

**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.

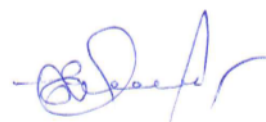


Заведующий кафедрой: д-р экон. наук, проф.

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

## 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.     | Психологические основы политической деятельности |
| 7.     | Производственная преддипломная практика          |

### 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        |
| <b>Контактная работа (аудиторные занятия), в т.ч.:</b>  | <b>71</b>   | <b>71</b>  |
| лекции  | 34          | 34         |
| лабораторные  | –           | –          |
| практические  | 34          | 34         |
| групповые консультации в период теоретического обучения и промежуточной аттестации                              | 3           | 3          |
| <b>Самостоятельная работа студентов, включая индивидуальные и групповые консультации, в том числе:</b>          | <b>73</b>   | <b>73</b>  |
| 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<br>(краткое содержание)   | Объем на тематический раздел по видам учебной нагрузки, час |                      |                      |  |
|--|--|---|----------------------|----------------------|--|
|  |  | Лекции  | Практические занятия | Лабораторные занятия | Самостоятельная работа на подготовку к аудиторным занятиям |
| <b>1. Сущность и основные понятия стратегического менеджмента.</b>                 |  |   |                      |                      |  |
|  | Стратегический менеджмент: сущность и история теоретического развития; Школы стратегического менеджмента; Понятие и сущность стратегии управления.   | 4   | 4                    | -                    | 7  |
| <b>2. Анализ организационной среды.</b>  |  |   |                      |                      |  |
|  | Анализ внешней среды организации; Анализ внутренней среды организации.   | 4   | 4                    | -                    | 8  |
| <b>3. Определение бизнеса: формирование миссии, видения, стратегических целей.</b> |  |   |                      |                      |  |
|  | Понятие и сущность миссии организации; Формирование видения организации; Принципиальные положения формирования и реализации стратегических целей.  | 4   | 4                    | -                    | 8  |
| <b>4. Классификация и условия реализации типовых стратегий.</b>                    |  |   |                      |                      |  |
|  | Базовые стратегии роста организации; Деловые стратегии достижения конкурентных преимуществ; Стратегии поведения в конкурентной среде; Функциональные стратегии; Стратегии стадии жизненного цикла отрасли                | 5   | 4                    | -                    | 4  |
| <b>5. Методы анализа внутренней среды и стратегический ресурсов организации.</b>   |  |   |                      |                      |  |
|  | Стратегический анализ производственных затрат в цепочке создания ценности; Анализ стратегического потенциала организации.  | 4   | 2                    | -                    | 4  |
| <b>6. Методы анализа внешней среды организации.</b>                                |  |   |                      |                      |  |
|  | Методы анализа микросреды; ПЭСТ-анализ макроокружения организации; Конкурентная позиция организации и модель конкурентных сил Портера.   | 4   | 2                    | -                    | 4  |
| <b>7. Методы комплексного анализа внешней и внутренней среды организации.</b>      |  |   |                      |                      |  |
|  | Стратегическая сегментация и стратегии организации; SWOT-анализ и методика его проведения; SPACE -анализ для малых и средних предприятий.  | 4   | 4                    | -                    | 8  |
| <b>8. Модели анализа портфельных стратегий.</b>                                    |  |   |                      |                      |  |
|  | 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   |
| <b>ИТОГО</b>   |  | 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          | 2  |
|            |  | Школы стратегического менеджмента.  | 2          | 2  |
| 2          | Анализ организационной среды.  | Стратегический анализ факторов внутренней среды предприятия.  | 2          | 2  |
|            |  | Стратегический анализ факторов внутренней среды предприятия.  | 2          | 2  |
| 3          | Определение бизнеса: формирование миссии, видения, стратегических целей. | Сравнительный анализ миссии и стратегии известных мировых компаний.   | 2          | 2  |
|            |  | Формирование миссии, видения и стратегических целей компании (на примере предприятий и организаций региона).            | 2          | 2  |
| 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          | 2  |
| 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          | 2  |
|            |  | SPACE -анализ компании (на примере предприятий и организаций региона).  | 2          | 2  |
| 8          | Модели анализа портфельных стратегий.                                    | Анализ продуктового портфеля: построение матрицы Бостонской консалтинговой группы                                       | 4          | 4  |
|            |  | Построение матрицы «товар – рынок» И. Ансоффа   | 2          | 2  |
|            |  | Анализ воздействия рыночной стратегии на прибыль (построение проекта PIMS)  | 4          | 4  |
| ИТОГО:     |  |   | 34         | 34   |
| ВСЕГО:     |  |   |            | 68   |

