

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Агафонов Александр Викторович
Должность: директор филиала
Дата подписания: 04.05.2020 17:53:07
Учебно-научный институт
2559477a8ecf706dc9cff164bc411eb6d3c4ab06

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «МОСКОВСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
ЧЕБОКСАРСКИЙ ИНСТИТУТ (ФИЛИАЛ) МОСКОВСКОГО ПОЛИТЕХНИЧЕСКОГО УНИВЕРСИТЕТА

Кафедра Менеджмента и экономики

УТВЕРЖДАЮ
Директор филиала
А.В. Агафонов
«29» мая 2020г.



РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

«СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»
(наименование дисциплины)

| | |
|-------------------------------------|---|
| Направление подготовки | 38.03.02 «Менеджмент» (код и наименование направления подготовки) |
| Направленность (профиль) подготовки | «Производственный менеджмент» (наименование профиля подготовки) |
| Квалификация выпускника | бакалавр |
| Форма обучения | очная, заочная |

Рабочая программа дисциплины разработана в соответствии с:

- федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент (уровень бакалавриата), утвержденный приказом Министерства образования и науки РФ от 12 января 2016 г. № 7 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент (уровень бакалавриата)»
- учебным планом (очной, заочной форм обучения) по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент.

Автор Стуканова Ирина Петровна доктор экономических наук, профессор кафедры Менеджмента и экономики

(указать ФИО, ученую степень, ученое звание или должность)

Программа одобрена на заседании кафедры Менеджмента и экономики (протокол № 10 от 16.05.2020).

1. Перечень планируемых результатов обучения, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы (Цели освоения дисциплины)

Цель дисциплины «Стратегический менеджмент» - формирование у обучающихся комплексных знаний в области теории и практики стратегического менеджмента, а также навыков применения инструментария стратегического менеджмента.

Задачи дисциплины:

- ознакомить с современными подходами и тенденциями в области стратегического менеджмента;
- изучить основные концепции и модели стратегического менеджмента;
- изучить модели стратегического анализа внешней и внутренней среды;
- научиться проводить анализ преимуществ и недостатков применения ресурсного и рыночного подхода в стратегическом управлении организацией;
- сформировать навыки применения методов стратегического анализа;
- приобрести умения разработки стратегий развития организации;
- сформировать навыки оценки эффективности стратегии организации.

1.2. Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины

| Код компетенции | Содержание компетенции (или ее части) | В результате изучения учебной дисциплины обучающиеся должны: | | |
|-----------------|---|---|--|---|
| | | Знать | Уметь | Владеть |
| ОК-3 | способностью использовать основы экономических знаний в различных сферах деятельности | - основные уровни и виды стратегий; принципы стратегического менеджмента; - этапы разработки и реализации стратегий компании; - методы и инструменты стратегического менеджмента, применяемые для разработки, реализации и корректировки стратегий организации; | - применять методы стратегического менеджмента для исследования бизнес-среды организации в целях принятия эффективных управленческих решений; - формулировать стратегические ценности и определять стратегические преимущества компании для принятия обоснованных | - навыками поиска, сбора и синтеза экономической информации для принятия взвешенных управленческих решений; - навыками исследования основных рыночных показателей для определения положения организации на рынке; - навыками принятия и обоснования стратеги- |

| | | | | |
|------|--|---|---|---|
| | | | <p>управленческих решений;</p> <ul style="list-style-type: none"> - использовать методы управленческого и экономического анализа для определения стратегических направлений развития организации | <p>ческих решений на основе анализа первичной и вторичной экономической и управленческой информации.</p> |
| ПК-3 | <p>владением навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности</p> | <ul style="list-style-type: none"> - методический инструментарий, используемый при анализе стратегических альтернатив и выборе стратегии; - теоретические, методологические и концептуальные основы принятия стратегических управленческих решений; - классические модели и инструменты стратегического управления; - систему поддержки принятия управленческих решений и технологии стратегического управления | <ul style="list-style-type: none"> - обосновать и разработать стратегию и организационные структуры управления организацией, позволяющие достигнуть стоящих перед ней целей; - квалифицированно формулировать миссию, стратегические цели и задачи организации; - разрабатывать стратегические планы, программы, проекты и осуществлять контроль за их реализацией | <ul style="list-style-type: none"> - методами выбора стратегических альтернатив; - методикой разработки долгосрочной стратегии поведения организации, позволяющей учитывать изменения во внешней среде; - навыками стратегического планирования в условиях стратегических изменений. |

2. Место дисциплины в структуре ОПОП

Дисциплина «Стратегический менеджмент» реализуется в рамках базовой части учебного плана обучающихся очной и заочной форм обучения.

Для изучения дисциплины необходимы компетенции, формируемые в ходе освоения следующих дисциплин учебного плана: «Экономическая теория», «Теория менеджмента», «Теория организации», «Управление

человеческими ресурсами», «Организационное поведение», «Финансовый менеджмент», «Маркетинг» и др.

Дисциплина «Стратегический менеджмент» формирует знания, умения и навыки, применение которых необходимо для успешного прохождения производственной и преддипломной практик и подготовки Выпускной квалификационной работы.

Приступая к изучению дисциплины, обучающийся должен:

знать: принципы и методы реализации основных функций менеджмента;

уметь: применять экономические, социологические, психологические, математические методы для исследования и оценки внешних и организационных явлений и процессов;

владеть: навыками реализации основных функций менеджмента, анализа деятельности организации.

3. Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины составляет 5 зачетных единиц - 180 часов, из них

| Семестр | Форма обучения | Распределение часов | | | | РГР, КР, КП | Форма контроля |
|---------|----------------|---------------------|----------------------|----------------------|------------------------|-------------|----------------|
| | | Лекции | Лабораторные занятия | Практические занятия | Самостоятельная работа | | |
| 7-8 | очная | 24 | - | 48 | 72 | КР | зачет, экзамен |
| 9-10 | заочная | 12 | - | 12 | 143 | КР | зачет, экзамен |

4. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам)

Очная форма обучения

| Тема (раздел) | Распределение часов | | | Самостоятельная работа | Формируемые компетенции (код) |
|--|---------------------|----------------------|----------------------|------------------------|-------------------------------|
| | Лекции | Лабораторные занятия | Практические занятия | | |
| Стратегия: сущность, функции, виды. | 2 | - | 2 | 3 | ОК-3 ПК-3 |
| Стратегический менеджмент и его значение для развития компании | 2 | - | 2 | 3 | ОК-3 ПК-3 |
| Видение, миссия и стратегические цели организации | 2 | - | 4 | 3 | ОК-3 ПК-3 |
| Стратегический анализ внешней среды | 2 | - | 4 | 3 | ОК-3 ПК-3 |
| Стратегический анализ внутренней среды | 2 | - | 4 | 3 | ОК-3 ПК-3 |

| | | | | | |
|---|----|---|----|----|--------------|
| Корпоративные стратегии: виды и характеристика | 4 | - | 6 | 4 | ОК-3 ПК-3 |
| Функциональные стратегии: виды и характеристика | 2 | - | 6 | 4 | ОК-3 ПК-3 |
| Стратегический выбор. Разработка стратегии | 2 | - | 6 | 4 | ОК-3 ПК-3 |
| Реализация стратегии | 2 | - | 4 | 3 | ОК-3 ПК-3 |
| Портфельный анализ диверсифицированной компании | 2 | - | 6 | 3 | ОК-3 ПК-3 |
| Управление стратегическими изменениями | 2 | - | 4 | 3 | ОК-3 ПК-3 |
| Зачет | | | | - | |
| Экзамен | | | | 36 | |
| Итого | 24 | - | 48 | 72 | |

Заочная форма обучения

| Тема (раздел) | Распределение часов | | | Самостоятельная работа | Формируемые компетенции (код) |
|--|---------------------|----------------------|----------------------|------------------------|-------------------------------|
| | Лекции | Лабораторные занятия | Практические занятия | | |
| Стратегия: сущность, функции, виды. | 1 | - | 1 | 10 | ОК-3 ПК-3 |
| Стратегический менеджмент и его значение для развития компании | 1 | - | 1 | 12 | ОК-3 ПК-3 |
| Видение, миссия и стратегические цели организации | 1 | - | 1 | 12 | ОК-3 ПК-3 |
| Стратегический анализ внешней среды | 1 | - | 1 | 12 | ОК-3 ПК-3 |
| Стратегический анализ внутренней среды | 1 | - | 1 | 12 | ОК-3 ПК-3 |
| Корпоративные стратегии: виды и характеристика | 1 | - | 1 | 12 | ОК-3 ПК-3 |
| Функциональные стратегии: виды и характеристика | 1 | - | 1 | 12 | ОК-3 ПК-3 |
| Стратегический выбор. Разработка стратегии | 1 | - | 1 | 12 | ОК-3 ПК-3 |
| Реализация стратегии | 1 | - | 1 | 12 | ОК-3 ПК-3 |
| Портфельный анализ ди- | 1 | - | 1 | 12 | ОК-3 |

| | | | | | |
|--|----|---|----|-----|--------------|
| версифицированной компании | | | | | ПК-3 |
| Управление стратегическими изменениями | 2 | - | 2 | 12 | ОК-3 ПК-3 |
| Зачет | | | | 4 | |
| Экзамен | | | | 9 | |
| Итого | 12 | | 12 | 143 | |

5. Образовательные технологии, применяемые при освоении дисциплины

Методика преподавания дисциплины и реализация компетентного подхода в изложении и восприятии материала предусматривает использование следующих активных и интерактивных форм проведения групповых, индивидуальных, аудиторных занятий в сочетании с внеаудиторной работой с целью формирования и развития профессиональных навыков обучающихся: кейс-стади, ситуационные и практические задачи, решение тестов.

По дисциплине «Стратегический менеджмент» доля занятий, проводимых в интерактивной форме составляет 41,6% от общего числа аудиторных занятий:

| Вид занятия | Тема занятия | Количество часов | Интерактивная форма | Формируемые компетенции (код) |
|-------------|---|------------------|---|-------------------------------|
| Пр.занятие | Стратегический анализ внешней среды | 4 | Ситуационные и практические задачи, тесты | ОК-3 ПК-3 |
| Пр.занятие | Стратегический анализ внутренней среды | 4 | Ситуационные и практические задачи, тесты | |
| Пр.занятие | Корпоративные стратегии: виды и характеристика | 6 | Кейс-стади | |
| Пр.занятие | Функциональные стратегии: виды и характеристика | 6 | Ситуационные и практические задачи, тесты | |
| Пр.занятие | Стратегический выбор. Разработка стратегии | 6 | Кейс-стади | |
| Пр.занятие | Реализация стратегии | 4 | Ситуационные и практические задачи, тесты | |
| Пр.занятие | Реализация стратегии | 4 | Ситуационные и практические задачи, тесты | |

6. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов.

Самостоятельная работа обучающихся предусмотрена учебным планом по дисциплине в объеме 72 часа (очная форма обучения) и 143 часа (заочная форма обучения).

Тематика самостоятельной работы:

1. Сущность стратегии, стратегического планирования и стратегического менеджмента.
2. «5П» стратегии Г. Минцберга.
3. Иерархия стратегий в организации.
4. Пять задач стратегического менеджмента Томпсона и Стрикленда.
5. Основные этапы стратегического процесса.
6. Стратегические решения: сущность и особенности.
7. Виды стратегических решений: предпринимательские, адаптивные, планирующие.
8. Распределение полномочий на принятие стратегических решений.
9. Особенности стратегий для разных типов организаций.
10. Формирование стратегического видения, миссии и целевых показателей.
11. Составляющие стратегического видения и их особенности.
12. Миссия фирмы и принципы ее формирования.
13. Отражение в миссии и в приоритетах стратегических целей фирмы интересов стейкхолдеров (собственников, менеджеров, работников, общества, потребителей).
14. Методологические основы формирования целей организации. Виды целей и их приоритетность. SMART – принцип.
15. Принципы выстраивания стратегической пирамиды.
16. Корпоративная стратегия, бизнес - стратегия, функциональная стратегия, операционная стратегия: сущность и характеристики.
17. Эталонные стратегии корпоративного уровня: стратегии роста, стабилизации и сокращения.
18. Конкурентные стратегии - матрица М.Портера.
19. Конкурентные стратегии: условия эффективного применения стратегии лидерства по издержкам, дифференциации, фокусирования и стратегии «застрявшего на полпути».
20. Риски проведения стратегий реализации конкурентных преимуществ.
21. Запас конкурентоспособности фирмы.
22. Стратегии продукта на различных этапах жизненного цикла.
23. Цели и задачи стратегического анализа внешнего окружения.
24. Этапы стратегического анализа внешней среды компании.
25. Характеристика изменчивости макросреды бизнеса.
26. Методика проведения PEST – анализа.
27. Системы стратегической информации в организации.
28. Влияние факторов макросреды на деловые организации различного профиля деятельности.
29. Конкурентный анализ отрасли на основе модели М.Портера.
30. Оценка привлекательности отрасли и движущие силы ее развития.
31. Определение бизнес-ландшафта фирмы. Параметры отрасли и ключевые факторы успеха.

32. Виды конкурентной борьбы. Анализ конкурентного положения фирмы в отрасли.
33. Построение карты стратегических групп конкурентов в отрасли.
34. Зависимость стратегических возможностей отрасли от стадии жизненного цикла отрасли и ее структурированности.
35. Сетевая экономика как фактор, определяющий конкурентные условия в отрасли.
36. Цели, принципы и методы анализа внутренней среды фирмы.
37. Методы и источники приобретения устойчивых конкурентных преимуществ.
38. Методика SWOT- анализа.
39. Корневые компетенции бизнеса: содержание, модели идентификации и использования.
40. Бизнес- модель и конкурентоспособность фирмы.
41. Факторы конкурентоспособности: эффект масштаба, эффект размаха, эффект обучения.
42. Диверсификация как фактор образования конкурентных преимуществ.
43. Цепочка создания ценности М.Портера, как инструмент создания конкурентных преимуществ.
44. Базовые теоретические положения матриц портфельного анализа.
45. Цели портфельного анализа диверсифицированной компании.
46. Оценка инвестиционной привлекательности СБЕ с помощью матриц портфельного анализа.
47. Сравнительный анализ прочности бизнеса с помощью матричного метода.
48. Формулирование стратегического выбора: набор альтернатив, критерии оценки и выбора.
49. Базовые стратегические альтернативы роста и возможные стратегические риски. Матрица И. Ансоффа.
50. Выбор стратегии на основе матрицы Томпсона и Стрикленда.
51. Стратегический выбор и корневые компетенции. Типовые ошибки при выборе корпоративных и конкурентных стратегий.
52. Согласование и взаимосвязь стратегий корпоративного, делового и функционального уровня.
53. Основные этапы реализации стратегии и объекты стратегических изменений. Формирование политики и поддерживающих стратегий.
54. Проблема разрыва между заявленной стратегией и результатами.
55. Инструменты обеспечения единства стратегической и операционной деятельности.
56. Концепции TQM и управление эффективностью бизнеса.
57. Оценка достижения стратегических целей: принципы и методы.
58. Показатели как индикаторы достижения стратегических целей. Опережающие и запаздывающие показатели.
59. Концепции сбалансированных показателей (Balanced ScoreCard) и ключевых показателей эффективности.

