

Государственное образовательное учреждение высшего образования
**«КОМИ РЕСПУБЛИКАНСКАЯ АКАДЕМИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ И
УПРАВЛЕНИЯ»**
(ГОУ ВО КРАГСиУ)

**«КАНМУ СЛУЖБАӦ ДА ВЕСЬКӦДЛЫНЫ ВЕЛӦДАН КОМИ
РЕСПУБЛИКАСА АКАДЕМИЯ»**
вылыс тшупӧда велӧдан канму учреждение
(КСдаВВКРА ВТШВ КУ)

Утверждена в структуре
ОПОП 38.03.02 Менеджмент
(решение Ученого совета
от 29.05.2024 № 8)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

«СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

Направление подготовки – *38.03.02 Менеджмент*

Направленность (профиль) – *«Управление инвестиционными проектами»*

Уровень высшего образования – *бакалавриат*

Форма обучения – *очная, очно-заочная*

Год начала подготовки – 2024

Сыктывкар
2024

Рабочая программа дисциплины «Стратегический менеджмент» составлена в соответствии с требованиями:

- Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования – бакалавриат по направлению подготовки Менеджмент, утвержденный Приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 12.08.2020 № 970;

- Приказа Минобрнауки России «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры» от 06.04.2021 № 245;

- профессионального стандарта «Специалист по работе с инвестиционными проектами», утвержденного приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 16 апреля 2018 г. № 239н (зарегистрирован Министерством юстиции Российской Федерации 08 мая 2018 г., регистрационный № 51016);

- учебного плана ГОУ ВО «Коми республиканская академия государственной службы и управления» по направлению 38.03.02 Менеджмент (уровень бакалавриата) направленность (профиль) «Управление инвестиционными проектами».

РАЗДЕЛ 1. ОСНОВНЫЕ СВЕДЕНИЯ

1. Цель и задачи учебной дисциплины

1.1. Цель изучения учебной дисциплины

Целью изучения дисциплины «Стратегический менеджмент» является формирование у обучающихся стратегического мышления и развитие умений выявления источников конкурентных преимуществ предприятия и принятия стратегических решений.

1.2. Задачи учебной дисциплины

Задачами изучения дисциплины «Стратегический менеджмент» являются следующие:

- изучить основы стратегического менеджмента (динамики базовых понятий, концепций и моделей теории стратегии) и функциональных стратегий, применяя методы критического анализа и системного подхода;
- изучить основы практического стратегического менеджмента и стратегического управления (модели и методы, практические подходы и приемы, используемые в диагностике проблемной ситуации, в процессе формирования стратегии, при разработке стратегических планов и путей их реализации);
- изучить особенности, а также позитивный и негативный опыт как зарубежных фирм и корпораций, так и отечественных предприятий, и организаций по стратегическому управлению;
- изучить особенности разработки и обоснования стратегических решений в деятельности экономических служб и подразделений предприятий различных форм собственности, организаций, ведомств с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий.

1.3. Виды компетенций, формируемые в результате освоения дисциплины

Изучение дисциплины «Стратегический менеджмент» направлено на формирование следующих компетенций:

- 1) универсальные:
 - УК-2. Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений.
- 2) общепрофессиональные:
 - ОПК-3. Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия.
- 3) профессиональные:
 - ПК-1. Способен оценивать тенденции и закономерности развития внешней и внутренней среды и ее влияние на результаты хозяйственной деятельности организации в текущей и долгосрочной перспективе.

1.4. Место дисциплины в структуре образовательной программы:

Дисциплина «Стратегический менеджмент» относится к *обязательной части*, Блока 1 «Дисциплины (модули)» образовательной программы.

2. Требования к результатам освоения учебной дисциплины

2.1. Изучение дисциплины «Стратегический менеджмент» направлено на формирование следующих компетенций и индикаторов их достижений, заявленных в образовательной программе:

1) универсальные:

Наименование категории (группы) компетенций	Формируемые компетенции (код, наименование компетенции)	Код и наименование индикатора достижений компетенций	Содержание индикатора достижений компетенций
Разработка и реализация проектов	УК-2. Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	УК-2.И-1. Определяет совокупность взаимосвязанных задач для выработки решений	УК-2.И-1.3-1. Знает основные принципы и концепции в области целеполагания и принятия решений
			УК-2.И-1.3-2. Знает методы генерирования альтернатив решений и приведения их к сопоставимому виду для выбора оптимального решения
			УК-2.И-1.У-1. Умеет системно анализировать поставленные цели, формулировать задачи и предлагать обоснованные решения
			УК-2.И-1.У-2. Умеет использовать инструментальные средства для разработки и принятия решений
		УК-2.И-2. Выбирает оптимальные способы решения задач, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	УК-2.И-2.3-1. Знает основные методы принятия решений, в том числе в условиях риска и неопределенности
			УК-2.И-2.3-2. Знает виды и источники возникновения рисков принятия решений, методы управления ими
			УК-2.И-2.3-3. Знает критерии сопоставления различных вариантов решения
			УК-2.И-2.3-4. Знает основные нормативно-правовые документы, регламентирующие процесс принятия решений в конкретной предметной области

			УК-2.И-2.У-1. Умеет проводить многофакторный анализ элементов предметной области для выявления ограничений при принятии решений
			УК-2.И-2.У-2. Умеет разрабатывать, сопоставлять и оценивать альтернативные решения с учетом рисков
			УК-2.И-2.У-3. Умеет выбирать оптимальные решения исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений

2) общепрофессиональные:

Код и наименование ОПК	Код и наименование индикатора достижения ОПК	
	Индикаторы (И)	Результаты обучения (РО)
ОПК-3. Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия.	ОПК-3.И-1. Обосновывает результаты решения стратегических и оперативных управленческих задач как в целом на уровне организации и ее подразделений, так и в отдельных функциональных областях менеджмента.	ОПК-3.И-1.3.-1. Знает методы принятия и оценки эффективности организационно-управленческих решений в условиях сложной и динамичной среды
		ОПК-3.И-1.3.-2. Знает механизм реализации управленческих решений и оценки их последствий в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды
		ОПК-3.И-1.У-1. Умеет анализировать парадигмы современного подхода к разработке управленческих решений с учетом их социальной значимости и реализации в условиях сложной и динамичной среды
	ОПК-3.И-2. Осуществляет оценку ожидаемых результатов и последствий организационно-управленческих решений с учетом их социальной значимости и реализации в условиях сложной и динамической среды.	ОПК-3.И-2.3-1. Знает методы оценки операционной и организационной эффективности, социальной значимости, управленческих решений.
		ОПК-3.И-2.У-1. Умеет находить организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия

3) профессиональные:

Формируемые компетенции (код, наименование компетенции)	Формируемая трудовая функция (наименование)	Код и наименование индикатора достижений компетенций	Содержание индикатора достижений компетенций
ПК-1. Способен оценивать тенденции и закономерности развития внешней и внутренней среды и ее влияние на результаты хозяйственной деятельности организации в текущей и долгосрочной перспективе	Проведение аналитического этапа экспертизы инвестиционного проекта	ПК-1. И-1. Проводит необходимые для решения управленческих задач организации исследования внешней и внутренней среды с использованием современных информационных	ПК-1.И-1.3-1 Знает особенности внешней и внутренней среды организации, влияющие на ее деятельность
			ПК-1.И-1.У-1. Умеет оценивать влияние внешней и внутренней среды организации на результаты ее деятельности
			ПК-1.И-1.У-2. Умеет использовать информационные современные технологии для исследования внешней и внутренней среды организации
		ПК-1. И-2. Оценивает и прогнозирует закономерности развития внешней и внутренней среды бизнеса	ПК-1.И-2.3-1. Знает особенности и закономерности развития внутренней и внешней среды организации
			ПК-1.И-2.3-2. Знает методы оценки внутренней и внешней среды организации
			ПК-1.И-2.У-1. Умеет использовать методы оценки внешней и внутренней среды организации в профессиональной деятельности
			ПК-1.И-2.У-2. Умеет разрабатывать прогнозы развития внешней и внутренней среды организации

2.2. Запланированные результаты обучения по дисциплине «Стратегический менеджмент»

Должен знать:

- концепции, школы и современные подходы в стратегическом менеджменте;

- сущность, элементы и методы стратегического управления;
- ключевые вопросы определения миссии и цели организации;
- методы анализа внешней среды современных компаний;
- методы анализа внутренней среды организации;
- корпоративные, конкурентные и функциональные стратегии;
- основные принципы принятия стратегических решений;
- методы генерации альтернатив для выбора стратегического решения;
- критерии сопоставления различных вариантов стратегических решений.

Должен уметь:

- формулировать миссию и цель организации;
- проводить анализ внутренней и внешней среды организации;
- разрабатывать, сопоставлять и оценивать стратегические решения.

3. Объём учебной дисциплины

Очная форма обучения

Виды учебной работы	Распределение учебного времени
Контактная работа	56,35
Аудиторные занятия (всего):	54
<i>Лекции</i>	18
<i>Практические занятия</i>	36
<i>Лабораторные занятия</i>	-
Промежуточная аттестация	2,35
<i>Консультация перед экзаменом</i>	2
<i>Экзамен</i>	0,35
<i>Зачет</i>	-
<i>Контрольная работа</i>	-
<i>Руководство курсовой работой</i>	-
Самостоятельная работа	87,65
<i>Самостоятельная работа в течение семестра</i>	51,65
<i>Подготовка контрольной работы</i>	-
<i>Написание курсовой работы</i>	-
<i>Подготовка к промежуточной аттестации</i>	36
Вид текущей аттестации	кейс
Общая трудоёмкость дисциплины:	
<i>часы</i>	144
<i>зачётные единицы</i>	4

Очно-заочная форма обучения

Виды учебной работы	Распределение учебного времени
Контактная работа	24,35
Аудиторные занятия (всего):	22
<i>Лекции</i>	10
<i>Практические занятия</i>	12

<i>Лабораторные занятия</i>	-
Промежуточная аттестация	2,35
<i>Консультация перед экзаменом</i>	2
<i>Экзамен</i>	0,35
<i>Зачет</i>	-
<i>Контрольная работа</i>	-
<i>Руководство курсовой работой</i>	-
Самостоятельная работа	119,65
<i>Самостоятельная работа в течение семестра</i>	110,65
<i>Подготовка контрольной работы</i>	-
<i>Написание курсовой работы</i>	-
<i>Подготовка к промежуточной аттестации</i>	9
Вид текущей аттестации	кейс
Общая трудоёмкость дисциплины:	
<i>часы</i>	144
<i>зачётные единицы</i>	4

4. Содержание разделов и тем учебной дисциплины

Наименование темы учебной дисциплины	Содержание темы
Раздел 1. Общая характеристика стратегического управления	
Тема 1. Концепции, школы и современные подходы в стратегическом менеджменте (ОПК-3)	Эволюция теоретических концепций и практического стратегического менеджмента: стратегическое планирование, бюджетирование, стратегическое управление. Концепции, школы и современные подходы в стратегическом менеджменте. Концепции Г.Минцберга и И.Ансоффа. Компоненты стратегического менеджмента. Понятие и этапы стратегической ориентации фирмы. Экономическая, социальная и менеджериальная концепции фирмы, их особенности и влияние на теорию стратегии. Концепция социальной роли бизнеса.
Тема 2. Сущность, элементы и методы стратегического управления (УК-2; ОПК-3; ПК-1)	Сущность и элементы стратегического управления. Стратегические цели, ценности и интересы. Стратегия, тактика и политика фирмы. Развитие, стратегический успех и стратегический потенциал фирмы. Основные компетенции, сравнительные и стратегические преимущества фирмы. Понятие конкурентного преимущества. Экономичность, качество, инновации и реакция потребителей как основы создания и поддержания конкурентного преимущества. Методы и модели стратегического управления (метод сценариев, методы анализа и диагностики проблемных ситуаций). Методы и модели стратегической диагностики (методы анализа и оценки потенциала, анализа конкурентных преимуществ по М.Портеру, модели кривой обучения, PEST- анализ, SWOT-анализ, PIMS, риск-анализ, GAP-анализ.)
Тема 3. Формирование миссии и целей	Ключевые вопросы определения миссии. Формулирование миссии: миссия-предназначение, миссия – ориентация, миссия – политика. Формулирование цели. Основные заинтересованные

