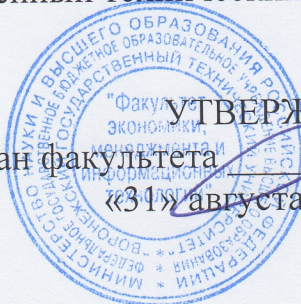


**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
Высшего образования
«Воронежский государственный технический университет»

УТВЕРЖДАЮ
декан факультета С.А.Баркалов
«31» августа 2021 года



РАБОЧАЯ ПРОГРАММА
дисциплины

«Стратегический менеджмент»

Направление подготовки 38.03.05 БИЗНЕС-ИНФОРМАТИКА

Профиль Информационные системы в бизнесе

Квалификация выпускника бакалавр

Нормативный период обучения 4 года/4 года 11 м

Форма обучения очная/заочная

Год начала подготовки 2019

Автор программы

С.И.Самородская /Самогородская М.И./

Заведующий кафедрой
экономической
безопасности

С.В.Свиридова /Свиридова С.В./

Руководитель ОПОП

Т.С.Наролина / Наролина Т.С./

Воронеж 2021

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

1.1. Цели дисциплины

– изучение основных теоретических концепций и практических подходов к стратегическому управлению деятельностью предприятия, формирование у студентов системного представления о методах стратегического планирования;

– выработка практических навыков принятия управленческих решений в сфере выбора и реализации стратегии.

1.2. Задачи освоения дисциплины:

– формирование у студентов стратегического подхода к управлению развитием предприятия;

– овладение методами стратегического анализа и получение практических навыков по их применению;

– усвоение правил и процедур выработки и реализации стратегии;

– овладение практикой их использования для поиска путей развития предприятия в долгосрочной перспективе.

2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП

Дисциплина «Стратегический менеджмент» относится к дисциплина базовой части блока Б1 (Б.1.Б.18).

3. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Процесс изучения дисциплины «Стратегический менеджмент» направлен на формирование следующих компетенций:

ОК-3- способность использовать основы экономических знаний в различных сферах деятельности

ОПК-2- способность находить организационно-управленческие решения и готовность нести за них ответственность; готовность к ответственному и целеустремленному решению поставленных профессиональных задач во взаимодействии с обществом, коллективом, партнерами

Компетенция	Результаты обучения, характеризующие сформированность компетенции
ОК-3	знать – теоретико-методологические основы стратегического управления; принципы и методы формирования стратегии предприятия; – роль стратегии в системе менеджмента предприятия; содержание этапов процесса разработки стратегии предприятия
	уметь

	<ul style="list-style-type: none"> – выявлять проблемы, связанные с выбором и реализацией стратегии предприятия, и предлагать способы их решения; – систематизировать и обобщать информацию о состоянии внешней и внутренней среды предприятия; – готовить соответствующие обзоры, записи, справки; – разрабатывать стратегию, цели, политику предприятия <p>владеть</p> <ul style="list-style-type: none"> – навыками обоснования и выбора стратегических решений, методами анализа внешней и внутренней среды предприятия, а также методами портфельного анализа; – навыком разработки стратегии развития предприятия
ОПК-2	<p>знать</p> <ul style="list-style-type: none"> – подходы к управлению стратегическими изменениями; методы принятия стратегических решений; – основные модели стратегического выбора; – процедуры проведения отраслевого анализа, PEST (STEP) анализа, SWOT-анализа; – базовые методики портфельного анализа и особенности их применения; – структуру и особенности формирования функциональных стратегий предприятия; типовые конкурентные стратегии <p>Уметь</p> <ul style="list-style-type: none"> – применять основные модели стратегического выбора и самостоятельно строить стандартные модели стратегического выбора; – анализировать и содержательно интерпретировать полученные результаты проведения многовариантного анализа стратегических альтернатив; – собирать и анализировать исходные данные, необходимые для анализа сильных и слабых сторон предприятия и возможностей и угроз со стороны внешней среды; – выбирать эффективный вариант стратегических изменений; – разрабатывать план развития предприятия на основе результатов проведения отраслевого анализа, PEST (STEP) анализа, SWOT-анализа; базовых методик портфельного анализа

	<p>владеть</p> <ul style="list-style-type: none"> – навыками анализа и интерпретации финансовой, бухгалтерской и иной информации, необходимой для принятия стратегических управленческих решений; – использования основных методик качественного и количественного и портфельного анализа деятельности предприятия
--	--

4. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ

Общая трудоемкость дисциплины «Стратегический менеджмент» составляет 4 з.е.

