книг, сборников, журналов, содержащихся в фондах их библиотек. http://mars.arbicon.ru
6	Справочная правовая система КонсультантПлюс. Содержится огромный массив справочной правовой информации, российское и региональное законодательство, судебную практику, финансовые и кадровые

	консультации, консультации для бюджетных организаций, комментарии законодательства, формы документов, проекты нормативных правовых актов, международные правовые акты, правовые акты, технические нормы и правила. http://www.consultant.ru
--	---

7. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)

7.1. Паспорт фонда оценочных средств

При проведении текущего контроля и промежуточной аттестации по дисциплине (модулю) «Корпоративные стратегии» проверяется сформированность у обучающихся компетенций, указанных в разделе 3 настоящей программы. Этапность формирования данных компетенций в процессе освоения образовательной программы определяется последовательным освоением дисциплин (модулей) и прохождением практик, а в процессе освоения дисциплины (модуля) – последовательным достижением результатов освоения содержательно связанных между собой разделов, тем.

Таблица 6 – Соответствие разделов, тем дисциплины (модуля), результатов обучения по дисциплине (модулю) и оценочных средств

Контролируемый раздел, тема дисциплины (модуля)	Код контролируемой компетенции	Наименование оценочного средства
Тема 1. Основные понятия. Корпоративная стратегия и виды стратегий	УК-1, ПК - 2	Вопросы для собеседования. Кейз-стади. Тестирование.
Тема 2. Основные проблемы разработки стратегии.	УК-1, ПК - 2	1.Вопросы для собеседования. 2.Письменный отчет по домашнему заданию. 3.Кейз-стади. 4.Контрольная работа
Тема 3. Уровни стратегического менеджмента: корпоративный, бизнес, функциональный	УК-1, ПК - 2	Вопросы для собеседования. Кейз-стади.
Тема 4. Разработка и выбор стратегии. Определение стратегических альтернатив: базовые и базисные или эталонные стратегии.	УК-1, ПК - 2	Вопросы для собеседования.
Тема 5. Анализ и оценка стратегических альтернатив: аналитические методы выбора стратегии (матрицы BCG, Мак-Кинси и т.п.), метод написания сценариев, метод дерева решений.	УК-1, ПК - 2	Вопросы для собеседования. WEB-квиз.

Контролируемый раздел, тема дисциплины (модуля)	Код контролируемой компетенции	Наименование оценочного средства
Тема 6. Выбор стратегии: выбор коллективной, корпоративной стратегии, стратегии бизнеса, функциональных и операционных стратегий	УК-1, ПК - 2	Решение задач. Письменный отчет по домашнему заданию. Контрольная работа.

7.2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций, описание шкал оценивания

Таблица 7 – Показатели оценивания результатов обучения в виде знаний

Шкала оценивания	Критерии оценивания
5 «отлично»	демонстрирует глубокое знание теоретического материала, умение обоснованно излагать свои мысли по обсуждаемым вопросам, способность полно, правильно и аргументированно отвечать на вопросы, приводить примеры
4 «хорошо»	демонстрирует знание теоретического материала, его последовательное изложение, способность приводить примеры, допускает единичные ошибки, исправляемые после замечания преподавателя
3 «удовлетворительно»	демонстрирует неполное, фрагментарное знание теоретического материала, требующее наводящих вопросов преподавателя, допускает существенные ошибки в его изложении, затрудняется в приведении примеров и формулировке выводов
2 «неудовлетворительно»	демонстрирует существенные пробелы в знании теоретического материала, не способен его изложить и ответить на наводящие вопросы преподавателя, не может привести примеры

Таблица 8 – Показатели оценивания результатов обучения в виде умений и владений

Шкала оценивания	Критерии оценивания
5 «отлично»	демонстрирует способность применять знание теоретического материала при выполнении заданий, последовательно и правильно выполняет задания, умеет обоснованно излагать свои мысли и делать необходимые выводы
4 «хорошо»	демонстрирует способность применять знание теоретического материала при выполнении заданий, последовательно и правильно выполняет задания, умеет обоснованно излагать свои мысли и делать необходимые выводы, допускает единичные ошибки, исправляемые после замечания преподавателя
3 «удовлетворительно»	демонстрирует отдельные, несистематизированные навыки, испытывает затруднения и допускает ошибки при выполнении заданий, выполняет задание по подсказке преподавателя, затрудняется в формулировке выводов
2 «неудовлетворительно»	не способен правильно выполнить задания

7.3. Контрольные задания и иные материалы, необходимые для оценки результатов обучения по дисциплине (модулю)

Тема 1.. Основные понятия. Корпоративная стратегия и виды стратегий

Вопросы для собеседования:

- 1) Как принимаемые управленческие решения влияют на деятельность организации?
- 2) Когда возникает необходимость в разработке и принятии управленческих решений?
- 3) Что собой представляет управленческое решение?
- 4) Какие способы может использовать руководитель для принятия управленческих решений? В чем их особенности?
- 5) Какие факторы необходимо учитывать при принятии управленческих решений?
- 6) В чем специфика различных видов управленческих решений и подходов к их разработке и принятию?

Кейз-стади: «Виды стратегий в организации»

Задание.

Для каждого примера определите, какие виды стратегий надо принять в описанных ситуациях.

Все ответы обоснуйте, ссылаясь на текст ситуаций.

Ситуация 1. Среди предприятий торговой компании функционирует небольшой обувной магазин. Головное отделение компании разработало ряд действий, необходимых в случае появления различных обстоятельств, включая возможные нарекания покупателей, кадровые проблемы, проведение выставок товаров, осуществление заказов и ведение документации. Задача руководителя обувного магазина состоит в том, чтобы пунктуально выполнять предписания компании. Если возникает что-либо непредусмотренное, ему необходимо сначала согласовать свое решение с вышестоящим руководством. Неукоснительно выполняя требования компании, руководитель, тем не менее, должен самостоятельно принимать важные решения — ведь для успешной работы магазина требуется взвешенный подход к проблемам.

Ситуация 2. Руководитель, отвечающий за отдел производства, работает в довольно свободных условиях и должен осуществлять выбор среди альтернативных решений управленческой деятельности. В его ведении находятся контроль качества, использование материалов, должностные перемещения, отношения между работниками и многие другие вопросы. Более того, менеджер должен применять «здоровую», эффективную и способную приспосабливаться к обстоятельствам систему руководства. В производственном отделе решения требует масса проблем, большинство из которых уже появлялись прежде. Спектр возможных решений широк, задача руководителя заключается в выборе образа действий, который с наибольшей вероятностью приведет к успеху. Руководитель не только осуществляет рациональный анализ проблемы, но использует для определения соответствующего образа действия свое «чувство» ситуации. Проблемы довольно непросты, они усложняются воздействием внешних факторов. Таким образом, какие бы действия ни предпринимались, доля личной ответственности за них всегда присутствует. Выбранные решения в большинстве случаев оправдывают себя, если осуществляются с достаточной настойчивостью и подкрепляются необходимыми

ресурсами. Деятельность руководителя производства во многом связана с выбором подходящей стратегии.