60. Этапы реализации стратегии и объекты стратегических изменений.

61. Формирование политики и поддерживающих стратегий. Модель 7S.

62. Управление в условиях стратегических изменений: индивидуальное и групповое сопротивление изменениям: человеческий фактор, источники и сила сопротивления, управление сопротивлением.

63. Внешние факторы реализации стратегии: виды и способы внешних стратегических изменений (использование интеграции и кооперации путем создания стратегических альянсов, слияния и поглощения).

Примеры индивидуальных заданий:

Примерные ситуационные задания

Задание 1

В основу своей стратегии фирма положила проникновение в другие отрасли производства. Данная стратегия используется для того, чтобы организация не стала слишком зависимой от одного стратегического хозяйственного подразделения. Фирма, располагая большими капиталами, полученными в основной сфере бизнеса, рассматривает эту стратегию как наиболее подходящий путь для инвестирования капитала и уменьшения степени риска, особенно в связи с тем, что дальнейшая экспансия в основной сфере бизнеса ограничена. При ее осуществлении фирма выходит за рамки промышленной цепочки, внутри которой она действовала, и ищет новые виды деятельности, дополняющие существующие в технологическом и коммерческом плане с целью добиться эффекта синергизма и осваивает виды деятельности, не связанные с ее традиционным профилем, с целью обновления своего портфеля.

Определить, какую стратегию реализует фирма и уточнить ее варианты, связанные с получением эффекта синергизма.

Задание 2

1. Какие из факторов PEST-анализа необходимо обязательно учитывать при стратегическом планировании на следующих предприятиях:

- нефтедобывающая компания
- аптека

2. О предприятии известно, что оно имеет выдающуюся компетенцию и преимущества в области конкуренции, узкую производственную линию. Кроме того предприятие имеет возможность выйти на новый рынок, но политика, проводимая правительством - неблагоприятная.

Определите сильные и слабые стороны предприятия, угрозы и возможности.

Проанализируйте его с помощью матрицы SWOT. Какие стратегии развития можно предложить.

Задание 3

1. Какие из факторов PEST-анализа необходимо обязательно учитывать при стратегическом планировании на следующих предприятиях:

- металлургический завод
- хлебозавод

2. Предприятие владеет адекватными финансовыми ресурсами и подходящей технологией, однако, у руководства фирмой недостаточно управленческого таланта и глубины владения проблемами. Кроме того, возрастает конкурентное давление на предприятие, но у него имеется возможность выхода на новые рынки.

Определите сильные и слабые стороны предприятия, угрозы и возможности.

Проанализируйте его с помощью матрицы SWOT. Какие стратегии развития можно предложить.

Задание 4

Портфель видов деятельности завода по производству товаров народного потребления включает 4 различные стратегические бизнес-единицы (вида товара). Данные о продажах этих СЕБ и их конкурентов имеются. Проанализируйте портфель предприятия методом БКГ и дайте свой диагноз его состояния. Что можно порекомендовать по результатам анализа. Какую стратегию можно выбрать для каждой СЕБ.

| СЕБ | Продажи, тыс.шт. | Число конкурентов | Продажи 2 главных конкурентов, тыс.шт. | Темп роста рынка, % |
|-----|------------------|-------------------|--|---------------------|
| А | 150,0 | 5 | 160,0 / 140,0 | 8 |
| Б | 30,0 | 12 | 15,0 / 18,0 | 13 |
| В | 500,0 | 3 | 450,0 / 200,0 | 9 |
| Г | 250,0 | 2 | 200,0 / 150,0 | 5 |

Примечание: за базовый принимается темп роста рынка 10%

Задание 5

1. Фирма, занимающаяся производством программного обеспечения для телевидения (заставки, спецэффекты, экранный дизайн и т.д.), решила выпустить компьютерные игры на основе развитой 3D графики и видеоэффектах. Какую стратегию использует фирма? Назвать стратегию и группу, к которой она относится. Назвать другие стратегии этой группы. Каковы условия успешности этой стратегии?

2. У фирмы начались проблемы с независимыми дилерами своей продукции, и она решила приобрести контрольные пакеты акций крупнейших из этих дилеров. Какую стратегию использует фирма? Назвать стратегию и группу, к которой она относится. Назвать другие стратегии этой группы. Каковы плюсы и минусы этой стратегии?

3. Руководство фирмы обнаружило, что доселе успешно продававшийся товар приносит все меньше и меньше дохода. Проанализировав ситуацию, оно

поняло, что это произошло из-за того, что конкуренты выбросили на рынок что-то подобное, но дешевле. Фирма не хотела бы отказываться от производства своего продукта (по отзывам клиентов, он в целом лучше). Какая стратегия будет в такой ситуации оптимальной? Назвать стратегию и группу, к которой она относится. Назвать другие стратегии этой группы. Какие действия обычно предпринимаются в рамках этой стратегии?

Задание 6

Предприятие занимается изготовлением ортопедической обуви, которую поставляет на местный рынок (ТРР 10%). Реализация составляет 1200 пар в год. На этом же рынке работают : московская фирма с реализацией 1000 пар в год и немецкая фирма (500 пар в год.). Кроме того, предприятие имеет столовую, которая кроме обедов для работников предприятия (выручка составляет 50 тыс.руб. в месяц), еще изготавливает полуфабрикаты для продажи на рынке (выручка 500 тыс.руб. в месяц). Производством полуфабрикатов занимаются еще 6 производителей, крупнейшие из которых имеют выручку 200 тыс. и 300 тыс.рублей в месяц. Анализ показывает, что потребность в полуфабрикатах сокращается. Предприятие также имеет свое парниковое хозяйство, которое выращивает огурцы и зелень для столовой (150 кг в месяц), а также реализует данную продукцию на ближайшем рынке (200 кг в месяц). Потребность в огурцах и зелени на рынке растет.

Предприятие имеет загородную базу отдыха, которая в сезон принимает 500 отдыхающих, в том числе 120 работников предприятия. Оборудование базы устарело, домики нуждаются в ремонте. Ближайшие конкуренты (1500 и 2000 отдыхающих). Рынок туризма постоянно растет.

С помощью матрицы БКГ определите сбалансирован ли портфель предприятия. Дайте рекомендации по дальнейшему развитию предприятия.

Примерные варианты тестовых заданий:

1. Стратегический менеджмент - это:
 - а) процесс принятия решений;
 - б) наука об управлении сложными объектами;
 - в) наука и технология стратегического управления;
 - г) искусство.
2. Стратегический менеджмент содержит следующие функции:
 - а) планирование, организация, руководство и контроль;
 - б) прогнозирование, планирование, организация, координацию, учет, контроль, анализ и мотивацию;
 - в) социальное планирование, координация, контроль и мотивацию.
3. К основным понятиям стратегического менеджмента относятся:
 - а) структура организации;
 - б) миссия;
 - в) персонал;
 - г) функции управления.

4. Понятие стратегического менеджмента включает следующие внешние факторы:

- а) организационные;
- б) социальные;
- в) экономические;
- г) юридические;
- е) политические;
- д) исследования ситуации и развития компании.

5. Высшим уровнем стратегического менеджмента является:

- а) деловой уровень;
- б) корпоративный уровень;
- в) функциональный уровень.

6. Объектами стратегического менеджмента являются:

- а) исследование и развитие;
- б) производство;
- в) мотивация;
- г) маркетинг;
- д) различные виды стратегий организации.

7. По отношению к сфере бизнеса стратегический менеджмент предполагает:

- а) выбор структуры организации;
- б) поиск сферы деятельности;
- в) выбор стратегии выживания.

8. Какая проблема наиболее часто встречается при реализации новой стратегии?

- а) отсутствие необходимых ресурсов;
- б) неспособность и отсутствие желания осуществлять стратегическое планирование;
- в) плохое знание внешнего рынка;
- г) новая стратегия автоматически налагается на старую структуру.

9. Что является главной целью стратегического анализа внешней среды организации?

- а) информация, которую надо учитывать при формулировании миссии организации;
- б) информация об угрозах, которую надо учитывать при разработке конкретной стратегии организации;
- в) изучение специфики товара конкурента.

10. Организация, использующая стратегическое управление, планирует свою деятельность исходя из того, что:

- а) окружение не будет изменяться;
- б) в окружении не будет происходить качественных изменений;
- в) в окружении постоянно будут происходить изменения.

11. Какие из следующих факторов должны быть в первую очередь учтены при выборе стратегии (являются ключевыми)?

- а) сильные стороны отрасли;

- б) сильные стороны фирмы;
- в) цели фирмы;
- г) интересы руководства;
- д) квалификация работников;
- е) степень зависимости от внешней среды;
- ж) все перечисленные факторы.

12. Чем различаются STEP- и SWOT-анализы:

- а) SWOT-анализ позволяет синтезировать результаты STEP-анализа как внешней, так и внутренней среды организации;
- б) предметом SWOT-анализа выступает как внешняя, так и внутренняя среда организации, а предметом STEP-анализа - только ее внешняя макросреда;
- в) SWOT-анализ представляет собой анализ сил и слабостей организации, а STEP-анализ - ее возможностей и внешних угроз.

13. SWOT-анализ включает:

- а) анализ возможностей организации и вероятных угроз;
- б) анализ сильных и слабых сторон в деятельности организации, в сравнении с конкурентами;
- в) анализ макросистемы рынка и конкретных целевых рынков;
- г) все вместе взятое.

14. Что такое проблемное окружение?

- а) это такая внешняя среда, которая создает проблемы;
- б) это образное обозначение внешней среды организации;
- в) так называют конкурентов организации;
- г) смысл этого термина - подчеркнуть необходимость отношения к внешнему окружению как к источнику проблем;
- д) это упорядоченный перечень основных проблем, связанных с внешними источниками.

15. Стратегическая зона хозяйствования - это:

- а) зона наибольшего хозяйственного риска;
- б) перспективный сегмент рынка;
- в) сегмент окружающей бизнес-среды, на который организация имеет (или хочет получить) выход;
- г) свободная экономическая зона.

16. К основным видам деятельности в цепочке ценностей относят:

- а) материально-техническое обеспечение;
- б) продажи;
- в) закупки;
- г) управление людскими ресурсами;
- д) производство;
- е) все вышеперечисленное.

17. Какие стратегии может выбирать фирма, имеющая сильные конкурентные позиции, при медленном росте рынка?

- а) совместное предприятие в новой области;
- б) концентрическая диверсификация;
- в) горизонтальная интеграция или слияние;

- г) сокращение;
- д) вертикальная интеграция;
- е) конгломератная диверсификация.

18. Конкурентные преимущества, связанные с наличием дешевой рабочей силы, доступностью источников сырья, относятся к конкурентным преимуществам:

- а) высокого ранга;
- б) низкого ранга.

19. Какие из перечисленных факторов определяют конкурентную силу поставщика организации?

- а) уровень специализации поставщика;
- б) концентрированность поставщика на работе с конкретными клиентами;
- в) темпы инфляции и нормы налогообложения;
- г) все перечисленные факторы.

20. Конкурентная среда организации определяется:

- а) только внутриотраслевыми конкурентами;
- б) внутриотраслевыми конкурентами, производящими аналогичную продукцию;

в) фирмами, производящими замещающий продукт;

г) только фирмами, которые могут выйти на рынок с тем же продуктом.

21. Ключевыми компонентами стратегического планирования являются:

- а) цели планирования;
- б) разработка этапов планирования;
- в) структура управления.

22. Процесс стратегического планирования включает:

- а) выбор стратегии;
- б) изучение рынка;
- в) формулировку целей и задач;
- г) определение уровней иерархии;
- д) оценку возможностей и альтернативных вариантов;
- е) мотивацию; ж) реализацию плана.

23. На этапе долгосрочного планирования вырабатывается:

- а) стратегия работы отдельного исполнителя;
- б) стратегия работы отдельного подразделения;
- в) стратегия фирмы по всем ее направлениям.

24. Чем отличается тактический план от операционного?

а) тактический план шире операционного, позволяет осуществить стратегические цели;

б) тактические планы разрабатываются для реализации стратегических планов, но с учетом конкретных условий сегодняшнего дня, а операционные определяют последовательность и механизмы осуществления отдельных действий;

в) операционные и тактические планы - это одно и то же;

г) операционные планы позволяют спланировать крупные операции на рынке, а тактические - достигать отдельных тактических целей.

25. Что является результатом системы стратегического планирования?

а) определение миссии целей, выбор стратегий, распределений ресурсов для будущих программ;

б) определение планов маркетинга, производства, бизнес-план;

в) определение финансового плана, стратегий сбыта;

г) определение финансового плана и плана закупок.

26. Какое из приведенных ниже утверждений верно?

а) составление стратегического плана - это функция руководства;

б) составление стратегического плана - это дело внешних консультантов по стратегическому планированию;

в) составление стратегического плана - это функция планового отдела;

г) составление стратегического плана - это процесс, в котором обязательно должны участвовать люди, которые будут впоследствии его выполнять.

27. Имеются ли различия между понятиями «программа» и «план» и если да, то в чем они состоят?

а) программа и проект - это, в принципе, одно и то же;

б) программа - понятие более широкое, в рамках программы может быть несколько проектов;

в) проект - понятие более широкое, в рамках проекта может быть несколько программ;

г) программа и проект различаются, поскольку используются на разных стадиях планирования.

28. Существуют следующие виды стратегий по уровням управления:

а) портфельная;

б) текущая;

в) деловая (конкурентная);

г) функциональная.

29. Основной целью портфельной стратегии является:

а) разделение труда;

б) определение специфики и особенностей товара конкурента;

в) расширение и укрепление портфеля ценных бумаг;

г) выявление конкурентных преимуществ.

