

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ**

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования  
Воронежский государственный архитектурно-строительный университет

УТВЕРЖДАЮ  
Директор магистратуры  
  
Н.А. Драпалюк  
« 10 » 10 2015 г.



**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА**

Дисциплины «Стратегия организации»

Направление подготовки (специальность) – 38.04.02 Менеджмент

Квалификация (степень) выпускника магистр

Нормативный срок обучения 2 года/2 года 5 месяцев

Форма обучения очная/заочная

Авторы программы: Строганова Я.С. (ст.препод.) 

Программа обсуждена на заседании кафедры Управления строительством

« 15 » 10 2015 года Протокол № 8/1

Зав. кафедрой  Баркалов С.А.

Воронеж 2015

# 1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

## 1.1. Цели дисциплины

Целью преподавания дисциплины является изучение студентами теоретических основ принятия стратегических решений, изучение методов стратегического анализа и стратегического управления, а также получение ими специальных знаний и навыков, необходимых для практической деятельности в сфере формирования стратегии в условиях конкретной организации.

## 1.2. Задачи освоения дисциплины

- формирование системного подхода к принятию стратегических решений;
- практическое овладение отраслевым, ситуационными и конкурентным анализом;
- овладение методикой оценки и разработки стратегии компании одиночного бизнеса и диверсифицированной корпорации;
- отработка практических навыков разработки стратегических рекомендаций по результатам анализа действующих фирм;
- методическое обеспечение принятия стратегических решений и их реализации.

## 2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ООП

Дисциплина «Стратегия организации» является обязательной и относится к вариативной части профессионального цикла учебного плана.

Изучение дисциплины «Стратегия организации» требует основных знаний, умений и компетенций студента по курсам: основы менеджмента, маркетинг, управленческие решения.

Дисциплина «Стратегия организации» является предшествующей для: «Управление организацией (предприятием)», «Контроль и ревизия», «Оценка рисков».

## 3. ТРЕБОВАНИЯ К РЕЗУЛЬТАТАМ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

**3.1 Процесс изучения дисциплины «Стратегия организации» направлен на формирование следующих компетенций: Общекультурными (ОК):**

- готовностью действовать в нестандартных ситуациях, нести социальную и этическую ответственность за принятые решения (ОК-2);

**Профессиональными (ПК):**

- способностью разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию (ПК-2);
- способностью использовать современные методы управления корпоративными финансами для решения стратегических задач (ПК-3);
- владением методами экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде (ПК-5);
- способностью использовать современные методы управления корпоративными финансами для решения стратегических задач (ПК-6);

В результате изучения дисциплины студент должен

***Знать:***

- программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию
- программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализации
- этапы разработки стратегического плана: стратегический анализ, целеполагание, стратегический выбор.
- процесс формирования стратегического плана
- процесс целеполагания (целеформирования): определение миссии и целей объекта планирования. Количественные и качественные характеристики цели: целевой ориентир, целевой индикатор, целевой норматив.

***Уметь:***

- действовать в нестандартных ситуациях, нести социальную и этическую ответственность за принятые решения
- готовить аналитические материалы по результатам их применения
- использовать современные методы управления корпоративными финансами для решения стратегических задач
- обобщать и критически оценивать результаты исследований актуальных проблем управления, полученные отечественными и зарубежными исследователями

***Владеть:***

- способностью разрабатывать корпоративную стратегию
- способностью использовать современные методы управления корпоративными финансами для решения стратегических задач

- методами экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде

#### 4. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ И ВИДЫ УЧЕБНОЙ РАБОТЫ

Общая трудоемкость дисциплины «Стратегия организации»

составляет 4 зачетные единицы.

Вид учебной работы	Всего часов	Семестры
		3/-
<b>Аудиторные занятия (всего)</b>	28/-	28/-
В том числе:		
Лекции	14/-	14/-
Практические занятия (ПЗ)	14/-	14/-
Лабораторные работы (ЛР)	-/-	-/-
<b>Самостоятельная работа (всего)</b>	116/-	116/-
В том числе:		
Курсовой проект	-/-	-/-
Контрольная работа	-/-	-/-
Вид промежуточной аттестации (экзамен)	3/-	3/-
Общая трудоемкость	144/-	144/-
час		
зач. ед.	4	4

*Примечание:* здесь и далее числитель – очная/знаменатель – заочная формы обучения.

#### 5. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

##### 5.1. Содержание разделов дисциплины

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Содержание раздела
1	<u>Процесс</u>	<u>Лекция 1.</u> Введение в стратегический