организации (УК-2; ОПК-3; ПК-1)	стороны и их цели.
Раздел 2. Стратегический анализ в системе стратегического управления	
Тема 4. Анализ внешней среды современных компаний (УК-2; ОПК-3; ПК-1)	Стратегическая диагностика внешнего окружения фирмы: анализ макроокружения, конкурентной, социально-экономической, политической и инновационной ситуации. STEP анализ. Анализ микросреды компании. Модель 5 конкурентных сил М. Портера для оценки прибыльности отрасли, выгодности инвестиций. Конкурентный анализ Томспона-Стрикленда: главные экономические характеристики отрасли; движущие силы развития; оценка сил конкуренции; анализ стратегических групп конкурентов; ключевые факторы успеха; оценка перспектив развития отрасли. Оценка привлекательности отрасли и ее роль в решении инвестиционных проблем. Определение ключевых факторов успеха в отрасли.
Тема 5. Внутренний стратегический анализ в системе стратегического управления (УК-2; ОПК-3; ПК-1)	Модель внутреннего стратегического анализа Р.Гранта. VRIO-анализ Барни. Концепция динамических способностей Тиса. Анализ цепочки создания стоимости поставщиками, дистрибьюторами и потребителями как системы создания и передачи ценности потребителям для поиска конкурентных преимуществ. Организационная структура управления на предприятии: функциональная, товарная, рыночная, товарно-рыночная, матричная, дивизиональная. Связь управленческих функций на предприятии: производство, маркетинг, финансы, снабжение и сбыт, кадры, исследования и разработки, информационные системы и ИТ. Суммарная матрица анализа внешних и внутренних факторов. SWOT анализ.
Раздел 3. Стратегии фирмы и их реализация	
Тема 6. Корпоративные стратегии (УК-2; ОПК-3; ПК-1)	Методы анализа диверсифицированного портфеля. Матрицы БКГ, корпорации «Дженерал электрик» (Мак-Кинзи), «стадии жизненного цикла товара – конкурентоспособности» фирмы. Их достоинства и ограничения в использовании. Политика инвестирования, сохранения позиций, ухода и ликвидации. Роль сетевого подхода в организации маркетинга в компании. Функции сетей, их формы. Разработка корпоративной стратегии.
Тема 7. Конкурентные стратегии (УК-2; ОПК-3; ПК-1)	Стратегии роста. Интенсивный рост, интеграционный рост и диверсификация. Матрица «продукты-рынки» И. Ансоффа. Конкурентные стратегии. Матрица завоевания конкурентных преимуществ (трех основных альтернативных стратегий) М. Портера. Ресурсы фирмы и их классификация. Роль ключевых компетенций компании в формировании ее конкурентоспособности. Разработка деловой (конкурентной) стратегии. Анализ конкурентоспособности стратегии организации в области подбора и привлечения персонала.
Тема 8. Функциональные стратегии (УК-2; ОПК-3; ПК-1)	Задачи функциональных стратегий. Основные и отличительные компетенции. Обращение к внешним источникам (outsourcing - аутсорсинг) ресурсов, наименее существенных для их деятельности. Сохранение за собой (в качестве внутренней деятельности) ядра бизнеса - основные компетенции (core competence).

	Финансовая стратегия предприятия. Анализ финансового состояния, оптимизация основных и оборотных средств. Распределение прибыли. Ценовая политика. Налоговая политика. Взаимосвязь финансовой стратегии со стратегическими решениями Маркетинговая стратегия. Сегментация рынка и определение целевого рынка покупателей. Стратегия интегрированного, дифференцированного и концентрированного маркетинга. Позиционирование и перепозиционирование товара на рынке. Выбор критериев позиционирования. Построение карты восприятия товара (услуги). Разработка комплекса маркетинга 4Р (7Р для сферы услуг). Стратегии НИОКР, стратегия управления информационными технологиями, стратегия закупок. Операционная стратегия. Стратегия УЧР. Поиск, отбор, развитие и оценка деятельности персонала. Мотивация эффективной деятельности персонала. Процесс карьеры. Анализа конкурентоспособности стратегии организации в области подбора и привлечения персонала.
Тема 9. Реализация и контроль выполнения стратегии (УК-2; ОПК-3; ПК-1)	Основные задачи контроля выполнения стратегии. Типы систем контроля: бюрократический контроль, рыночный контроль, контроль по выходу, контроль со стороны коллектива. Функционально-стоимостной анализ. Система сбалансированных показателей Нортон-Каплана. Руководство процессом выполнения стратегии.

5. Учебно-методическое и информационное обеспечение учебной дисциплины

5.1. Основная литература:

1. Томпсон, А. А. Стратегический менеджмент: искусство разработки и реализации стратегии : учебник / А. А. Томпсон, А. Д. Стрикленд ; пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – Москва : Юнити-Дана : Банки и биржи, 2017. – 577 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=691968>.
2. Фомичев, А. Н. Стратегический менеджмент : учебник / А. Н. Фомичев. – 4-е изд. – Москва : Дашков и К°, 2023. – 467 с. : ил., табл., схем. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=710016>.