Распределение трудоемкости дисциплины по видам занятий

очная форма обучения

Виды учебной работы	Всего часов	Семестры
		3
Аудиторные занятия (всего)	54	54
В том числе:		
Лекции	36	36
Практические занятия (ПЗ)	18	18
Самостоятельная работа	90	90
Курсовая работа	+	+
Виды промежуточной аттестации - зачет с оценкой	+	+
Общая трудоемкость:		
академические часы	144	144
зач.ед.	4	4

заочная форма обучения

Виды учебной работы	Всего часов	Семестры
		6
Аудиторные занятия (всего)	16	16
В том числе:		
Лекции	6	6
Практические занятия (ПЗ)	10	10
Самостоятельная работа	124	124
Курсовая работа	+	+
Часы на контроль	4	4
Виды промежуточной аттестации - зачет с оценкой	+	+
Общая трудоемкость:		

академические часы	144	144
зач.ед.	4	4

5. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

5.1 Содержание разделов дисциплины и распределение трудоемкости по видам занятий

очная форма обучения

№ п/п	Наименование темы	Содержание раздела	Лекц	Прак зан.	СРС	Всего, час
1	Сущность и содержание стратегического менеджмента	Понятие стратегического менеджмента, предпосылки его возникновения. Этапы развития стратегического управления. Проблемы и перспективы стратегического менеджмента в современных условиях. Основные категории стратегического менеджмента. Функции и принципы стратегического менеджмента. Основные компоненты и этапы стратегического управления. Объекты и уровни стратегического управления	2	-	8	10
2	Виды стратегического управления	Управление на основе решения стратегических задач. Управление по слабым сигналам.	2	2	6	10
3	Сущность и основные характеристики стратегического планирования	Понятийный аппарат теории стратегического планирования: стратегия, тактика, план, управленческое решение. Виды планов предприятия: стратегические, долгосрочные, среднесрочные, краткосрочные и оперативные. Характеристика процесса стратегического планирования. Основные процедуры стратегического планирования. Состав и содержание основных разделов стратегического плана предприятия	4		8	12
4	Организация стратегического планирования на предприятии	Концепции процесса стратегического планирования на предприятии. Исходные документы для разработки стратегического плана. Условия разработки успешных стратегических планов. Этапы стратегического планирования и их характеристика.	2	2	7	11
5	Целеполагание – как этап стратегического планирования	Определение миссии и видения предприятия. Место миссии и видения в системе целеполагания и планирования деятельности предприятия. Основные требования к формулировке миссии. Социокультурные и психологические факторы, определяющие процесс целеполагания деятельности предприятия. Влияние организационной культуры на процесс целеполагания. Определение целей развития предприятия. Понятие цели. Классификация целей предприятия. Принципы формирования целей предприятия. Алгоритм формирования целей предприятия.	4	2	12	18
6	Стратегический анализ внешней и внутренней среды предприятия	Сущность стратегического анализа. Угрозы и возможности внешней среды. Особенности проведения анализа внешней среды предприятия. Модель пяти сил конкуренции М.Портера. Анализ ресурсного потенциала предприятия в системе стратегического планирования. Определение сильных и слабых сторон предприятия. Понятие стратегического потенциала и конкурентных преимуществ. Мониторинг состояния внутренней и внешней среды. Оценка стратегических факторов как основа определения основных целей предприятия. Методические подходы к анализу ресурсного	6	4	14	24

		потенциала и стратегических возможностей предприятия: метод «5x5», методики PEST (STEP) анализа, SWOT-анализа.				
7	Модели выбора стратегических альтернатив. Инструменты стратегического анализа	Иерархическая структура стратегий предприятия. Стратегии развития бизнеса. Методика анализа разрыва и особенности ее использования в стратегическом планировании. Анализ динамики издержек и кривая опыта. Матрица возможностей И. Ансоффа (по товарам/рынкам). Разработка планов развития бизнеса. Возможные стратегии роста по товарам и рынкам. Матрица Бостонской консалтинговой группы. Базовые стратегии конкуренции М. Портера.. Модели стратегического выбора в зависимости от жизненного цикла продукта и цикла развития предприятия.. Теории жизненного цикла (Л. Грейнер, И.Адизес). Учёт стадии жизненного цикла при разработке стратегического плана развития предприятия. Матрица McKinsey – General Electric. Факторы привлекательности рынка и стратегического положения бизнеса. Матрица Arthur D. Little. Особенности построения. Рекомендации матрицы Arthur D. Little по формированию стратегических планов. Анализ ключевых компетенций предприятия.	8	4	14	26
8	Выбор стратегии предприятия	Современная типология конкурентных стратегий: пациентные, коммутантные, эксплерентные стратегии. Способы интеграции предприятия в бизнес-пространство. Стратегии развития бизнеса в условиях интеграции предприятия в бизнес-пространство: стратегии концентрации, стратегии кооперации, стратегии комбинирования. Критерии выбора оптимальной стратегии предприятия.	2	2	6	10
9	Методы стратегического управления в процессе реализации стратегии	Ключевые задачи реализации стратегии. Этапы реализации стратегии. Руководство процессом реализации стратегии. Управление посредством выбора стратегических позиций и ранжирования стратегических задач. Управление по слабым и сильным сигналам. Управление в условиях стратегических неожиданностей. Управление стратегическим набором. Управление стратегическими задачами. Управление в условиях спонтанных изменений. Концепции инжиниринга и реинжиниринга.	4	2	6	12
10	Организация реализации стратегии, мотивация и контроль	Организационные изменения в процессе реализации стратегии. Формирование организационной структуры предприятия и приведение организационной культуры в соответствие с выбранной стратегией. Мотивация выполнения стратегии. Методы преодоления сопротивления стратегическим изменениям. Стратегические программы и стратегическое бюджетирование. Контроль достижения стратегических целей с использованием сбалансированной системы показателей (BSC). Стратегический контроллинг	2		9	11
Итого			36	18	90	144