	<p><u>стратегического менеджмента</u></p>	<p>менеджмент. История развития науки. Отличие стратегического менеджмента от стратегического планирования.</p> <p><u>Лекция 2.</u> Понятие стратегии и модели бизнеса.</p> <p><u>Лекция 3.</u> Процесс стратегического менеджмента. Формирование стратегического видения. Стратегическое видение и миссия.</p> <p><u>Лекция 4.</u> Процесс стратегического менеджмента. Постановка целей.</p> <p><u>Лекция 5.</u> Процесс стратегического менеджмента. Разработка стратегии. Составляющие стратегии. Стратегия и творческий подход.</p> <p><u>Лекция 6.</u> Процесс стратегического менеджмента. Реализация стратегии. Оценка результатов и корректировка стратегии. Причины изменения стратегии.</p> <p><u>Лекция 7.</u> Подходы к разработке стратегии. Подход главного архитектора. Делегирование. Коллективный подход. Привлечение внутренних резервов. Сравнение подходов.</p>
2	<p><u>Анализ отрасли и конкурентной ситуации</u></p>	<p><u>Лекция 1.</u> Пятифакторная модель конкуренции М.Портера. Угроза вхождения в отрасль новых конкурентов. Барьеры вхождения.</p> <p><u>Лекция 2.</u> Пятифакторная модель конкуренции М.Портера. Интенсивность соперничества между действующими конкурентами. Влияние на интенсивность конкуренции барьеров входа и выхода.</p> <p><u>Лекция 3.</u> Пятифакторная модель конкуренции М.Портера. Давление со стороны продуктов-субститутов. Рыночная власть покупателей. Рыночная власть поставщиков.</p> <p><u>Лекция 4.</u> Последовательность анализа отрасли и конкурентной ситуации. Основные экономические характеристики отрасли.</p> <p><u>Лекция 5.</u> Последовательность анализа отрасли и конкурентной ситуации. Причины изменений в структуре конкуренции и внешней среде. Движущие силы конкуренции.</p> <p><u>Лекция 6.</u> Последовательность анализа отрасли и конкурентной ситуации. Анализ самых сильных и самых слабых конкурентов. Карты стратегических групп</p> <p><u>Лекция 7.</u> Последовательность анализа отрасли и конкурентной ситуации. Возможные действия конкурентов. Анализ стратегии конкурентов. Выявление будущих лидеров отрасли.</p> <p><u>Лекция 8.</u> Последовательность анализа отрасли и конкурентной ситуации. Ключевые факторы успеха в конкурентной борьбе. Общая привлекательность отрасли и перспективы</p>

		<p>достижения прибыльности выше среднеотраслевой.</p> <p><u>Лекция 9.</u> Методика анализа конкурентов. Будущие цели. Представления. Текущая стратегия. Потенциальные возможности. Характеристика реакции конкурента.</p> <p><u>Лекция 10.</u> Построение системы сбора конкурентной информации. Конкурентная разведка.</p>
3	<u>Стратегия и конкурентное преимущество</u>	<p><u>Лекция 1.</u> Базовые конкурентные стратегии. Условия реализации базовых стратегий. Конкурентное преимущество по издержкам. Реорганизация цепочки ценности.</p> <p><u>Лекция 2.</u> Базовые конкурентные стратегии. Типы дифференциации. Сферы создания дифференциации. Затраты на дифференциацию.</p> <p><u>Лекция 3.</u> Сфокусированные стратегии. Застревание на середине.</p> <p><u>Лекция 4.</u> Риски базовых конкурентных стратегий.</p> <p><u>Лекция 5.</u> Стратегия вертикальной интеграции. Выгоды вертикальной интеграции.</p> <p><u>Лекция 6.</u> Издержки вертикальной интеграции. Частичная интеграция. Квазиинтеграция.</p> <p><u>Лекция 7.</u> Наступательные стратегии для сохранения конкурентного преимущества.</p> <p><u>Лекция 8.</u> Оборонительные стратегии для защиты конкурентного преимущества.</p>
4	<u>Разработка стратегии с учетом специфики отрасли и ситуации</u>	<p><u>Лекция 1.</u> Концепция эволюции отрасли. Эволюционные процессы.</p> <p><u>Лекция 2.</u> Конкурентная стратегия в новых отраслях. Структурные особенности формирующихся отраслей.</p> <p><u>Лекция 3.</u> Конкурентная стратегия в зрелых отраслях. Изменения отрасли при переходе к зрелости.</p> <p><u>Лекция 4.</u> Конкурентная стратегия в отраслях в период спада. Структурные факторы конкуренции на этапе спада.</p> <p><u>Лекция 5.</u> Стратегии для компаний-лидеров отрасли.</p> <p><u>Лекция 6.</u> Стратегии для компаний-преследователей.</p> <p><u>Лекция 7.</u> Стратегии для неконкурентоспособных компаний и компаний в состоянии кризиса.</p>
5	<u>Методы портфельного анализа</u>	<p><u>Лекция 1.</u> Матрица «рост — удельный вес в обороте рынка» Бостонской консалтинговой группы. Процесс применения метода.</p> <p><u>Лекция 2.</u> Оценка конкурентоспособности подразделений. Матрица экрана бизнеса General Electric</p> <p><u>Лекция 3.</u> Формирование портфеля стратегий с</p>

		учетом стадии жизненного цикла отрасли. Модель ADL/LC. Модель HOFER/ SCHENDEL
<b>6</b>	<u>Реализация стратегии</u>	Лекция 1. Основы реализации стратегии. Главные задачи реализации стратегии. Создание эффективной организации. Лекция 2. Реализация стратегии организации на основе системы сбалансированных показателей Лекция 3. Приведение организационной структуры в соответствие со стратегией. Лекция 4. Системы поддержки стратегии

## 5.2 Разделы дисциплины и междисциплинарные связи

### с обеспечиваемыми (последующими) дисциплинами

Не предусмотрены учебным планом.