Ситуация 3. Задача отдела маркетинга организации состоит в создании новых возможностей для решения хорошо известных проблем. От Работников отдела требуется новые идеи в разных сферах—от поиска новых подходов к рекламе до разработки методов активизации деятельности по сбыту продукции. Чтобы создать прочную основу для принятия решения, необходимо прояснить и упростить проблему, а также осуществить сбор соответствующей информации. Для хорошего руководителя в области маркетинга характерны умение выбирать и способность проводить разумную стратегию, обладающую подлинной новизной и, одновременно, осмысленную с деловой точки зрения.

Ситуация 4. Особые требования к руководителям предъявляют неисследованные и плохо понятые ситуации, например работа главы исследовательского центра, задача которого состоит в создании чего-либо выдающегося и нового. Таким заданием может быть разработка лунного посадочного модуля, создание искусственных алмазов или новых энергетических систем. Руководитель обычно начинает плохо определенной проблемы, к которой не подходит ни одно из известных решений. Необходимо сосредоточить ресурсы и создать организацию, по-настоящему способную проявить творческий подход. В некоторых случаях требуется создание нового технического языка, новых концепций, инструментов, технологий или производственных возможностей. Таким образом, большая часть того, за что отвечает руководитель, характеризуется подлинной новизной.

Фонд тестовых заданий

1. Решение это:

- а) выбор альтернативы
- б) выбор альтернативы руководителем
- в) процесс мыслительной деятельности человека

2. Цель управленческого решения заключается в:

- а) принятии управленцем решения, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой должностью
- б) принятии верного управленческого решения
- в) достижении поставленных перед организацией целей

3. Личностные оценки руководителя, среда принятия решений, информационные и поведенческие ограничения, взаимозависимость решений – это:

- а) факторы, обеспечивающие качество и эффективность управленческого решения
- б) факторы, влияющие на процесс принятия управленческого решения
- в) параметры качества управленческого решения

4. Управленческое решение – это:

- а) результат выбора из нескольких возможных вариантов
- б) выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью
- в) результат мыслительной деятельности человека

5. Выбор, сделанный только на основе ощущения того, что он правильный – это:

- а) решение, основанное на суждении
- б) интуитивное решение
- в) рациональное решение

6. Решения, тщательно оценённые менеджером, рассмотрены все альтернативные варианты – это:

- а) рискованные решения
- б) импульсивные решения
- в) осторожные решения

7. Выбор, обусловленный знаниями или накопленным опытом – это:

- а) решение, основанное на суждении
- б) интуитивное решение
- в) рациональное решение

8. Решения, являющиеся результатом реализации определённой последовательности действий – это:

- а) осторожные решения
- б) рациональные решения
- в) запрограммированные решения
- г) незапрограммированные решения

9. Групповой подход к принятию решений означает, что:

- а) менеджер и один или более служащих работают вместе над одной проблемой;
- б) решения принимаются в пользу большинства;
- в) решения основаны на использовании мнений экспертов-специалистов независимо друг от друга.

10. Корреспонденция в руководимом Вами подразделении обрабатывается не в срок и недостаточно надёжно. Как Вы поступите? Выберите правильный ответ:

- а) поручите обработку корреспонденции ответственному сотруднику, который будет информировать Вас о важнейших проблемах и может предложить возможные варианты их решения;
- б) будете самостоятельно проверять всю входящую и исходящую корреспонденцию, своевременно выявляя и решая важные проблемы;
- в) поручите обработку корреспонденции нескольким сотрудникам, которые будут Вас информировать о проблемах, казущихся им существенными.

11. До настоящего времени начальник отдела маркетинга самостоятельно составлял отчеты и аналитические справки по текущей работе отдела для руководства фирмы. В связи с ростом объема решаемых задач затраты на выполнение этих работ многократно возросли. В отделе имеются сотрудники, хорошо зарекомендовавшие себя при решении менее важных задач. Они могли бы частично освободить начальника отдела, взяв на себя составление отдельных отчетов и справок. Как должен поступить начальник отдела? Выберите правильный вариант:

- а) начальник отдела дает сотруднику конкретное поручение, не разъяснив ему отдельных положений. По мнению руководителя, это не является необходимым для решения поставленной задачи, т.к. он предполагает осуществлять оперативный контроль, чтобы убедиться в успешном ходе работы. В процессе выполнения работы сотруднику разрешается получать необходимую информацию и обсуждать возникающие проблемы с заинтересованными лицами только с санкции начальника отдела;
- б) начальник отдела поручает нескольким сотрудникам составление отчетов и аналитических справок по текущей работе, не уточнив полностью их полномочий. В этой ситуации начальник отдела принятие окончательного решения;
- в) начальник отдела объясняет сотруднику важность своевременного и

качественного решения поручаемой ему задачи, обосновывая при этом цель и необходимость ее решения. Одновременно сотрудник наделяется необходимыми полномочиями и ответственностью для самостоятельного решения поставленной задачи. До сведения других сотрудников отдела доводится информация о полномочиях, передаваемых исполнителю. В правильности своего выбора начальник отдела убеждается только после завершения выполнения исполнителем порученной ему работы.

Тема 2. Основные проблемы разработки стратегии.

Вопросы для собеседования:

Из каких этапов складывается процесс разработки и принятия корпоративной и других видов стратегий?

Как может помочь в выборе корпоративной стратегии проведение **SWOT-анализ организации**?

Кейз-стади: «SWOT-анализ организации»

Задание: На основе анализа кейз-стади составьте схему факторов внешней среды организации, охарактеризуйте ее основных стейкхолдеров, проведите SWOT-анализ деятельности и сделайте обоснованное заключение о возможных направлениях развития.

Общество с ограниченной ответственностью «Промышленная фирма «Стройиндустрия» располагается в г. Астрахани. ООО ПФ «Стройиндустрия» организовано в составе треста «Облремстрой» с 1 февраля 1954 года и стало крупным специализированным предприятием в Астраханской области по производству асфальтобетонных смесей, необходимых для строительства и ремонта городских улиц и площадей. Предприятие имеет в составе асфальтобетонный цех, дорожный участок, административное управление, службу охраны.

С учетом специфики деятельности на данном рынке и фактически осуществляемых работ в ООО ПФ «Стройиндустрия» создана линейно-функциональная организационная структура. Основу данной структуры составляет так называемый «шахматный» принцип построения и специализация по функциональным подсистемам организации. Линейные подразделения осуществляют основную работу, а обслуживающие их специализированные функциональные подразделения созданы на «ресурсной» основе. При сравнительно небольшой численности персонала и масштабах деятельности данная организационная структура способна обеспечивать быстрое реагирование, своевременное и точное исполнение приказов и распоряжений руководства всеми подразделениями.