заочная форма обучения

№ п/п	Наименование темы	Содержание раздела	Лекц	Прак зан.	СРС	Всего, час
1	Сущность и содержание стратегического	Понятие стратегического менеджмента, предпосылки его возникновения. Этапы развития стратегического управления. Проблемы и пер-		1	11	12

	менеджмента	спективы стратегического менеджмента в современных условиях. Основные категории стратегического менеджмента. Функции и принципы стратегического менеджмента Основные компоненты и этапы стратегического управления. Объекты и уровни стратегического управления				
2	Виды стратегического управления	Управление на основе решения стратегических задач. Управление по слабым сигналам.		1	12	13
3	Сущность и основные характеристики стратегического планирования	Понятийный аппарат теории стратегического планирования: стратегия, тактика, план, управленческое решение. Виды планов предприятия: стратегические, долгосрочные, среднесрочные, краткосрочные и оперативные. Характеристика процесса стратегического планирования. Основные процедуры стратегического планирования. Состав и содержание основных разделов стратегического плана предприятия			12	12
4	Организация стратегического планирования на предприятии	Концепции процесса стратегического планирования на предприятии. Исходные документы для разработки стратегического плана. Условия разработки успешных стратегических планов. Этапы стратегического планирования и их характеристика.		1	14	15
5	Целеполагание – как этап стратегического планирования	Определение миссии и видения предприятия. Место миссии и видения в системе целеполагания и планирования деятельности предприятия. Основные требования к формулировке миссии. Социокультурные и психологические факторы, определяющие процесс целеполагания деятельности предприятия.. Влияние организационной культуры на процесс целеполагания. Определение целей развития предприятия. Понятие цели. Классификация целей предприятия. Принципы формирования целей предприятия. Алгоритм формирования целей предприятия.	2	1	14	17
6	Стратегический анализ внешней и внутренней среды предприятия	Сущность стратегического анализа. Угрозы и возможности внешней среды. Особенности проведения анализа внешней среды предприятия. Модель пяти сил конкуренции М.Портера. Анализ ресурсного потенциала предприятия в системе стратегического планирования. Определение сильных и слабых сторон предприятия. Понятие стратегического потенциала и конкурентных преимуществ. Мониторинг состояния внутренней и внешней среды. Оценка стратегических факторов как основа определения основных целей предприятия. Методические подходы к анализу ресурсного потенциала и стратегических возможностей предприятия: метод «5x5», методики PEST (STEP) анализа, SWOT-анализа.	2	2	14	18
7	Модели выбора стратегических альтернатив. Инструменты стратегического анализа	Иерархическая структура стратегий предприятия. Стратегии развития бизнеса. Методика анализа разрыва и особенности ее использования в стратегическом планировании. Анализ динамики издержек и кривая опыта. Матрица возможностей И. Ансоффа (по товарам/рынкам). Разработка планов развития бизнеса. Возможные стратегии роста по товарам и рынкам. Матрица Бостонской консалтинговой группы. Базовые стратегии конкуренции М. Портера.. Модели стратегического выбора в зависимости от жизненного цикла продукта и цикла развития предприятия.. Теории жизненного цикла		2	12	14

		(Л. Грейнер, И. Адизес). Учёт стадии жизненного цикла при разработке стратегического плана развития предприятия. Матрица McKinsey – General Electric. Факторы привлекательности рынка и стратегического положения бизнеса. Матрица Arthur D. Little. Особенности построения. Рекомендации матрицы Arthur D. Little по формированию стратегических планов. Анализ ключевых компетенций предприятия.				
8	Выбор стратегии предприятия	Современная типология конкурентных стратегий: патентные, коммутантные, эксплорентные стратегии. Способы интеграции предприятия в бизнес-пространство. Стратегии развития бизнеса в условиях интеграции предприятия в бизнес-пространство: стратегии концентрации, стратегии кооперации, стратегии комбинирования. Критерии выбора оптимальной стратегии предприятия.		1	12	13
9	Методы стратегического управления в процессе реализации стратегии	Ключевые задачи реализации стратегии. Этапы реализации стратегии. Руководство процессом реализации стратегии. Управление посредством выбора стратегических позиций и ранжирования стратегических задач. Управление по слабым и сильным сигналам. Управление в условиях стратегических неожиданностей. Управление стратегическим набором. Управление стратегическими задачами. Управление в условиях спонтанных изменений. Концепции инжиниринга и реинжиниринга.			12	12
10	Организация реализации стратегии, мотивация и контроль	Организационные изменения в процессе реализации стратегии. Формирование организационной структуры предприятия и приведение организационной культуры в соответствие с выбранной стратегией. Мотивация выполнения стратегии. Методы преодоления сопротивления стратегическим изменениям. Стратегические программы и стратегическое бюджетирование. Контроль достижения стратегических целей с использованием сбалансированной системы показателей (BSC). Стратегический контроллинг		1	11	12
Итого			6	10	124	140

5.2 Перечень лабораторных работ

Не предусмотрено учебным планом

6. ПРИМЕРНАЯ ТЕМАТИКА КУРСОВЫХ ПРОЕКТОВ (РАБОТ) И КОНТРОЛЬНЫХ РАБОТ

В соответствии с учебным планом освоение дисциплины предусматривает выполнение курсовой работы в 3 семестре для очной формы обучения, в 6 семестре для заочной формы обучения.