30. Основной целью деловой стратегии являются:

а) достижение устойчивых конкурентных преимуществ в организации;

б) расширение портфеля ценных бумаг;

в) определение работ в подразделениях организации;

г) совершенствование структуры управления.

31. Стратегия низких издержек особенно успешна, если:

а) эластичность спроса по цене высока;

б) эластичность спроса по цене низка;

в) эластичность спроса по цене нулевая;

г) издержки в основном состоят из издержек на заработную плату.

32. Стратегия дифференциации особенно успешна:

а) в условиях массового спроса;

б) когда многие покупатели заинтересованы в особых характеристиках товара;

в) когда предпочтения покупателей сильно отличаются в зависимости от половозрастной принадлежности;

г) когда дифференциация рыночных ниш сочетается с высокой эластичностью спроса по доходу.

33. Стратегия сегментации особенно успешна при:

а) торговле однородным товаром;

б) производстве товаров массового спроса;

в) оказании элитных услуг;

г) организации торговли в маленьком городе.

34. Какой тип стратегии (из группы стратегии концентрированного роста) выбрала фирма, прилагающая большие усилия в области маркетинга и стремящаяся завоевать лучшие позиции с данным продуктом на данном рынке:

а) стратегию развития рынка;

б) стратегию развития продукта;

в) стратегию проникновения на рынок.

35. Какие стратегии образуют «стратегическую пирамиду» крупной диверсификационной компании?

а) корпоративная стратегия;

б) стратегия горизонтальной интеграции;

в) функциональная стратегия;

г) стратегия фокусирования;

д) деловая стратегия;

е) операционная стратегия.

36. В «стратегическую пирамиду» одноотраслевого предприятия входят:

а) корпоративная стратегия;

б) деловая стратегия;

в) функциональные стратегии;

г) операционные стратегии.

37. Содержание портфельной стратегии включает:

а) расположение и масштабы областей деятельности, где будут гибко проявляться конкурентные преимущества организации, синергизм различных деятельностей;

б) использование технологий по принципу «двойного назначения»;

в) использование организацией конкурентных преимуществ возможных партнеров по бизнесу в целях данной организации;

г) многообразное использование различного рода ресурсов фирмы - материальных, финансовых, научно-технических, кадровых и др.

38. Виды корпоративной стратегии диверсификации включают:

а) поглощение;

б) диверсификацию в родственные отрасли;

в) диверсификацию в неродственные отрасли;

г) стратегию свертывания и ликвидации;

д) стратегию приватизации;

- е) стратегию многонациональной диверсификации;
- ж) стратегию реструктурирования, восстановления и экономии.

39. К какой группе стратегии относятся стратегии, связанные в основном с изменением продукта и (или) рынка и не затрагивающие отрасль, положение фирмы внутри отрасли и технологию?

- а) концентрированного роста;
- б) интегрированного роста;
- в) диверсификации;
- г) сокращения.

40. Какой тип стратегии (из группы стратегии концентрированного роста) выбрала фирма, прилагающая большие усилия в области маркетинга и стремящаяся завоевать лучшие позиции с данным продуктом на данном рынке?

- а) стратегию развития рынка;
- б) стратегию развития продукта;
- в) стратегию проникновения на рынок.

Методические указания к выполнению курсовой работы по дисциплине «Стратегический менеджмент», включающие примерную тематику курсовых работ, представлены Приложением к Рабочей программе дисциплины и Фонду оценочных средств.

7. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины.

Описание показателей и критериев оценивания компетенций на разных уровнях сформированности:

| Код, наименование компетенции | Уровень сформированности | Показатели достижения заданного уровня освоения компетенции и критерии оценивания | Оценивание компетенции | Способы и средства оценивания уровня сформированности компетенции |
|-------------------------------|--------------------------|---|------------------------|---|
|-------------------------------|--------------------------|---|------------------------|---|

| | | | | |
|---|----------------------------|---|-----------------------------------|---|
| <p>ОК-3 способностью использовать основы экономических знаний в различных сферах деятельности</p> | <p>Пороговый уровень</p> | <p>знать: основные уровни и виды стратегий; принципы стратегического менеджмента; уметь: применять методы стратегического менеджмента для исследования бизнес-среды организации в целях принятия эффективных управленческих решений; владеть: навыками поиска, сбора и синтеза экономической информации для принятия взвешенных управленческих решений;</p> | <p>зачтено /удовлетворительно</p> | <p>работа на семинарских занятиях, тестирование, выполнение индивидуальных заданий, выполнение и защита курсовой работы, ответ на зачете (экзамене)</p> |
| | <p>Продвинутый уровень</p> | <p>знать: основные уровни и виды стратегий; принципы стратегического менеджмента; этапы разработки и реализации стратегий компании; уметь: применять методы стратегического менеджмента для исследования бизнес-среды организации в целях принятия эффективных управленческих решений; формулировать стратегические ценности и определять стратегические преимущества компании для принятия обоснованных управленческих решений; владеть: навыками поиска, сбора и синтеза экономической информации для принятия взвешенных управленческих решений; навыками исследования основных рыночных показателей для определения положения организации на рынке;</p> | <p>зачтено / «хорошо»</p> | <p>работа на семинарских занятиях, тестирование, выполнение индивидуальных заданий, выполнение и защита курсовой работы, ответ на зачете (экзамене)</p> |

| | | | | |
|--|------------------------|---|---------------------------|---|
| | <p>Высокий уровень</p> | <p>знать: основные уровни и виды стратегий; принципы стратегического менеджмента; этапы разработки и реализации стратегий компании; методы и инструменты стратегического менеджмента, применяемые для разработки, реализации и корректировки стратегий организации;</p> <p>уметь: применять методы стратегического менеджмента для исследования бизнес-среды организации в целях принятия эффективных управленческих решений; формулировать стратегические ценности и определять стратегические преимущества компании для принятия обоснованных управленческих решений; использовать методы управленческого и экономического анализа для определения стратегических направлений развития организации;</p> <p>владеть: навыками поиска, сбора и синтеза экономической информации для принятия взвешенных управленческих решений; навыками исследования основных рыночных показателей для определения положения организации на рынке; -навыками принятия и обоснования стратегических решений на основе анализа первичной и вторичной экономической и управленческой информации.</p> | <p>зачтено/ «отлично»</p> | <p>работа на семинарских занятиях, тестирование, выполнение индивидуальных заданий, выполнение и защита курсовой работы, ответ на зачете (экзамене)</p> |
|--|------------------------|---|---------------------------|---|

| | | | | |
|---|----------------------------|--|-----------------------------------|---|
| <p>ПК-3 владением навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности</p> | <p>Пороговый уровень</p> | <p>знать: методический инструментарий, используемый при анализе стратегических альтернатив и выборе стратегии; уметь: обосновать и разработать стратегию организации, позволяющую достигнуть стоящие перед ней цели; владеть: методами выбора стратегических альтернатив;</p> | <p>зачтено /удовлетворительно</p> | <p>работа на семинарских занятиях, тестирование, выполнение индивидуальных заданий, выполнение и защита курсовой работы, ответ на зачете (экзамене)</p> |
| | <p>Продвинутый уровень</p> | <p>знать: - методический инструментарий, используемый при анализе стратегических альтернатив и выборе стратегии; теоретические, методологические и концептуальные основы принятия стратегических управленческих решений, классические модели и инструменты стратегического управления; уметь: обосновать и разработать стратегию и организационные структуры управления организацией, позволяющие достигнуть стоящих перед ней целей; владеть: методами выбора стратегических альтернатив; методическим подходом: разработки долгосрочной стратегии, поведения организации, позволяющим учитывать изменения во внешней среде;</p> | <p>зачтено / «хорошо»</p> | <p>работа на семинарских занятиях, тестирование, выполнение индивидуальных заданий, выполнение и защита курсовой работы, ответ на зачете (экзамене)</p> |

| | | | | |
|--|-----------------|---|--------------------|---|
| | Высокий уровень | <p>знать: методический инструментарий, используемый при анализе стратегических альтернатив и выборе стратегии; теоретические, методологические и концептуальные основы принятия стратегических управленческих решений, классические модели и инструменты стратегического управления; систему поддержки принятия управленческих решений и технологии стратегического управления;</p> <p>уметь: обосновать и разработать стратегию и организационные структуры управления организацией, позволяющие достигнуть стоящих перед ней целей; квалифицированно формулировать миссию, стратегические цели и задачи организации; творчески разрабатывать стратегические планы, программы, проекты и осуществлять контроль за их реализацией</p> <p>владеть: методами выбора стратегических альтернатив; методическим подходом: разработки долгосрочной стратегии, поведения организации, позволяющим учитывать изменения во внешней среде; навыками стратегического планирования в условиях стратегических изменений</p> | зачтено/ «отлично» | <p>работа на семинарских занятиях, тестирование, выполнение индивидуальных заданий, выполнение и защита курсовой работы, ответ на зачете (экзамене)</p> |
|--|-----------------|---|--------------------|---|

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ПО ТЕМАМ (РАЗДЕЛАМ) ДЛЯ ОПРОСА НА ЗАНЯТИЯХ

Тема 1. Стратегия: сущность, функции, виды

1. Понятие стратегии, природа стратегического управления.
2. Виды стратегий и их характеристика.
3. Функции стратегий: классификация и характеристика.

Тема 2. Стратегический менеджмент и его значение для развития компании

1. Понятие и сущность стратегического менеджмента.
2. Историческая ретроспектива изменения условий предпринимательской деятельности.
3. Понятие стратегии. Стратегия и эффективность.
4. Концепция стратегического менеджмента. Соотношение понятий стратегического и оперативного управления.
5. Предпосылки использования стратегического менеджмента.
6. Модель стратегического состояния организации. Политический, экономический и организационный векторы модели.
7. Стратегические зоны хозяйствования и стратегические хозяйственные центры.

Тема 3. Видение, миссия и стратегические цели организации

1. Сущность видения и миссии организации и их функции.
2. Элементы миссии организации.
3. Цели организации. Принципы постановки целей. Виды целей. Особенности стратегических целей организации.
4. Нахождение наилучшего пути достижения поставленной цели.
5. Сущность метода структуризации целей.
6. Дерево целей. Правила построения дерева целей. Дерево целей и дерево решений.
7. Использование метода структуризации целей для решения экономических задач.

Тема 4. Стратегический анализ внешней среды

1. Методы исследования внешней среды и прогнозирование изменений.
2. Схема проведения анализа отрасли и конкуренции в ней.
3. Стратегическая важность ключевых экономических характеристик отрасли.
4. Модель пяти сил конкуренции Портера.
5. Концепция движущих сил и изменения в структуре конкурентных сил в отрасли.
6. Карты стратегических групп, их использование для оценки конкурентных позиций соперничающих фирм.
7. Определение стратегии конкурентов.
8. Ключевые факторы успеха в конкурентной борьбе, их основные типы.
9. Оценка перспектив развития отрасли.

Тема 5. Стратегический анализ внутренней среды

1. Методы анализа внутренней среды организации и их характеристика.
2. Стратегический анализ издержек.
3. Сравнительная оценка издержек по основным видам деятельности.
4. Методика проведения SWOT-анализа.
5. Запас конкурентоспособности фирмы.

Тема 6. Корпоративные стратегии: виды и характеристика

1. Эталонные стратегии корпоративного уровня: стратегии роста, стабилизации и сокращения.

2. Виды корпоративных стратегий и их особенности.

3. Факторы, влияющие на принятие решения о выборе корпоративной стратегии.

4. Методы оценки применимости корпоративной стратегии для достижения целей организации.

Тема 7. Функциональные стратегии: виды и характеристика

1. Понятие и классификация видов функциональных стратегий.

2. Производственные стратегии и их характеристика.

3. маркетинговые стратегии и их характеристика.

4. стратегии реализации инновационной деятельности предприятия и их характеристика.

5. Финансовые стратегии предприятия и методы их реализации.

6. Стратегии качества, их виды и значение.

Тема 8. Стратегический выбор. Разработка стратегии

1. Сущность и принципы осуществления стратегического выбора.

2. Стратегические альтернативы и методы их оценки.

3. Этапы осуществления стратегического выбора.

4. Этапы разработки стратегии и их характеристика.

5. Методы и инструменты разработки стратегии предприятия.

6. Информационное обеспечение процесса разработки стратегии

Тема 9. Реализация стратегии

1. Принципы и этапы реализации стратегии.

2. Приведение организационной структуры в соответствие со стратегией.

3. Создание поддерживающих стратегию политик и процедур.

4. Роль человеческого фактора в реализации стратегии.

5. Контроль за реализацией стратегии: принципы, подходы, методы.

6. Информационное обеспечение процесса реализации стратегии.

Тема 10. Портфельный анализ диверсифицированной компании

1. Базовые теоретические положения матриц портфельного анализа.

2. Цели портфельного анализа диверсифицированной компании.

3. Оценка инвестиционной привлекательности СБЕ с помощью матриц портфельного анализа.

4. Сравнительный анализ прочности бизнеса с помощью матричного метода.

Тема 11. Управление стратегическими изменениями

1. Сопротивление системы стратегическим изменениям: его природа, источники, возможности нейтрализации.

2. Факторы, определяющие индивидуальное и групповое сопротивление стратегическим изменениям.

3. Источники сопротивления. Управление сопротивлением.

4. Характеристика различных подходов к проблеме управления в условиях спонтанных изменений.

ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ПРОМЕЖУТОЧНОГО КОНТРОЛЯ

Примерный перечень вопросов к зачету

1. Стратегическое управление: понятие, концепции, принципы.
2. Характеристика этапов процесса стратегического управления.
3. Понятие, сущность цели и задачи стратегического планирования и управления.
4. Эволюция стратегического менеджмента.
5. Понятие и значение стратегического видения и миссии организации.
6. Основные компоненты миссии и их характеристика.
7. Создание сбалансированной системы целей и задач. Стратегические цели и их особенности.
8. Стратегический анализ в системе управления. Критерии выбора методов анализа в стратегическом менеджменте.
9. Составляющие внешней среды организации их характеристика.
10. Методы анализа макро– и микросреды организации. Выявление возможностей и угроз внешней среды.
11. Отраслевой анализ: принципы проведения и методы.
12. Конкурентный анализ: принципы проведения и методы.
13. Анализ внутренней среды организации: производство, технологии, персонал, финансы, маркетинг, организационная структура и культура.
14. Методы стратегического анализа внутренней среды. Сильные и слабые стороны организации.
15. Стратегическая сегментация. Анализ привлекательности стратегической зоны хозяйствования.
16. SWOT – анализ и методика его проведения.
17. Уровни планирования стратегии. Признаки классификации и виды стратегий.
18. Базовые корпоративные стратегии. Стратегия стабильности. Стратегия роста. Стратегия сокращения.
19. Понятие конкурентного преимущества. Факторы формирования конкурентного преимущества.
20. Стратегические преимущества компании: понятие и принципы определения.