## 5.3. Разделы дисциплин и виды занятий

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Лекц.	Практ. зан.	Лаб. зан.	СРС	Все-го час.
1.	<u>Процесс стратегического менеджмента</u>	4	4	-	20	28
2.	<u>Анализ отрасли и конкурентной ситуации</u>	2	2	-	20	24
3.	<u>Стратегия и конкурентное преимущество</u>	2	2	-	22	26
4.	<u>Разработка стратегии с учетом специфики отрасли и ситуации</u>	2	2	-	20	24
5.	<u>Методы портфельного анализа</u>	2	2	-	20	24
6.	<u>Реализация стратегии</u>	2	2	-	20	24

## 6. ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАНЯТИЯ

№ п/п	№ раздела дисциплины	Тематика практических занятий	Трудо-емкость (час)
1.	1.	Развитие стратегического менеджмента. Стратегический менеджмент и стратегическое планирование. Формирование стратегического видения. Разработка миссии. Постановка целей.	4
2.	2.	Сравнение различных подходов к разработке стратегии. Выбор подхода в соответствии со спецификой внутренней и внешней среды организации. Изучение барьеров вхождения в отрасль. Определение угрозы вхождения в отрасль новых конкурентов.	2
3.	3.	Сравнение отраслей при помощи пятифакторной модели конкуренции М.Портера. Анализ отрасли и	2

		конкурентной ситуации. Характеристика основных экономических показателей отрасли. Определение движущих сил конкуренции в отрасли.	
4.	4.	Анализ сильных и слабых конкурентов. Карты стратегических групп. Методика анализа конкурентов: цели, представления, стратегия, возможности.	2
5.	5.	Конкурентная разведка. Базовые конкурентные стратегии. Стратегия вертикальной интеграции.	2
6.	6.	Наступательные и оборонительные стратегии Конкурентная стратегия в новых отраслях. Конкурентная стратегия в зрелых отраслях и на этапе спада.	2

## **7. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО И ПРОМЕЖУТОЧНОГО КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ ОБУЧАЮЩИХСЯ**

### **7.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы.**

<b>№ п/п</b>	<b>Компетенция</b>	<b>Форма контроля</b>	<b>семестр</b>
1	готовностью действовать в нестандартных ситуациях, нести социальную и этическую ответственность за принятые решения (ОК-2);	Устный опрос (УО) Тестирование (Т) Зачет (З)	3/-
2	способностью разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию (ПК-2);	Устный опрос (УО) Тестирование (Т) Зачет (З)	3/-
3	способностью использовать современные методы управления корпоративными финансами для решения стратегических задач (ПК-3);	Устный опрос (УО) Тестирование (Т) Зачет (З)	3/-
4	способностью использовать количественные и качественные методы для проведения прикладных исследований и управления бизнес-процессами, готовить аналитические	Устный опрос (УО) Тестирование (Т) Зачет (З)	3/-



	материалы по результатам их применения (ПК-4);		
5	владением методами экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде (ПК-5);	Устный опрос (УО) Тестирование (Т) Зачет (З)	3/-
6	способностью использовать современные методы управления корпоративными финансами для решения стратегических задач (ПК-6);	Устный опрос (УО) Тестирование (Т) Зачет (З)	3/-
7	способностью обобщать и критически оценивать результаты исследований актуальных проблем управления, полученные отечественными и зарубежными исследователями (ПК-7);	Устный опрос (УО) Тестирование (Т) Зачет (З)	3/-

**7.2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания**

Дескриптор компетенции	Показатель оценивания	Форма контроля		
		УО	Т	З
Знает	-программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализации - Этапы разработки стратегического плана: стратегический анализ, целеполагание, стратегический выбор. - Процесс формирования стратегического плана - Процесс целеполагания (целеформирования): определение	+	+	+

	<p>миссии и целей объекта планирования. Количественные и качественные характеристики цели: целевой ориентир, целевой индикатор, целевой норматив.</p>			
Умеет	<p>-действовать в нестандартных ситуациях, нести социальную и этическую ответственность за принятые решения;</p> <p>-готовить аналитические материалы по результатам их применения;</p> <p>-использовать современные методы управления корпоративными финансами для решения стратегических задач;</p> <p>-обобщать и критически оценивать результаты исследований актуальных проблем управления, полученные отечественными и зарубежными исследователями.</p>	+	+	+
Владеет	<p>-способностью разрабатывать корпоративную стратегию</p> <p>-способностью использовать современные методы управления корпоративными финансами для решения стратегических задач</p> <p>-методами экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов</p>	+	+	+

	и рынков в глобальной среде			
--	-----------------------------	--	--	--

### 7.2.1. Этап текущего контроля знаний

Результаты текущего контроля знаний и межсессионной аттестации оцениваются по пяти бальной шкале с оценками:

- «отлично»;
- «хорошо»;
- «удовлетворительно»;
- «неудовлетворительно»;
- «не аттестован».