Примерная тематика курсовой работы: «Разработка стратегического плана предприятия»

Задачи, решаемые при выполнении курсовой работы:

- сформировать миссию, видение;
- разработать дерево целей развития предприятия;
- провести анализ внутренней и внешней среды предприятия;
- осуществить выбор стратегических альтернатив в отношении:

- стратегии маркетинга
- стратегии развития
- стратегии конкурентного преимущества
- определить стратегию развития бизнеса.

Курсовая работа включает в себя графическую часть и расчетно-пояснительную записку.

7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

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

7.1.1 Этап текущего контроля

Результаты текущего контроля знаний и межсессионной аттестации оцениваются по следующей системе:

- «аттестован»;
- «неаттестован».

Компетенция	Результаты обучения, характеризующие сформированность компетенции	Критерии оценивания	Аттестован	Неаттестован
ОК-3	знать теоретико-методологические основы стратегического управления; принципы и методы формирования стратегии предприятия; роль стратегии в системе менеджмента предприятия; содержание этапов процесса разработки стратегии предприятия	Активная работа на практических занятиях, отвечает на теоретические вопросы при защите курсовой работы	Выполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах	Невыполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах
	уметь выявлять проблемы, связанные с выбором и реализацией стратегии предприятия, и предлагать способы их решения; систематизировать и обобщать информацию о состоянии внешней и внутренней среды предприятия; готовить соответствующие обзоры, записи, справки; разрабатывать стратегию, цели, политику предприятия	Решение типовых практических задач, написание курсовой работы	Выполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах	Невыполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах
	владеть навыками обоснования и выбора стратегических решений, методами анализа внешней	Решение прикладных задач в конкретной предметной области, выполнение плана	Выполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах	Невыполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах

	и внутренней среды предприятия, а также методами портфельного анализа; навыком разработки стратегии развития предприятия	работ по выполнению курсовой работы		
ОПК-2	знать подходы к управлению стратегическими изменениями; методы принятия стратегических решений; основные модели стратегического выбора; процедуры проведения отраслевого анализа, PEST (STEP) анализа, SWOT-анализа; базовые методики портфельного анализа и особенности их применения; структуру и особенности формирования функциональных стратегий предприятия; типовые конкурентные стратегии	Активная работа на практических занятиях, отвечает на теоретические вопросы при защите курсовой работы	Выполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах	Невыполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах
	уметь применять основные модели стратегического выбора и самостоятельно строить стандартные модели стратегического выбора; анализировать и содержательно интерпретировать полученные результаты проведения многовариантного анализа стратегических альтернатив; собирать и анализировать исходные данные, необходимые для анализа сильных и слабых сторон предприятия; и возможностей и угроз со стороны внешней среды; выбирать эффективный вариант стратегических изменений; разрабатывать план развития предприятия на основе результатов проведения отраслевого анализа, PEST (STEP) анализа, SWOT-анализа; базовых методик портфельного анализа	Решение типовых практических задач, написание курсовой работы	Выполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах	Невыполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах
	владеть навыками анализа и интерпретации финансовой, бухгалтерской и иной информации, необходимой для принятия стратегических управленческих	Решение прикладных задач в конкретной предметной области, выполнение плана работ по разработке курсового проекта	Выполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах	Невыполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах

	решений; использования основных методик качественного и количественного и портфельного анализа деятельности предприятия			
--	---	--	--	--

7.1.2 Этап промежуточного контроля знаний

Результаты промежуточного контроля знаний оцениваются в 3 семестре для очной формы обучения, 6 семестре для заочной формы обучения по четырехбалльной системе:

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

Компетенция	Результаты обучения, характеризующие сформированность компетенции	Критерии оценивания	Отлично	Хорошо	Удовл.	Неудовл.
ОК-3	знать теоретико-методологические основы стратегического управления; принципы и методы формирования стратегии предприятия; роль стратегии в системе менеджмента предприятия; содержание этапов процесса разработки стратегии предприятия	Тест	Выполнение теста на 90-100%	Выполнение теста на 80- 90%	Выполнение теста на 70- 80%	В тесте менее 70% правильных ответов
	уметь выявлять проблемы, связанные с выбором и реализацией стратегии предприятия, и предлагать способы их решения; систематизировать и обобщать информацию о состоянии внешней и внутренней среды предприятия; готовить соответствующие обзоры, записи, справки; разрабатывать стратегию, цели, политику предприя-	Решение стандартных практических задач	Задачи решены в полном объеме и получены верные ответы	Продемонстрирован верный ход решения всех, но не получен верный ответ во всех задачах	Продемонстрирован верный ход решения в большинстве задач	Задачи не решены