5.2. Дополнительная литература:

1. Долгов, А. И. Стратегический менеджмент : учебное пособие / А. И. Долгов, Е. А. Прокопенко. – 5-е изд., стер. – Москва : ФЛИНТА, 2021. – 278 с. – (Экономика и управление). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=83145>.
2. Кузнецов, Б. Т. Стратегический менеджмент : учебное пособие / Б. Т. Кузнецов. – Москва : Юнити-Дана, 2017. – 624 с. : схем., табл., ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=683168>.
3. Николаев, А. А. Стратегическое управление организацией : учебник / А. А. Николаев ; Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации. – Москва : Прометей, 2023. – 598 с. : табл., схем. – (Высшее образование: Магистратура). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=701072>.
4. Панов, А. И. Стратегический менеджмент : учебное пособие / А. И. Панов, И. О. Коробейников, В. А. Панов. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юнити-Дана, 2017.

– 304 с. : табл., схем. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=691956>.

5. Стратегический менеджмент : российский и зарубежный опыт / М. С. Санталова, А. В. Борщева, И. В. Соклакова, И. Л. Сурач ; под науч. ред. М. С. Санталовой ; Академия управления и производства. – 3-е изд. – Москва : Дашков и К°, 2022. – 246 с. : схем., ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=698470>.

5.3. Профессиональные базы данных, информационно-справочные и поисковые системы:

Справочно-правовая система «КонсультантПлюс»;
ЭБС «Университетская библиотека онлайн».

5.4. Ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»:

1. Издательская группа «Дело и сервис» - маркетинг, менеджмент, бухучет <http://www.dis.ru>
2. Информационно-издательский центр «Статистика России» <http://www.infostat.ru>
3. Корпоративный менеджмент <http://www.cfin.ru>
4. Рейтинги. Обзоры. Исследования. Конференции. – Эксперт РА <http://www.raexpert.ru/>
5. Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Республике Коми - <http://komi.gks.ru>

6. Средства обеспечения освоения учебной дисциплины

В учебном процессе при реализации учебной дисциплины «Стратегический менеджмент» используются следующие программные средства:

Информационные технологии	Перечень программного обеспечения и информационных справочных систем
Офисный пакет для работы с документами	Microsoft Office Professional Свободно распространяемое программное обеспечение Only Office. https://www.onlyoffice.com
Информационно-справочные системы	Справочно-правовая система «Консультант Плюс»
	Справочно-правовая система «Гарант»
Электронно-библиотечные системы	ЭБС «Университетская библиотека онлайн»
	Национальная электронная библиотека (https://нэб.рф) (в здании ГОУ ВО КРАГСиУ)
	Научная электронная библиотека «КиберЛенинка» https://cyberleninka.ru
	Российская научная электронная библиотека https://www.elibrary.ru
Электронная почта	Электронная почта в домене krag.ru
Средства для организации вебинаров, телемостов и конференций	Сервисы веб- и видеоконференцсвязи, в том числе BigBlueButton

Сопровождение освоения дисциплины обучающимся возможно с использованием электронной информационно-образовательной среды ГОУ ВО КРАГСиУ, в том числе образовательного портала на основе Moodle (<https://moodle.krags.ru>).

7. Материально-техническое обеспечение освоения учебной дисциплины

При проведении учебных занятий по дисциплине «Стратегический менеджмент» задействована материально-техническая база академии, в состав которой входят следующие средства и ресурсы для организации самостоятельной и совместной работы обучающихся с преподавателем:

- специальные помещения для реализации данной дисциплины представляют собой учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, выполнения курсовых работ, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, а также помещения для самостоятельной работы и помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования. Специальные помещения укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории.

Для проведения занятий лекционного типа предлагаются наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, обеспечивающие тематические иллюстрации:

- лабораторию, оснащенную лабораторным оборудованием;
- помещение для самостоятельной работы обучающихся оснащено компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду организации;
- компьютерные классы, оснащенные современными персональными компьютерами, работающими под управлением операционных систем Microsoft Windows, объединенными в локальную сеть и имеющими выход в Интернет;
- библиотека Академии, книжный фонд которой содержит научно-исследовательскую литературу, научные журналы и труды научных конференций, а также читальный зал;
- серверное оборудование, включающее, в том числе, несколько серверов серии IBM System X, а также виртуальные сервера, работающие под управлением операционных систем Calculate Linux, включенной в Реестр Российского ПО, Linux Ubuntu Server и Microsoft Windows Server и служащими для размещения различных сервисов и служб, в том числе для обеспечения работы СУБД MySQL;
- сетевое коммутационное оборудование, обеспечивающее работу локальной сети, предоставление доступа к сети Internet с общей скоростью подключения 100 Мбит/сек, а также работу беспроводного сегмента сети Wi-Fi в помещениях Академии;
- интерактивные информационные киоски «Инфо»;
- программные и аппаратные средства для проведения видеоконференцсвязи.

Кроме того, в образовательном процессе обучающимися широко используются следующие электронные ресурсы:

- система Internet (скорость подключения – 100 Мбит/сек);
- сайт www.krags.ru;
- беспроводная сеть Wi-Fi.

Конкретные помещения для организации обучения по дисциплине «Стратегический менеджмент» определяются расписанием учебных занятий и промежуточной аттестации. Оборудование и техническое оснащение аудитории, представлено в паспорте соответствующих кабинетов ГОУ ВО КРАГСиУ.

РАЗДЕЛ II. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ

Важнейшим условием успешного освоения материала является планомерная работа обучающегося в течение всего периода изучения дисциплины. Обучающемуся необходимо ознакомиться со следующей учебно-методической документацией: программой дисциплины; учебником и/или учебными пособиями по дисциплине; электронными ресурсами по дисциплине; методическими и оценочными материалами по дисциплине.

Учебный процесс при реализации дисциплины основывается на использовании *традиционных, инновационных и информационных образовательных технологий*.

Традиционные образовательные технологии представлены *лекциями и занятиями семинарского типа (практические занятия)*.

Инновационные образовательные технологии используются в виде широкого применения активных и интерактивных форм проведения занятий. Аудиторная работа обучающихся может предусматривать интерактивную форму проведения лекционных и практических занятий: лекции-презентации, лекции-дискуссии, работа в малых группах, анализ практических ситуаций, деловые игры.

