

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ им. В.Г.ШУХОВА»**
(БГТУ им. В.Г. Шухова)

УТВЕРЖДАЮ
Директор института ИЭМ
Ю.А. Дорошенко
« 18 » 05 2021 г.



РАБОЧАЯ ПРОГРАММА
дисциплины

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

направление подготовки:

41.03.06 Публичная политика и социальные науки

Направленность программы:

Публичная политика в социально-экономической сфере

Квалификация

Бакалавр

Форма обучения

очная

Институт Экономики и менеджмента

Кафедра Стратегического управления

Белгород 2021

Рабочая программа составлена на основании требований:

- Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 41.03.06 Публичная политика и социальные науки, направленность Публичная политика в социально-экономической сфере;
- учебного плана, утвержденного ученым советом БГТУ им. В.Г. Шухова в 2021 году.



Составители: д-р экон. наук, доц.

(И.О. Малыгина)

Рабочая программа обсуждена на заседании кафедры стратегического управления

Протокол № 11 заседания кафедры от «23» апреля 2021 г.

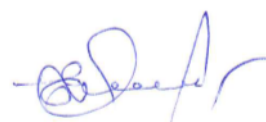


Заведующий кафедрой: д-р экон. наук, проф.

(Ю.А. Дорошенко)

Рабочая программа согласована с кафедрой теории и методологии науки

«12» мая 2021 г.



Заведующий кафедрой: д-р экон. наук, проф.

(Е.Н. Чижова)

Рабочая программа одобрена методической комиссией института экономики и менеджмента

«18» мая 2021 г., протокол № 9



Председатель канд. экон. наук, доц.

(Л.И. Журавлева)

1. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Категория (группа) компетенций	Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Наименование показателя оценивания результата обучения по дисциплине
Профессиональные компетенции (организационно-управленческий тип деятельности)	ПК-4. Способен организовать информационное взаимодействие с подразделениями и должностными лицами	ПК-4.2. Оценивает эффективность организационной структуры, деятельности руководства структурных подразделений, направления деятельности организации	<p>Знания:</p> <ul style="list-style-type: none"> – теоретические аспекты стратегического управления – принципы стратегического анализа, применяемые в оценке эффективности организационных структур. <p>Умения:</p> <ul style="list-style-type: none"> – планирование и реализация стратегии организации с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия; – осуществление стратегического анализа, формирование и реализация стратегии организации, направленные на обеспечение конкурентоспособности; – анализ взаимосвязей между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений. <p>Навыки:</p> <ul style="list-style-type: none"> – способность делегировать полномочия и стимулировать творческую активность персонала организации; – стратегический анализ, разработка и осуществление стратегии организации.

2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

1. Компетенция ПК-4. Способен организовать информационное взаимодействие с подразделениями и должностными лицами

Стадия	Наименования дисциплины
1.	Стратегический менеджмент
2.	Организационное поведение
3.	Политические стратегии (теории игр)
4.	Проектный контроллинг
5.	Теория управления
6.	Офис-менеджмент

3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зач. единицы, 144 часа.

Форма промежуточной аттестации *дифференцированный зачет*.

Вид учебной работы	Всего часов	Семестр №5
Общая трудоемкость дисциплины, час	144	180
Контактная работа (аудиторные занятия), в т.ч.:	71	71
лекции	34	34
лабораторные	–	–
практические	34	34
групповые консультации в период теоретического обучения и промежуточной аттестации	3	3
Самостоятельная работа студентов, включая индивидуальные и групповые консультации, в том числе:	73	73
Курсовой проект	–	–
Курсовая работа	–	–
Расчетно-графическое задание	18	18
Индивидуальное домашнее задание	–	–
Самостоятельная работа на подготовку к аудиторным занятиям (лекции, практические занятия, лабораторные занятия)	55	55
Экзамен	–	–

4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

4.1 Наименование тем, их содержание и объем Курс 3 Семестр 5

№ п/п	Наименование раздела (краткое содержание)	Объем на тематический раздел по видам учебной нагрузки, час			
		Лекции	Практические занятия	Лабораторные занятия	Самостоятельная работа на подготовку к аудиторным занятиям
1. Сущность и основные понятия стратегического менеджмента.					
	Стратегический менеджмент: сущность и история теоретического развития; Школы стратегического менеджмента; Понятие и сущность стратегии управления.	4	4	-	7
2. Анализ организационной среды.					
	Анализ внешней среды организации; Анализ внутренней среды организации.	4	4	-	8
3. Определение бизнеса: формирование миссии, видения, стратегических целей.					
	Понятие и сущность миссии организации; Формирование видения организации; Принципиальные положения формирования и реализации стратегических целей.	4	4	-	8
4. Классификация и условия реализации типовых стратегий.					
	Базовые стратегии роста организации; Деловые стратегии достижения конкурентных преимуществ; Стратегии поведения в конкурентной среде; Функциональные стратегии; Стратегии стадии жизненного цикла отрасли	5	4	-	4
5. Методы анализа внутренней среды и стратегический ресурсов организации.					
	Стратегический анализ производственных затрат в цепочке создания ценности; Анализ стратегического потенциала организации.	4	2	-	4
6. Методы анализа внешней среды организации.					
	Методы анализа микросреды; ПЭСТ-анализ макроокружения организации; Конкурентная позиция организации и модель конкурентных сил Портера.	4	2	-	4
7. Методы комплексного анализа внешней и внутренней среды организации.					
	Стратегическая сегментация и стратегии организации; SWOT-анализ и методика его проведения; SPACE -анализ для малых и средних предприятий.	4	4	-	8
8. Модели анализа портфельных стратегий.					
	Матрица Бостонской консалтинговой группы; Матрица портфельного анализа GE/McKinsey; Матрица «товар – рынок» И. Ансоффа; Анализ воздействия рыночной стратегии на прибыль (Проект PIMS); Матрица фирмы «Arthur D. Little»	5	10	-	12
ИТОГО		34	34		55