	<p>тия</p> <p>владеть навыками обоснования и выбора стратегических решений, методами анализа внешней и внутренней среды предприятия, а также методами портфельного анализа; навыком разработки стратегии развития предприятия</p>	<p>Решение прикладных задач в конкретной предметной области</p>	<p>Задачи решены в полном объеме и получены верные ответы</p>	<p>Продемонстрирован верный ход решения всех, но не получен верный ответ во всех задачах</p>	<p>Продемонстрирован верный ход решения в большинстве задач</p>	<p>Задачи не решены</p>
ОПК-2	<p>знать подходы к управлению стратегическими изменениями; методы принятия стратегических решений; основные модели стратегического выбора; процедуры проведения отраслевого анализа, PEST (STEP) анализа, SWOT-анализа; базовые методики портфельного анализа и особенности их применения; структуру и особенности формирования функциональных стратегий предприятия; типовые конкурентные стратегии</p>	<p>Тест</p>	<p>Выполнение теста на 90-100%</p>	<p>Выполнение теста на 80- 90%</p>	<p>Выполнение теста на 70- 80%</p>	<p>В тесте менее 70% правильных ответов</p>
	<p>уметь применять основные модели стратегического выбора и самостоятельно строить стандартные модели стратегического выбора; анализировать и содержательно интерпретировать полученные результаты проведения многовариантного анализа стратегических альтернатив; собирать и</p>	<p>Решение стандартных практических задач</p>	<p>Задачи решены в полном объеме и получены верные ответы</p>	<p>Продемонстрирован верный ход решения всех, но не получен верный ответ во всех задачах</p>	<p>Продемонстрирован верный ход решения в большинстве задач</p>	<p>Задачи не решены</p>

	анализировать исходные данные, необходимые для анализа сильных и слабых сторон предприятия; и возможностей и угроз со стороны внешней среды; выбирать эффективный вариант стратегических изменений; разрабатывать план развития предприятия на основе результатов проведения отраслевого анализа, PEST (STEP) анализа, SWOT-анализа; базовых методик портфельного анализа					
	владеть навыками анализа и интерпретации финансовой, бухгалтерской и иной информации, необходимой для принятия стратегических управленческих решений; использования основных методик качественного и количественного и портфельного анализа деятельности предприятия	Решение прикладных задач в конкретной предметной области	Задачи решены в полном объеме и получены верные ответы	Продемонстрирован верный ход решения всех, но не получен верный ответ во всех задачах	Продемонстрирован верный ход решения в большинстве задач	Задачи не решены

7.2 Примерный перечень оценочных средств (типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности)

7.2.1 Примерный перечень заданий для подготовки к тестированию 1. Стратегическое планирование основано на предположении о том, что:

- а) существует историческая логика постепенного развития окружающей среды;
- б) будущее компании может быть предсказано через экстраполяцию сложившихся тенденций;

в) необходимо систематическое управление прерывными изменениями;

г) формирование плана должно осуществляться через достигнутые организацией результаты.

2. Стратегия – это:

а) распределение ресурсов для достижения текущих целей компании;

б) нормативное средство перевода компании в запланированное целевое состояние;

в) способ минимизации кризисных явлений в деятельности организации;

г) перспективное развитие компании.

3. Основой для стратегического планирования является (выбрать два правильных ответа):

а) предположение о постепенном логическом развитии окружающей среды;

б) предположение, что с помощью исторической логики невозможно сделать точный прогноз развития внешней среды ;

в) выстраивание плана «из будущего в настоящее»;

г) выстраивание плана «от достигнутого в будущее».

4. Стратегия – это:

а) перспективное развитие компании;

б) программа, план, генеральный курс субъекта управления по достижению им стратегических целей в любой области деятельности;

в) способ минимизации кризисных явлений в деятельности организации;

г) совокупность средств по выполнению стратегических целей в краткосрочный период.

5. Тактика – это:

а) перспективное развитие компании;

б) программа, план, генеральный курс субъекта управления по достижению им стратегических целей в любой области деятельности;

в) способ минимизации кризисных явлений в деятельности организации;

г) совокупность средств по выполнению стратегических целей в краткосрочный период.

6. Сущность стратегического планирования как функции управления состоит в:

а) мотивации персонала для достижения целей организации;

б) выбор наилучшей альтернативы перспективного развития организации;

в) координация текущей деятельности организации;

г) контроль за исполнением указаний вышестоящего руководства.

7. Основные этапы процесса стратегического планирования:

а) идентификация проблем организации – выбор стратегического решения – детализация данного решения в плановых мероприятиях и назначение ответственных за их выполнение лиц;

б) стратегический анализ хозяйственной деятельности – определение целевых установок организации – план реализации оперативных мероприятий;

в) анализ среды организации – определение стратегических целей - стратегический анализ – выбор наиболее оптимальной и ее последующая детализация;

г) определение цели организации – выбор стратегии достижения цели – разработка тактических действий – описание плановых мероприятий - осуществление оперативной деятельности.