Примерный перечень вопросов к экзамену

1. Современные концепции стратегического менеджмента и их характеристика.
2. Основные этапы становления стратегического менеджмента.
3. Видение и миссия организации: сущность, элементы, принципы разработки.
4. Классификаций стратегий по уровням иерархии управления.
5. Факторы, определяющие выбор стратегии организации и их характеристика.
6. Процесс разработки стратегии: принципы, подходы, методы.

7. Стратегическое видение и миссия. Элементы миссии организации.
8. Структура и цели анализа внешней среды организации.
9. Понятие, виды и методы конкуренции.
10. Анализ отрасли. Модель М. Портера.
11. Стратегический анализ конкурентов: понятие и характеристика основных методов.
12. Понятие и классификация конкурентных преимуществ предприятия.
13. Цели и основные этапы портфельного анализа.
14. Матрица Бостонской консультационной группы. Матрица McKinsey – General Electric.
15. Матрица Ансоффа и трехмерная схема Абеля.
16. Деловой комплексный анализ (проект PIMS).
17. Метод анализа GAP. Метод анализа LOTS.
18. SWOT- анализ.
19. Типовые конкурентные стратегии (по М. Портеру).
20. Классификация конкурентных стратегий по признаку доли рынка (по Ф. Котлеру).
21. Классификация конкурентных стратегий по типу предприятий.
22. Понятие, цель и мотивы диверсификации. Виды диверсификации (интеграция и диверсификация.)
23. Стратегии диверсификации и их характеристика.
24. Жизненный цикл отрасли. Стратегия предприятий инновационных отраслей.
25. Стратегия предприятий зрелых отраслей.
26. Стратегии предприятий отраслей, переживающих спад.
27. Стратегии ценообразования: основные виды и их характеристика.
28. Выбор стратегии ресурсосбережения, Факторы, определяющие выбор стратегии ресурсосбережения.
29. Содержание процесса стратегического планирования.
30. Управление конкурентным потенциалом компании (бенчмаркинг).
31. Основные задачи организации реализации стратегии.
32. Методы управления реализацией стратегии (метод бюджетов и МВО).
33. Основные задачи контроллинга по выполнению комплексного плана стратегии развития предприятия.
34. Стратегический контроль: понятие, принципы, методы осуществления.
35. Стратегический анализ издержек организации.
36. Основные виды деловых стратегий и их характеристика.
37. Определение и анализ стратегических альтернатив. Выбор стратегии.
38. Функциональные и операционные стратегии: виды и характеристика
39. Маркетинговые стратегии предприятия: классификация и характеристика.
40. Стратегии предприятия в области качества: виды и подходы к реализации.

41. Финансовые стратегии предприятия: основные виды и принципы реализации.
42. Стратегии предприятия в области инноваций: виды и принципы реализации.
43. Производственные стратегии предприятия: виды и характеристика.
44. Стратегическое управление изменениями: сущность, методы, инструменты.
45. Модель Томпсона-Стрикленда: сущность и принципы функционирования.

(Фонд оценочных средств представлен в приложении к рабочей программе)

8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины

Основная литература

Абрамов, В. С. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / В. С. Абрамов, С. В. Абрамов ; под редакцией В. С. Абрамова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 444 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14595-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/520203>

Голубков, Е. П. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / Е. П. Голубков. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 278 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15505-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/508037>

Отварухина, Н. С. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / Н. С. Отварухина, В. Р. Веснин. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 336 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02841-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/488374>

Дополнительная литература

Литвак, Б. Г. Стратегический менеджмент : учебник для бакалавров / Б. Г. Литвак. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 507 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-2929-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/508941>

Тебекин, А. В. Стратегический менеджмент : учебник для вузов / А. В. Тебекин. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 333 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14644-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/488821>

Периодика

1. Российский журнал менеджмента // <https://rjm.spbu.ru/>
2. Экономика и менеджмент систем управления // <http://www.sbook.ru/>

9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины

Профессиональные базы данных:

1. Всероссийский профессиональный союз работников аудиторских, оценочных, экспертных и консалтинговых организаций [Электронный ресурс] – Режим доступа: www.profsro.ru
2. Гильдия финансистов [Электронный ресурс] – Режим доступа: www.guildfin.org
3. Ассоциация российских банков [Электронный ресурс] – Режим доступа: www.arb.ru
4. Российская ассоциация по связям с общественностью [Электронный ресурс] – Режим доступа: www.raso.ru
5. Ассоциация компаний розничной торговли [Электронный ресурс] – Режим доступа: www.acort.ru
6. Эксперты рынка труда [Электронный ресурс] – Режим доступа: www.lmexperts.ru.

Информационные справочные системы:

1. Гарант [Электронный ресурс] : справочно-правовая система. – Режим доступа: <http://www.garant.ru>
2. Консультант Плюс [Электронный ресурс] : справочно-правовая система. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>

10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Методические указания для занятий лекционного типа

В ходе лекционных занятий обучающимся необходимо вести конспектирование учебного материала, обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации.

Необходимо задавать преподавателю уточняющие вопросы с целью уяснения теоретических положений, разрешения спорных ситуаций. Целесообразно дорабатывать свой конспект лекции, делая в нем соответствующие записи из основной и дополнительной литературы, рекомендованной преподавателем и предусмотренной учебной программой дисциплины.

Методические указания для занятий семинарского типа

Практические занятия позволяют развивать у обучающихся творческое теоретическое мышление, умение самостоятельно изучать литературу, анализировать практику; учат четко формулировать мысль, вести дискуссию, то есть имеют исключительно важное значение в развитии самостоятельного мышления.

Подготовка к практическому занятию включает два этапа. На первом этапе обучающийся планирует свою самостоятельную работу, которая вклю-

чает: уяснение задания на самостоятельную работу; подбор основной и дополнительной литературы; составление плана работы, в котором определяются основные пункты предстоящей подготовки. Составление плана дисциплинирует и повышает организованность в работе.

Второй этап включает непосредственную подготовку к занятию, которая начинается с изучения основной и дополнительной литературы. Особое внимание при этом необходимо обратить на содержание основных положений и выводов, объяснение явлений и фактов, уяснение практического приложения рассматриваемых теоретических вопросов. Далее следует подготовить тезисы для выступлений по всем учебным вопросам, выносимым на практическое занятие или по теме, вынесенной на дискуссию (круглый стол), продумать примеры с целью обеспечения тесной связи изучаемой темы с реальной жизнью.

Готовясь к докладу или выступлению в рамках интерактивной формы (дискуссия, круглый стол), при необходимости следует обратиться за помощью к преподавателю.

Методические указания к самостоятельной работе

Самостоятельная работа обучающегося является основным средством овладения учебным материалом во время, свободное от обязательных учебных занятий. Самостоятельная работа обучающегося над усвоением учебного материала по учебной дисциплине может выполняться в библиотеке университета, учебных кабинетах, компьютерных классах, а также в домашних условиях. Содержание и количество самостоятельной работы обучающегося определяется учебной программой дисциплины, методическими материалами, практически заданиями и указаниями преподавателя.

Самостоятельная работа в аудиторное время может включать:

- 1) конспектирование (составление тезисов) лекций;
- 2) выполнение контрольных работ;
- 3) решение задач;
- 4) работу со справочной и методической литературой;
- 5) выступления с докладами, сообщениями на семинарских занятиях;
- 6) защиту выполненных работ;
- 7) участие в оперативном (текущем) опросе по отдельным темам изучаемой дисциплины;
- 8) участие в беседах, деловых (ролевых) играх, дискуссиях, круглых столах, конференциях;
- 9) участие в тестировании и др.

Самостоятельная работа во внеаудиторное время может состоять из:

- 1) повторения лекционного материала;
- 2) подготовки к практическим занятиям;
- 3) изучения учебной и научной литературы;
- 4) решения задач, и иных практических заданий;
- 5) подготовки к контрольным работам, тестированию и т.д.;
- 6) подготовки к практическим занятиям устных докладов (сообщений);
- 7) подготовки рефератов, эссе и иных индивидуальных письменных работ по заданию преподавателя;

- 8) выполнения курсовых работ, предусмотренных учебным планом;
- 9) выполнения выпускных квалификационных работ и др.
- 10) выделения наиболее сложных и проблемных вопросов по изучаемой теме, получение разъяснений и рекомендаций по данным вопросам с преподавателями на консультациях.
- 11) проведения самоконтроля путем ответов на вопросы текущего контроля знаний, решения представленных в учебно-методических материалах кафедры задач, тестов, написания рефератов и эссе по отдельным вопросам изучаемой темы.

11. Электронная информационно-образовательная среда

Каждый обучающийся в течение всего периода обучения обеспечивается индивидуальным неограниченным доступом к электронной информационно-образовательной среде Чебоксарского института (филиала) Московского политехнического университета из любой точки, в которой имеется доступ к информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» (далее – сеть «Интернет»), как на территории филиала, так и вне ее.

Электронная информационно-образовательная среда – совокупность информационных и телекоммуникационных технологий, соответствующих технологических средств, обеспечивающих освоение обучающимися образовательных программ в полном объеме независимо от места нахождения обучающихся.

Электронная информационно-образовательная среда обеспечивает:

- а) доступ к учебным планам, рабочим программам дисциплин (модулей), практик, электронным учебным изданиям и электронным образовательным ресурсам, указанным в рабочих программах дисциплин (модулей), практик;
- б) формирование электронного портфолио обучающегося, в том числе сохранение его работ и оценок за эти работы;
- в) фиксацию хода образовательного процесса, результатов промежуточной аттестации и результатов освоения программы бакалавриата;
- г) проведение учебных занятий, процедур оценки результатов обучения, реализация которых предусмотрена с применением электронного обучения, дистанционных образовательных технологий;
- д) взаимодействие между участниками образовательного процесса, в том числе синхронное и (или) асинхронное взаимодействия посредством сети «Интернет».

Функционирование электронной информационно-образовательной среды обеспечивается соответствующими средствами информационно-коммуникационных технологий и квалификацией работников, ее использующих и поддерживающих.

Функционирование электронной информационно-образовательной среды соответствует законодательству Российской Федерации.

Основными составляющими ЭИОС филиала являются:

а) сайт института в сети Интернет, расположенный по адресу www.polytech21.ru, <https://chebpolytech.ru/> который обеспечивает:

- доступ обучающихся к учебным планам, рабочим программам дисциплин, практик, к изданиям электронных библиотечных систем, электронным информационным и образовательным ресурсам, указанных в рабочих программах (разделы сайта «Сведения об образовательной организации»);

- информирование обучающихся обо всех изменениях учебного процесса (новостная лента сайта, лента анонсов);

- взаимодействие между участниками образовательного процесса (подразделы сайта «Задать вопрос директору»);

б) официальные электронные адреса подразделений и сотрудников института с Яндекс-доменом @polytech21.ru (список контактных данных подразделений Филиала размещен на официальном сайте Филиала в разделе «Контакты», списки контактных официальных электронных данных преподавателей размещены в подразделах «Кафедры») обеспечивают взаимодействие между участниками образовательного процесса;

в) личный кабинет обучающегося (портфолио) (вход в личный кабинет размещен на официальном сайте Филиала в разделе «Студенту» подразделе «Электронная информационно-образовательная среда») включает в себя портфолио студента, электронные ведомости, рейтинг студентов и обеспечивает:

- фиксацию хода образовательного процесса, результатов промежуточной аттестации и результатов освоения образовательных программ обучающимися,

- формирование электронного портфолио обучающегося, в том числе с сохранение работ обучающегося, рецензий и оценок на эти работы,

г) электронные библиотеки, включающие электронные каталоги, полнотекстовые документы и обеспечивающие доступ к учебно-методическим материалам, выпускным квалификационным работам и т.д.:

Чебоксарского института (филиала) - «ИРБИС»

д) электронно-библиотечные системы (ЭБС), включающие электронный каталог и полнотекстовые документы:

- «ЛАНЬ» -www.e.lanbook.com

- Образовательная платформа Юрайт -<https://urait.ru>

е) платформа цифрового образования Политеха -<https://lms.mospolytech.ru/>

ж) система «Антиплагиат» -<https://www.antiplagiat.ru/>

з) система электронного документооборота DIRECTUM Standard — обеспечивает документооборот между Филиалом и Университетом;

и) система «1С Управление ВУЗом Электронный деканат» (Московский политехнический университет) обеспечивает фиксацию хода образовательного процесса, результатов промежуточной аттестации и результатов освоения образовательных программ обучающимися;

к) система «POLYTECH systems» обеспечивает информационное, документальное автоматизированное сопровождение образовательного процесса;

л) система «Абитуриент» обеспечивает документальное автоматизированное сопровождение работы приемной комиссии.