Однако, организация ориентирована исключительно на производственную деятельность. Обеспечивающие структуры имеются, но представлены минимальным числом работников и подразделений. А вот финансово-аналитическая работа на предприятии вообще не налажена. Конечно, в настоящее время бизнес активно развивается, наращивает оборот и не находится под непосредственной угрозой утраты платежеспособности и финансовой устойчивости. Однако, в перспективе отсутствие мониторинга финансового состояния предприятия, которым в принципе и должна заниматься финансовая служба, таит в себе для ООО ПФ «Стройиндустрия» опасность разбалансирования экономики предприятия вследствие ошибок в управлении финансами.

Для осуществления выпуска асфальтобетонной смеси для благоустройства города Астрахани предприятие осуществляет эксплуатацию газифицированного оборудования, двух асфальтобетонных установок Д-508 и Д-518 по выпуску асфальтобетонной массы типов А, Б, В всех марок с добавлением всевозможных присадок, котла для подогрева битума, цехового наземного газопровода, автоматики безопасности и сигнализации.

Предприятие было акционировано в 1997 году и, начиная с этого времени, приступило к модернизации морально и физически устаревшей технологии по производству асфальтобетонных смесей. В 2009 году реорганизовано в ООО ПФ «Стройиндустрия».

Значительный вес в работах предприятия составляет государственный и муниципальный заказ. Большой объем выполненных работ был осуществлен к празднованию 450-летия г. Астрахани.

Характеризуя экономические показатели деятельности организации, можно отметить следующее. В 2011 г. по сравнению с 2010 г. имело место существенное снижение производственной активности предприятия – выручка от реализации продукции сократилась почти в 2 раза (на 46,52%). Данное снижение частично связано с тем, что выручка от реализации продукции на данном предприятии фиксируется по факту оплаты выполненных работ заказчиком, а в 2011 г. имел место тот факт, что по состоянию на отчетную дату не по всем фактически произведенным работам были подписаны акты приемки-передачи, и не все уже принятые работы были своевременно оплачены заказчиком. Однако только этим фактом нельзя объяснить столь существенное снижение доходов от деятельности ООО ПФ «Стройиндустрия». Хотя частично можно сделать вывод, что данное предприятие сталкивается в своей работе с проблемой неплатежей.

Также среди отрицательных изменений можно отметить:

1. сокращение численности персонала предприятия на 8%;
2. снижение среднегодовой выработки на 1 работника на 42% вследствие низкой обеспеченности предприятия заказами в 2011 году;
3. сокращение фондоотдачи основных фондов на 63%.

Среди положительных тенденций в деятельности ООО ПФ «Стройиндустрия» можно отметить следующие:

1) снижение затрат на 1 руб. реализованной продукции (работ, услуг) на 4%, что связано с сокращением себестоимости реализованной продукции (работ, услуг) в большей степени, чем снижение выручки от реализации;

2) увеличение среднегодовой стоимости основных фондов на 44,23%, что связано с введением в эксплуатацию нового оборудования. Однако при этом следует отметить, что производственная деятельность предприятия в полной мере не обеспечена собственными основными средствами (на что указывает их не очень высокая стоимость по сравнению с масштабами деятельности предприятия — примерно 20% от стоимости имущества в 2011 году). Для выполнения полученных заказов предприятие в большой степени пользуется необходимой спецтехникой, оборудованием и автотранспортом, привлекаемыми на условиях краткосрочной аренды;

1) повышение валовой и чистой прибыли предприятия на 92,6 и 79,35% соответственно, а также рентабельности продукции на 1,71 процентных пункта (п.п.), произошедшее вследствие снижения затрат на 1 руб. реализованной продукции (работ, услуг).

На данный момент в г. Астрахань и Астраханской области помимо анализируемого предприятия, действует 7 компаний, занимающихся дорожным ремонтом и строительством: ООО ПСФ «Аника», ООО «Астраханспецстрой», ООО ПСФ «ДОРПРОЕКТ», ООО ПКФ «Астрастрой», Дорожно-строительное управление №3, пос. Ильинка, ООО «АВТОДОРПРОЕКТ», СМП-726 ОАО Севкавдорстрой, Астраханский филиал. Есть еще порядка 10 фирм, которые среди прочих видов деятельности осуществляют ремонт дорог. Анализ основных конкурентов ООО ПФ «Стройиндустрия» представлен в таблице.

Таблица. Анализ конкурентов ООО ПФ «Стройиндустрия»

ООО ПКФ «Астрастрой»		ООО «АВТОДОРПРОЕКТ»		ООО «Астраханспецстрой»	
сильные стороны	слабые стороны	сильные стороны	слабые стороны	сильные стороны	слабые стороны

1) Большой опыт работы в отрасли, наличие постоянных клиентов.	1) Предприятие не занимается производством смесей для ремонта дорог.	1) Большой опыт работы в отрасли, наличие постоянных клиентов.	1) Небольшие производственные мощности не позволяют увеличить объем производства.	1) Очень большой опыт работы в этом виде деятельности, наличие обширной клиентской базы.	1) Вид деятельности не является основным.
2) Самый большой объем по производству дорожных работ.	2) Не занимаются производством нестандартных ремонтных работ.	2) Небольшой износ оборудования по производству смесей.	2) Не занимаются производством нестандартных ремонтных работ.	2) Имеются большие площади для увеличения производственной мощности.	2) Недостаток средств для расширения производства и увеличения объемов производства.
3) Высокая техническая оснащенность, небольшой износ оборудования.	-	3) Предприятие занимается производством смесей для ремонта дорог.	3) Имеются проблемы с подготовкой квалифицированного кадрового состава.	-	3) Не занимаются производством смесей для ремонта дорог.
-	-	-	4) Малопроизводительное оборудование.	-	4) Большой износ оборудования

Проводя анализ конкурентных преимуществ анализируемого предприятия ООО ПФ «Стройиндустрия», можно отметить следующие преимущества.

1) ООО ПФ «Стройиндустрия» производит весь спектр асфальтобетонных смесей, необходимых для строительства и ремонта дорог. Это крупнозернистые, мелкозернистые, песчаные, горячие, плотные и пористые асфальтобетонные и щебеночно-мастичные смеси, используемые для устройства верхних и нижних слоев дорожной одежды.

- Имеющийся на предприятии дорожный участок занимается строительством и ремонтом автомобильных дорог, дорог внутри дворовых территорий, строительством спортивных площадок, как в городе, так и по области.

- На территории предприятия имеются подъездные железнодорожные пути для принятия любых грузов, есть площадки для складирования и хранения любых материалов.

- Внутренние перевозки осуществляются собственным автопарком. В собственности предприятия имеются автомобили самосвалы КАМАЗы, ЗИЛ, грузовая ГАЗель. В период выполнения больших объемов работ для перевозок асфальтобетонной смеси, инертных материалов, арендуется автотранспорт со стороны. Работы по дорожному строительству и ремонту производятся как собственными силами, так и с привлечением субподрядных организаций. Для выполнения работ имеется дорожная техника: фреза дорожная ФД-500, асфальтоукладчик, погрузчик фронтальный POVERCAT, экскаваторы ЭО2621, ЭО4321, бульдозеры ДТ-75, Т-130. При необходимости специальная дорожная техника арендуется (поливальная машина, автогрейдер, манипулятор).