Дескриптор компетенции	Показатель оценивания	Оценка	Критерий оценивания
Знает	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Этапы разработки стратегического плана: стратегический анализ, целеполагание, стратегический выбор.</li> <li>- Процесс формирования стратегического плана</li> <li>- Процесс целеполагания (целеформирования): определение миссии и целей объекта планирования. Количественные и качественные характеристики цели: целевой ориентир, целевой индикатор, целевой норматив.</li> </ul>	отлично	<p>Полное или частичное посещение лекционных и практических занятий. Выполненные Т и УО на оценки «отлично».</p>
Умеет	<ul style="list-style-type: none"> <li>-действовать в нестандартных ситуациях, нести социальную и этическую ответственность за принятые решения;</li> <li>-готовить аналитические материалы по результатам их применения;</li> <li>-использовать современные методы управления корпоративными финансами для решения стратегических задач;</li> </ul>		

Дескриптор компетенции	Показатель оценивания	Оценка	Критерий оценивания
	-обобщать и критически оценивать результаты исследований актуальных проблем управления, полученные отечественными и зарубежными исследователями.		
Владеет	-способностью разрабатывать корпоративную стратегию -способностью использовать современные методы управления корпоративными финансами для решения стратегических задач -методами экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде		
Знает	- Процесс формирования стратегического плана - Процесс целеполагания (целеформирования): определение миссии и целей объекта планирования. Количественные и качественные характеристики цели: целевой ориентир, целевой индикатор, целевой норматив.	хорошо	Полное или частичное посещение лекционных и практических занятий. Выполненные Т, УО на оценки «хорошо».
Умеет	-готовить аналитические материалы по результатам их применения; -использовать современные методы управления корпоративными финансами для решения стратегических задач;		

Дескриптор компетенции	Показатель оценивания	Оценка	Критерий оценивания
	-обобщать и критически оценивать результаты исследований актуальных проблем управления, полученные отечественными и зарубежными исследователями.		
Владеет	<p>-способностью использовать современные методы управления корпоративными финансами для решения стратегических задач</p> <p>-методами экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде</p> <p>-способностью разрабатывать корпоративную стратегию</p>		
Знает	- Процесс целеполагания (целеформирования): определение миссии и целей объекта планирования. Количественные и качественные характеристики цели: целевой ориентир, целевой индикатор, целевой норматив.		
Умеет	<p>-использовать современные методы управления корпоративными финансами для решения стратегических задач;</p> <p>-обобщать и критически оценивать результаты исследований актуальных проблем управления, полученные отечественными и зарубежными исследователями.</p>	удовлетворительно	Полное или частичное посещение лекционных и практических занятий. Удовлетворительное выполненные Т, УО

<b>Дескриптор компетенции</b>	<b>Показатель оценивания</b>	<b>Оценка</b>	<b>Критерий оценивания</b>
Владеет	методами экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде		
Знает	Процесс формирования стратегического плана	неудовл етворит ельно	Частичное посещение лекционных и практических занятий. Неудовлетворительно выполненные Т, УО
Умеет	использовать современные методы управления корпоративными финансами для решения стратегических задач;		
Владеет	-способностью разрабатывать корпоративную стратегию		
Знает	- Этапы разработки стратегического плана: стратегический анализ, целеполагание, стратегический выбор.	не аттестован	Непосещение лекционных и практических занятий. Невыполненные Т, УО
Умеет	-обобщать и критически оценивать результаты исследований актуальных проблем управления, полученные отечественными и зарубежными исследователями.		
Владеет	-способностью разрабатывать корпоративную стратегию		

### 7.2.2. Этап промежуточного контроля знаний

В третьем семестре результат промежуточного контроля (зачет) оцениваются по двухбалльной шкале с оценками:

- «зачтено»;
- «не зачтено».

<b>Дескриптор компетенции</b>	<b>Показатель оценивания</b>	<b>Оценка</b>	<b>Критерий оценивания</b>
Знает	<p>– сущность современного стратегического анализа, его цели и задачи;</p> <p>– место и роль стратегического анализа в информационной системе организации;</p> <p>– место и роль стратегического анализа в стратегическом планировании и управлении; – классификацию методов и моделей стратегического анализа;</p> <p>– систему используемых в исследованиях по менеджменту показателей и методы их расчета;</p> <p>– условия эффективного применения и сущность методов стратегического анализа внешней и внутренней среды организации;</p> <p>– условия применения и ограничения методов и моделей стратегического анализа; – основные стратегические показатели деятельности организации;</p> <p>– методы сбора, анализа и интерпретации полученной в ходе</p>	зачтено	<p>1. Студент демонстрирует полное понимание вопросов. Все требования, предъявляемые к заданию выполнены.</p> <p>2. Студент демонстрирует значительное понимание вопросов. Все требования, предъявляемые к заданию выполнены.</p> <p>3. Студент демонстрирует частичное понимание вопросов. Большинство требований, предъявляемых к заданию выполнены.</p>

<b>Дескриптор компетенции</b>	<b>Показатель оценивания</b>	<b>Оценка</b>	<b>Критерий оценивания</b>
	стратегического анализа информации;		
Умеет	<ul style="list-style-type: none"> <li>– выявлять актуальные проблемы менеджмента современных предприятий (организаций);</li> <li>– формулировать цели и задачи, определять объекты стратегического анализа;</li> <li>– выявлять ключевые (критические) элементы внешней и внутренней среды организации, оценивать их влияние на организацию на основе применения методов и моделей стратегического анализа, использовать полученные данные для разработки стратегии развития организации;</li> <li>– использовать современные информационные системы и технологии для осуществления стратегического анализа;</li> <li>– критически анализировать и совершенствовать действующие, а также разрабатывать новые методические подходы к проведению стратегического анализа;</li> <li>– обрабатывать и обобщать результаты стратегического анализа, представлять их в виде</li> </ul>		