8. Основная цель функциональной стратегии организации:

а) разработка миссии организации;

б) формирование перспектив и задач в подразделениях организации;

в) определение сроков реализации продукции;

г) выявление потребностей персонала.

9. Анализ внешней среды компании позволяет выявить:

а) сильные и слабые стороны компании;

б) потенциальные угрозы и возможности для деятельности компании;

в) перспективы развития функциональных областей компании;

г) причина кризисных явлений в российской экономике.

10. SWOT- анализ включает в себя:

а) анализ возможностей организации и вероятных угроз;

б) анализ сильных и слабых сторон в деятельности организации;

в) анализ макросистемы рынка и конкретных целевых рынков;

г) анализ возможностей и угроз и сильных и слабых сторон в деятельности организации.

11. Миссия организации:

а) детализирует статус предприятия и позволяет определить цели и стратегии на разных организационных уровнях;

б) определяет способы получения организацией прибыли;

в) характеризует позиции разных заинтересованных в деятельности организации групп людей;

г) описывает потенциальные сильные стороны и возможности для развития организации.

12. Что такое видение:

а) идеальная картина того состояния бизнеса, которая может быть достигнута при благоприятном стечении обстоятельств, соответствующая самым смелым мечтам собственника;

б) четко сформулированный ответ по поводу того, что организация намерена делать и кем стать;

в) пути достижения целей компании;

г) конкретный план действий.

13. Что такое цель:

а) идеальная картина того состояния бизнеса, которая может быть достигнута при благоприятном стечении обстоятельств, соответствующая самым смелым мечтам собственника;

б) четко сформулированный ответ по поводу того, что организация намерена делать и кем стать;

в) конкретный результат, который должен быть получен к определенному моменту времени;

г) конкретный план действий.

14. Основные характеристики целей организации в стратегическом планировании (выберите два правильных ответа):

а) измеримость, согласованность, гибкость;

б) краткосрочность, реальность;

в) детализированность, ориентация на экстраполяцию тенденций прошлого;

г) приемлемость, конкретность, достижимость.

15. Плюралистический подход к разработке целей организации:

а) допускает одновременное существование нескольких целей организации;

б) характеризует стремление к постановке одной главной цели организации;

в) выбор одной цели в качестве генеральной и конкретизация ее путем разработки комплекса детализированных целей.

16. Средство преобразования базы данных, полученных в результате изучения среды организации в стратегический план – это:

а) стратегический анализ;

б) SWOT- анализ;

в) стратегия организации;

г) экстраполяция трендов.

17. Инструментом стратегического анализа является (выберите лишнее):

а) модель жизненного цикла продукции;

б) кривая опыта;

- в) миссия;**
- г) матрица БКГ.

18. Анализ конкурентной позиции организации (М. Портера) включает два основных этапа:

- а) исследование поведения конкурентов организации и выбор наступательной стратегии;
- б) выделение организации – лидера в отрасли и копирование ее стратегии;
- в) определение главных конкурентных сил в отрасли и формулирование конкурентной стратегии;**
- г) изучение предпочтений потребителей и сравнительный анализ конкурирующих организаций.

19. Модель жизненного цикла определяет следующие стратегии:

- а) собаки, коровы, трудные дети, звезды;
- б) проникновение на рынок, развитие рынка, развитие продукта, диверсификация;
- в) преимущество в издержках, дифференциация, стратегия ниши;
- г) стратегии на этапе зарождения, роста, зрелости и спада.**

20. Стремление организации лидировать на широком рыночном пространстве на основе минимизации издержек производства и продвижения продукта/услуги – это:

- а) виолентная (стратегия доминирования);**
- б) пациентная (стратегия уклонения);
- в) коммутантная (стратегия приспособления);
- г) эксплерентная (пионерная, радикальная стратегия)

21. Узкая дифференциация продукта (услуги) – это:

- а) виолентная стратегия (стратегия доминирования);
- б) пациентная (стратегия уклонения);**
- в) коммутантная стратегия (стратегия приспособления);
- г) эксплерентная стратегия (пионерная, радикальная стратегия)

22. Коммутантная стратегия (приспособления) предполагает:

- а) ограничение организацией ассортимента и объема выпускаемой продукции при одновременном повышенном внимании к ее качеству;
- б) максимально быстрое удовлетворение небольших по объему кратковременных и часто меняющихся потребностей покупателей;**
- в) деятельность организации в особой рыночной нише с принципиально новым продуктом;
- г) способность организации получать прибыль при уровне цен, неприемлемом для конкурентов.

23. Эксплерентная стратегия (пионерная, радикальная) предполагает:

- а) ограничение организацией ассортимента и объема выпускаемой продукции при одновременном повышенном внимании к ее качеству;
- б) максимально быстрое удовлетворение небольших по объему кратковременных и часто меняющихся потребностей покупателей;
- в) деятельность организации в особой рыночной нише с принципиально новым продуктом;**
- г) способность организации получать прибыль при уровне цен, неприемлемом для конкурентов.