12. Программное обеспечение (лицензионное и свободно распространяемое), используемое при осуществлении образовательного процесса

| Аудитория | Программное обеспечение | Информация о праве собственности (реквизиты договора, номер лицензии и т.д.) |
|---|--|--|
| <p>Учебная аудитория для проведения учебных занятий всех видов, предусмотренных программой бакалавриата/специалитета/ магистратуры, оснащенная оборудованием и техническими средствами обучения, состав которых определяется в рабочих программах дисциплин (модулей) Кабинет экономики и менеджмента № 203</p> | Kaspersky Endpoint Security Стандартный Educational Renewal 2 года. Band S: 150-249 | Номер лицензии 2B1E-211224-064549-2-19382 Сублицензионный договор №821_832.223.3К/21 от 24.12.2021 до 31.12.2023 |
| | Windows 7 OLPNLAcdmc | договор №Д03 от 30.05.2012) с допсоглашениями от 29.04.14 и 01.09.16 (бессрочная лицензия) |
| | AdobeReader | свободно распространяемое программное обеспечение (бессрочная лицензия) |
| | Гарант | Договор № 735_480.2233К/20 от 15.12.2020 |
| | Yandex браузер | отечественное свободно распространяемое программное обеспечение (бессрочная лицензия) |
| | Microsoft Office Standard 2007(Microsoft DreamSpark Premium Electronic Software Delivery Academic(Microsoft Open License | номер лицензии-42661846 от 30.08.2007) с допсоглашениями от 29.04.14 и 01.09.16 (бессрочная лицензия) |
| | Zoom | свободно распространяемое программное обеспечение (бессрочная лицензия) |
| | AIMP | отечественное свободно распространяемое программное обеспечение (бессрочная лицензия) |
| <p>Учебная аудитория для проведения учебных занятий всех видов, предусмотренных программой бакалавриата/специалитета/ магистратуры, оснащенная оборудованием и техническими средствами обучения, состав которых определяется в рабочих программах дисциплин (модулей) Кабинет экономики и менеджмента № 103</p> | Kaspersky Endpoint Security Стандартный Educational Renewal 2 года. Band S: 150-249 | Номер лицензии 2B1E-211224-064549-2-19382 Сублицензионный договор №821_832.223.3К/21 от 24.12.2021 до 31.12.2023 |
| | Windows 7 OLPNLAcdmc | договор №Д03 от 30.05.2012) с допсоглашениями от 29.04.14 и 01.09.16 (бессрочная лицензия) |
| | AdobeReader | свободно распространяемое программное обеспечение (бессрочная лицензия) |
| | Microsoft Office Standard 2007(Microsoft DreamSpark Premium Electronic Software Delivery Academic(Microsoft Open License | номер лицензии-42661846 от 30.08.2007) с допсоглашениями от 29.04.14 и 01.09.16 (бессрочная лицензия) |
| | Гарант | Договор № 735 480.2233К/20 от |

| | | |
|---|--|--|
| | | 15.12.2020 |
| | Yandex браузер | отечественное свободно распространяемое программное обеспечение (бессрочная лицензия) |
| | AIMP | отечественное свободно распространяемое программное обеспечение (бессрочная лицензия) |
| Помещение для самостоятельной работы обучающихся № 103а | Kaspersky Endpoint Security Стандартный Educational Renewal 2 года. Band S: 150-249 | Номер лицензии 2B1E-211224-064549-2-19382 Сублицензионный договор №821_832.223.3К/21 от 24.12.2021 до 31.12.2023 |
| | MS Windows 10 Pro | договор № 392_469.223.3К/19 от 17.12.19 (бессрочная лицензия) |
| | AdobeReader | свободно распространяемое программное обеспечение (бессрочная лицензия) |
| | Гарант | Договор № 735_480.223.3К/20 |
| | Yandex браузер | свободно распространяемое программное обеспечение (бессрочная лицензия) |
| | Microsoft Office Standard 2007(Microsoft DreamSpark Premium Electronic Software Delivery Academic(Microsoft Open License | номер лицензии-42661846 от 30.08.2007) с допсоглашениями от 29.04.14 и 01.09.16 (бессрочная лицензия) |
| AIMP | отечественное свободно распространяемое программное обеспечение (бессрочная лицензия) | |

13. Материально-техническое обеспечение дисциплины

| Тип и номер помещения | Перечень основного оборудования и технических средств обучения |
|--|--|
| Учебная аудитория для проведения учебных занятий всех видов, предусмотренных программой бакалавриата/специалитета/ магистратуры, оснащенная оборудованием и техническими средствами обучения, состав которых определяется в рабочих программах дисциплин (модулей) Кабинет экономики и менеджмента № 203 (г. Чебоксары, ул. К.Маркса. 54) | <u>Оборудование:</u> комплект мебели для учебного процесса; доска учебная; информационные стенды; шкаф; <u>Технические средства обучения:</u> персональный компьютер; мультимедийное оборудование (проектор, экран). |
| Учебная аудитория для проведения учебных занятий всех видов, предусмотренных программой бакалавриата/специалитета/ магистратуры, оснащенная оборудованием и техническими средствами обучения, состав которых определяется в рабочих программах дисциплин (модулей) Кабинет экономики и менеджмента № 103 (г. Чебоксары, ул. К.Маркса. 54) | <u>Оборудование:</u> комплект мебели для учебного процесса; доска учебная; стенды <u>Технические средства обучения:</u> компьютерная техника; мультимедийное оборудование (проектор, экран) |

| | |
|---|--|
| <p>Помещение для самостоятельной работы обучающихся № 103а (г. Чебоксары, ул. К.Маркса. 54)</p> | <p><u>Оборудование:</u> Комплект мебели для учебного процесса; <u>Технические средства обучения:</u> персональные компьютеры с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Филиала</p> |
|---|--|

1. ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

| № | Контролируемые разделы (темы) дисциплины (согласно РП и УМК) | Код контролируемой компетенции | Наименование оценочного средства (опрос, доклад, инд. задание, тест, зачет, экзамен) |
|----|--|--------------------------------|--|
| 1. | Стратегия: сущность, функции, виды. | ПК-3 | Опрос, доклад, тест, индивидуальное задание, написание и защита курсовой работы, зачет (экзамен) |
| 2. | Стратегический менеджмент и его значение для развития компании | | Опрос, доклад, тест, индивидуальное задание, написание и защита курсовой работы, зачет (экзамен) |
| 3. | Видение, миссия и стратегические цели организации | | Опрос, доклад, тест, индивидуальное задание, написание и защита курсовой работы, зачет (экзамен) |
| 4. | Стратегический анализ внешней среды | | Опрос, доклад, тест, индивидуальное задание, ситуационные и практические задачи, написание и защита курсовой работы, зачет (экзамен) |
| 5. | Стратегический анализ внутренней среды | | Опрос, доклад, тест, индивидуальное задание, ситуационные и практические задачи, написание и защита курсовой работы, зачет (экзамен) |
| 6. | Корпоративные стратегии: виды и характеристика | | Опрос, доклад, тест, кейс-стади, индивидуальное задание, написание и защита курсовой работы, зачет (экзамен) |
| 7. | Функциональные стратегии: виды и характеристика | | Опрос, доклад, тест, индивидуальное задание, ситуационные и практические задачи, написание и защита курсовой работы, зачет (экзамен) |
| 8. | Стратегический выбор. Разработка стратеги | | Опрос, доклад, тест, кейс-стади, индивидуальное задание, написание и защита курсовой работы, зачет (экзамен) |
| 9. | Реализация стратегии | | Опрос, доклад, тест, ситуационные и практические задачи, индивидуальное задание, написание и защита курсовой работы, зачет (экзамен) |

| | | | |
|-----|---|--|--|
| 10. | Портфельный анализ диверсифицированной компании | | Опрос, доклад, тест, индивидуальное задание, написание и защита курсовой работы, зачет (экзамен) |
| 11. | Управление стратегическими изменениями | | Опрос, доклад, тест, индивидуальное задание, написание и защита курсовой работы, зачет (экзамен) |

2. ПЕРЕЧЕНЬ КОМПЕТЕНЦИИ С УКАЗАНИЕМ ЭТАПОВ (УРОВНЕЙ) ИХ ФОРМИРОВАНИЯ В ПРОЦЕССЕ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ С ОПИСАНИЕМ ПОКАЗАТЕЛЕЙ И КРИТЕРИЕВ ОЦЕНИВАНИЯ

| Код, наименование компетенции | Уровень сформированно- | Показатели достижения заданного уровня освоения компетенции и критерии оценивания | Оценивание компетенции | Способы и средства оценивания уровня сформированности компетенции |
|--|------------------------|--|----------------------------|--|
| ПК-3 владением навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкуренто- | Пороговый уровень | знать: методический инструментарий, используемый при анализе стратегических альтернатив и выборе стратегии; уметь: обосновать и разработать стратегию организации, позволяющую достигнуть стоящие перед ней цели; владеть: методами выбора стратегических альтернатив; | зачтено /удовлетворительно | работа на семинарских занятиях, тестирование, выполнение индивидуальных заданий, выполнение и защита курсовой работы, ответ на зачете (экзамене) |

| | | | | |
|-------------|---------------------|--|--------------------|---|
| способности | Продвинутый уровень | <p>знать: методический инструментарий, используемый при анализе стратегических альтернатив и выборе стратегии; теоретические, методологические и концептуальные основы принятия стратегических управленческих решений, классические модели и инструменты стратегического управления;</p> <p>уметь: обосновать и разработать стратегию и организационные структуры управления организацией, позволяющие достигнуть стоящих перед ней целей;</p> <p>владеть: методами выбора стратегических альтернатив; методическим подходом: разработки долгосрочной стратегии, поведения организации, позволяющим учитывать изменения во внешней среде;</p> | зачтено / «хорошо» | <p>работа на семинарских занятиях, тестирование, выполнение индивидуальных заданий, выполнение и защита курсовой работы, ответ на зачете (экзамене)</p> |
|-------------|---------------------|--|--------------------|---|

| | | | | |
|--|-----------------|---|--------------------|---|
| | Высокий уровень | <p>знать: методический инструментарий, используемый при анализе стратегических альтернатив и выборе стратегии; теоретические, методологические и концептуальные основы принятия стратегических управленческих решений, классические модели и инструменты стратегического управления; систему поддержки принятия управленческих решений и технологии стратегического управления;</p> <p>уметь: обосновать и разработать стратегию и организационные структуры управления организацией, позволяющие достигнуть стоящих перед ней целей; квалифицированно формулировать миссию, стратегические цели и задачи организации; творчески разрабатывать стратегические планы, программы, проекты и осуществлять контроль за их реализацией</p> <p>владеть: методами выбора стратегических альтернатив; методическим подходом: разработки долгосрочной стратегии, поведения организации, позволяющим учитывать изменения во внешней среде; навыками стратегического планирования в условиях стратегических изменений</p> | зачтено/ «отлично» | <p>работа на семинарских занятиях, тестирование, выполнение индивидуальных заданий, выполнение и защита курсовой работы, ответ на зачете (экзамене)</p> |
|--|-----------------|---|--------------------|---|

3. КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ И МАТЕРИАЛЫ, НЕОБХОДИМЫЕ ДЛЯ ОЦЕНКИ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ И НАВЫКОВ И (ИЛИ) ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ В ПРОЦЕССЕ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

3.1. КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ПО ТЕМАМ (РАЗДЕЛАМ) ДЛЯ ОПРОСА НА ЗАНЯТИЯХ

| Тема (раздел) | Вопросы |
|---|--|
| Тема 1. Стратегия: сущность, функции, виды | <ol style="list-style-type: none"> 1. Понятие стратегии, природа стратегического управления. 2. Виды стратегий и их характеристика. 3. Функции стратегий: классификация и характеристика. |
| Тема 2. Стратегический менеджмент и его значение для развития компании | <ol style="list-style-type: none"> 1. Понятие и сущность стратегического менеджмента. 2. Историческая ретроспектива изменения условий предпринимательской деятельности. 3. Понятие стратегии. Стратегия и эффективность. 4. Концепция стратегического менеджмента. Соотношение понятий стратегического и оперативного управления. 5. Предпосылки использования стратегического менеджмента. 6. Модель стратегического состояния организации. Политический, экономический и организационный векторы модели. 7. Стратегические зоны хозяйствования и стратегические хозяйственные центры. |
| Тема 3. Видение, миссия и стратегические цели организации | <ol style="list-style-type: none"> 1. Сущность видения и миссии организации и их функции. 2. Элементы миссии организации. 3. Цели организации. Принципы постановки целей. Виды целей. Особенности стратегических целей организации. 4. Нахождение наилучшего пути достижения поставленной цели. 5. Сущность метода структуризации целей. 6. Дерево целей. Правила построения дерева целей. Дерево целей и дерево решений. 7. Использование метода структуризации целей для решения экономических задач. |
| Тема 4. Стратегический анализ внешней среды | <ol style="list-style-type: none"> 1. Методы исследования внешней среды и прогнозирование изменений. 2. Схема проведения анализа отрасли и конкуренции в ней. 3. Стратегическая важность ключевых экономических характеристик отрасли. 4. Модель пяти сил конкуренции Портера. 5. Концепция движущих сил и изменения в структуре конкурентных сил в отрасли. 6. Карты стратегических групп, их использование для оценки конкурентных позиций соперничающих фирм. 7. Определение стратегии конкурентов. 8. Ключевые факторы успеха в конкурентной борьбе, их основные типы. 9. Оценка перспектив развития отрасли. |
| Тема 5. Стратегический анализ внутренней среды | <ol style="list-style-type: none"> 1. Методы анализа внутренней среды организации и их характеристика. 2. Стратегический анализ издержек. 3. Сравнительная оценка издержек по основным видам деятельности. 4. Методика проведения SWOT-анализа. 5. Запас конкурентоспособности фирмы. |

| | |
|---|---|
| Тема 6. Корпоративные стратегии: виды и характеристика | <ol style="list-style-type: none"> 1. Эталонные стратегии корпоративного уровня: стратегии роста, стабилизации и сокращения. 2. Виды корпоративных стратегий и их особенности. 3. Факторы, влияющие на принятие решения о выборе корпоративной стратегии. 4. Методы оценки применимости корпоративной стратегии для достижения целей организации. |
| Тема 7. Функциональные стратегии: виды и характеристика | <ol style="list-style-type: none"> 7. Понятие и классификация видов функциональных стратегий. 8. Производственные стратегии и их характеристика. 9. маркетинговые стратегии и их характеристика. 10. стратегии реализации инновационной деятельности предприятия и их характеристика. 11. Финансовые стратегии предприятия и методы их реализации. <p>6. Стратегии качества, их виды и значение.</p> |
| Тема 8. Стратегический выбор. Разработка стратегии | <ol style="list-style-type: none"> 1. Сущность и принципы осуществления стратегического выбора. 2. Стратегические альтернативы и методы их оценки. 3. Этапы осуществления стратегического выбора. 4. Этапы разработки стратегии и их характеристика. 5. Методы и инструменты разработки стратегии предприятия. 6. Информационное обеспечение процесса разработки стратегии. |
| Тема 9. Реализация стратегии | <ol style="list-style-type: none"> 1. Принципы и этапы реализации стратегии. 2. Приведение организационной структуры в соответствие со стратегией. 3. Создание поддерживающих стратегию политик и процедур. 4. Роль человеческого фактора в реализации стратегии. 5. Контроль за реализацией стратегии: принципы, подходы, методы. 6. Информационное обеспечение процесса реализации стратегии. |
| Тема 10. Портфельный анализ диверсифицированной компании | <ol style="list-style-type: none"> 1. Базовые теоретические положения матриц портфельного анализа. 2. Цели портфельного анализа диверсифицированной компании. 3. Оценка инвестиционной привлекательности СБЕ с помощью матриц портфельного анализа. 4. Сравнительный анализ прочности бизнеса с помощью матричного метода. |
| Тема 11. Управление стратегическими изменениями | <ol style="list-style-type: none"> 1. Сопротивление системы стратегическим изменениям: его природа, источники, возможности нейтрализации. 2. Факторы, определяющие индивидуальное и групповое сопротивление стратегическим изменениям. 3. Источники сопротивления. Управление сопротивлением. |