4.2. Содержание практических (семинарских) занятий

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Тема практического (семинарского) занятия	К-во часов	Самостоятельная работа на подготовку к аудиторным занятиям
семестр №5				
1	Сущность и основные понятия стратегического менеджмента.	Круглый стол на тему «Стратегия как фактор развития бизнеса». Выступление студентов с докладами.	2	4
		Школы стратегического менеджмента.	2	3
2	Анализ организационной среды.	Стратегический анализ факторов внутренней среды предприятия.	2	4
		Стратегический анализ факторов внутренней среды предприятия.	2	4
3	Определение бизнеса: формирование миссии, видения, стратегических целей.	Сравнительный анализ миссии и стратегии известных мировых компаний.	2	4
		Формирование миссии, видения и стратегических целей компании (на примере предприятий и организаций региона).	2	4
4	Классификация и условия реализации типовых стратегий.	Сравнительный анализ типовых стратегий. Формирование стратегии компании (на примере предприятий и организаций региона).	4	4
5	Методы анализа внутренней среды и стратегический ресурс организации.	Анализ стратегического потенциала организации (на примере предприятий и организаций региона).	2	4
6	Методы анализа внешней среды организации.	Практическое применение ПЭСТ-анализа.	2	4
7	Методы комплексного анализа внешней и внутренней среды организации.	SWOT-анализ компании (на примере предприятий и организаций региона).	2	4
		SPACE -анализ компании (на примере предприятий и организаций региона).	2	4
8	Модели анализа портфельных стратегий.	Анализ продуктового портфеля: построение матрицы Бостонской консалтинговой группы	4	4
		Построение матрицы «товар – рынок» И. Ансоффа	2	4
		Анализ воздействия рыночной стратегии на прибыль (построение проекта PIMS)	4	4
ИТОГО:			34	55
			ВСЕГО:	89

4.3. Содержание лабораторных занятий

Не предусмотрены учебным планом.

4.4. Содержание курсового проекта/работы

Не предусмотрены учебным планом.

4.5. Содержание расчетно-графического задания, индивидуальных домашних заданий

Структура работы:

- Титульный лист (прил. 1);
- Содержание;
- Введение (1-2 стр.) – в введении отражается актуальность выбранной темы исследования, цель, задачи курсовой работы, используемые в процессе написания работы данные;
- Теоретическая часть – реферат по выбранной теме (5-10 стр.);
- Практическая часть – решение задач на основании материалов выбранного предприятия.
- Заключение (1-2 стр.)
- Список используемых источников (минимум 15).
- Приложения – формы бухгалтерской отчетности предприятия, использованные в расчетах практической части.

Примерный перечень тем для теоретической части РГЗ

1. Влияние масштабов и уровня специализации бизнеса на стратегическое управление организацией.
2. Интеграция и диверсификация деятельности организации: предпосылки, процесс реализации, последствия.
3. Информационное обеспечение стратегического управления организацией.
4. Использование бенчмаркинга в стратегическом управлении организацией.
5. Использование стратегического контроллинга в организации.
6. Использование стратегического менеджмента в антикризисном регулировании деятельности организации.
7. Менеджмент изменений в реализации стратегий.
8. Менеджмент организации в условиях неопределенности внешней среды: стратегии поведения организации.
9. Предпосылки возникновения, развитие и современное состояние стратегического менеджмента.
10. Проблемы и логика анализа конкурентоспособности организации.
11. Проблемы и логика портфельного анализа.
12. Проблемы разработки и реализации конкурентных стратегий.
13. Проблемы разработки и реализации корпоративных стратегий.
14. Разработка и реализация стратегий сокращения бизнеса и реструктуризации капитала.
15. Разработка и реализация стратегических установок организации.
16. Стратегии сужения деятельности организации: дезинтеграция и аутсорсинг.
17. Стратегические решения в деятельности организации.
18. Стратегический контроль в деятельности организации.
19. Стратегическое позиционирование организации.
20. Стратегическое развитие организации: внутренний и внешний рост.
21. Технология выбора стратегии развития организации.
22. Технология и методы анализа среды организации.

23. Технология оценки стратегических альтернатив развития организации.
24. Технология реализации стратегии организации.
25. Управление развитием организации при выходе на мировые рынки.
26. Управление стратегическими изменениями в организации.
27. Формирование системы стратегического управления организацией.
28. Видение и миссия организации
29. История теоретического осмысления стратегического менеджмента как науки
30. Роль менеджера в системе стратегического управления

Примерный перечень заданий для практической части

Задание 1. Сбалансированная система показателей и стратегические карты.

Модели стратегических управленческих решений, ориентированные только на получение экономической выгоды, в качестве главной цели определяют получение прибыли в долгосрочной и краткосрочной перспективе. Все остальные цели (в сфере маркетинг, персонала, производства и др.) являются функциональными целями или средством для достижения главной финансовой цели. Такой подход отражает интересы владельцев фирмы и в меньшей мере соответствует интересам покупателей и персонала.