- При выполнении работ анализируемая организация использует современные методы строительства и ремонта с применением современных технологий и в соответствии со всеми стандартами ремонтно-дорожного строительства.

- Качество асфальтобетонных смесей строго контролируется заводской лабораторией. Ведется входной контроль исходных материалов по всем параметрам. В ремонте и строительстве дорог применяется щебеночно-мастичная смесь, геосетка. Практика показала, что при соблюдении технологии укладки произведенные в ООО ПФ «Стройиндустрия» асфальтобетонные смеси служат более 6-ти лет, не требуя ремонта. За высокое качество исполнения работ предприятие неоднократно отмечено благодарственными письмами и наградами.

- Имеется возможность снижения издержек за счет высокой производительности оборудования, повышения качества обслуживания, снижения цен, более полного удовлетворения потребителей за счет расширения спектра услуг.

Домашнее задание:

Выполните письменно домашнее задание на основе материалов лекции. Будете ли учитывать вид принятой стратегии организации?

Задание 1. Вы получили информацию о падении курса рубля по отношению к доллару на 10 пунктов. Какие решения вы примете: а) как менеджер фирмы; б) как управляющий отделом планирования; в) как руководитель низшего звена?

Задание 2. Монополии – крупные корпорации, компании, объединяющие несколько фирм и достигающие благодаря этому монопольное положение на рынке определенного товара или группы товаров. Примите правильное решение: а) как менеджер крупного предприятия, занимающего монопольное положение в области безалкогольных напитков, приведите доводы против принятия антимонопольного законодательства; б) как глава комиссии по антимонопольному регулированию, приведите доводы в пользу принятия антимонопольного законодательства; в) как потребитель продукции, на чью сторону Вы встанете в случае опроса мнения? Какую корпоративную стратегию вы выберете?

Задание 3. Разработайте полную схему процесса подготовки, принятия и реализации решения на примере конкретной проблемы.

Вопросы для подготовки к контрольной работе:

- Суть корпоративной стратегии.
- В чем состоит сущность структурного подхода к конкуренции и какие виды конкурентных стратегий вы знаете?
- Что собой представляет принцип «черного ящика»?
- Каковы особенности применения функционального подхода? В чем его отличие
- Как применить конкурентную стратегию оптимальных издержек?

Тема 3. Уровни стратегического менеджмента: корпоративный, бизнес, функциональный

Вопросы для собеседования:

1. Чем корпоративная стратегия отличается от бизнес-стратегии?
2. Деловая стратегия и бизнес-стратегия – это одно и то же?
3. К какому виду относятся конкурентные стратегии? К функциональному или выше?
4. Почему М.Портер про конкурентную стратегию ранее говорил, что те компании которые будут придерживаться стратегии оптимальных издержек, рискуя застрять на полпути (по-русски это означает: за двумя зайцами погонишься – ни одного не поймаешь).

5.

Кейз-стади: «Принятие решений по выбору конкурентной стратегии: лидер по издержкам (проект А) и дифференциации (проект Б) в условиях риска»

Обоснуйте, какому проекту вы бы отдали предпочтение.

Проект А		Проект Б	
Прибыль	Вероятность	Прибыль	Вероятность
100	0,1	200	0,1
150	0,3	300	0,2
200	0,5	400	0,3

Тема 4. Разработка и выбор стратегии. Определение стратегических альтернатив: базовые и базисные или эталонные стратегии.

Вопросы для собеседования:

- В каких ситуациях целесообразно применение диверсифицированных стратегий?
- В чем особенности, преимущества и недостатки классификации базовых стратегий по сравнению с классификацией эталонных стратегий?

Тема 5. Анализ и оценка стратегических альтернатив: аналитические методы выбора стратегии (матрицы BCG, Мак-Кинси и т.п.), метод написания сценариев, метод дерева решений.

Вопросы для собеседования:

- Как влияет человеческий фактор на процесс выбора аналитических методов выбора стратегии?
- Как можно охарактеризовать сущность матрицы БКГ?
- Чем отличается методика написания сценария?
- В чем заключается теория МакГрегора «Х» и «У»? Охарактеризуйте руководителя «Х» и «У» и какие стратегии развития организации каждый предпочитает выбирать?.
- В чем заключаются реактивные и проактивные действия ЛПР по выбору корпоративной стратегии?
- Каково влияние этики на процесс выбора стратегических альтернатив?
- Почему управление конфликтами и изменениями имеет такое большое значение при разработке и принятии каждого вида стратегии?

Задание 1. Проранжируйте качества руководителя, необходимые для принятия новой стратегии корпорации в условиях новой реальности, и прокомментируйте свой выбор:

- умение видеть суть основных взаимосвязей проблемы;
- смелость отклонить стандартные методы решения проблемы и искать новые, оригинальные;
- видеть дальше непосредственно данного;
- предложить новый вариант реорганизации элементов для

нового функционирования;

- переключить действие объекта для нового его употребления;
- предвидеть несколько различных вариантов и выбрать наиболее эффективные;
- переключиться с одной зрительной модели на другую, заложенную в том же образе;
- иметь чутье к наличию проблемы там, где кажется, что все уже решено;
- предвидеть последствия.

Какими качествами должен обладать ЛПР в сфере управления персоналом? А в сфере управления производством?

Задание 2. Подчиненный второй раз не выполнил Ваше задание в срок, хотя обещал и дал слово, что подобного не случится. Как Вы поступите? Охарактеризуйте используемый Вами в данной ситуации стиль руководства.

Задание 3. Начальник – вновь назначенный молодой руководитель отдела. Подчиненный – пожилой, опытный работник отдела, до назначения нового начальника длительное время исполнял обязанности руководителя отдела. Среди работников отдела пользуется уважением и авторитетом. Подчиненный, исполняя обязанности руководителя отдела, психологически был настроен на эту должность. Назначение на эту должность другого воспринял как личную обиду, а вновь назначенного начальника воспринимает как занявшего его место, с неприязнью и ревностью. Подчиненный проявляет пассивность в работе, уклоняется от дополнительных поручений, выполняет свою работу безынициативно, но качественно и в срок. Старается информировать руководство о просчетах и ошибках в работе отдела, связанных с руководством начальника. Выполняя обязанности заместителя начальника в его отсутствие, решением вопросов по отделу не занимается. По оценкам экспертов, работоспособность в отделе снижается.

Проанализируйте данную ситуацию, начиная от выяснения проблемы, которая лежит в основе конфликта, и кончая определением путей разрешения конфликта.