Дескриптор компетенции	Показатель оценивания	Оценка	Критерий оценивания
Владет	<p>аналитических справок и отчетов;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– алгоритмом проведения стратегического анализа, методами получения необходимой информации для раскрытия сущности, условий и причин возникновения проблем и принятия эффективных управленческих решений по их разрешению;</li> <li>– навыками проведения стратегического анализа в организации;</li> <li>– навыками стратегического мышления при анализе проблем развития организации;</li> <li>– навыками применения критериев принятия решений в условиях неопределенности для разработки стратегических решений.</li> <li>– методами организации стратегического анализа.</li> </ul>		
Знает	<ul style="list-style-type: none"> <li>– сущность современного стратегического анализа, его цели и задачи;</li> </ul>	не зачтено	1. Студент демонстрирует небольшое понимание вопросов. Многие требования, предъявляемые к заданию не
Умеет	<ul style="list-style-type: none"> <li>– выявлять актуальные проблемы менеджмента современных</li> </ul>		

Дескриптор компетенции	Показатель оценивания	Оценка	Критерий оценивания
	предприятий (организаций);		выполнены.
Владеть	– алгоритмом проведения стратегического анализа, методами получения необходимой информации для раскрытия сущности, условий и причин возникновения проблем и принятия эффективных управленческих решений по их разрешению;		2. Студент демонстрирует непонимание вопросов. 3. У студента нет ответа. Не было попытки выполнить задание.

### 7.3. Примерный перечень оценочных средств

#### 7.3.1 Темы рефератов

1. Концепция стратегических групп.
2. Концепция движущих сил отрасли.
3. Теория конкурентного преимущества.
4. Анализ величины сил конкуренции
5. Конкурентный статус фирмы.
6. Основные типы стратегии конкуренции.
7. Анализ внешней среды и его роль в стратегическом управлении фирмой.
8. Определение основных экономических особенностей отрасли.
9. Методы анализа производства и конкуренции
10. Атакующие стратегии и их роль в повышении конкурентного статуса фирмы.
11. Выработка ценовой стратегии фирмы.
12. Стратегия внешнеэкономической деятельности фирмы.
13. Стратегия снижения производственных издержек.
14. Привязка стратегии к этике
15. Использование стратегий защиты и сохранение конкурентного преимущества.
16. Стратегии вертикальной интеграции.
17. Стратегии конкурентной борьбы в растущих отраслях промышленности.
18. Стратегии для фирм, переживающих период промышленной зрелости или упадка.

19. Конкурентные стратегии в отраслях промышленности, состоящих из мелких предприятий
20. Стратегии промышленных лидеров
21. Принципы формирования экономической стратегии фирмы.
22. Концепция стратегических групп.
23. Концепция движущих сил отрасли.

### 7.3.2 Задания для тестирования

1. Основными этапами стратегического управления являются:
  - а) стратегический анализ, разработка стратегии, реализация стратегии;
  - б) разработка миссии, целей, задач организации;
  - в) стратегическое планирование и тактическое планирование;
  - г) планирование, организация, мотивация, контроль.
2. Стратегия компании — это:
  - а) оперативно-календарный график производства товара;
  - б) технико-экономический план предприятия на 1 год;
  - в) план материально-технического обеспечения на 2—3 года;
  - г) долгосрочный план достижения миссии и целей корпорации;
  - д) план технической реконструкции предприятия.
3. Укажите основное ключевое различие между долгосрочным и стратегическим планированием:
  - а) формулировка стратегии;
  - б) наличие потенциала;
  - в) цели;
  - г) временной фактор;
  - д) трактовка будущего.
4. Что является ядром стратегического управления:
  - а) бизнес-план;
  - б) формулировка стратегии;
  - в) инвестиции;
  - г) стратегический менеджмент;
  - д) структура организации.
5. Основные черты миссии — это:
  - а) логотип фирмы;
  - б) концентрация на ограниченном числе целей;
  - в) определение основных направлений развития и приоритетов;
  - г) определение основных полей конкуренции;
  - д) определение финансовых потоков в фирме.
6. Первые стратегии возникли:
  - а) в каменном веке при выборе жены;
  - б) в бронзовом веке при освоении новых земель;

- г) в рабовладельческую эпоху при работорговле;
  - д) в Древней Греции при военных походах Афин против Спарты и др. государств;
  - е) в средние века при охоте на ведьм;
  - ж) в новое время при захвате колоний.
7. Декомпозиция генеральной цели — это:
- а) числовая оценка важности цели;
  - б) логическое разбиение на подцели, задачи и задания с оценкой приоритетов;
  - в) ассоциативная процедура увязки с видением и философией компании;
  - г) согласование деятельности с правительственными органами.
8. Чем различаются PEST- и SWOT-анализы:
- а) SWOT-анализ позволяет синтезировать результаты PEST-анализа;
  - б) предметом SWOT-анализа выступает как внешняя, так и внутренняя среда организации, а предметом PEST-анализа — только ее внешняя макросреда;
  - в) SWOT-анализ представляет собой анализ сил и слабостей организации, а STEP-анализ — ее возможностей и внешних угроз;
  - г) PEST-анализ — это разновидность качественного, а SWOT-количественного анализа.
- 16
9. Наиболее полно отражает сущность внешней среды организации следующее определение:
- а) все многообразие активов, которые находятся в распоряжении организации и могут использоваться ею в процессе деятельности;
  - б) совокупность принципов, методов и средств воздействия на организацию с целью повышения эффективности ее функционирования;
  - в) материальные, трудовые и финансовые ресурсы, приобретенные организацией в ходе своего развития;
  - г) совокупность факторов вне организации, способных оказывать влияние на эффективность его функционирования и развития.
10. К комплексным методам стратегического анализа относятся:
- а) SWOT-анализ;
  - б) модель Альтмана;
  - в) матрица БКГ;

г) PEST-анализ.