3.2. ТЕМЫ ДЛЯ РЕФЕРАТОВ (ДОКЛАДОВ), САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ

Тематика рефератов:

1. Схема реализации стратегического планирования по И. Асоффу.
2. Стратегия, стратегическое управление, стратегия предприятия.
3. Планирование реализации стратегии.
4. Основные этапы фирменного планирования.
5. Условия реализации стратегии.
6. Стратегические решения как основа стратегического менеджмента, их характеристики, особенности и виды.
7. Система управления предприятием с позиций системы управления ресурсами.
8. Стратегические решения как основа стратегического менеджмента, их характеристики, особенности и виды.
9. Взаимосвязь изменений в корпоративной стратегии с изменениями в организационной структуре корпораций.
10. Стратегическая единица бизнеса.
11. Условия реализации стратегии.
12. Типы стратегий предприятий.
13. Определение и выбор стратегических альтернатив.
14. Основные этапы стратегического менеджмента.
15. Конкурентные преимущества и риски при глобальной стратегии. Природа и причины международных рисков.
16. Формирование стратегических целей и стратегии предприятия.
17. Направления использования конкурентных преимуществ странами.
18. Основные составляющие и типы внешней среды.
19. Глобальные стратегии и глобальный рынок.
20. Основные показатели анализа отрасли
21. Стратегия отрасли, переживающей спад.
22. Стратегические группы конкурентов.
23. Стратегия предприятий зрелых отраслей.
24. Анализ потребителя.
25. Стратегия инновационных предприятий.
26. Цели, принципы и методы управленческого анализа.
27. Модель жизненного цикла отрасли.
28. Определение стратегических ресурсов предприятий и сфер деятельности.
29. Стратегия ценообразования
30. Конкурентные преимущества предприятия
31. Стратегическая сегментация рынка.

32. Подходы к определению структуры управленческого анализа: система McKinsey, «цепочка ценностей» Портера, метод Омаэ.

33. Стратегический маркетинг как инструмент формирования стратегии фирмы.

34. Проблемы управленческого анализа, его место в разработке стратегии предприятий.

5. Выгоды и издержки диверсификации.

36. Цели и этапы портфельного анализа.

37. Управление диверсифицированными предприятиями.

38. Матрица Бостонской консультационной группы

39. Основные формы объединения предприятий.

40. Модифицированная матрица Бостонской консультативной группы.

41. Виды диверсификации.

42. Модифицированная матрица Бостонской консультативной группы.

43. Цели и мотивы диверсификации. Интеграции и диверсификация.

44. Матрица McKinsey-General Electric.

45. Бизнес-план как форма представления стратегий бизнес-единицы.

46. Матрица фирмы Arthur D. Little.

47. Стратегия синергизма.

48. Матрица Ансоффа.

49. Стратегия первопроходца.

50. Трехмерная схема Абея.

51. Стратегия фокусирования.

52. Деловой комплексный анализ (проект PIMS).

53. Дифференциация продукции.

54. Определение конкурентных преимуществ.

55. Конкурентные преимущества на основе низких издержек

56. Основные направления достижения конкурентных преимуществ.

Тематика самостоятельной работы:

1. Сущность стратегии, стратегического планирования и стратегического менеджмента.

2. «5П» стратегии Г. Минцберга.

3. Иерархия стратегий в организации.

4. Пять задач стратегического менеджмента Томпсона и Стрикленда.

5. Основные этапы стратегического процесса.

6. Стратегические решения: сущность и особенности.

7. Виды стратегических решений: предпринимательские, адаптивные, планирующие.

8. Распределение полномочий на принятие стратегических решений.

9. Особенности стратегий для разных типов организаций.

10. Формирование стратегического видения, миссии и целевых показателей.

11. Составляющие стратегического видения и их особенности.

12. Миссия фирмы и принципы ее формирования.

13. Отражение в миссии и в приоритетах стратегических целей фирмы интересов стейкхолдеров (собственников, менеджеров, работников, общества, потребителей).
14. Методологические основы формирования целей организации. Виды целей и их приоритетность. SMART – принцип.
15. Принципы выстраивания стратегической пирамиды.
16. Корпоративная стратегия, бизнес - стратегия, функциональная стратегия, операционная стратегия: сущность и характеристики.
17. Эталонные стратегии корпоративного уровня: стратегии роста, стабилизации и сокращения.
18. Конкурентные стратегии - матрица М.Портера.
19. Конкурентные стратегии: условия эффективного применения стратегии лидерства по издержкам, дифференциации, фокусирования и стратегии «застрявшего на полпути».
20. Риски проведения стратегий реализации конкурентных преимуществ.
21. Запас конкурентоспособности фирмы.
22. Стратегии продукта на различных этапах жизненного цикла.
23. Цели и задачи стратегического анализа внешнего окружения.
24. Этапы стратегического анализа внешней среды компании.
25. Характеристика изменчивости макросреды бизнеса.
26. Методика проведения PEST – анализа.
27. Системы стратегической информации в организации.
28. Влияние факторов макросреды на деловые организации различного профиля деятельности.
29. Конкурентный анализ отрасли на основе модели М.Портера.
30. Оценка привлекательности отрасли и движущие силы ее развития.
31. Определение бизнес-ландшафта фирмы. Параметры отрасли и ключевые факторы успеха.
32. Виды конкурентной борьбы. Анализ конкурентного положения фирмы в отрасли.
33. Построение карты стратегических групп конкурентов в отрасли.
34. Зависимость стратегических возможностей отрасли от стадии жизненного цикла отрасли и ее структурированности.
35. Сетевая экономика как фактор, определяющий конкурентные условия в отрасли.
36. Цели, принципы и методы анализа внутренней среды фирмы.
37. Методы и источники приобретения устойчивых конкурентных преимуществ.
38. Методика SWOT- анализа.
39. Корневые компетенции бизнеса: содержание, модели идентификации и использования.
40. Бизнес- модель и конкурентоспособность фирмы.
41. Факторы конкурентоспособности: эффект масштаба, эффект размаха, эффект обучения.
42. Диверсификация как фактор образования конкурентных преимуществ.

43. Цепочка создания ценности М.Портера, как инструмент создания конкурентных преимуществ.
44. Базовые теоретические положения матриц портфельного анализа.
45. Цели портфельного анализа диверсифицированной компании.
46. Оценка инвестиционной привлекательности СБЕ с помощью матриц портфельного анализа.
47. Сравнительный анализ прочности бизнеса с помощью матричного метода.
48. Формулирование стратегического выбора: набор альтернатив, критерии оценки и выбора.
49. Базовые стратегические альтернативы роста и возможные стратегические риски. Матрица И. Ансоффа.
50. Выбор стратегии на основе матрицы Томпсона и Стрикленда.
51. Стратегический выбор и корневые компетенции. Типовые ошибки при выборе корпоративных и конкурентных стратегий.
52. Согласование и взаимосвязь стратегий корпоративного, делового и функционального уровня.
53. Основные этапы реализации стратегии и объекты стратегических изменений. Формирование политики и поддерживающих стратегий.
54. Проблема разрыва между заявленной стратегией и результатами.
55. Инструменты обеспечения единства стратегической и операционной деятельности.
56. Концепции TQM и управление эффективностью бизнеса.
57. Оценка достижения стратегических целей: принципы и методы.
58. Показатели как индикаторы достижения стратегических целей. Опережающие и запаздывающие показатели.
59. Концепции сбалансированных показателей (Balanced ScoreCard) и ключевых показателей эффективности.
60. Этапы реализации стратегии и объекты стратегических изменений.
61. Формирование политики и поддерживающих стратегий. Модель 7S.
62. Управление в условиях стратегических изменений: индивидуальное и групповое сопротивление изменениям: человеческий фактор, источники и сила сопротивления, управление сопротивлением.
63. Внешние факторы реализации стратегии: виды и способы внешних стратегических изменений (использование интеграции и кооперации путем создания стратегических альянсов, слияния и поглощения).

Примеры индивидуальных заданий:

Примерные ситуационные задания

Задание 1

1. Какие из факторов PEST-анализа необходимо обязательно учитывать при стратегическом планировании на следующих предприятиях:

- нефтедобывающая компания
- аптека

2. О предприятии известно, что оно имеет выдающуюся компетенцию и преимущества в области конкуренции, узкую производственную линию. Кроме того предприятие имеет возможность выйти на новый рынок, но политика, проводимая правительством - неблагоприятная.

Определите сильные и слабые стороны предприятия, угрозы и возможности.

Проанализируйте его с помощью матрицы SWOT. Какие стратегии развития можно предложить.

Задание 2

1. Какие из факторов PEST-анализа необходимо обязательно учитывать при стратегическом планировании на следующих предприятиях:

- металлургический завод
- хлебозавод

3. Предприятие владеет адекватными финансовыми ресурсами и подходящей технологией, однако, у руководства фирмой недостаточно управленческого таланта и глубины владения проблемами. Кроме того, возрастает конкурентное давление на предприятие, но у него имеется возможность выхода на новые рынки.

Определите сильные и слабые стороны предприятия, угрозы и возможности.

Проанализируйте его с помощью матрицы SWOT. Какие стратегии развития можно предложить.

Задание 3

Портфель видов деятельности завода по производству товаров народного потребления включает 4 различные стратегические бизнес-единицы (вида товара). Данные о продажах этих СЕБ и их конкурентов имеются. Проанализируйте портфель предприятия методом БКГ и дайте свой диагноз его состояния. Что можно порекомендовать по результатам анализа. Какую стратегию можно выбрать для каждой СЕБ.

| СЕБ | Продажи, тыс.шт. | Число конкурентов | Продажи 2 главных конкурентов, тыс.шт. | Темп роста рынка, % |
|-----|------------------|-------------------|--|---------------------|
| А | 150,0 | 5 | 160,0 / 140,0 | 8 |
| Б | 30,0 | 12 | 15,0 / 18,0 | 13 |
| В | 500,0 | 3 | 450,0 / 200,0 | 9 |
| Г | 250,0 | 2 | 200,0 / 150,0 | 5 |

Примечание: за базовый принимается темп роста рынка 10%

Задание 4

Портфель видов деятельности завода по производству товаров народного потребления включает 4 различные стратегические бизнес-единицы (вида товара). Данные о продажах этих СЕБ и их конкурентов имеются. Проанализируйте

портфель предприятия методом БКГ и дайте свой диагноз его состояния. Что можно порекомендовать по результатам анализа. Какую стратегию можно выбрать для каждой СЕБ.

| СЕБ | Продажи, тыс.шт. | Число конкурентов | Продажи 2 главных конкурентов, тыс.шт. | Темп роста рынка, % |
|-----|------------------|-------------------|--|---------------------|
| А | 150,0 | 5 | 160,0 / 140,0 | 8 |
| Б | 30,0 | 12 | 15,0 / 18,0 | 13 |
| В | 500,0 | 3 | 450,0 / 200,0 | 9 |
| Г | 250,0 | 2 | 200,0 / 150,0 | 5 |

Примечание: за базовый принимается темп роста рынка 10%

Задание 5

Предприятие занимается изготовлением ортопедической обуви, которую поставляет на местный рынок (ТРР 10%). Реализация составляет 1200 пар в год. На этом же рынке работают : московская фирма с реализацией 1000 пар в год и немецкая фирма (500 пар в год.). Кроме того, предприятие имеет столовую, которая кроме обедов для работников предприятия (выручка составляет 50 тыс.руб. в месяц), еще изготавливает полуфабрикаты для продажи на рынке (выручка 500 тыс.руб. в месяц). Производством полуфабрикатов занимаются еще 6 производителей, крупнейшие из которых имеют выручку 200 тыс. и 300 тыс.рублей в месяц. Анализ показывает, что потребность в полуфабрикатах сокращается. Предприятие также имеет свое парниковое хозяйство, которое выращивает огурцы и зелень для столовой (150 кг в месяц), а также реализует данную продукцию на ближайшем рынке (200 кг в месяц). Потребность в огурцах и зелени на рынке растет.

Предприятие имеет загородную базу отдыха, которая в сезон принимает 500 отдыхающих, в том числе 120 работников предприятия. Оборудование базы устарело, домики нуждаются в ремонте. Ближайшие конкуренты (1500 и 2000 отдыхающих). Рынок туризма постоянно растет.

С помощью матрицы БКГ определите сбалансирован ли портфель предприятия. Дайте рекомендации по дальнейшему развитию предприятия.

3.3. ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ВЫПОЛНЕНИЯ РАСЧЕТНО-ГРАФИЧЕСКОЙ РАБОТЫ, КУРСОВОЙ РАБОТЫ

Примерная тематика курсовых работ:

1. Разработка антикризисных стратегий предприятия.
2. Разработка маркетинговых стратегий предприятия.
3. Разработка долгосрочных стратегий предприятия.
4. Разработка среднесрочных стратегий предприятия.
5. Разработка инновационной стратегии предприятия.
6. Разработка корпоративных стратегий предприятия.
7. Разработка бизнес-стратегий предприятия.
8. Разработка наступательных стратегий предприятия.

9. Разработка оборонительных стратегий предприятия.
10. Разработка функциональных и операционных стратегий предприятия.
11. Разработка производственных стратегий предприятия.
12. Разработка внешнеэкономических стратегий предприятия.
13. Реинжиниринг как стратегия развития предприятия.
14. Разработка конкурентных стратегий предприятия.
15. Разработка инвестиционных стратегий предприятия.
16. Разработка международных стратегий предприятия.
17. Диверсификация как стратегия развития предприятия.
18. Концентрическая диверсификация как стратегия развития предприятия.
19. Горизонтальная диверсификация как стратегия развития предприятия
20. Конгломератная диверсификация как стратегия развития предприятия.
21. Слияние и поглощение как стратегия развития предприятия.
22. Модернизация как стратегия развития предприятия.
23. Интеграция как стратегия развития предприятия.
24. Вертикальная интеграция как стратегия развития предприятия.
25. Разработка стратегии вперед идущей вертикальной интеграции предприятия.
26. Интенсивный рост как стратегия развития предприятия.
27. Низкие издержки как стратегия развития предприятия.
28. Фокусирование как стратегия развития предприятия.
29. Разработка стратегии усиления позиций предприятия на рынке.
30. Разработка стратегии развития продукта предприятия.
31. Разработка наступательной стратегии НИОКР предприятия.
32. Разработка стратегии рыночной экспансии.
33. Реструктуризация как стратегия развития предприятия.
34. Разработка ресурсно-рыночной стратегии развития предприятия.
35. Разработка товарно-рыночной стратегии развития предприятия.
36. Разработка технологической стратегии развития предприятия.
37. Стратегия развития научно-технического потенциала предприятия.