Информационные образовательные технологии реализуются путем активизации самостоятельной работы обучающихся в информационной образовательной среде.

Все аудиторные занятия преследуют цель обеспечения высокого теоретического уровня и практической направленности обучения.

Подготовка к лекционным занятиям

В ходе лекций преподаватель излагает и разъясняет основные и наиболее сложные понятия темы, а также связанные с ней теоретические и практические проблемы, дает рекомендации по подготовке к занятиям семинарского типа и самостоятельной работе. В ходе лекционных занятий обучающемуся следует вести конспектирование учебного материала.

С целью обеспечения успешного освоения дисциплины обучающийся должен готовиться к лекции. При этом необходимо:

- внимательно прочитать материал предыдущей лекции;
- ознакомиться с учебным материалом лекции по рекомендованному учебнику и/или учебному пособию;
- уяснить место изучаемой темы в своей профессиональной подготовке;
- записать возможные вопросы, которые обучающийся предполагает задать преподавателю.

Подготовка к практическим занятиям

Этот вид самостоятельной работы состоит из нескольких этапов:

- 1) повторение изученного материала. Для этого используются конспекты лекций, рекомендованная основная и дополнительная литература;
- 2) углубление знаний по теме. Для этого рекомендуется выписать возникшие вопросы, используемые термины;
- 3) подготовка докладов в формате презентации по темам, предлагаемым преподавателем;
- 4) выполнение практических заданий.

При подготовке к занятиям семинарского типа рекомендуется с целью повышения их эффективности:

- уделять внимание разбору теоретических задач, обсуждаемых на лекциях;
- уделять внимание краткому повторению теоретического материала, который используется при выполнении практических заданий;
- выполнять внеаудиторную самостоятельную работу;

- ставить проблемные вопросы, по возможности использовать примеры и задачи с практическим содержанием;
- включаться в используемые при проведении практических занятий активные и интерактивные методы обучения.

При разборе примеров в аудитории или дома целесообразно каждый из них обосновывать теми или иными теоретическими положениями.

Активность на занятиях семинарского типа оценивается по следующим критериям:

- ответы на вопросы, предлагаемые преподавателем;
- участие в дискуссиях;
- выполнение проектных и иных заданий;
- ассистирование преподавателю в проведении занятий.

Достаточно часто преподаватель на тематических занятиях семинарского типа поручает обучающимся подготовить доклады. При подготовке доклада, пользуясь различными источниками (учебной и специальной литературой, в том числе монографиями, диссертациями и статьями, информационными источниками, статистической информацией и т.д.), необходимо полностью раскрыть тему, последовательно изложить историю вопроса, имеющиеся точки зрения, собственные выводы. Необходимо избегать непроверенной информации, оговаривать легитимность источников. Обязательным является сопровождение доклада электронной презентацией, сделанной в редакторе Power Point. Электронная презентация включает: титульный слайд с указанием темы доклада, Ф.И.О. обучающегося; основные положения доклада, выводы и заключительный слайд со списком источников и благодарностью (8–10 слайдов). Слайды могут быть пронумерованы. Цветовой фон слайдов подбирается так, чтобы на нем хорошо был виден текст. Слушая доклады и выступления на семинаре или реплики в ходе дискуссии, обучающимся важно не только уважать мнение собеседника, но и использовать навыки активного или рефлексивного слушания (не перебивать, давая возможность полностью высказать свою точку зрения, непонятое уточнять, переформулируя высказанное и т.п.).

Организация самостоятельной работы

Для теоретического и практического усвоения дисциплины большое значение имеет самостоятельная работа обучающихся, которая может осуществляться индивидуально и под руководством преподавателя. Самостоятельная работа обучающегося является основным средством овладения учебным материалом во время, свободное от обязательных учебных занятий, что предполагает самостоятельное изучение отдельных тем, дополнительную подготовку к каждому практическому занятию. Самостоятельная работа обучающихся является важной формой образовательного процесса. Она реализуется непосредственно в ходе аудиторных занятий, в контактной работе с преподавателем вне рамок расписания, а также в библиотеке, при выполнении обучающимся учебных заданий.

Цель самостоятельной работы обучающихся состоит в научении осмысленно и самостоятельно работать сначала с учебным материалом, затем с научной информацией. Правильно организованная самостоятельная работа позволяет заложить основы самоорганизации и самовоспитания с тем, чтобы привить умение в дальнейшем непрерывно повышать свою квалификацию, что будет способствовать формированию профессиональных компетенций на достаточно высоком уровне. При изучении дисциплины организация самостоятельной работы обучающихся представляет собой единство трех взаимосвязанных форм:

- 1) внеаудиторная самостоятельная работа;
- 2) аудиторная самостоятельная работа, которая осуществляется под непосредственным руководством преподавателя при проведении практических занятий и во время чтения лекций;

3) творческая, в том числе научно-исследовательская работа. Это вид работы предполагает самостоятельную подготовку эссе, рефератов.

На практических занятиях необходимо выполнять различные виды самостоятельной работы, что позволяет ускорить формирование профессиональных умений.

Контроль результатов внеаудиторной самостоятельной работы обучающихся может проходить в письменной, устной или смешанной форме.

Подготовка к промежуточной аттестации

Видами промежуточной аттестации по данной дисциплине являются сдача экзамена. При проведении промежуточной аттестации выясняется усвоение основных теоретических и прикладных вопросов программы и умение применять полученные знания к решению практических задач. При подготовке к экзамену учебный материал рекомендуется повторять по учебному изданию, рекомендованному в качестве основной литературы, и конспекту. Экзамен проводится в назначенный день, по окончании изучения дисциплины. После контрольного мероприятия преподаватель учитывает активность работы обучающегося на аудиторных занятиях, качество самостоятельной работы, результаты текущей аттестации, посещаемость и выставляет итоговую оценку.