В современных динамично меняющихся условиях модель сбалансированной системы показателей (ССП) является альтернативной и более эффективной в стратегическом управлении.

ССП – это инструмент для разработки и мониторинга реализации стратегий организации, согласованных по четырем ключевым пространствам деятельности: финансы, маркетинг, внутренние процессы, обучение и рост (рис. 11.1.). Иными словами – для всех четырех направлений устанавливаются равноправные стратегические цели и показатели по их оценке.

В СПП разрабатываются следующие показатели.

1) Финансовые показатели рассматривают эффективность деятельности компании (стоимость компании, рентабельность, прибыль и т. д.).

2) В проекции маркетинга (клиенты) оценивается полезность товаров или услуг компании с точки зрения потребителей.

3) Проекция обучения и роста определяет инфраструктуру, которую компания должна построить для обеспечения роста и развития в долгосрочной перспективе.

Проекция внутренних бизнес-процессов оценивает эффективность процессов, протекающих внутри компании, СПП обеспечивает оперативную связь результатов текущей деятельности с долгосрочной стратегией компании, беря на себя управление такими процессами, как:

- уточнение видения будущего и перевод его в стратегию;
- коммуникация и связь;
- планирование и постановка целей;
- обеспечение стратегической обратной связи и обучения.

На основании бухгалтерской отчетности и иных данных по объекту исследования заполнить Стратегическая карта сбалансированной системы показателей.

Задание 2. Работа товарной стратегии по методу Бостонской консалтинговой группы

По данным выбранного предприятия, а также пяти ведущих конкурентов, построить матрицу БКГ и на основе ее анализа сформировать товарную стратегию по отдельным видам продукции (табл. 2).

Таблица 2

Характеристика продуктового портфеля АО «...»

№	Наименование продукта	Выручка, тыс. руб.		Ёмкость рынка, тыс. руб. (текущий год)	Выручка конкурента, тыс. руб. (текущий год)
		предыдущий год	текущий год		
1					
...					
n					
	Итого	По отчетности	По отчетности		

Рекомендации к решению.

Пояснения к графам таблицы:

а) *Ёмкость рынка*: сумма данных по выручке данного предприятия и выручки пяти ведущих предприятий отрасли.

б) *Выручка конкурента*: выручка одного из пяти избранных конкурентов на текущий год.

В качестве критериев построения матрицы рассматриваются: темпы роста рынка (объем продаж) и относительная доля рынка.

1. Расчет темпов роста рынка. Характеризует изменение объемов продаж и определяется для каждой категории производимой продукции через индекс соответствующих темпов роста в текущем периоде.

Индекс темпов роста по каждому виду продукции определяется как отношение объема продаж за текущий период к объему продаж за предыдущий период и выражается в коэффициентах роста.

2. Расчет относительной доли, занимаемой анализируемым предприятием на рынке по каждому виду производимой продукции:

Относительная доля рынка определяется отношением доли предприятия на рынке к доле ведущего конкурента. Доля рынка предприятия или сильнейшего конкурента определяется как отношение объема продаж к емкости рынка данной категории продукции соответственно предприятием или его сильнейшим конкурентом.

3. Расчет *доли каждой категории* производимого продукта в общем объеме продаж предприятия за текущий период.

4. Все рассчитанные данные вносятся в таблицу 3.

Таблица 3

Показатель, в долях единицы	1	...	n
Темп роста рынка			
Относительная доля рынка			
Доля продукта в продукто- вом портфеле			

5. Построение матрицы БКГ.

В качестве масштаба оценки отдельных видов продукции (среднее значение матрицы) применяются:

- а) средний индекс темпов роста рынка, равный среднему значению показателей темпов роста рынка по отдельным категориям производимого продукта;
- б) относительная доля рынка – средняя величина в диапазоне от минимального до максимального значения относительной доли на рынке;
- с) диаметр круга для изображения соответствующей категории производимой продукции выбирается пропорционально доли объема продукции в общем объеме выручки.

6. Формирование товарной стратегии фирмы на основе анализа матрицы БКГ.

Она формируется по отдельным видам продукции и может содержать следующие стратегические решения:

- убрать из товарного портфеля предприятия;
- увеличить объем реализации, изменяя структуру товарного портфеля;
- увеличить инвестирование и т.д.;

Варианты продуктовой стратегии представляются в таблице 4.

Таблица 4

Вариант продуктовой стратегии предприятия

Сегмент	№ категории производимой продукции	Стратегия
«Дикие кошки»		
«Звезды»		
«Дойные коровы»		
«Собаки»		

Задание 3.

Метод PIMS – метод анализа влияния рыночной стратегии на прибыль. Этот проект представляет собой попытку установления количественных закономерностей влияния факторов производства и рынка на рентабельность предприятия в перспективе.

В результате анализа данных о функционировании предприятия за текущий период, содержащихся в финансовой и бухгалтерской отчетности предприятия,

должны быть определены факторы, которые максимально объясняют различия в показателях эффективности хозяйствующих субъектов:

1) капиталоемкость (отношение средней стоимости основного капитала к объему товарной продукции);

2) относительное качество продукции (оценивается экспертным путем по 5-ти балльной шкале);

3) производительность (отношение объема товарной продукции к среднесписочной численности);

4) конкурентная позиция предприятия (относительная доля рынка из матрицы БКГ);

5) затраты на единицу продукции (отношение себестоимости товарной продукции к объему товарной продукции);

6) инновационная деятельность (чистые денежные средства от инвестиционной деятельности – строка 340 Отчета о движении денежных средств).