Методические указания к выполнению курсовой работы по дисциплине «Стратегический менеджмент» представлены Приложением к Рабочей программе дисциплины и Фонду оценочных средств.

3.4. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ОСТАТОЧНЫХ ЗНАНИЙ (ТЕСТ)

Примерные варианты тестовых заданий

Тесты на выбор одного варианта правильного ответа из предложенного множества

1. Выберите правильное продолжение приведенного ниже утверждения. Перефразируя П. Друкера, И. Ансофф пишет: «Стратегическое планирование – это управление по планам, а стратегический менеджмент – это управление по ...»:

- а) ориентирам;
- б) целям;
- в) программам;
- г) результатам;
- д) проектам.

2. Функционально анализ внешней среды деятельности предприятия должен проводиться:

- а) собранием акционеров;
- б) планово-экономической службой;
- в) службой маркетинга;
- г) генеральным директором;
- д) бухгалтерией.

3. Руководящая философия бизнеса, обоснование существования фирмы, не сама цель, а, скорее, чувство основной цели фирмы – это:

- а) политика;
- б) тактика;
- в) миссия;
- г) видение;
- д) план.

4. Какое определение миссии в узком понимании дает О.С. Виханский:

а) это предназначение организации, определение ее роли в обществе, экономике..

б) это цель, для которого организация существует и которая должна быть выполнена в плановом периоде. Миссия является комплексной целью, она включает как внутренние, так и внешние ориентиры деятельности фирмы...

в) это сформулированное утверждение относительно того, для чего или по какой причине существует организация...

г) это четко выраженная общая цель деятельности организации...?

5. Какое из нижеприведенных определений характеризует цель организации:

- а) философия и предназначение, смысл существования организации;
- б) предписанная работа, серия работ или часть работы, которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее оговоренные сроки;

в) конкретные конечные состояния системы или желаемый результат, которого стремится добиться группа, работая вместе?

6. По очередности достижения цели делятся на:

- а) большие и малые;
- б) краткосрочные, промежуточные и долгосрочные;
- в) конкурирующие, независимые и дополнительные;
- г) экономические и неэкономические.

7. Строительство или приобретение новых магазинов и складских помещений; реконструкция или модернизация действующих магазинов; формирование эффективного портфеля финансовых инструментов и т.п. – это:

- а) маркетинговые цели;
- б) финансово-экономические цели;
- в) инвестиционные цели;
- г) инновационные цели;
- д) организационные цели.

8. Какому уровню целеобразования, по мнению А.И. Пригожина, соответствует реактивный (приспособительный) стиль управления:

- а) телеономии;
- б) целенаправленному;
- в) целеустремленному?

9. Какое из восьми ключевых пространств установления целей является решающим:

- а) положение на рынке;
- б) инновации;
- в) производительность;
- г) ресурсы;
- д) доходность (прибыльность);
- е) управленческие аспекты;
- ж) персонал: выполнение трудовых функций и отношение к работе;
- з) социальная ответственность?

10. Кто автор следующего определения стратегии организации: «... стратегия есть выбор правил для принятия решений, которыми организации руководствуются в своей деятельности»:

- а) А. Томпсон и А.Дж. Стрикленд;
- б) Э.А. Уткин;
- в) З.П. Румянцева;
- г) И. Ансофф;
- д) О.С. Виханский?

11. По мнению Г. Минцберга, определение положения организации во внешней среде и относительно своих главных конкурентов – это понятие стратегии:

- а) как плана;
- б) как позиции;
- в) как «ловкого приема»;

- г) как принципа поведения;
- д) как перспективы.

12. Оценка стоимости стратегических программ элементарным методом предполагает:

- а) сравнение с аналогичными программами, реализовавшимися в прошлом на самой фирме или со стоимостью аналогичных программ, реализуемых конкурентами;
- б) калькуляцию затрат на каждый из видов работ, входящих в программу;
- в) выделение элементов затрат по их видам в целом по программе.

13. Кто из нижеперечисленных предложил модель пяти сил с целью идентифицировать благоприятные возможности и опасности, с которыми может встретиться фирма в отрасли:

- а) Карлофф;
- б) Портер;
- в) Саймон?

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

- а) PEST- анализ;
- б) SWOT – анализ;
- в) управленческий анализ;
- г) проблемный анализ.

15. Кто предлагает рассматривать внимание менеджера как ограниченный ресурс, влияющий на процесс принятия управленческих решений:

- а) Портер;
- б) Саймон;
- в) Карлофф;
- г) Друкер?

16. На какой из пяти ступеней ситуационного анализа происходит SWOT – анализ:

- а) на 1-й;
- б) на 2-й;
- в) на 3-й;
- г) на 4-й;
- д) на 5-й?

17. Как называется принцип, позволяющий исключить из рассмотрения факторы внутренней среды предприятия, не оказывающие влияния на его взаимоотношения с внешней средой:

- а) «Бритва Якока»;
- б) «Бритва Оттава»;
- в) «Бритва Оккама»;
- г) «Бритва Джиллетт»?

18. В основе классификаций стратегий используются следующие классификационные признаки:

- а) стадия жизненного цикла отрасли;
- б) относительная сила отраслевой позиции организации;
- в) степень агрессивности поведения организации в конкурентной борьбе;
- г) совокупность этих и других классификационных признаков.

19. Интегрированный рост организации предполагает:

- а) развитие продукта (его совершенствование или создание нового);
- б) реализацию технологически новой продукции на существующем рынке;
- в) реализацию технологически новой продукции на новых рынках;
- г) получение в собственность и установление контроля за поставщиками, либо за сбытовой сетью, либо за конкурентами.

20. Стратегическая архитектура – это:

- а) план разворачивания новых функциональностей, обретение новых компетенций, перемещения имеющихся, новая конфигурация системы взаимодействия с потребителями;
- б) план тактических действий;
- в) стратегический план;
- г) бизнес-план.

Тесты на выбор нескольких верных вариантов ответа из предложенного множества

1. Выберите важнейшие вопросы, в ответе на которые, по определению В.Д. Марковой и С.А. Кузнецовой, заключается сущность стратегического управления:

- а) в каком положении предприятие находится в настоящее время;
- б) какие конкуренты имеют более сильные позиции по отношению к предприятию;
- в) реальны ли установленные перспективные цели;
- г) в каком положении оно хотело бы находиться через три, пять, десять лет;
- д) каким способом достигнуть желаемого положения?

2. К числу стратегических решений можно отнести:

- а) реконструкцию предприятия;
- б) внедрение новой технологии;
- в) пересмотр условий поставки;
- г) выход на новые рынки сбыта;
- д) приобретение, слияние предприятий.

3. Какими особенностями характеризуются стратегические решения:

- а) инновационны по своей природе;
- б) направлены на задачи;
- в) неопределенны по своей сути;
- г) субъективны по своей природе;

д) объективны по своей природе?

4. Какой вид стратегического управления используется при уровне нестабильности, оцениваемом в 4 балла, согласно шкале И. Ансоффа:

- а) управление на основе гибких экспертных решений;
- б) управление на основе экстраполяции тенденций;
- в) управление на основе предвидения изменений;
- г) стратегическое планирование;
- д) ранжирование стратегических задач?

5. Предпосылками развития стратегического управления в России являются:

- а) формирование демократического стиля управления;
- б) быстрые изменения внешней среды предприятий;
- в) происходящие интеграционные процессы;
- г) глобализация бизнеса;
- д) диверсификация бизнеса.

6. На каких стадиях жизненного цикла используется стратегическая модель развития предприятия «ускоренный рост»:

- а) рождение;
- б) детство;
- в) юность;
- г) ранняя зрелость;
- д) окончательная зрелость;
- е) старение?

7. Перед началом анализа в распоряжении организации находится достаточно много информации, часть которой не понадобится в дальнейшем. Необходимы своеобразные «фильтры», позволяющие отсеивать ненужную информацию. Такими «фильтрами» являются:

- а) технология;
- б) цели;
- в) стратегия;
- г) миссия.

8. Какие элементы интегральной модели организации, по мнению Д. Бодди и Р. Пэйтона, не подходят к формированию внутренней среды организации:

- а) цели;
- б) бизнес – процессы;
- в) технология;
- г) люди;
- д) миссия;
- е) власть;
- ж) стратегия;
- з) культура организации;
- и) структура?

9. Какие из приведенных определений соответствуют понятию «стратегическое планирование»:

а) это стратегия обеспечения долгосрочных конкурентных преимуществ хозяйственного подразделения;

б) это процесс разработки стратегии фирмы с конкретизацией в форме стратегического плана на длительный период времени;

в) это комплекс решений и действий по разработке стратегии, необходимых для достижения целей фирмы;

г) это комплексный план мероприятий, включающих проектирование, строительство, приобретение технологий, оборудования, подготовку кадров т.д., направленных на создание нового или модернизацию действующего производства товаров с целью получения экономической выгоды?

10. Выделите характерные черты стратегического планирования:

а) содержит совокупность глобальных идей развития фирмы;

б) устремлен на краткосрочную перспективу;

в) служит основой для любого другого вида планирования;

г) предусматривает альтернативные действия на долгосрочный период;

д) не обуславливает изучение внешней и внутренней среды хозяйствования.

Тесты на установление соответствия

1. Определите соответствие:

| Поле | Название |
|---------|---------------------------|
| 1. «SO» | а) слабость и угрозы |
| 2. «WO» | б) сила и возможности |
| 3. «ST» | в) слабость и возможности |
| | г) сила и угрозы |

2. Определите соответствие:

| | |
|------------------|---|
| 1. Дикая кошка | А) Это самая лучшая позиция для бизнеса. Но эти СЗХ обычно требуют больших инвестиций для поддержки экспансии продукции и увеличения производственных мощностей. Но они также могут генерировать свои собственные внутренние потоки инвестиций вследствие преимуществ низких издержек при больших масштабах производства. |
| 2. Звезды | Б) Быстрый рост рынка делает эти СЗХ привлекательными. Но их относительная доля на рынке низка и рождает вопросы, удастся ли реализовать потенциально высокую прибыль. Поэтому фирма должна решить, следует ли ей инвестировать капитал в СЗХ, расположенные в этом квадранте |
| 3. Дойные коровы | В) Это наименее привлекательный сектор вследствие непередовых позиций на рынке и малых прибылей по сравнению с лидерами, которые |

| | |
|--|--|
| | пользуются преимуществами масштаба производства. Таким образом, эти СЗХ, как правило, кандидаты к ликвидации |
| | Г) Бизнес в этом секторе с относительно большой контролируемой частью рынка и при лидирующих позициях в отрасли обеспечивает достаточно притягательную прибыль, но вследствие слабого роста отрасли в целом нет необходимости реинвестировать капитал для поддержания позиции СЗХ на рынке, и потоки инвестиций целесообразно направить в другие секторы |

3. Определите соответствие:

| Фаза | Содержание фазы |
|--|--|
| 1. Сбор информации о возможных проблемах | А) Наблюдение за внутренней средой фирмы Наблюдение за внешней средой |
| 2. Выявление и определение причин возникновения проблемы | Б) Описание проблемной ситуации Выявление организационного звена, где возникла проблема Формулировка проблемы Оценка ее важности Выявление причин возникновения проблемы |
| 3. Формулирование целей решения проблемы | В) Детальное описание объекта Определение области изменения переменных факторов Определение требований к решению Определение критериев эффективности решения Определение ограничений |
| | Г) Определение целей фирмы Формулировка целей решения проблемы |

4. Определите соответствие:

| Сила сигнала | Характер мер |
|--|--|
| 1. Опасность или новая возможность осознаются | В) Наблюдение за внешней средой. Определение относительной силы слабых сигналов |
| 2. Источники опасности или новой возможности становятся ясны | А) Снижение внешней стратегической уязвимости. Повышение гибкости внутри фирмы |
| 3. Масштабы явления принимают конкретные очертания | Б) Разработка подготовительных планов и осуществление предварительных мер |
| | Г) Планы практических мероприятий и их осуществление |

Тесты на установление правильной последовательности

1. Определите последовательность этапов в развитии корпоративного управления:

- а) стратегическое планирование;
- б) бюджетирование;
- в) долгосрочное планирование;
- г) стратегический менеджмент.

2. Укажите, в какой последовательности должны отражаться этапы процесса стратегического планирования:

- а) концепция общей стратегии;
- б) планирование;
- в) цели предприятия;
- г) стратегический анализ;
- д) миссия предприятия.

3. Расположите по порядку уровни целей:

- а) Tактические
- б) Oперативные
- в) Mиссия
- г) Cтратегические

4. Расположите по порядку этапы проведения отраслевого и конкурентного анализа

- а) оценка конкурентных позиций и возможных действий конкурирующих компаний
- б) определение ключевых факторов успеха и ключевых компетенций
- в) доминирующие в отрасли экономические характеристики
- г) анализ конкурентных сил, действующих на фирму
- д) основные движущие силы, вызывающие изменения в отрасли.

5. Расположите по порядку этапы составления стратегического плана фирмы:

- а) формирование продуктовой стратегии
- б) формулирование базовой стратегии и выбор альтернатив
- в) стратегический анализ
- г) формулирование функциональных стратегий
- д) определение политики предприятия

Тесты на заполнение пропущенного ключевого слова (открытая форма задания)

1. _____ многократно ускорила процесс возникновения новых технологий, привела к появлению товаров с качественно новыми потребительскими свойствами и образованию рынков принципиально новой продукции.

2. _____ целевого управления предполагают, что управляющий обязан заблаговременно определять конечные результаты своих действий и разрабатывать программы работ по их достижению.

3. Анализ окружающей среды — внутренней и внешней — это _____ стратегического менеджмента.