24. Тип интеграции в бизнес-пространстве, предполагающий, что все внутренние виды деятельности организации, связанные с производством и реализацией продукции, осуществляются целиком и полностью самой организацией:

- а) инсорсинг;**
- б) аутсорсинг;
- в) динамическая сеть;
- г) виртуальная корпорация.

25. Стремление получить в собственность или под контроль конкурирующие организации – это интеграция:

- а) прямая вертикальная;
- б) горизонтальная;**
- в) обратная вертикальная;
- г) диагональная.

26. Стремление получить в собственность или под контроль поставщиков сырья – это интеграция:

- а) прямая вертикальная;
- б) горизонтальная;
- в) обратная вертикальная;**
- г) диагональная.

27. Временная передача на контрактной основе сторонним организациям и специалистам выполнение отдельных функций маркетинга, дистрибьюции и сбыта товаров и услуг фирмы – это:

- а) прямая кооперация;**
- б) обратная кооперация;
- в) совместное производство;
- г) инсорсинг.

28. Стратегический план – это:

- а) политика организации;
- б) глобальная программа развития организации;
- в) ориентир для принятия оперативных и тактических решений;**

г) миссия организации.

7.2.2 Примерный перечень заданий для решения стандартных задач
Задача № 1. В таблице 1 приведены данные по региональному рынку молока и молочных продуктов. Построить позиционную карту стратегических групп конкурентов.

Таблица 1.

Вид бизнеса	Цена	Качество	ОДР (%)
ОАО «Молокозавод №1»	Выше средней	Высокое	40
Мелкие производители из сельских районов области	Ниже средней	Среднее	25
Импортная продукция	Средняя	Ниже среднего	15
Продукция фирм из других регионов России	Выше средней	Среднее	20

Примечание. Задача решается с применением табличного процессора MS Excel.

Задача № 2. Структура корпоративного портфеля организации представлена в таблице 2. Построить матрицу BCG и выработать практические рекомендации по корректировке корпоративной стратегии.

Таблица 2.

Вид бизнеса	ТРР	ОДР	Стоимость активов (млн. \$)
Сеть ресторанов быстрого питания	0,1	0,6	12
Сеть ресторанов класса «люкс»	0,04	0,22	25
Сеть автостоянок	0,05	0,9	15
Сеть минигостинниц	0,14	1,1	13
Сеть магазинов эконом - класса	0,07	0,8	27

Примечание. Задача решается с применением табличного процессора MS Excel.

Задача № 3. Структура корпоративного портфеля организации представлена в таблице 3. Построить матрицу BCG и выработать практические рекомендации по корректировке корпоративной стратегии.

Таблица 3.

Факторы	Вес фактора	Оценка фактора			
		АЗС	Добыча торфа	Пр-во кирпича	Пр-во с/х продукции

Привлекательность рынка					
Объем рынка	0,15	7,6	2	6,8	6
Покупательная способность	0,3	3,1	3,5	6,4	2,5
Прибыльность	0,2	4,2	2,1	4,9	1,9
Конкуренция	0,3	1,5	6,8	4,2	2,2
Стабильность спроса	0,05	6,4	2	5,1	6,2
Суммарная оценка	1	3,68	3,91	5,435	3
Сила бизнеса					
Качество	0,1	4,5	5	4,1	3,4
Цена	0,35	7,1	3,3	6,7	2
Известность ТМ	0,1	4,8	5,2	5	1,1
Уровень сервиса	0,2	5,3	4,2	3,7	4,8
Эффективность сбыта	0,25	5,9	4,5	3,1	3
Суммарная оценка	1	5,95	4,14	4,77	2,86
Величина активов (млн. \$)	360	200	70	50	40
Относительная величина активов	1,000	0,556	0,194	0,139	0,111

Примечание. Задача решается с применением табличного процессора MS Excel.

Задача № 4. В таблице 4 приведены данные по себестоимости услуг предприятия (гостиницы) и аналогичные данные в среднем по отрасли в данном регионе. Построить диаграмму Парето и произвести анализ структуры себестоимости услуги в сравнении со среднеотраслевой.

Таблица 4.

Статья затрат	Зарплата персонала	Стоимость коммунальных услуг	Амортизационные издержки	Затраты на безопасность	Другие затраты
Предприятие (руб.)	500	100	250	100	50
В среднем по	25	25	30	15	5

отрасли (%)					
-------------	--	--	--	--	--

Примечание. Задача решается с применением табличного процессора MS Excel.

7.2.3 Примерный перечень заданий для решения прикладных задач **Ситуация № 1**

На предприятии по производству строительных материалов средней мощности сложилась критическая ситуация: продукция не находила достаточного сбыта, на складах скопилось значительное количество строительных материалов, которые оказались нереализованными. Это повлекло за собой снижение объема выручки от реализации продукции, выпускаемой предприятием, рост кредиторской задолженности, перебои с выплатой заработной платы и явилось одной из причин текучести кадров, снижения объемов производства, ухудшения качества выпускаемой продукции.

Таким образом, наметилась явно выраженная тенденция к ухудшению экономического положения предприятия, снижению его производственных возможностей, ослаблению позиций на рынке сбыта продукции.