Таблица 5

Расчет показателей для осуществления PIMS-анализа АО «...»

Показатель	Значение показателя за текущий период	Значение показателя за предыдущий период	«Идеальное» значение	Отклонение от «идеального» значения
Капиталоемкость, д.е.				
Относительное качество продукции, д.е.				
Производительность, тыс. руб./чел.				
Конкурентная позиция, баллы				
Затраты на единицу продукции, руб./руб.				
Инновационная деятельность, тыс. руб.				

«Идеальным» значением показателей являются их наилучшие значения в отрасли, которые рассчитываются, исходя из анализа данных показателей за текущий период по данным пяти ведущих предприятий в отрасли.

Таблица 6

Расчет анализируемых показателей по ведущим предприятиям отрасли

Показатель	Предприятие 1	Предприятие 2	Предприятие 3	Предприятие 4	Предприятие 5
Капиталоемкость, д.е.					
Относительное качество продукции, д.е.					
Производительность, тыс. руб./чел.					

Конкурентная позиция, баллы					
Затраты на единицу продукции, руб./руб.					
Инновационная деятельность, тыс. руб.					

В итоге должен быть сформирован комплекс управленческих рекомендаций по оптимизации текущего состояния анализируемого предприятия по улучшению соответствующих сфер его деятельности.

Таблица 7

Причины, препятствующие эффективному развитию АО «...» по анализируемым сферам деятельности

п/п	Показатель	Причины
1	Капиталоемкость, д.е.	
2	Относительное качество продукции, д.е.	
3	Производительность, тыс. руб./чел.	
4	Конкурентная позиция, баллы	
5	Затраты на единицу продукции, руб./руб.	
6	Инновационная деятельность, тыс. руб.	

5. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ, ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

5.1. Реализация компетенций

1. Компетенция ПК–4. Способен организовать информационное взаимодействие с подразделениями и должностными лицами.

Наименование индикатора достижения компетенции	Используемые средства оценивания
ПК-4.2. Оценивает эффективность организационной структуры, деятельности руководства структурных подразделений, направления деятельности организации	1) точки контроля в течение семестра по изучаемым разделам; 2) устный опрос; 3) защита РГЗ; 4) дифференцированный зачет.

5.2. Типовые контрольные задания для промежуточной аттестации

5.2.1. Перечень контрольных вопросов (типовых заданий) для экзамена / дифференцированного зачета / зачета

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Содержание вопросов (типовых заданий)
1	Сущность и основные понятия стратегического менеджмента.	Предпосылки возникновения, развитие и современное состояние стратегического менеджмента. 2. Методология стратегического менеджмента: основные положения. 3. Необходимость использования стратегического менеджмента в практике управления. Проблемы и ограничения на использование стратегического менеджмента. 4. Процесс стратегического менеджмента: основные этапы, их характеристика и взаимосвязь. 5. Стратегия организации: понятие, ключевые характеристики, преимущества и ограничения использования, качество и эффективность. 6. Школа дизайна (построение стратегии как процесс осмысления): основные положения, критика, вклад и контекст использования. 7. Школа планирования (построение стратегии как формальный процесс): основные положения, критика, вклад и контекст использования. 8. Школа позиционирования (построение стратегии как аналитический процесс): основные положения, критика, вклад и контекст использования. 9. Школа предпринимательства (построение стратегии как процесс предвидения): основные положения, критика, вклад и контекст использования. 10. Когнитивная школа (построение стратегии как ментальный процесс): основные положения, критика, вклад и контекст использования.

		<p>11. Школа обучения (построение стратегии как развивающийся процесс): основные положения, критика, вклад и контекст использования.</p> <p>12. Школа власти (построение стратегии как переговорный процесс): основные положения, критика, вклад и контекст использования.</p> <p>13. Школа культуры (построение стратегии как коллективный процесс): основные положения, критика, вклад и контекст использования.</p> <p>14. Школа внешней среды (построение стратегии как реактивный процесс): основные положения, критика, вклад и контекст использования.</p> <p>15. Школа конфигурации (построение стратегии как процесс трансформации): основные положения, критика, вклад и контекст использования.</p>
2	Анализ организационной среды.	<p>16. Анализ внешней среды организации: цель анализа, составляющие элементы, их характеристика и взаимосвязь.</p> <p>17. Анализ конкурентной среды организации (модель М. Портера): цель анализа, составляющие элементы, их характеристика и взаимосвязь.</p> <p>18. Анализ ближайших конкурентов организации и их возможных действий: цель анализа, составляющие элементы, их характеристика и взаимосвязь.</p> <p>19. Анализ внутренней среды организации: цель анализа, составляющие элементы, их характеристика и взаимосвязь.</p> <p>20. Комплексные методы анализа среды организации, их характеристика.</p>
3	Определение бизнеса: формирование миссии, видения, стратегических целей.	<p>21. Стратегические ориентиры деятельности организации, их характеристика и взаимосвязь.</p> <p>22. Видение организации: понятие, технология разработки.</p> <p>23. Миссия организации: понятие, технология разработки.</p> <p>24. Цели организации: эволюция взглядов и современные подходы к трактовке сущности.</p> <p>25. Система и иерархия целей организации: основные элементы и их характеристика, особенности разработки и способы корректировки.</p>
4	Классификация и условия реализации типовых стратегий.	<p>26. Понятие и сущность стратегического развития организации.</p> <p>27. Построение стратегической пирамиды (иерархии стратегий): основные элементы, их характеристика и взаимосвязь.</p> <p>28. Стратегии внутреннего роста организации, их характеристика.</p> <p>29. Понятие и сущность внешнего роста организации.</p> <p>30. Понятие и сущность интеграции деятельности организации. Предпосылки и особенности осуществления дезинтеграции и аутсорсинга деятельности организации.</p> <p>31. Стратегия вертикальной интеграции: понятие, предпосылки и необходимые условия, преимущества и риски применения данной стратегии.</p> <p>32. Стратегия горизонтальной интеграции: понятие, предпосылки и необходимые условия, преимущества и риски применения данной стратегии.</p> <p>33. Стратегия диверсификации: понятие, предпосылки и не-</p>