## 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 продуктовой 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                                 | Предпри-<br>ятие 1 | Предпри-<br>ятие 2 | Предпри-<br>ятие 3 | Предпри-<br>ятие 4 | Предпри-<br>ятие 5 |
|--|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Капиталоемкость, д.е.                      |                    |                    |                    |                    |                    |
| Относительное качество<br>продукции, д.е.  |                    |                    |                    |                    |                    |
| Производительность, тыс.<br>руб./чел.      |                    |                    |                    |                    |                    |
| Конкурентная позиция,<br>баллы             |                    |                    |                    |                    |                    |
| Затраты на единицу<br>продукции, руб./руб. |                    |                    |                    |                    |                    |
| Инновационная<br>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,<br>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  |
|--|---|
| <b>ПК-4.2.</b> Оценивает эффективность организационной структуры, деятельности руководства структурных подразделений, направления деятельности организации | Дифференцированный зачет, защита РГЗ, тестовый контроль, собеседование. |

### 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. | <p>Предпосылки возникновения, развитие и современное состояние стратегического менеджмента.</p> <p>2. Методология стратегического менеджмента: основные положения.</p> <p>3. Необходимость использования стратегического менеджмента в практике управления. Проблемы и ограничения на использование стратегического менеджмента.</p> <p>4. Процесс стратегического менеджмента: основные этапы, их характеристика и взаимосвязь.</p> <p>5. Стратегия организации: понятие, ключевые характеристики, преимущества и ограничения использования, качество и эффективность.</p> <p>6. Школа дизайна (построение стратегии как процесс осмысления): основные положения, критика, вклад и контекст использования.</p> <p>7. Школа планирования (построение стратегии как формальный процесс): основные положения, критика, вклад и контекст использования.</p> <p>8. Школа позиционирования (построение стратегии как аналитический процесс): основные положения, критика, вклад и контекст использования.</p> <p>9. Школа предпринимательства (построение стратегии как процесс предвидения): основные положения, критика, вклад и контекст использования.</p> <p>10. Когнитивная школа (построение стратегии как ментальный процесс): основные положения, критика, вклад и контекст использования.</p> |

|   |  |   |
|---|--|---|
|   |  | <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 необходимые 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. Сопrotивление 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**

*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».

### *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.

### *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.

## **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  |
|--|--|
| ПК-4. Способен организовать информационное взаимодействие с подразделениями и должностными лицами.<br>ПК-4.2. Оценивает эффективность организационной структуры, деятельности руководства структурных подразделений, направления деятельности организации. |  |
| Знания   | Основные понятия и определения курса.  |
|  | Знание способов сбора, анализа и обработки данных, необходимых для организации информационного взаимодействия с подразделениями и должностными лицами                        |
|  | Знание методического инструментария оценки эффективности организационной структуры, деятельности руководства структурных подразделений, направлений деятельности организации |
| Умения   | Сбор, анализ и обработка данных, необходимых для организации информационного взаимодействия с подразделениями и должностными лицами  |
|  | Применение методов оценки эффективности организационной структуры, деятельности руководства структурных подразделений, направлений деятельности организации                  |
| Навыки   | Владение навыками организации информационного взаимодействия с подразделениями и должностными лицами   |
|  | Применение навыков оценки эффективности организационной структуры, деятельности руководства структурных подразделений, направлений деятельности 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 организации информационного взаимодействия с подразделениями и должностными лицами. Самостоятельно может изложить пути решения ситуаций по изученным разделам. Описывает условия применимости, преимущества и недостатки различных способов формирования и корректировки стратегий. | Содержание курса освоено полностью, без пробелов; исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно излагает основные теоретические аспекты изучаемой дисциплины, отражающей основы стратегического менеджмента. |