11. Что представляет собой стратегическое управление:

- а) организационно-управленческий механизм подчинения производства потреблению;
- б) долгосрочный результат, который стремится достичь организация для осуществления своей миссии;
- в) источник формирования конкурентного преимущества;
- г) процесс, определяющий последовательность действий организации по выработке и реализации стратегии;
- д) средство достижения конечного результата.

12. Какие из перечисленных объектов могут быть объектами стратегического управления:

- а) только коммерческие организации;
- б) коммерческие и некоммерческие организации;
- в) только организация в целом;
- г) организация, её функциональные зоны и структурные подразделения.

13. В чем основные различия между стратегическим управлением в коммерческом

предприятии и государственном учреждении:

- а) в коммерческом предприятии можно организовать стратегическое управление, а в государственном учреждении — нельзя;
- б) в коммерческом предприятии есть миссия, а в государственном учреждении ее нет;
- в) различий нет;
- г) имеются различия в способах формирования миссии и целей, в способах

мониторинга и контроля, в характере ответственности, в способах оценки деятельности.

14. 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.

15. Что такое миссия организации?

а) миссия - это главная цель первого уровня дерева целей организации;

б) миссия - это главная цель организации, которая определяет как приоритетное

направление ее деятельности, так и основную причину ее существования;

в) миссия - это формулировка основного направления деятельности организации;

г) миссия - это главная цель организации, которая официально утверждена в ее

бизнес плане.17

16. Группа, на которую в первую очередь ориентирована миссия организации:

а) собственники;

б) персонал;

в) потребители;

г) конкуренты.

17. Дерево целей компании — это:

а) ритуальное древовидное растения, посаженное во дворе штаб-квартиры фирмы;

б) ориентированный плоский граф, не содержащий петель и несвязанных вершин;

в) рисунок на бланке фирмы;

г) план операций по захвату нового рынка;

д) план реструктуризации компании.

18. Организация, использующая стратегическое управление, планирует свою деятельность

исходя из того, что:

а) окружение не будет изменяться;

б) в окружении не будут происходить качественные изменения;

в) в окружении постоянно будут происходить изменения;

г) скорее второй ответ, чем первый.

19. 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 высшего руководства;

д) квалификация работников;

е) все выше перечисленные факторы.

20. Результаты проведения SWOT-анализа позволяют определить:

а) перечень товаров, которые наиболее востребованы на рынке;

б) сильные и слабые стороны в деятельности организации, возможности и угрозы;

в) вероятность банкротства организации;

г) все вместе взятое.

21. На какие уровни можно разделить корпоративную стратегию:

а) на собственно корпоративную стратегию и стратегию отдельных видов бизнеса;

б) на финансовую, инновационную, производственную, стратегию по отношению к персоналу, маркетинговую стратегию;

в) на краткосрочную и долгосрочную стратегию;

г) верны ответы первый и второй.

22. Стратегическая зона хозяйствования — это:

а) зона наибольшего стратегического хозяйственного риска;

б) отрасль, в которой работает фирма;

в) сегмент внешнего окружения, в рамках которого организация может успешно

реализовать свои возможности;

г) свободная экономическая зона.

23. 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.

24. Стратегия низких издержек особенно успешна, если: 18

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.

25. Какая из перечисленных стратегий развития предполагает отказ от рассмотрения долгосрочных перспектив бизнеса в пользу максимального получения доходов в

краткосрочной перспективе?

а) стратегия развития продукта;

б) стратегия обратной вертикальной интеграции; в) стратегия «сбора урожая»;

г) стратегия конгломератной диверсификации;

д) стратегия сокращения расходов.

6. Перечислите виды стратегии диверсификации:

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.

27. 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.

28. Наличие продуктов-заменителей:

- а) уменьшает ценовую власть покупателей;
- б) увеличивает ценовую власть покупателей;
- в) не влияет на ценовую власть покупателей;
- г) увеличивает экспортно-импортное сальдо.

29. Какая ошибка наиболее часто повторяется 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.

30. 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.

31. Содержание портфельной стратегии включает в себя:

- а) расположение и масштабы будущих 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.

32. Что такое «матрица Ансоффа»:



а) матрица, представляющая собой совокупность четырех стратегий: продуктовая дифференциация, ценовая дискриминация, более глубокое освоение рынка и развитие (расширение) рынка;

б) матрица, содержащая стратегии, различие которых первоначально определялось двумя факторами: степенью новизны или традиционности рынка и степенью новизны или традиционности выпускаемого товара;

в) матрица стратегических целей фирмы в среднесрочной и краткосрочной перспективе с учетом сил и слабостей фирмы;

г) матрица, содержащая стратегии организации на базе использования двух векторов роста: технологий изготовления товара (оказания услуги) и рыночной новизны или традиционности удовлетворяемой потребности.

33. Стратегии, составляющие уровни стратегической пирамиды компании:

а) корпоративная;

б) операционная;

в) функциональная;

г) сфокусированной дифференциации;

д) деловая;

е) вертикальная.