Задание 4. Между двумя вашими подчиненными возник конфликт, который мешает им успешно работать. Каждый из них в отдельности обращался к вам с просьбой, чтобы разобрались и поддержали именно его позицию. Выберите линию своего поведения, чтобы разрешить конфликт. Предусмотрите различные варианты исходов.

WEB-квиз

- Изучить материалы:

<http://ocsa.com.ua/change%20management.htm> и <http://ibcm.biz/%D0%B1%D0%B8%D0%B1%D0%BB%D0%B8%D0%BE%D1%82%D0%B5%D0%BA%D0%B0-%D0%BF%D0%BE%D0%B4%D1%85%D0%BE%D0%B4%D0%BE%D0%B2-%D0%BF%D0%BE-%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D1%8E-%D0%B8%D0%B7-2/>.

- На основе изученного подготовить небольшой доклад о наиболее распространенных причинах сопротивления изменениям и используемых методах и технологиях их преодоления.

Тема 6. Выбор стратегии: выбор коллективной, корпоративной стратегии, стратегии бизнеса, функциональных и операционных стратегий

Решение задач:

Рассмотрите примеры решения задач по теме.

Решите задачи для самостоятельного решения. Ответ оформите в письменном виде.

Примеры решения задач

Ситуация 1. Предприятие рассматривает целесообразность приобретения новой линии по цене 18000 тыс. руб. в процессе принятия новой корпоративной стратегии. При старой корпоративной стратегии потребности в таком новом оборудовании не было. По прогнозам сразу же после пуска линии ежегодные поступления после вычета налогов составляет 5700 тыс. руб., работа линии рассчитана на 5 лет. Необходимая норма прибыли составляет 12%. Определить целесообразность приобретения новой линии.

Решение:

$$NPV = \frac{5700}{1.12} + \frac{5700}{1.12^2} + \frac{5700}{1.12^3} + \frac{5700}{1.12^4} + \frac{5700}{1.12^5} - 18000 = 10000$$

Ситуация 2. Современная величина вложений равна 30 млн. руб., а ежегодные притоки от инвестиционного проекта составляют 5, 10, 20 млн. руб. в течение 3-х лет. Банковская ставка – 10% годовых. Определить рентабельность данных инвестиций.

Решение:

$$PI = \frac{5}{30} + \frac{10}{30 \cdot 1.1} + \frac{20}{30 \cdot 1.1^2} = 0.45$$

– проект не

рентабелен.

Ответ: проект не рентабелен.

Задачи для самостоятельного решения (сдать в письменной форме)

Задача 1.

В таблице приведены данные по трём проектам. Требуется оценить целесообразность выбора одного из них, если норма дисконта 12%. Рассчитать NPV, PI.

	Проект 1	Проект 2	Проект 3
Капитальные вложения, тыс. руб.	1200	1200	1200
Срок эксплуатации, лет	5	5	5
Денежные потоки, тыс. руб.			
1-й год	0	100	300
2-й год	100	300	450
3-й год	250	500	500
4-й год	1200	600	600
5-й год	1300	1300	700

Задача 2.

Проект, рассчитанный на 20 лет, требует инвестиции в размере 150 тыс. долл. В первые 5 лет никаких поступлений от проекта не предвидится. Следующие 15 лет ежегодный доход 50 тыс. долл. Следует ли принять этот проект, если коэффициент дисконтирования равен 20 %? Рассчитать NPV.

Задача 3.

Фирма закупила электротехническое оборудование на 200 тыс. руб. Срок эксплуатации оборудования – 5 лет. Процентная ставка – 10%. Ежегодная экономия на текущих затратах от использования нового оборудования составила 60 тыс. руб. Определите, выгодное ли инвестирование сделала фирма: а) если остальные условия не изменяются; б) если в начале 4-го года в связи с инфляцией процентная ставка повысилась до 15%? Рассчитать NPV.

Задача 4.

В таблице приведены два альтернативных проекта А и Б с исходными данными.

Какой проект предприятию выбрать? Ставка дисконтирования составляет 13 %.

	Проект А	Проект Б
Исходные инвестиции, тыс. долл.	700	500
Годовой доход, тыс. долл.	250	140
Срок эксплуатации проекта, лет	4	4

Задача 5.

В таблице приведены данные по трём проектам. Требуется оценить целесообразность выбора одного из них, если норма дисконта 15 %.

	Проект 1	Проект 2	Проект 3
Капитальные вложения, тыс. руб.	3500	3500	3500
Срок эксплуатации, лет	5	5	5
Денежные потоки, тыс. руб.			
1-й год	500	1000	500
2-й год	600	1000	500
3-й год	2500	2500	1500
4-й год	2500	2500	1500
5-й год	3000	4000	5000

Задача 6.

Поступило предложение инвестировать средства в один из двух проектов. Оцените предпочтительность выбранного проекта с учетом условий, приведенных в таблице.

Инвестиции, млн. руб.	5,5	8,0
Срок реализации, лет	3	3
Ставка процента, %	10	12
Доходы в конце 1-го года, млн. руб.	1	2
Доходы в конце 2-го года, млн. руб.	2	3
Доходы в конце 3-го года, млн. руб.	3	4

Домашнее задание:

Составьте в письменном виде таблицу «Характеристика видов власти».

Вид власти	Особенности действия	Достоинства	Недостатки

ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ К КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЕ:

- 1) Каков порядок расчета и экономический смысл отдельных критериев экономической эффективности?
- 2) Как проводится контроль принятой стратегии в конце года при подведении итогов?
- 3) От чего зависит эффективность выбора корпоративной стратегии?

Вопросы к зачету

Примерные вопросы к зачет по курсу «Корпоративные стратегии» во 2 семестре для магистрантов:

1. Основные составляющие (этапы) системы стратегического управления (менеджмента).
2. Стратегия организации: сущность, классификации. Корпоративная стратегия и ее особенности.
3. Методы стратегического анализа среды (SWOT – анализ).
4. Уровни стратегии: корпоративная, деловая, функциональная и операционная.

5. Базовые стратегии развития фирмы: роста, стабилизации, выживания.
6. Эталонные (базисные) стратегии развития бизнеса (по Ф. Котлеру).
7. Стратегические и финансовые цели, глобальные и локальные цели организации.
8. Стратегические пирамиды: трехуровневая и четырехуровневая.
- 9.. Метод управления по целям (УПЦ или МВО).
10. Сущность методики стратегического управленческого анализа (по Р.Коху).
11. Способы уяснения текущей стратегии фирмы.
12. Анализ портфеля продукции – важнейший инструмент стратегического управления.
13. Понятие «стратегической единицы бизнеса» (СЕБ/SBU).
14. Бостонская портфельная матрица: ее преимущества и недостатки.
15. Матрица хозяйственного портфеля, разработанная General Electric и фирмой McKinsey.
16. Матрица выбора стратегии А. Томпсона и А. Стрикленда.
17. Классификация конкурентных стратегий по М. Портеру.
18. Этапы конкурентного анализа.
19. Анализ ситуации в отрасли и конкуренции в ней (модель пяти сил конкуренции, концепция движущих сил в отрасли).
20. Оценка положения на рынке конкурирующих предприятий путем использования «Карты стратегических групп конкурентов».
21. Выявление ключевых факторов успеха (КФУ).
22. Цепочка ценностей – инструмент стратегического анализа издержек и конкурентоспособности цен предприятия по отношению к конкурентам. Алгоритм построения и применения цепочки ценностей.
23. Установление соответствия организационной структуры управления (ОСУ) принятой стратегии («структура следует за стратегией»).
24. Сущность ресурсного подхода к конкуренции.
25. Сущность ключевых (корневых, стержневых) компетенций организации, их характеристика.