|  |  |  |   |  |
|--|--|--|---|--|
|  |  |  | Объясняет методы решения задач по изученным разделам.   |  |
| Знание способов сбора, анализа и обработки данных, необходимых для организации информационного взаимодействия с подразделениями и должностными лицами                        | Не знает виды, объекты, принципы, содержание и структуру стратегического менеджмента. Специфику и основные аспекты организации информационного взаимодействия с подразделениями и должностными лицами. 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 основных аспектов организации информационного взаимодействия с подразделениями и должностными лицами. 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 организации информационного взаимодействия с подразделениями и должностными лицами. Самостоятельно формулирует, анализирует и сравнивает условия применимости, преимущества и недостатки стратегического менеджмента. Самостоятельно может изложить пути решения ситуаций по изученным разделам. |
| Знание методического инструментария оценки эффективности организационной структуры, деятельности руководства структурных подразделений, направлений деятельности организации | Не знает подходы к разработке и реализации методического инструментария оценки эффективности организационной структуры, деятельности руководства структурных подразделений, направлений деятельности организации.                      | Обучающийся допускает не несущие принципиальный характер неточности при изложении основных аспектов стратегического менеджмента. С ошибками и неточностями описывает особенность применения методического инструментария оценки эффективности организационной структуры, деятельности руководства структурных  | 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 оценки эффективности организационной структуры, деятельности руководства  | Исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно излагает основные аспекты стратегического менеджмента с позиции формирования и взаимосвязи методов оценки эффективности организационной структуры, деятельности руководства структурных подразделений, направлений деятельности организации. Самостоятельно может изложить пути решения   |

|  |  |  |  |                                 |
|--|--|--|--|---------------------------------|
|  |  | подразделений, направлений деятельности организации. Рассказывает об основных методах решения задач по изученным разделам. | структурных подразделений, направлений деятельности организации. | ситуаций по изученным разделам. |
|--|--|--|--|---------------------------------|

**Оценка сформированности компетенций по показателю Умения.**

| Критерий  | Уровень освоения и оценка   |  |   |  |
|---|---|--|---|--|
|   | 2   | 3  | 4   | 5  |
| Сбор, анализ и обработка данных, необходимых для организации информационного взаимодействия с подразделениями и должностными лицами                         | Не способен осуществлять сбор, анализ и обработку данных, необходимых для организации информационного взаимодействия с подразделениями и должностными лицами          | Обучающийся допускает неточности в определении основных подходов к сбору, анализу и обработке данных, необходимых для организации информационного взаимодействия с подразделениями и должностными лицами     | Обучающийся умеет определить основные подходы к сбору, анализу и обработке данных, необходимых для организации информационного взаимодействия с подразделениями и должностными лицами | Обучающийся умеет применить основные подходы к сбору, анализу и обработке данных, необходимых для организации информационного взаимодействия с подразделениями и должностными лицами |
| Применение методов оценки эффективности организационной структуры, деятельности руководства структурных подразделений, направлений деятельности организации | Не способен применять методы оценки эффективности организационной структуры, деятельности руководства структурных подразделений, направлений деятельности организации | Допускает несущественные неточности и ошибки при применении методов оценки эффективности организационной структуры, деятельности руководства структурных подразделений, направлений деятельности организации | Может определять методы и инструментарий оценки эффективности организационной структуры, деятельности руководства структурных подразделений, направлений деятельности организации     | Грамотно применяет методы и инструментарий оценки эффективности организационной структуры, деятельности руководства структурных подразделений, направлений деятельности организации  |

**Оценка сформированности компетенций по показателю Навыки.**

| Критерий   | Уровень освоения и оценка  |  |  |   |
|--|--|--|--|---|
|  | 2  | 3  | 4  | 5   |
| Владение навыками организации информационного взаимодействия с подразделениями и должностными лицами | Не владеет навыками организации информационного взаимодействия с подразделениями и должностными лицами | Обучающийся имеет незначительные навыки организации информационного взаимодействия с подразделениями и должностными лицами | Обучающийся владеет терминологией, методами и способами организации информационного взаимодействия с подразделениями | Обучающийся уверенно и четко владеет терминологией, методами и навыками организации информационного |

|   |  |  |   |  |
|---|--|--|---|--|
|   |  | лицами.  | и должностными лицами   | взаимодействия с подразделениями и должностными лицами   |
| Применение навыков оценки эффективности организационной структуры, деятельности руководства структурных подразделений, направлений деятельности организации | Не владеет навыками оценки эффективности организационной структуры, деятельности руководства структурных подразделений, направлений деятельности организации | Обучающийся имеет незначительные навыки навыков оценки эффективности организационной структуры, деятельности руководства структурных подразделений, направлений деятельности организации | Обладает навыками выбора методов оценки эффективности организационной структуры, деятельности руководства структурных подразделений, направлений деятельности организации | Обладает навыками оценки эффективности организационной структуры, деятельности руководства структурных подразделений, направлений деятельности организации |

## 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<br>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](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