34. Какие методы контроля используются в стратегическом управлении:

а) предварительный;

б) фильтрующий;

в) по результатам;

г) все предыдущие.

35. 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.

36. 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.

37. 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.

38. Какая стратегия наиболее привлекательна для фирмы, которая дальше не может развиваться на одном из рынков с данным продуктом в рамках данной отрасли?

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

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

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

40. Основные условия выполнения стратегии - это:

- а) формирование квалификационных и перспективных кадров;20
- б) подбор и эффективное использование персонала;
- в) усиление конкурентных преимуществ фирмы;
- г) приведение организационной структуры в соответствие со стратегией развития фирмы;
- д) повышение роли руководителя фирмы.

### 7.3.3. Вопросы для зачёта

1. Введение в стратегический менеджмент.
2. Понятия «Стратегия» и «Модель бизнеса»
3. Процесс стратегического менеджмента.
4. Формирование стратегического видения
5. Подходы к разработке стратегии
6. Пятифакторная модель конкуренции М.Портера
7. Анализ отрасли и конкурентной ситуации
8. Методика анализа конкурентов
9. Построение системы сбора конкурентной информации
10. Базовые конкурентные стратегии
11. Стратегия вертикальной интеграции.
12. Наступательные и оборонительные стратегии
13. Конкурентная стратегия и эволюция отрасли
14. Разработка стратегии с учетом конкурентного положения компании.

15. Матрица БКГ. Матрица General Electric.
16. Реализация стратегии
17. Развитие стратегического менеджмента.
18. Стратегический менеджмент и стратегическое планирование.
19. Формирование стратегического видения.
20. Разработка миссии.
21. Постановка целей.
22. Сравнение различных подходов к разработке стратегии.
23. Выбор подхода в соответствии со спецификой внутренней и внешней среды организации.
24. Изучение барьеров вхождения в отрасль.
25. Определение угрозы вхождения в отрасль новых конкурентов.
26. Сравнение отраслей при помощи пятифакторной модели конкуренции М. Портера.

#### 7.3.4. Паспорт фонда оценочных средств

№ п/п	Контролируемые разделы (темы) дисциплины	Код контролируемой компетенции (или ее части)	Наименование оценочного средства
1	Процесс стратегического менеджмента	ОК - 2, ПК - 2,3,4,5,6,7	Устный опрос (УО) Тестирование (Т) Реферат (Р) Зачёт (З)
2	Анализ отрасли и конкурентной ситуации	ОК - 2, ПК - 2,3,4,5,6,7	Устный опрос (УО) Тестирование (Т) Реферат (Р) Зачёт (З)
3	Стратегия и конкурентное преимущество	ОК - 2, ПК - 2,3,4,5,6,7	Устный опрос (УО) Тестирование (Т) Реферат (Р) Зачёт (З)

<b>4</b>	Разработка стратегии с учетом специфики отрасли и ситуации	ОК - 2, ПК - 2,3,4,5,6,7,7	Устный опрос (УО) Тестирование (Т) Реферат (Р) Зачёт (З)
<b>5</b>	Методы портфельного анализа	ОК - 2, ПК - 2,3,4,5,6,7	Устный опрос (УО) Тестирование (Т) Реферат (Р) Зачёт (З) Курсовая работа (КР)
<b>6</b>	Реализация стратегии	ОК - 2, ПК - 2,3,4,5,6,7	Устный опрос (УО) Тестирование (Т) Реферат (Р) Зачёт (З)

#### **7.4. Порядок процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности на этапе промежуточного контроля знаний**

В третьем семестре результат промежуточного контроля (зачет) оценивается по двухбалльной шкале с оценками:

- «зачтено»;
- «не зачтено».

Зачет может проводиться путем организации специального опроса, проводимого в устной и (или) письменной форме.

Во время проведения экзамена (зачета) обучающиеся могут пользоваться программой дисциплины

**Критерии оценки:** Зачет проводится по билетам, включающим 2 вопроса.

**Время на выполнение:** 30 минут

## 8. ПРИМЕРНАЯ ТЕМАТИКА КУРСОВЫХ РАБОТ

Не предусмотрено.

## 9. ПРИМЕРНАЯ ТЕМАТИКА ЛАБОРАТОРНЫХ РАБОТ

Не предусмотрено.

## 10. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### 10.1 Основная литература:

- 1 Фролов Ю.В.** Теория организации и организационное поведение. Часть I. Методология организации [Электронный ресурс]: учебное пособие.— М.: Московский городской педагогический университет, 2012.— 124 с.  
<http://www.iprbookshop.ru/26631..>
- 2 Баркалов С. А.** Организации [Электронный ресурс]: управление, конфликты, кризисы, риски. Учебное пособие.— Воронеж: Научная книга, 2009.— 300 с. <http://www.iprbookshop.ru/29272>.
- 3 Дресвянников В.А.** Менеджмент организации [Электронный ресурс]: учебное пособие.— Саратов: Вузовское образование, 2014.— 137 с.  
<http://www.iprbookshop.ru/23580>.