		<p>обходимые условия, преимущества и риски применения данной стратегии.</p> <p>34. Виды и способы диверсификации деятельности организации. Предпосылки и особенности осуществления сужения диверсификационной базы (переход к однопрофильной деятельности) организации.</p> <p>35. Стратегия лидерства по издержкам (виолентная стратегия): понятие, предпосылки и необходимые условия, преимущества и риски применения данной стратегии.</p> <p>36. Стратегия широкой дифференциации: понятие, предпосылки и необходимые условия, преимущества и риски применения данной стратегии.</p> <p>37. Стратегия оптимальных издержек: понятие, предпосылки и необходимые условия, преимущества и риски применения данной стратегии.</p> <p>38. Сфокусированная стратегия, или стратегия рыночной ниши, основанная на низких издержках: понятие, предпосылки и необходимые условия, преимущества и риски применения данной стратегии.</p> <p>39. Сфокусированная стратегия, или стратегия рыночной ниши, основанная на дифференциации (пациентная стратегия): понятие, предпосылки и необходимые условия, преимущества и риски применения данной стратегии.</p> <p>40. Стратегия инноваций (эксплерентная стратегия): понятие, предпосылки и необходимые условия, преимущества и риски применения данной стратегии.</p> <p>41. Стратегия оперативного реагирования (коммутантная стратегия): понятие, предпосылки и необходимые условия, преимущества и риски применения данной стратегии.</p> <p>42. Наступательная и оборонительная стратегии: понятие, предпосылки и необходимые условия применения, классификация.</p> <p>43. Стратегии для конкуренции на различных этапах жизненного цикла отрасли и их характеристика.</p> <p>44. Стратегии для конкуренции во фрагментарных (сегментированных) отраслях и их характеристика.</p> <p>45. Стратегии для конкуренции на внешних рынках и их характеристика.</p> <p>46. Стратегии организаций, занимающих различные отраслевые позиции, и их характеристика.</p> <p>47. Технология реализации стратегии организации: понятие, основные элементы, их характеристика и взаимосвязь.</p> <p>48. Основные области стратегических изменений: система управления, персонал, ресурсная база, организационные культура и структура.</p> <p>49. Сопротивление стратегическим изменениям в организации: понятие и сущность индивидуального и группового сопротивления, сопротивления системы управления, основные методы и способы выявления и преодоления.</p> <p>50. Понятие и сущность стратегии изменений, выделяемые виды, их характеристика и условия применения.</p>
--	--	--

5.2.2. Перечень контрольных материалов для защиты курсового проекта/ курсовой работы

Курсовой проект/работа в рамках данной дисциплины не предусмотрены учебным планом.

5.3. Типовые контрольные задания (материалы) для текущего контроля в семестре

1. Точки контроля в течение семестра по изучаемым разделам

Примерный перечень тестовых вопросов для текущего контроля

1. Стратегия организации это:

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

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

- а) функциональная стратегия;
- б) бизнес-стратегия;
- в) корпоративная стратегия;
- г) стратегия.

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

- а) функциональная стратегия;
- б) бизнес-стратегия;
- в) корпоративная стратегия;
- г) стратегия.

4. Стратегия организации в определенной стратегической зоне хозяйствования (определенный сегмент рынка) – это:

- а) функциональная стратегия;
- б) бизнес-стратегия;
- в) корпоративная стратегия;
- г) стратегия.

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

- а) долгосрочное планирование;
- б) Управление на основе контроля за исполнением;

- в) Управление на основе предвидения изменений;
- г) Управление на основе гибких экстренных решений.

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

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

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

- а) стратегическое планирование;
- б) среднесрочное планирование;
- в) долгосрочное планирование;
- г) стратегическое управление.

8. Пример ключевой цели организации (промышленного предприятия): Достичь наивысшей производительности труда при производстве всех (или определенных) видов продукции. К какой подсистеме относится данная цель?

- а) Маркетинг;
- б) Производство;
- в) Финансы;
- г) Менеджмент.

9. К какой концепции относится данное определение: Основное теоретическое положение модели состоит в том, что и отдельно взятый вид бизнеса любой организации может находиться на одной из указанных стадий жизненного цикла, и, следовательно, его нужно анализировать в соответствии именно с этой стадией.

- а) Концепция Бостонской консультативной группы;
- б) Концепция Дженерал Электрик/Маккензи;
- в) Концепция Артур де Литтл;
- г) Концепция конкуренции Shell/DPM.

10. Для модели БКГ характерны четыре вида стратегий: «Звезды», «Трудные дети», «Дойные коровы», «Собаки». Определите какая стратегия соответствует данной характеристике: «Либо идти на увеличение доли бизнеса на рынке, либо довольствоваться тем, что достигнуто, либо сокращать данный бизнес»

- а) «Собаки»;
- б) «Дойные коровы»;
- в) «Трудные дети»;
- г) «Звезды».