Таблица 9 – Примеры оценочных средств с ключами правильных ответов

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
УК-1 Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий				
1.	Задание закрытого типа	Назовите основные отличия стратегического управления от оперативного (нестратегического) управления: 1) ориентация внимания менеджмента в основном внутрь компании; 2) ориентация на краткосрочную перспективу; 3) взгляд на работников как на основу организации, ее главную ценность и источник благополучия; 4) ориентация на среднесрочную перспективу; 5) организация существует для производства	взгляд на работников как на основу организации, ее главную ценность и источник благополучия;	3

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
		продукции в целях получения прибыли от ее реализации		
2.		Как правильно понимать фразу Мао Цзэдуна: «План - ничто, планирование – все»? 1) в процесс разработки стратегического плана организации должен быть вовлечен весь персонал; 2) главное – чтобы внешняя среда была предсказуема и определена; 3) план разрабатывает только высшее руководство; 4) план – это внутренний процесс ведения переговоров высшего руководства компании о ее целях; 5) план – это набор показателей, а планирование – это возможность реагирования на изменения во внутренней среде.	в процесс разработки стратегического плана организации должен быть вовлечен весь персонал;	3
3.		Какие инструменты можно прямо отнести к инструментам, появившимся вместе со стратегическим менеджментом? 1) план-фактный анализ; 2) метод управления по целям П. Друкера; 3) определение точки безубыточности; 4) анализ чувствительности; 5) SWOT-анализ	SWOT-анализ	1

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
4.		Каким трем критериям, по К. Прахаладу и Г.Хэмелу, должны удовлетворять ключевые компетенции, лежащие в основе так называемого ресурсного подхода к конкуренции? 1) неповторимость; редкость ресурса; заменяемость. 2) легкий доступ к сырью; стратегическое обучение; низкие барьеры входа в отрасль. 3) ценность ресурса, сложность имитации, единоначалие в фирме. 4) уровень менеджмента, обеспечивать доступ к множеству рынков, иерархическая культура в фирме. 5) сложность копирования конкурентами, ценность, важность продукции для клиентов, обеспечивать доступ к множеству рынков	Чтобы компетенции стали ключевыми, они должны удовлетворять критериям: - предлагать покупателям реальные выгоды; - быть сложно имитируемыми для конкурентов; - обеспечивать доступ к множеству рынков (отраслей)	
5.		Какие виды деятельности, по цепочке ценностей М. Портера, относятся ко вторичным (поддерживающим) видам деятельности? 1) материально-техническое обеспечение производства, внутренняя логистика, закупки сырья, внешняя логистика 2) внутренняя логистика, закупки, инфраструктура компании, НИОКР. 3) закупки, НИОКР, внешняя логистика, управление человеческими ресурсами 4) Закупки, НИОКР, управление человеческими ресурсами, поддержание инфраструктуры организации 5) внутренняя логистика, внешняя логистика,	Закупки, НИОКР, управление человеческими ресурсами, поддержание инфраструктуры организации	

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
		управление человеческими ресурсами, инфраструктура компании		
1	Задание открытого типа	1. <i>Ситуационная задача:</i> До сих пор многие практики и ученые не могут четко определить: чем же стратегическое планирование отличается от стратегического менеджмента. Как бы вы кратко ответили на это задание?	Стратегическое планирование составляет сущностную основу стратегического менеджмента (стратегического управления), Стратегический менеджмент помогает собрать комплекс инструментов управленческой деятельности для обеспечения и удержания конкурентных преимуществ на основе адекватного реагирования на изменения внешней среды.	5
2		2. Ситуационная задача: поясните, почему в кейсе «Аквариус меняет стратегию» все же управление оказалось стратегическим. Перечислите основные обстоятельства в пользу этого решения.	Все действия руководства компании оказались стратегическими, т.е. они были адекватным реакцией на происходившие изменения в окружающей среде (кроме решения начать производство кассовых аппаратов, которые не пошли на рынке из-за не учета российской ментальности. Все остальные решения и действия были стратегическими и привели к успеху на рынке компании, которая стала холдингом и через год имела оборот более 100 млн. долларов..	5
3		3. Ситуационная задача: Какова главная ключевая компетенция в кейсе «Философия роста компании Бомбардье»?	Ключевая компетенция в этой компании – руководству удалось создать сплоченную профессиональную команду управленцев, которые переносили эту компетенцию на все компании, которые они приобретали в процессе своей жизнедеятельности. Эту команду единомышленников не надо было специально стимулировать и подгонять. Студентам на занятии приводила пример «закваски» при производстве кефира.	6
4		4. Ситуационная задача: какова цель проведения портфельного анализа? Поясните также суть	Цель проведения портфельного анализа – определение стратегий развития различных продуктов (направлений, СЕБ) компании.	7

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
		стратегической единицы бизнеса (СЕБ).	Под СЕБ понимается относительно самостоятельная сфера деятельности компании, охватывающая один или несколько видов продуктов, имеющих схожие потребности, и имеющая две характерные черты: 1) СЕБ имеет отличительные черты по сравнению с продуктом других СЕБ данного предприятия; и 2) на рынке данной СЕБ присутствует определенный круг потребителей и конкретные конкуренты. -	
5		5. Ситуационная задача: почему даже правильно спроектированная стратегия организации в большинстве случаев на практике не реализуется? Каковы основные причины этого, по мнению ученых?	В 90 % случаев проваленных стратегических планов организаций, неудач в достижении стратегических целей связаны с их малоэффективной реализацией. Основные причины провалов в реализации стратегии: рядовой персонал не знает или не связывает стратегические цели компании со своей конкретной деятельностью; распределение ресурсов в планах и бюджетах не имеет связи с реализацией стратегических целей компании (73% основного бюджета компаний связано с обеспечением текущей операционной деятельности, 60% организаций не связывают бюджет со стратегией); контроль деятельности охватывает не все важные для ведения бизнеса показатели (только 15% показателей эффективности, используемых компаниями, связаны с необходимостью достижения стратегических целей); мотивация сотрудников направлена на обеспечение текущих финансовых показателей	7