4. Внешние факторы, которые вероятнее всего будут причинами неблагоприятных условий для работы организации, — это _____ организации.

Внешние факторы, которые эффективно благоприятствуют развитию организации — это _____ организации.

5. Внутренние факторы, которые вероятнее всего будут препятствовать эффективной работе организации, — это _____ предприятия.

3.5. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ПРОМЕЖУТОЧНОГО КОНТРОЛЯ

Примерный перечень вопросов к зачету

1. Основные понятия и сущность стратегии организации и стратегического управления.

2. Роль и предпосылки возникновения стратегического менеджмента.

3. Эволюция стратегического менеджмента.

4. Школы стратегического менеджмента.

5. Основные этапы и содержание процесса стратегического управления.

6. Понятие и значение стратегического видения и миссии организации.

7. Основные компоненты миссии и их характеристика.

8. Создание сбалансированной системы целей и задач. Стратегические цели и их особенности.

9. Стратегический анализ в системе управления. Критерии выбора методов анализа в стратегическом менеджменте.

10. Составляющие внешней среды организации их характеристика.

11. Методы анализа макро– и микросреды организации. Выявление возможностей и угроз внешней среды.

12. Отраслевой анализ: принципы проведения и методы.

13. Конкурентный анализ: принципы проведения и методы.

14. Анализ внутренней среды организации: производство, технологии, персонал, финансы, маркетинг, организационная структура и культура.

15. Методы стратегического анализа внутренней среды. Сильные и слабые стороны организации.

16. Стратегическая сегментация. Анализ привлекательности стратегической зоны хозяйствования.

17. SWOT – анализ и методика его проведения.

18. Уровни планирования стратегии. Признаки классификации и виды стратегий.

19. Базовые корпоративные стратегии. Стратегия стабильности. Стратегия роста. Стратегия сокращения.

20. Понятие конкурентного преимущества. Факторы формирования конкурентного преимущества.

Примерный перечень вопросов к экзамену

35. Стратегический подход к управлению предприятием.
36. Сущность стратегического менеджмента и его принципы.
37. Содержание, задачи и элементы стратегического управления предприятием.
38. Этапы стратегического менеджмента и их характеристика.
39. Классификаций стратегий по уровням иерархии управления.
40. Процесс разработки стратегии: принципы, подходы, методы.
41. Стратегическое видение и миссия. Элементы миссии организации.
42. Структура и цели анализа внешней среды организации.
43. Понятие, виды и методы конкуренции.
44. Анализ отрасли. Модель М. Портера.
45. Стратегический анализ конкурентов: понятие и характеристика основных методов.
46. Понятие и классификация конкурентных преимуществ предприятия.
47. Цели и основные этапы портфельного анализа.
48. Матрица Бостонской консультационной группы. Матрица McKinsey – General Electric.
49. Матрица Ансоффа и трехмерная схема Абея.
50. Деловой комплексный анализ (проект PIMS).
51. Метод анализа GAP. Метод анализа LOTS.
52. SWOT- анализ.
53. Типовые конкурентные стратегии (по М. Портеру).
54. Классификация конкурентных стратегий по признаку доли рынка (по Ф. Котлеру).
55. Классификация конкурентных стратегий по типу предприятий.
56. Понятие, цель и мотивы диверсификации. Виды диверсификации (интеграция и диверсификация.)
57. Стратегии диверсификации и их характеристика.
58. Жизненный цикл отрасли. Стратегия предприятий инновационных отраслей.
59. Стратегия предприятий зрелых отраслей.
60. Стратегии предприятий отраслей, переживающих спад.
61. Стратегии ценообразования: основные виды и их характеристика.
62. Выбор стратегии ресурсосбережения, Факторы, определяющие выбор стратегии ресурсосбережения.
63. Содержание процесса стратегического планирования.
64. Управление конкурентным потенциалом компании (бенчмаркинг).
65. Основные задачи организации реализации стратегии.

- 66. Методы управления реализацией стратегии (метод бюджетов и МВО).
 - 67. Основные задачи контроллинга по выполнению комплексного плана стратегии развития предприятия.
 - 68. Стратегический контроль: понятие, принципы, методы осуществления.
35. Стратегический анализ издержек организации.
- 69. Основные виды деловых стратегий и их характеристика.
 - 70. Определение и анализ стратегических альтернатив. Выбор стратегии.
 - 71. Факторы, влияющие на выбор стратегии и их характеристика.
 - 72. Функциональные и операционные стратегии.
39. Маркетинговые стратегии предприятия: классификация и характеристика.
- 73. Стратегии предприятия в области качества: виды и подходы к реализации.
 - 74. Финансовые стратегии предприятия: основные виды и принципы реализации.

4. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ И (ИЛИ) ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ

4.1. Показатели оценивания компетенций на различных этапах их формирования, достижение обучающимися планируемых результатов обучения по дисциплине

| ПК-3 владением навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности | | |
|---|--|---|
| Этап (уровень) | Критерии оценивания | |
| | незачтено | зачтено |
| знать | Обучающийся демонстрирует полное отсутствие или недостаточное соответствие следующих знаний: природы, сущности и принципов стратегического менеджмента; видов стратегий; этапов стратегического менеджмента. | Обучающийся демонстрирует полное или высокое соответствие следующих знаний: природы, сущности и принципов стратегического менеджмента; видов стратегий; этапов стратегического менеджмента; принципов разработки стратегии, этапов стратегического планирования; основных положений школ стратегического менеджмента и их значение для современной практики стратегического управления. |

| | | |
|----------------|---|--|
| уметь | Обучающийся не умеет или в недостаточной степени умеет: применять методы анализа внешней и внутренней среды организации (предприятия). | Обучающийся демонстрирует полное или высокое соответствие следующих умений: применения различных методов анализа внешней среды организации; применения различных методов анализа внутренней среды организации; обосновывать актуальность применения конкретного метода исследования окружающей среды для заданной ситуации. |
| владеть | Обучающийся не владеет или в недостаточной степени владеет навыками: анализа конкурентной позиции предприятия, навыками анализа конкуренции в отрасли | Обучающийся свободно или с высокой степенью свободы применяет полученные навыки, в полном объеме или в высокой степени владеет: навыками анализа конкуренции в отрасли; навыками анализа конкурентной позиции предприятия; навыками применения методик, матриц и инструментов стратегического менеджмента для решения поставленных задач и обоснования выбора стратегии. |

| ПК-3 | | | | |
|--|--|---|---|--|
| владением навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности | | | | |
| Этап (уровень) | Критерии оценивания | | | |
| | неудовлетвори- тельно | удовлетворительно | хорошо | отлично |
| знать | Обучающийся демонстрирует полное отсутствие следующих знаний: методического инструментария, используемого при анализе стратегических альтернатив и выборе стратегии; | Обучающийся демонстрирует не полное соответствие знаний: методического инструментария, используемого при анализе стратегических альтернатив и выборе стратегии; | Обучающийся демонстрирует частичное соответствие следующих знаний: : методического инструментария, используемого при анализе стратегических альтернатив и выборе стратегии; теоретических, методологических и концептуальных основ принятия стратегических управленческих решений, классических моделей и инструментов стратегического управления | Обучающийся демонстрирует полное соответствие следующих знаний: методического инструментария, используемого при анализе стратегических альтернатив и выборе стратегии; теоретических, методологических и концептуальных основ принятия стратегических управленческих решений, классических моделей и инструментов стратегического управления; системы поддержки принятия управленческих решений и технологии стратегического управления. |
| уметь | Обучающийся не умеет: обосновывать и разрабатывать стратегию организации, позволяющую достигнуть стоящие | Обучающийся демонстрирует не полное соответствие следующих умений: обосновывать и разрабатывать стратегию организации, позволяющую достигнуть стоящие перед ней цели. | Обучающийся демонстрирует частичное соответствие следующих умений: обоснования и разработки стратегии и организационной структуры управления организацией, позволяющих достигнуть стоящие перед ней цели. | Обучающийся демонстрирует полное соответствие следующих умений: обосновывать и разрабатывать стратегию и организационные структуры управления организацией, позволяющие достигнуть стоящих перед |

| | | | | |
|----------------|---|--|--|--|
| | перед ней цели. | | | ней целей; квалифицированно формулировать миссию, стратегические цели и задачи организации; творчески разрабатывать стратегические планы, программы, проекты и осуществлять контроль за их реализацией. |
| владеть | Обучающийся не владеет навыками применения методов выбора стратегических альтернатив. | Обучающийся владеет не в полном объеме и проявляет недостаточность владения навыками применения методов выбора стратегических альтернатив. | Обучающимся допускаются незначительные ошибки, неточности, затруднения, частично владеет навыками применения методов выбора стратегических альтернатив; частично владеет методическим подходом разработки долгосрочной стратегии, поведения организации, позволяющим учитывать изменения во внешней среде. | Обучающийся свободно применяет полученные навыки, в полном объеме владеет методами выбора стратегических альтернатив; методическим подходом разработки долгосрочной стратегии, поведения организации, позволяющим учитывать изменения во внешней среде; навыками стратегического планирования в условиях стратегических изменений. |

4.2. Шкалы оценивания результатов промежуточной аттестации и их описание

Промежуточная аттестация обучающихся в форме зачета проводится по результатам выполнения всех видов учебной работы, предусмотренных учебным планом по дисциплине «Стратегический менеджмент», при этом учитываются результаты текущего контроля успеваемости в течение семестра. Оценка степени достижения обучающимися планируемых результатов обучения по дисциплине проводится преподавателем, ведущим занятия по дисциплине методом экспертной оценки. По итогам промежуточной аттестации по дисциплине выставляется «зачтено» или «незачтено».

К промежуточной аттестации допускаются только обучающиеся, выполнившие все виды учебной работы, предусмотренные рабочей программой по дисциплине «Стратегический менеджмент», т.е. прошли промежуточный контроль, выполнили все задания на практических занятиях.

| Шкала оценивания | Описание |
|-------------------------|---|
| Зачтено | Выполнены все виды учебной работы, предусмотренные учебным планом. Студент демонстрирует соответствие знаний, умений, навыков приведенным в таблицах показателей, оперирует приобретенными знаниями, умениями, навыками. При этом могут быть допущены незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях, переносе знаний и умений на новые, нестандартные ситуации. |
| Незачтено | Не выполнен один или более видов учебной работы, предусмотренных учебным планом. Студент демонстрирует неполное соответствие знаний, умений, навыков приведенным в таблицах показателей, допускаются значительные ошибки, проявляется отсутствие знаний, умений, навыков по ряду показателей, студент испытывает значительные затруднения при оперировании знаниями и умениями при их переносе на новые ситуации. |

Промежуточная аттестация обучающихся в форме экзамена проводится по результатам выполнения всех видов учебной работы, предусмотренных учебным планом по дисциплине «Стратегический менеджмент», при этом учитываются результаты текущего контроля успеваемости в течение семестра. Оценка степени достижения обучающимся планируемых результатов обучения по дисциплине проводится преподавателем, ведущим занятия по дисциплине методов экспертной оценки. По итогам

промежуточной аттестации по дисциплине выставляется оценка «отлично», «хорошо», «удовлетворительно» или «неудовлетворительно».

К промежуточной аттестации допускаются только студенты, выполнившие все виды учебной работы, предусмотренные рабочей программой по дисциплине «Стратегический менеджмент», т.е. прошли промежуточный контроль, выполнили все задания на практических занятиях, ПОДГОТОВИЛИ и защитили курсовую работу.

| Шкала оценивания | Описание |
|---------------------|---|
| Отлично | Выполнены все виды учебной работы, предусмотренные учебным планом. Студент демонстрирует соответствие знаний, умений, навыков приведенным в таблицах показателей, оперирует приобретенными знаниями, умениями, навыками, применяет их в ситуациях повышенной сложности. При этом могут быть допущены незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях, переносе знаний и умений на новые, нестандартные ситуации. |
| Хорошо | Выполнены все виды учебной работы, предусмотренные учебным планом. Студент демонстрирует неполное, правильное соответствие знаний, умений, навыков приведенным в таблицах показателей, либо если при этом были допущены 2-3 несущественные ошибки. |
| Удовлетворительно | Выполнены все виды учебной работы, предусмотренные учебным планом. Студент демонстрирует соответствие знаний, в котором освещена основная, наиболее важная часть материала, но при этом допущена одна значительная ошибка или неточность. |
| Неудовлетворительно | Не выполнен один или более видов учебной работы, предусмотренных учебным планом. Студент демонстрирует неполное соответствие знаний, умений, навыков приведенным в таблицах показателей, допускаются значительные ошибки, проявляется отсутствие знаний, умений, навыков по ряду показателей, студент испытывает значительные затруднения при оперировании знаниями и умениями при их переносе на новые ситуации. |

ЛИСТ ДОПОЛНЕНИЙ И ИЗМЕНЕНИЙ рабочей программы дисциплины

Рабочая программа дисциплины рассмотрена, обсуждена и одобрена для исполнения в 2021-2022 учебном году на заседании кафедры, протокол № 9 от «10» апреля 2021 г.

Внесены дополнения и изменения в части актуализации лицензионного программного обеспечение, используемое при осуществлении образовательного процесса по данной дисциплины, а так же современных профессиональных баз данных и информационных справочных системах.

Рабочая программа дисциплины рассмотрена, обсуждена и одобрена для исполнения в 2022 - 2023 учебном году на заседании кафедры, протокол № 11 от « 14 » мая 2022 г.

Внесены дополнения и изменения в части актуализации лицензионного программного обеспечение, используемое при осуществлении образовательного процесса по данной дисциплины, современных профессиональных баз данных и информационных справочных системах, а так же перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины.

Рабочая программа дисциплины рассмотрена, обсуждена и одобрена для исполнения в 2023-2024 учебном году на заседании кафедры, протокол № 06 от «04» марта 2023 г.

Внесены дополнения и изменения в части актуализации лицензионного программного обеспечение, используемое при осуществлении образовательного процесса по данной дисциплины, а так же современных профессиональных баз данных и информационных справочных системах, актуализации тем для самостоятельной работы, актуализации вопросов для подготовки к промежуточной аттестации, актуализации перечня основной и дополнительной учебной литературы.

Рабочая программа дисциплины рассмотрена, обсуждена и одобрена для исполнения в 2023-2024 учебном году на заседании кафедры, протокол № 10 от «22» августа 2023 г.

Внесены дополнения и изменения в части актуализации электронных библиотечных систем.