2. Устный опрос

Типовые вопросы для устного опроса

- 1) Назовите основные этапы развития стратегического управления.
- 2) Назовите основные школы стратегического менеджмента.
- 3) В чем заключается смысл категории «стратегическое управление»?
- 4) В чем заключается смысл метода SWOT-анализа?
- 5) В чем заключаются преимущества SWOT-анализа?
- 6) Каким образом проводится ПЭСТ-анализ организации?
- 7) Что такое миссия? Для чего она нужна компании?
- 8) Почему важно уделять внимание целеполаганию и формированию миссии?
- 9) Назовите базовые стратегии роста организации.
- 10) Какие функциональные стратегии наиболее применимы отечественными компаниями?
- 11) Охарактеризуйте товарные группы, определяемые матрицей БКГ.

3. Защита РГЗ

Примерный перечень вопросов для защиты РГЗ

- 1) Дайте определение категории «стратегический менеджмент».
- 2) Что такое «интеграция деятельности организации» и чем она полезна для бизнеса?
- 3) Что такое «диверсификация» и почему руководство организаций к ней прибегает?
- 4) В чем заключается смысл стратегического контроллинга?
- 5) Назовите преимущества и недостатки применения бенчмаркинга в стратегическом управлении.
- 6) Что такое «стратегическое позиционирование»?
- 7) Дайте определение категорий «видение» и «миссия».
- 8) Что представляет собой сбалансированная система показателей?
- 9) Какие целевые показатели определяются в категории «финансы»?
- 10) Какими показателями раскрывается перспектива в направлении «обучение и развитие»?
- 11) Чем руководствуются организации при разработке товарной стратегии по методу Бостонской консалтинговой группы?
- 12) Охарактеризуйте метод PIMS.

4. Дифференцированный зачет

Перечень вопросов для дифференцированного зачета представлен в пункте 5.2.1

5.4. Описание критериев оценивания компетенций и шкалы оценивания

При промежуточной аттестации в форме экзамена, дифференцированного зачета, дифференцированного зачета при защите курсового проекта/работы используется следующая шкала оценивания: 2 – неудовлетворительно, 3 – удовлетворительно, 4 – хорошо, 5 – отлично.

Критериями оценивания достижений показателей являются:

Наименование показателя оценивания результата обучения по дисциплине	Критерий оценивания
Знания	Основные понятия и определения курса.
	Виды, объекты, принципы, содержание и структуру стратегического менеджмента. Специфику внешней и внутренней среды организации, системы сбора информации о внешнем и внутреннем организационном окружении. Методы стратегического анализа.
	Подходы к разработке и реализации стратегии, как совокупность сбалансированных управленческих решений.
Умения	Планирование, формулировка, реализация стратегии организации с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия.
	Применение методов стратегического анализа внешней и внутренней среды предприятия для разработки и реализации оптимальной стратегии обеспечения конкурентоспособности конкретной организации. Формирование, реализация и оценка различных типов стратегий организации, направленных на обеспечение конкурентоспособности.
Навыки	Формирование рабочих групп (команд) и делегирование полномочий с учетом ответственности за принимаемые решения
	Опираясь на человеческий потенциал, как основу организации, стимулировать творческую активность персонала.
	Разработка корпоративной, конкурентной, функциональной и т.д. стратегии организации, используя результаты стратегического анализа, с целью обеспечения конкурентоспособности организации.

Оценка преподавателем выставляется интегрально с учётом всех показателей и критериев оценивания.

Оценка сформированности компетенций по показателю Знания.

Критерий	Уровень освоения и оценка			
	2	3	4	5
Основные понятия и определения курса.	Не знает основных понятий и определений, не ориентируется в дисциплине.	Теоретическое содержание курса освоено частично, но пробелы не носят существенного характера. Обучающийся допускает неточности, недостаточно правильные формулировки основных терминов курса.	Знает основные аспекты формирования организационных структур. Самостоятельно может изложить пути решения ситуаций по изученным разделам. Описывает условия применимости, преимущества и недостатки различных типов структур организации, разработку и оценку вариантов стратегий. Объясняет методы решения задач по изученным разде-	Содержание курса освоено полностью, без пробелов; исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно излагает основные теоретические аспекты изучаемой дисциплины, отражающей основы эффективных управленческих решений.