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
			(лишь 25% получают вознаграждение, напрямую связанное со стратегией); программы развития бизнеса не учитывают фактора реализации стратегии компании (только 18% внутрикорпоративных программ развития направлены на выполнение стратегии развития компании).	
№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
ПК -2 Способен обеспечивать стратегическое управление процессами модернизации и совершенствования производства на основе внедрения инноваций, моделирования бизнес-процессов в интегрированных научно-производственных структурах и современных информационных систем				
1.	Задание закрытого типа	В возможности получения как положительного, так и отрицательного результата, выражаются риски.	Ответ: спекулятивные	1
2.		Сущность и роль решений в процессе управления. 1. Наиболее удачное определение управленческого решения - это: а) инструмент управленческой деятельности; б) продукт управленческой деятельности; с) выбранный (утвержденный) вариант управленческих действий d) форма воздействия субъекта на объект; е) управленческий документ.	с	1
3.		Системное свойство управленческого решения - это: а) коллегиальность; б) плановость; с) комплексность; d) актуальность.	с	1
4.	Задание открытого типа	На примере любой социально-экономической системы рассмотрите процессы системной интеграции и	Освоение производства сопутствующих товаров – это пример	5

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
		дифференциации, приведите несколько примеров. Определите тип наблюдаемых интеграционных преобразований.	горизонтальной диверсификации, основанной на централистическом типе интеграции; объединение садоводов-любителей в садовое товарищество – это интеграция свободного типа на основе многосвязной структуры. Интеграция Диверсификация	
5.		Руководителю предприятия представлен анализ нового продукта марки А. Он решил, что продукт А будет продаваться по розничной цене Ц ден. ед. (по его исследованиям рынка). Розничные торговцы предполагают колебание цен в пределах Р_р от продажной цены, а оптовые Р_о. Переменные издержки на единицу продукта должны составить И_{пер} ден. ед., а предполагаемые постоянные на выпуск всей партии И_{пост}. Требуется принять решение о целесообразности производства нового продукта при ожидаемом объеме продаж в О единиц.	Приведем вероятностную задачу к детерминированному виду, установив минимальное значение продажной цены с учетом мнений продавцов согласно самой пессимистической оценке. Такую оценку дали розничные торговцы (Р_р = 40%). Поэтому минимальная цена колеблется на уровне yandex.ru РЕКЛАМА $R_{\min} = (100 - R_p)/100$ $= (100 - 40)/100 = 0,6$ от прогнозной: $C_{\min} = R_{\min} * Ц = 0,6$ $* 10 = 6$ ден. ед. Затем, суммируя постоянные (И_{пост}) и переменные (И_{пер}) издержки на единицу продукции, определяем себестоимость (С); при этом постоянные	5

№ п/п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнения (в минутах)
			издержки рассчитываются исходя из общей суммы и объема выпуска: $И1_{\text{пост}} = И_{\text{пост}} / О = 28000/9000 = 3,1 \text{ ден. ед.}$ РЕКЛАМА $C = И_{\text{пер}} + И1_{\text{пост}} = 2 + 3,1 = 5,1 \text{ ден. ед.}$ Сравнивая себестоимость с ценой, можно сделать выбор решения из альтернативы «да – нет»: поскольку себестоимость производства ($C = 5,1$ ден. ед.) меньше продажной цены, определенной по самой пессимистической оценке ($Ц_{\text{мин}} = 6$ ден. ед.), то производство продукции марки А является целесообразным.	

Примеры оценочных средств по каждому типу заданий:

№ п/ п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнени я (в минутах)
1.	Задание закрытого типа	Понятие и факторы качества управленческих решений. 1. Где формируется качество решения?	б	1

№ п/ п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнени я (в минутах)
		а) на стадии реализации; б) на стадии разработки; с) на всех стадиях; д) на стадии утверждения.		
2.		Где формируется эффективность решения? а) на стадии утверждения; б) на стадии реализации; с) на стадии разработки; д) на всех стадиях.	б, с	1
3.		Групповая форма принятия решения имеет недостатки?	да	1
4.	Задание открытого типа	<u>Ситуация</u> 1. Предприятие рассматривает целесообразность приобретения новой линии по цене 18000 тыс. руб. По прогнозам сразу же после пуска линии ежегодные поступления после вычета налогов составляет 5700 тыс. руб., работа линии рассчитана на 5 лет. Необходимая норма прибыли составляет 12%. Определить целесообразность	Решение: $NPV = \frac{5700}{1,12} + \frac{5700}{1,12^2} + \frac{5700}{1,12^3} + \frac{5700}{1,12^4} + \frac{5700}{1,12^5} - 18000 = 10000,2$	5–8

№ п/ п	Тип задания	Формулировка задания	Правильный ответ	Время выполнени я (в минутах)
		ь приобретения новой линии.		
5.		Ситуация 2. Современная величина вложений равна 30 млн. руб., а ежегодные притоки от инвестиционног о проекта составляют 5, 10, 20 млн. руб. в течение 3-х лет. Банковская ставка – 10% годовых. Определить рентабельность данных инвестиций.	<u>Решение:</u> $ \begin{array}{r} 5100 \\ + 100 \\ \hline 1100 \\ + 200 \\ \hline 1300 \\ + 300 \\ \hline 1600 \end{array} $ – проект не рентабелен. <u>Ответ: проект не рентабелен.</u>	5–8

7.4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания результатов обучения по дисциплине

Таблица 10 – Технологическая карта рейтинговых баллов по дисциплине (модулю)

№ п/п	Контролируемые мероприятия	Количество мероприятий / баллы	Максимальное количество баллов	Срок представле ния
Основной блок				
	Выполнение практических заданий в системе Мудл	3 *30=90 LMS Moodle «Цифровое обучение»	90	до начала зачетно- экзаменац ионной сессии в LMS Moodle «Цифрово е обучение»
Всего			90	-
Блок бонусов				
	Своевременное выполнение всех заданий – до начала зачетно-		10	

№ п/п	Контролируемые мероприятия	Количество мероприятий / баллы	Максимальное количество баллов	Срок представления
	экзаменационной сессии в LMS Moodle «Цифровое обучение»			
Зачет			100	-
ИТОГО			100	-

Таблица 11 – Система штрафов (для одного занятия)

Показатель	Балл
<i>Неготовность к занятию</i>	- 5

Таблица 12 – Шкала перевода рейтинговых баллов в итоговую оценку за семестр по дисциплине (модулю)

по десятибалльной шкале (модуль)		
Сумма баллов	Оценка по 4-балльной шкале	
90–100	5 (отлично)	Зачтено
85–89	4 (хорошо)	
75–84		
70–74		
65–69		
60–64	3 (удовлетворительно)	
Ниже 60	2 (неудовлетворительно)	Не зачтено

8. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

а) основная литература:

1. Акмаева Р.И., Елифанова, Н.Ш. Стратегический управленческий анализ. Учебное пособие. Астрахань. Изд-во «Астраханский университет», 2013.
2. Акмаева Р.И. Стратегический менеджмент/ Уч. пособие. – М.: Волтерс Клувер, 2010.
3. Дафт Р. Менеджмент. – СПб.: Питер, 2009. – 800 с.
4. Грант Р. Современный стратегический анализ//Учебник. Гриф МОН. 5-е изд. / Пер. с англ. под ред. В.Н.Фунтова. – СПб.: Питер, 2008. – 560 с.
5. Кох Р. Стратегия. Как создавать и использовать эффективную стратегию. 2-е изд. – СПб.: Питер, 2003. – 320с.
6. Карпова, С. В. Маркетинговый анализ. Теория и практика : учебное пособие для бакалавриата и магистратуры / С. В. Карпова, С. В. Мхитарян, В. Н. Русин ; под общей редакцией С. В. Карповой. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 181 с. — (Бакалавр и магистр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-05522-1. — Текст : электронный //. — www.studentlibrary.ru

б) дополнительная литература:

7. Мескон М.Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, Альберт, М., Хедоури, Фр. - М. : ООО "И.Д. Вильямс", 2009. - 672 с. - ISBN 978-5-8459-1060-8 : 431-70. (количество 50)
8. Гурков И.Б. Стратегия и структура корпорации: учеб. пособие. -2-е изд., перераб. – М.: Издательство «Дело» АНХ, 2008. – 288 с.
9. Лайм Фэй, Роберт Рэнделл. Курс MBA по стратегическому менеджменту / Пер.

с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.- 608 с.

10. Минцберг Г., Куинн Дж.Б., Гошал С. Стратегический процесс / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Кантуревского, - СПб.: Питер, 2001.- 688 с.

11. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Кантуревского.- СПб.: Питер, 2001.-336 с.

12. Хэмел Г., Прахалад К., Томас Г., О Нил Д. Стратегическая гибкость / Пер с англ. – СПб.: Питер, 2005. – 384 с.

13. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке / Пер. с англ. М.: Изд. Дом «Вильямс», - СПб., Питер, 2000. – 122 с.

14. Кемпбелл Э., Саммерс Лачс К. Стратегический синергизм, 2-е изд. / - СПб.: Питер, 2004. – 416 с

15. Н.-Г. Олве, К.-Й. Пети, Ж. Рой, С. Рой. Баланс между стратегией и контролем /Пер. с англ. Е. Колотвиной. – СПб.: Питер, 2005. - 320 с.

16. Котлер Филип Маркетинг от А до Я: 80 концепций, которые должен знать каждый менеджер [Электронный ресурс]/ Котлер Филип— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2019.— 216 с.— Режим доступа: www.studentlibrary.ru

17. Российский журнал менеджмента (<http://dlib.eastview.com>)

18. Менеджмент и бизнес-администрирование (<http://dlib.eastview.com>)

19. Стратегический менеджмент (<http://dlib.eastview.com>)

20. Менеджмент в России и за рубежом (<http://dlib.eastview.com>)

в) Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимый для освоения дисциплины (модуля)

Учебный год	Наименование ЭБС
2024/2025	Электронная библиотека «Астраханский государственный университет» собственная «Электронный Читальный зал – БиблиоТех». https://biblio.asu.edu.ru <i>Учетная запись образовательного портала АГУ</i>
	Электронно-библиотечная система (ЭБС) ООО «Политехресурс» «Консультант студента». Многопрофильный образовательный ресурс «Консультант студента» является электронной библиотечной системой, предоставляющей доступ через сеть Интернет к учебной литературе и дополнительным материалам, приобретенным на основании прямых договоров с правообладателями. Каталог в настоящее время содержит около 15000 наименований. www.studentlibrary.ru . Регистрация с компьютеров АГУ
	Электронная библиотечная система издательства ЮРАЙТ, раздел «Легендарные книги». www.biblio-online.ru
	Электронная библиотечная система BOOK.ru. www.book.ru
	Электронная библиотечная система IPRbooks. www.iprbookshop.ru

9. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Рабочая программа дисциплины при необходимости может быть адаптирована для обучения (в том числе с применением дистанционных образовательных технологий) лиц с ограниченными возможностями здоровья, инвалидов. Для этого требуется заявление обучающихся, являющихся лицами с ограниченными возможностями здоровья, инвалидами, или их законных представителей и рекомендации психолого-медико-педагогической комиссии. Для инвалидов содержание рабочей программы дисциплины (модуля) может определяться также в соответствии с индивидуальной программой реабилитации инвалида (при наличии).

10. ОСОБЕННОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ) ПРИ ОБУЧЕНИИ ИНВАЛИДОВ И ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ

Рабочая программа дисциплины (модуля) при необходимости может быть адаптирована для обучения (в том числе с применением дистанционных образовательных технологий) лиц с ограниченными возможностями здоровья, инвалидов. Для этого требуется заявление обучающихся, являющихся лицами с ограниченными возможностями здоровья, инвалидами, или их законных представителей и рекомендации психолого-медико-педагогической комиссии. При обучении лиц с ограниченными возможностями здоровья учитываются их индивидуальные психофизические особенности. Обучение инвалидов осуществляется также в соответствии с индивидуальной программой реабилитации инвалида (при наличии).

Для лиц с нарушением слуха возможно предоставление учебной информации в визуальной форме (краткий конспект лекций; тексты заданий, напечатанные увеличенным шрифтом), на аудиторных занятиях допускается присутствие ассистента, а также сурдопереводчиков и тифлсурдопереводчиков. Текущий контроль успеваемости осуществляется в письменной форме: обучающийся письменно отвечает на вопросы, письменно выполняет практические задания. Доклад (реферат) также может быть представлен в письменной форме, при этом требования к содержанию остаются теми же, а требования к качеству изложения материала (понятность, качество речи, взаимодействие с аудиторией и т. д.) заменяются на соответствующие требования, предъявляемые к письменным работам (качество оформления текста и списка литературы, грамотность, наличие иллюстрационных материалов и т. д.). Промежуточная аттестация для лиц с нарушениями слуха проводится в письменной форме, при этом используются общие критерии оценивания. При необходимости время подготовки к ответу может быть увеличено.

Для лиц с нарушением зрения допускается аудиальное предоставление информации, а также использование на аудиторных занятиях звукозаписывающих устройств (диктофонов и т. д.). Допускается присутствие на занятиях ассистента (помощника), оказывающего обучающимся необходимую техническую помощь. Текущий контроль успеваемости осуществляется в устной форме. При проведении промежуточной аттестации для лиц с нарушением зрения тестирование может быть заменено на устное собеседование по вопросам.

Для лиц с ограниченными возможностями здоровья, имеющих нарушения опорно-двигательного аппарата, на аудиторных занятиях, а также при проведении процедур текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации могут быть предоставлены необходимые технические средства (персональный компьютер, ноутбук или другой гаджет); допускается присутствие ассистента (ассистентов), оказывающего обучающимся необходимую техническую помощь (занять рабочее место, передвигаться по аудитории, прочесть задание, оформить ответ, общаться с преподавателем).