### 10.2 Дополнительная литература:

- 1 Дацко В.Н.** Теория организации [Электронный ресурс]: учебное пособие.— Химки: Российская международная академия туризма, 2013.— 96 с. <http://www.iprbookshop.ru/30158>.
- 2 Панов А.И.** Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по направлению (080100) «Экономика и управление.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.— 302 с.  
<http://www.iprbookshop.ru/8582>.
- 3 Кузнецов Б.Т.** Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.— 624 с.  
<http://www.iprbookshop.ru/10511>.
- 4 Томпсон А.А.** Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии [Электронный ресурс]: учебник.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.— 576 с. <http://www.iprbookshop.ru/12862>.
- 5 Харченко В.Л.** Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учебник.— М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012.— 384 с.: <http://www.iprbookshop.ru/17046>.

### 10.3 Программное обеспечение и Интернет-ресурсы:

Полное библиографическое описание издания	Вид занятий	Количество имеющихся экземпляров	Коэфф. обеспеченности (экз/чел.)

1. Фролов Ю.В. Теория организации и организационное поведение. Учебное пособие	лекционные		
2. Баркалов С. А. Организации управление, конфликты, кризисы, риски. Учебное пособие	лекционные		
3. Дресвянников В.А. Менеджмент организации. Учебное пособие.	лекционные		
4. Дацко В.Н. Теория организации. Учебное пособие.	лекционные		
5. Панов А.И. Стратегический менеджмент: учебное пособие для студентов вузов	лекционные		
6. Кузнецов Б.Т. Стратегический менеджмент. Учебное пособие.	лекционные		
7. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. Учебник	лекционные		
8. Харченко В.Л. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учебник.— М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012.— 384 с.: <a href="http://www.iprbookshop.ru/17046">http://www.iprbookshop.ru/17046</a> .	лекционные		

## **11.МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ ВКЛЮЧАЕТ**

Лекционная аудитория (оборудованная видеопроекторным оборудованием для презентаций, средствами звуковоспроизведения, экраном).

Аудитория для проведения семинарских и практических занятий (оборудованная учебной мебелью).

Библиотека (имеющая рабочие места для студентов, оснащенные компьютерами с доступом к базам данных и сети Интернет).

Компьютерный класс.

## МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

<b>Вид учебных занятий</b>	<b>Деятельность студента</b>
Лекция	Написание конспекта лекций: кратко, схематично, последовательно фиксировать основные положения, выводы, формулировки, обобщения; пометать важные мысли, выделять ключевые слова, термины. Проверка терминов, понятий с помощью энциклопедий, словарей, справочников с выписыванием толкований в тетрадь. Обозначение вопросов, терминов, материала, которые вызывают трудности, поиск ответов в рекомендуемой литературе. Если самостоятельно не удастся разобраться в материале, необходимо сформулировать вопрос и задать преподавателю на консультации, на практическом занятии.
Практические занятия	Конспектирование рекомендуемых источников. Работа с конспектом лекций, подготовка ответов к контрольным вопросам, просмотр рекомендуемой литературы, подготовка и изложение рефератов, решение тестов.
Подготовка к экзамену (зачету)	При подготовке к экзамену (зачету) необходимо ориентироваться на конспекты лекций, рекомендуемую литературу.

Программа составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки магистров «Менеджмент» программа «Теория управления».

**Руководитель основной образовательной программы**

доцент, к.э.н.  
(занимаемая должность, ученая степень и звание)

*Beckova* Бекирова О.Н.  
(подпись) (инициалы, фамилия)

Рабочая программа одобрена учебно-методической комиссией Института экономики, менеджмента и информационных технологий

« 10 » 10 лет г., протокол № 211 .

Председатель д.т.н., профессор  
учёная степень и звание,

*Курочка*  
подпись

Курочка П.Н.  
инициалы, фамилия

**Эксперт**

*Зав. кафедрой менеджмента  
и экономики предпринимательства  
д.т.н., профессор  
ФГБОУ ВО «ВГАТУ им.  
Г.Ф. Морозова»*



МП

*Морковская*  
Морковской С.С.  
*С.С.*



Программа составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки магистров «Менеджмент» программа «Теория управления».

**Руководитель основной образовательной программы**

доцент, к.э.н.  
(занимаемая должность, ученая степень и звание)

*Beckova* Бекирова О.Н.  
(подпись) (инициалы, фамилия)

Рабочая программа одобрена учебно-методической комиссией Института экономики, менеджмента и информационных технологий

« 10 » 10 2015 г., протокол № 211 .

Председатель д.т.н., профессор  
учёная степень и звание,

*Курочка*  
подпись

Курочка П.Н.  
инициалы, фамилия

**Эксперт**

*Зав. кафедрой менеджмента  
и экономики предпринимательства  
д.т.н., профессор  
ФГБОУ ВО «ВГУИТ им.  
Т.Ф. Морозова»*



МП

*Морковская*  
Морковской С.С.  
*С.С.*

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ**

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования  
Воронежский государственный архитектурно-строительный университет

УТВЕРЖДАЮ  
Директор магистратуры  
  
Н.А. Драпалюк  
« 10 » 10 2015 г.



**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА**

Дисциплины «Стратегия организации»

Направление подготовки (специальность) – 38.04.02 Менеджмент

Квалификация (степень) выпускника магистр

Нормативный срок обучения 2 года/2 года 5 месяцев

Форма обучения очная/заочная

Авторы программы: Строганова Я.С. (ст.препод.) 

Программа обсуждена на заседании кафедры Управления строительством

« 15 » 10 2015 года Протокол № 8/1

Зав. кафедрой  Баркалов С.А.

Воронеж 2015