			лам.	
Виды, объекты, принципы, содержание и структуру стратегического менеджмента. Специфику внешней и внутренней среды организации, системы сбора информации о внешнем и внутреннем организационном окружении. Методы стратегического анализа.	Не знает виды, объекты, принципы, содержание и структуру стратегического менеджмента. Специфику внешней и внутренней среды организации, системы сбора информации о внешнем и внутреннем организационном окружении. Методы стратегического анализа.	Обучающийся допускает не несущие принципиальный характер неточности при изложении основных аспектов стратегического менеджмента. С ошибками и неточностями описывает условия применимости, преимущества и недостатки для разработки и оценки вариантов стратегий. Рассказывает об основных методах решения задач по изученным разделам	Обучающийся знает основные аспекты стратегического менеджмента как категории, содержание и методы стратегического анализа. Самостоятельно может изложить пути решения ситуаций по изученным разделам. Описывает условия применимости, преимущества и недостатки стратегического менеджмента, разработку и оценку вариантов стратегий. Объясняет методы решения задач по изученным разделам.	Исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно излагает основные аспекты стратегического менеджмента как категории, содержание и методы стратегического анализа. Самостоятельно формулирует, анализирует и сравнивает условия применимости, преимущества и недостатки стратегического менеджмента. Самостоятельно может изложить пути решения ситуаций по изученным разделам.
Подходы к разработке и реализации стратегии, как совокупность сбалансированных управленческих решений.	Не знает подходы к разработке и реализации стратегии, как совокупность сбалансированных управленческих решений.	Обучающийся допускает не несущие принципиальный характер неточности при изложении основных аспектов стратегического менеджмента. С ошибками и неточностями описывает условия применимости, преимущества и недостатки для разработки и оценки вариантов стратегий. Рассказывает об основных методах решения задач по изученным разделам.	Самостоятельно может изложить пути решения ситуаций по изученным разделам. Описывает условия применимости, преимущества и недостатки функциональных стратегий, разработку и оценку вариантов стратегий. Отражает взаимосвязи между ними. Объясняет методы решения задач по изученным разделам.	Исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно излагает основные аспекты стратегического менеджмента с позиции формирования и взаимосвязи функциональных стратегий организации. Самостоятельно может изложить пути решения ситуаций по изученным разделам.

Оценка сформированности компетенций по показателю Умения.

Критерий	Уровень освоения и оценка			
	2	3	4	5
Планирование, формулировка, реализация стратегии организации с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия.	Не способен осуществлять планирование, формулировку, реализацию стратегии организации с учетом личной ответ-	Обучающийся допускает неточности в определении основных подходов к выбору типов структуры организации, а также неточности в обоснов-	Обучающийся умеет определить основные подходы к выбору типов структуры организации, но допускает несущественные не-	Обучающийся умеет определить основные подходы к выбору типов структуры организации, грамотно обосновывать выбранные

	ственности за осуществляемые мероприятия.	вании выбранных альтернатив; наблюдаются нарушения логической последовательности в изложении основных тем курса.	точности в ответе на вопрос; довольно грамотно обосновывать выбранные альтернативы; умело и своевременно делегировать полномочия при формировании и реализации стратегии организации, учитывая личную ответственность ЛПР.	альтернативы; умело и своевременно делегировать полномочия при формировании и реализации стратегии организации, учитывая личную ответственность ЛПР.
Применение методов стратегического анализа внешней и внутренней среды предприятия для разработки и реализации оптимальной стратегии обеспечения конкурентоспособности конкретной организации. Формирование, реализация и оценка различных типов стратегий организации, направленных на обеспечение конкурентоспособности.	Не способен применять методы стратегического анализа внешней и внутренней среды, формировать, реализовывать и оценивать стратегии организации.	Допускает несущественные неточности и ошибки при использовании инструментария и технологии стратегического анализа, выполняет по установленной методике выбор варианта стратегии, но допускает не несущие принципиальный характер ошибки.	Может применять методы и инструментарий стратегического анализа как базы принятия решения по выбору определенного типа стратегии. Выполняет по установленной методике выбор управленческого решения на основе анализа факторов организационного окружения.	Грамотно применяет методы и инструментарий стратегического анализа как базы принятия решения по выбору определенного типа стратегии. Самостоятельно может предложить и разработать мероприятия по обоснованному выбору варианта стратегии на основе анализа факторов организационного окружения.

Оценка сформированности компетенций по показателю Навыки.

Критерий	Уровень освоения и оценка			
	2	3	4	5
Формирование рабочих групп (команд) и делегирование полномочий с учетом ответственности за принимаемые решения.	Не обладает навыками формирования рабочих групп (команд) делегирования полномочий с учетом ответственности за принимаемые решения.	Обучающийся имеет навыки стратегического менеджмента, но допускает ошибки и неточности в интерпретации результатов управленческих решений, наблюдаются нарушения в дискуссии по профессиональной тематике.	Обучающийся владеет терминологией, методами и способами формирования организационных структур, исходя из сформулированной стратегии.	Обучающийся уверенно и четко владеет терминологией, методами и способами формирования организационных структур, исходя из сформулированной стратегии.
Опираясь на человеческий потенциал, как основу организации, стимулировать творческую активность персонала.	Не обладает навыками работы с персоналом.	Обучающийся имеет навыки стратегического менеджмента, но допускает ошибки и неточности в интерпрети-	Обладает навыками эффективной работы с рабочими группами, навыками дискуссии	Обладает навыками эффективной работы с рабочими группами, навыками дискуссии

		ровании результатов управленческих решений, наблюдаются нарушения в дискуссии по профессиональной тематике.	по профессиональной тематике, но допускает несущественные неточности.	по профессиональной тематике.
Разработка корпоративной, конкурентной, функциональной и т.д. стратегии организации, используя результаты стратегического анализа, с целью обеспечения конкурентоспособности организации.	Не способен самостоятельно разрабатывать стратегии организации.	С дополнительной помощью может сформулировать цель разработки разных типов стратегий, простые задачи по изученным разделам и предложить метод их решения. Имеет навыки по анализу, выбору, и оценке вариантов стратегий, но допускает не несущие принципиальный характер ошибки.	Может сформулировать цель разработки стратегии различного типа, простые задачи по изученным разделам и предложить метод их решения. Имеет достаточные навыки по обоснованию, анализу, сравнению и оценке вариантов стратегий.	Самостоятельно, на основе стратегического анализа внешней и внутренней ситуации может сформулировать задачи по изученным разделам и выбирать алгоритм разработки различных типов стратегий для развития предприятия и обеспечения его конкурентоспособности. Самостоятельно и в полном объеме выбирает методы и инструменты стратегического анализа, выполняет обоснование, анализ, сравнение и оценку вариантов управленческих решений.