Изучение дисциплины с использованием дистанционных образовательных технологий

При изучении дисциплины с использованием дистанционных образовательных технологий необходимо дополнительно руководствоваться локальными нормативными актами ГОУ ВО КРАГСиУ, регламентирующими организацию образовательного процесса с использованием дистанционных образовательных технологий.

РАЗДЕЛ III. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

8. Контрольно-измерительные материалы, необходимые для проверки сформированности индикаторов достижения компетенций (знаний и умений)

8.1. Задания для проведения текущего контроля

Варианты заданий для выполнения контрольной работы (текущий контроль)

Кейс: «Виктор Киам и электробритва «Ремингтон»

Компания «Ремингтон Продактс» производит электробритвы «Ремингтон». С конца 40-х годов до конца 60-х годов компания росла и процветала благодаря своей репутации - производителя электробритв лучшего качества. Хотя «Ремингтон Продактс» была частью холдинга конгломерата «Спэрри Рэнд», ее возглавлял сам основатель корпорации.

В 1967 г. самый первый владелец ушел на пенсию, и его место занял инженер, страстно увлекавшийся созданием новой продукции. На протяжении последних 12 лет он направлял все усилия корпорации на совершенствование продукции. В модель вносились изменения каждые 6 месяцев. Иногда они были настолько незначительными, что потребители их практически не замечали. Даже и в такой ситуации внедрение новой продукции означало, что компания переставала производить предыдущую модель. Розничные торговцы боялись держать товарный запас электробритв «Ремингтон», потому что модели устаревали чуть ли не в пределах суток. Положение компании на рынке электробритв начало ослабевать, и эта тенденция продолжалась в течение нескольких лет.

В 1979 г. Виктор Киам выкупил «Ремингтон» у «Спэрри Рэнд». После того, как жена купила ему электробритву «Ремингтон», он пришел к выводу, что компания «Ремингтон Продактс» стоит того, чтобы ее сохранить. Знаток электробритв с практической стороны, Виктор Киам утверждал, что ни одна электробритва не бреет лучше, чем «Ремингтон».

Когда Киам стал владельцем «Ремингтон Продактс», он внес кардинальные изменения в деятельность компании. Первое, что он сделал, это собрал в одну группу руководителей из разных компаний, с кем работал долгие годы, отпустив прежних руководителей «Ремингтона». Затем он наметил дальнейшие сокращения и в производстве: освободив трех из четырех управляющих производств и уволив большую часть инженеров.

Перестроив компанию и придав ей «скорость и эффективность», Киам взялся за этические нормы компании. Многие сотрудники, которых Киам не хотел увольнять, ушли из компании, не выдержав связанного с переменами напряжения. Чтобы остановить эту опасную тенденцию, сотрудников стали знакомить с планами Киам по развитию компании, и все до единого стали участниками программ стимулирования.

Когда организация несколько стабилизировалась, внимание еще раз было направлено на электробритву. Были сняты все хромированные детали и внешние дополнения, придававшие лишний вес, но никак не улучшающие ее действия. Улучшенный дизайн был дешевле для исполнения, так что экономия на себестоимости пошла на пользу потребителю. Розничных торговцев заверили, что номенклатура производства останется стабильной, и заказы будут выполняться в течение 24 часов. Оздоровлению компании «Ремингтон Продактс» помогли также и другие новации маркетинга, такие как компактный чехол и гарантия возврата денег.

Задание:

1. Описать модели жизненного цикла компании.
2. Исходя из информации, касающейся данной конкретной ситуации, какой стиль руководства использовал Киам после того, как стал владельцем «Ремингтон Продактс»?
3. В какую сторону, по вашему мнению, может измениться ситуация в «Ремингтон Продактс», когда компания придет в норму? Потребуется ли ей гибкий или адаптивный стиль руководства?

8.2. Вопросы для подготовки к экзамену

1. Понятие и сущность стратегического менеджмента.
2. Цели, задачи и принципы стратегического менеджмента.
3. Концепции, школы и современные подходы в стратегическом менеджменте.
4. Элементы и методы стратегического управления.
5. Сущность и этапы стратегического планирования.
6. Элементы стратегического выбора: миссия, цели, стратегии, стратегические задачи, программы, ресурсы.
7. Формирование стратегических целей организации.
8. Анализ внешней среды современных компаний.
9. Внутренний стратегический анализ в системе стратегического управления.
10. Оценка и анализ внутренней и внешней среды организации (матрица SWOT-анализ).
11. Выбор стратегии: ограниченный рост, рост, сокращение; матрица БКГ.
12. Корпоративные стратегии.
13. Конкурентные стратегии.
14. Функциональные стратегии.
15. Реализация и контроль выполнения стратегии.

8.3. Вариант заданий для проведения промежуточного контроля

1. Термин «Стратегический менеджмент» возник и стал широко применяться в начале 70х годов в:

- 1) Японии;
- 2) Германии;
- 3) США.

2. Ключевым звеном «Стратегического управления» является:

- 1) управление посредством выбора стратегических позиций;
- 2) стратегическое планирование;
- 3) управление путем ранжирования стратегических задач.

3. В стратегическом менеджменте к функциям управления относятся (выберите несколько пунктов):

- 1) планирование;
- 2) кадровая политика;
- 3) мотивация;
- 4) коммуникация;
- 5) контроль.

4. Стратегия-это:

- 1) общий комплексный план;
- 2) набор правил, которыми организация руководствуется в своей деятельности;
- 3) оптимальный набор правил и приемов, которые позволяют реализовать миссию, достичь глобальных и локальных целей.

5. Стратегический менеджмент – это:

- 1) процесс принятия решений;
- 2) наука об управлении сложными объектами;
- 3) наука и технология стратегического управления;
- 4) искусство.

6. Стратегический менеджмент содержит следующие функции:

- 1) планирование, организация, руководство и контроль;
- 2) прогнозирование, планирование, организация, координация, учет, контроль, анализ и мотивация;
- 3) социальное планирование, координация, контроль и мотивацию.

7. К основным понятиям стратегического менеджмента относятся:

- 1) структура организации;
- 2) миссия;
- 3) персонал;
- 4) функции управления.