6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

6.1. Материально-техническое обеспечение

№	Наименование специальных помещений и помещений для самостоятельной работы	Оснащенность специальных помещений и помещений для самостоятельной работы
1.	Учебная аудитория для проведения лекционных и практических занятий, консультаций, текущего контроля, промежуточной аттестации, самостоятельной работы	Специализированная мебель; мультимедийный проектор, экран, ноутбук
2.	Читальный зал библиотеки для самостоятельной работы	Специализированная мебель; компьютерная техника, подключенная к сети «Интернет», имеющая доступ в электронную информационно-образовательную среду

6.2. Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение

№	Перечень лицензионного программного обеспечения.	Реквизиты подтверждающего документа
1.	Microsoft Windows 10 Корпоративная	Соглашение Microsoft Open Value Subscription V6328633. Соглашение действительно с 02.10.2017 по 31.10.2023). Договор поставки ПО 0326100004117000038-0003147-01 от 06.10.2017
2.	Microsoft Office Professional Plus 2016	Соглашение Microsoft Open Value Subscription V6328633. Соглашение действительно с 02.10.2017 по 31.10.2023
3.	Kaspersky Endpoint Security «Стандартный Russian Edition»	Сублицензионный договор № 102 от 24.05.2018. Срок действия лицензии до 19.08.2020 Гражданско-правовой Договор (Контракт) № 27782 «Поставка продления права пользования (лицензии) Kaspersky Endpoint Security от 03.06.2020. Срок действия лицензии 19.08.2022г.
4.	Google Chrome	Свободно распространяемое ПО согласно условиям лицензионного соглашения
5.	Mozilla Firefox	Свободно распространяемое ПО согласно условиям лицензионного соглашения

6.3. Перечень учебных изданий и учебно-методических материалов

1) Данилкина, Ю. В. Стратегический менеджмент: учебно-методическое пособие / Ю. В. Данилкина, А. О. Яковлева. – Москва: РТУ МИРЭА, 2021. – 82 с. – URL: <https://e.lanbook.com/book/176558>

2) Долгов, А. И. Стратегический менеджмент: учебное пособие / А. И. Долгов, Е. А. Прокопенко. – 5-е изд., стер. – Москва: ФЛИНТА, 2021. – 278 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=83145>

3) Кузнецов, Б. Т. Стратегический менеджмент: учебное пособие / Б. Т. Кузнецов. – Москва: Юнити-Дана, 2017. – 624 с.: схем., табл., ил. – Режим доступа: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=683168>

4) Левушкина, С. В. Стратегический менеджмент: учебное пособие / С. В. Левушкина. – Ставрополь: СтГАУ, 2017. – 80 с. – URL: <https://e.lanbook.com/book/107218>

5) Отварухина, Н. С. Стратегический менеджмент: учебное пособие / Н. С. Отварухина, Ю. Ю. Отварухина, А. Н. Мыльникова. – Москва: Проспект, 2018. – 84 с. – URL: <https://e.lanbook.com/book/150763>

6) Охотников, И. В. Стратегический менеджмент: учебно-методическое пособие / И. В. Охотников, И. В. Сибирко. – Москва: РУТ (МИИТ), 2018. – 60 с. – URL: <https://e.lanbook.com/book/173750>

7) Самогородская, М. И. Стратегический менеджмент: практикум / М. И. Самогородская. – Воронеж: Воронежский государственный технический университет, ЭБС АСВ, 2021. – 192 с. – URL: <https://www.iprbookshop.ru/111488.html>

8) Сорокина, Т. И. Стратегический менеджмент: учебное пособие / Т. И. Сорокина. – Тюмень: Государственный аграрный университет Северного Зауралья, 2021. – 151 с. – URL: <https://www.iprbookshop.ru/117669.html>

9) Фомичев, А. Н. Стратегический менеджмент: учебник для вузов / А. Н. Фомичев. – 2-е изд. – Москва: Дашков и К°, 2020. – 468 с. – URL: <https://www.iprbookshop.ru/110941.html>

6.4. Перечень интернет-ресурсов, профессиональных баз данных, информационно-справочных систем

1) Информационно-правовой портал ГАРАНТ [электронный ресурс]. – URL: <https://www.garant.ru/>

2) Научная электронная библиотека «КиберЛенинка» [электронный ресурс]. – URL: <https://cyberleninka.ru/>

3) Университетская библиотека Online [электронный ресурс]. – URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book_blocks&view=main_ub

4) Электронно-библиотечная система «IPRBooks» [электронный ресурс]. – URL: <https://www.iprbookshop.ru/>

5) Электронно-библиотечная система издательства «Лань» [электронный ресурс]. – URL: <https://e.lanbook.com/>

7. УТВЕРЖДЕНИЕ РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЫ

Рабочая программа утверждена на 2022/2023 учебный год
без изменений / с изменениями, дополнениями

Протокол № 11 заседания кафедры от «23» апреля 2021 г.

Заведующий кафедрой _____ Ю.А. Дорошенко
подпись, ФИО

Директор института _____ Ю.А. Дорошенко
подпись, ФИО

6.3. Перечень учебных изданий и учебно-методических материалов