8. Понятие стратегического менеджмента включает следующие внешние факторы:

- 1) организационные;
- 2) социальные;
- 3) экономические;
- 4) юридические;
- 5) политические;

б) исследования ситуации и развития компании.

9. Высшим уровнем стратегического менеджмента является:

- 1) деловой уровень;
- 2) корпоративный уровень;
- 3) функциональный уровень.

10. Объектами стратегического менеджмента являются:

- 1) исследование и развитие;
- 2) производство;
- 3) мотивация;
- 4) маркетинг;
- 5) различные виды стратегий организации.

11. По отношению к сфере бизнеса стратегический менеджмент предполагает:

- 1) выбор структуры организации;
- 2) поиск сферы деятельности;
- 3) выбор стратегии выживания.

12. В чем состоят основные различия между стратегическим управлением на коммерческом предприятии и в государственном учреждении?

- 1) на коммерческом предприятии можно организовать стратегическое управление, а в государственном учреждении – нельзя;
- 2) на коммерческом предприятии есть миссия, а в государственном учреждении ее нет;
- 3) различий нет;
- 4) имеются различия в способах формирования миссии и целей, в способах мониторинга и контроля, в характере ответственности, в способах оценки деятельности.

13. Кто считается предшественником стратегического управления и первым стратегом?

- 1) военные стратеги и мыслители;
- 2) философы древности и военные стратеги;
- 3) немецкие военные стратеги;
- 4) китайские философы.

14. Какая ошибка наиболее часто повторяется при реализации новой стратегии?

- 1) отсутствие необходимых ресурсов;
- 2) неспособность и отсутствие желания осуществлять стратегическое планирование;
- 3) плохое знание внешнего рынка;
- 4) новая стратегия автоматически налагается на старую структуру.

15. План предприятия представляет собой:

- 1) развернутую производственную программу;
- 2) официальный документ, отражающий планы развития предприятия;
- 3) пути достижения цели на основе сбалансированности имеющихся ресурсов;
- 4) перспективный документ, в котором сформулированы основные принципы и требования предприятия.

16. Наиболее распространенной формой текущего планирования является:

- 1) бизнес – план предприятия;
- 2) оперативный план;
- 3) годовой план.

17. К основным факторам успеха относятся:

- 1) экономические;
- 2) технологические;
- 3) политические.

18. Официальный документ, отражающий планы развития предприятия – это _____.

19. Долгосрочные планы высшего руководства по достижению перспективных целей организации – это _____.

20. Процесс выработки стратегии для каждой фирмы зависит:

- 1) позиции фирмы на рынке;
- 2) динамики ее развития;
- 3) организационной культуры компании.

21. Процесс комплексного анализа внутренних ресурсов и возможностей предприятия, направленный на оценку текущего состояния бизнеса, его сильных и слабых сторон, выявление стратегических проблем – это:

- 1) SWOT-анализ;
- 2) STEP-анализ;
- 3) управленческий анализ.

22. Что подразумевает PEST-анализ?

- 1) анализ политических, экономических, социальных и технологических аспектов внешней среды, способных повлиять на деятельность фирмы;
- 2) группировку всех факторов внутренней среды и изучение каждой из них в контексте влияния на развитие фирмы;
- 3) изучение наиболее сильных конкурентов фирмы.

Практико-ориентированные задания

Задание 1.

1. Предположим, что Вы располагаете суммой в 100 тыс. руб. Банк предлагает по вкладам сроком на один год 7% годовых. Акционерное общество выпустило привилегированные акции стоимостью 25 тыс. руб. каждая с доходом на акцию 10% годовых и 100 обыкновенных акций стоимостью 20 тыс. руб. каждая. На дивиденды выделено 800 тыс. руб.

Выберите и обоснуйте стратегию бизнеса: куда лучше вложить деньги на один год – в банк, привилегированные акции или обыкновенные акции?

2. Результаты реализации стратегии компании N дали следующие результаты: масса прибыли равна 5 млн. ед., норма прибыли – 25%.

Определите затраты компании и выручку. Дайте оценку выбранной стратегии бизнеса.

3. Модель стратегического состояния компании может быть графически представлена как куб. Вершины стратегического куба, начиная от состояния «неорганическая система» и кончая состоянием «стратегическое равновесие», представляют собой некие предельные значения и в чистом виде практически не могут являться оценкой стратегического состояния конкретной компании. Построение стратегического куба и нахождение координат

точки, соответствующей состоянию организации, позволяют определить реальное состояние фирмы, выявить узкие места и проблемы, которые предстоит решать для развития организации.

Попытайтесь построить модель стратегического состояния компании. Как оценить степень ориентации компании на тот или иной вектор модели состояния компании? Какое состояние политического, экономического и организационного аспектов обеспечивает компании наиболее устойчивое положение и почему?

Задание 2.

1. Даже самая совершенная система управления не приведет к успеху, если штат организации не будет состоять из профессионалов, преданных своему делу. Роль человеческого фактора в реализации стратегии трудно переоценить. Но если изменена стратегия, то следует ли изменять персонал? Эта проблема достаточно сложна и решается по-разному.

А как считаете Вы? Следует ли менять персонал, изменять требования к нему или предпочтительно опираться на знающих, опытных, квалифицированных сотрудников? Что бы Вы предложили для обеспечения эффективной и целенаправленной работы каждого сотрудника по реализации стратегии? Как компания приводит в соответствие менеджера и стратегию?

2. Что, на Ваш взгляд, является причиной сопротивления изменениям в процессе реализации стратегии?

При проведении зачета в устной форме зачетный билет включает 1 теоретический вопрос и практико-ориентированное задание.

8.4. Тематика курсовых работ

Изучение дисциплины не предполагает написание курсовой работы.

9. Критерии выставления оценок по результатам изучения дисциплины

Освоение обучающимся каждой учебной дисциплины в семестре, независимо от её общей трудоёмкости, оценивается по 100-балльной шкале, которая затем при промежуточном контроле в форме экзамена и дифференцированного зачета переводится в традиционную 4-балльную оценку («отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно»), а при контроле в форме зачёта – в 2-балльную («зачтено» или «незачтено»). Данная 100-балльная шкала при необходимости соотносится с Европейской системой перевода и накопления кредитов (ECTS).

Соотношение 2-, 4- и 100-балльной шкал оценивания освоения обучающимися учебной дисциплины со шкалой ECTS

Оценка по 4-балльной шкале	Зачёт	Сумма баллов по дисциплине	Оценка ECTS	Градация
5 (отлично)	Зачтено	90 – 100	A	Отлично
4 (хорошо)		85 – 89	B	Очень хорошо
		75 – 84	C	Хорошо
3 (удовлетворительно)		70 – 74	D	Удовлетворительно
		65 –69		
		60 – 64	E	Посредственно
2 (неудовлетворительно)	Не зачтено	Ниже 60	F	Неудовлетворительно

Критерии оценок ECTS

5	A	« Отлично » – теоретическое содержание дисциплины освоено полностью, без пробелов, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество их выполнения оценено числом баллов, близким к максимальному
4	B	« Очень хорошо » – теоретическое содержание дисциплины освоено полностью, без пробелов, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом в основном сформированы, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество выполнения большинства из них оценено числом баллов, близким к максимальному, однако есть несколько незначительных ошибок
	C	« Хорошо » – теоретическое содержание дисциплины освоено полностью, без пробелов, некоторые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы недостаточно, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество выполнения ни одного из них не оценено минимальным числом баллов, некоторые виды заданий выполнены с ошибками
3	D	« Удовлетворительно » – теоретическое содержание дисциплины освоено частично, но пробелы не носят существенного характера, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом в основном сформированы, большинство предусмотренных программой обучения учебных заданий выполнено, некоторые из выполненных заданий, возможно, содержат ошибки
	E	« Посредственно » – теоретическое содержание дисциплины освоено частично, некоторые практические навыки работы не сформированы, многие предусмотренные программой обучения учебные задания не выполнены, либо качество выполнения некоторых из них оценено числом баллов, близким к минимальному
2	F	« Неудовлетворительно » – теоретическое содержание дисциплины не освоено, необходимые практические навыки работы не сформированы, все выполненные учебные задания содержат грубые ошибки, дополнительная самостоятельная работа над материалом дисциплины не приведет к какому-либо значимому повышению качества выполнения учебных заданий

Оценивание результатов обучения по дисциплине осуществляется в форме текущего и промежуточного контроля. Текущий контроль в семестре проводится с целью обеспечения своевременной обратной связи, с целью активизации самостоятельной работы обучающихся. Объектом промежуточного контроля являются конкретизированные результаты обучения (учебные достижения) по дисциплине.

Структура итоговой оценки обучающихся

Критерии и показатели оценивания результатов обучения

№	Критерии оценивания	Показатели (оценка в баллах)
1	Работа на аудиторных занятиях	20
2	Посещаемость	5
3	Самостоятельная работа	15
4	Текущая аттестация	20

	Итого	60
5	Промежуточная аттестация	40
	Всего	100

*Критерии и показатели оценивания результатов обучения
в рамках аудиторных занятий*

№	Критерии оценивания	Показатели (оценка в баллах)
1	Подготовка и выступление с докладом	до 5 баллов
2	Активное участие в обсуждении доклада	до 5 баллов
3	Выполнение практического задания (анализ практических ситуаций, составление документов, сравнительных таблиц)	до 5 баллов
4	Другое	до 5 баллов
	Всего	20

*Критерии и показатели оценивания результатов обучения в рамках посещаемости
обучающимся аудиторных занятий*

Критерии оценивания	Показатели (оценка в баллах)
100% посещение аудиторных занятий	5
100% посещение аудиторных занятий. Небольшое количество пропусков по уважительной причине	4
До 30% пропущенных занятий	3
До 50% пропущенных занятий	2
До 70% пропущенных занятий	1
70% и более пропущенных занятий	0

*Критерии и показатели оценивания результатов обучения
в рамках самостоятельной работы обучающихся*

Критерии оценивания	Показатель (оценка в баллах)
Раскрыты основные положения вопроса или задания через систему аргументов, подкрепленных фактами, примерами, обоснованы предлагаемые в самостоятельной работе решения, присутствуют полные с детальными пояснениями выкладки, оригинальные предложения, обладающие элементами практической значимости, самостоятельная работа качественно и чётко оформлена	15–12
В работе присутствуют отдельные неточности и замечания не принципиального характера	11–9
В работе имеются серьёзные ошибки и пробелы в знаниях	8–5
Задание не выполнено или выполнено с грубыми ошибками	0

*Критерии и показатели оценивания результатов обучения
в рамках текущей аттестации*

Критерии оценивания	Показатели (оценка в баллах)
Задание полностью выполнено, правильно применены теоретические положения дисциплины. Отмечается чёткость и структурированность изложения, оригинальность мышления	20–17

Задание полностью выполнено, при подготовке применены теоретические положения дисциплины, потребовавшие уточнения или незначительного исправления	16–13
Задание выполнено, но теоретическая составляющая нуждается в доработке. На вопросы по заданию были даны нечёткие или частично ошибочные ответы	12–5
Задание не выполнено или при ответе сделаны грубые ошибки, демонстрирующие отсутствие теоретической базы знаний обучающегося	0

*Критерии и показатели оценивания результатов обучения
в рамках промежуточного контроля*

Промежуточный контроль в форме экзамена имеет целью проверку и оценку знаний обучающихся по теории и применению полученных знаний и умений.

Критерии и показатели оценки результатов экзамена в тестовой форме

Критерии оценивания	Показатели (оценка в баллах)
Правильно выполненных заданий – 86–100%	40–35
Правильно выполненных заданий – 71–85%	34–25
Правильно выполненных заданий – 51–70%	24–15
Правильно выполненных заданий – менее 50%	14–0