Учредители предприятия, которое по своей организационной форме было закрытым акционерным обществом, вынуждены были вплотную заняться сложившейся на предприятии ситуацией.

Учредителям предприятия по производству строительных материалов в сложившейся ситуации необходимо принять действенные меры для улучшения его деятельности.

Вопросы:

1. Возможные действия руководителя предприятия
2. Сформулируйте стратегическое решение руководителя предприятия.
3. Предложите пути выхода из критической ситуации.
4. Необходима ли замена руководства предприятия. Обоснуйте.

Ситуация № 2

После того как учредителями предприятия было принято решение о замене директора завода, началось обсуждение новой кандидатуры на эту должность. Однако спонтанно возникшее обсуждение возможных претендентов выявило, что среди учредителей нет единого мнения о том, кому может быть предложена освободившаяся должность. Ведь перед новым директором стояла задача коренной реорганизации деятельности предприятия для вывода его из того критического положения, в котором оно оказалось. Уверенности в том, что названные претенденты справятся с этой сложной задачей, требующей от управленца достаточно высокого профессионального уровня и решительных эффективных действий, у учредителей не было.

Учредителям предприятия по производству строительных материалов необходимо подобрать руководителя, который мог бы вывести его из критического положения.

После внимательного изучения состояния дел на производстве вновь назначенный директор понял, что одной из основных причин неудач стала не-

эффективная система управления и что реорганизацию предприятия необходимо начинать с замены управленческого состава, от которого во многом зависят результаты производственной деятельности.

Плохая координация производственных и сбытовых служб, дублирование в работе функциональных подразделений, недостаточное стимулирование труда работников, напряженные отношения между работниками на технологически взаимосвязанных участках, а главное, отсутствие одинаково понимаемой всеми работниками стратегии развития предприятия требовали принятия неотложных мер.

Вопросы:

1. Какую необходимо подобрать кандидатуру на должность директора предприятия. Опишите процесс отбора.
2. Какие методы необходимо применить новому директору, чтобы вывести предприятие из критического состояния.
3. Сформулируйте стратегию предприятия.
4. Составьте план мероприятий по улучшению сбытовой политике предприятия.

Ситуация № 3

Прежде чем приступить к разработке стратегии развития предприятия, необходимо установить причины, не позволяющие выпускать конкурентоспособную продукцию, пользующуюся устойчивым потребительским спросом. Отчеты прежнего руководства предприятия позволили вскрыть многие недочеты, мешавшие продуктивной работе. Однако для определения основных «узких мест» и приоритетных мероприятий, необходимых для повышения качества выпускаемой продукции, поиска точек роста и наиболее перспективных возможностей было принято решение о проведении систематизированного анализа сложившегося положения.

Новый директор поставил задачу определить на основных участках деятельности предприятия слабые места и угрозы, которые они могут представлять в будущем, а также сильные стороны и открывающиеся в связи с этим возможности, на которые целесообразно сделать ставку при реорганизации деятельности предприятия.

Вопросы:

1. Назовите ряд причин, которые не позволяют выпускать конкурентоспособную продукцию. Объясните.
2. Разработайте стратегию развития предприятия.
3. Какое стратегическое решения необходимо принять руководству организации.

Ситуация № 4

Согласно новой стратегии развития предприятия, разработанной после прихода нового директора, деятельность предприятия должна была претерпеть значительные изменения. Иное значение стало придаваться маркетинговой службе, более мобильным должно было стать производство выпускаемых

строительных материалов. При необходимости оно должно было обеспечить быструю смену номенклатуры продукции с учетом реальных возможностей предприятия, выпуск продукции следующего поколения в соответствии с изменяющимся спросом. Предусматривалась более активная инвестиционная деятельность, что предполагало внедрение новых технологических линий и более современного, а подчас и более дорогостоящего оборудования.

Перед новым руководством встала задача реорганизации структуры предприятия в соответствии с изменением стоящих перед ним задач. Предполагалось сделать более динамичным производство, более активной маркетинговую политику, большее значение стало придаваться инновационной деятельности. Поэтому необходимо было выбрать такую организационную структуру, которая в наибольшей степени способствовала решению новых задач, стоящих перед предприятием.

Вопросы:

1. Составьте функциональную организационную структуру предприятия. (смоделируйте)
2. Распределите функциональные полномочия между отделами или подразделениями.
3. Какова будет новая стратегия развития ситуации.

Ситуация № 5

Тяжелое положение, в котором находилось предприятие при передаче его новому руководству, требовало от пришедшей команды управленцев решительных действий по изменению сложившейся ситуации. Поиск путей вывода предприятия из сложившегося положения потребовал от нового руководства проведения детального анализа ситуации, при этом основной акцент был сделан на выявление потенциальных возможностей предприятия и определение номенклатуры строительных материалов, пользующихся реальным спросом на рынке сбыта.

Новая стратегия развития предполагала резкое повышение конкурентоспособности, а значит, реализуемости производимой продукции, что должно было стать основой экономического и технического оздоровления предприятия.

Однако действия по возрождению предприятия могли привести к достижению поставленной цели только в том случае, если они осуществлялись в соответствии со специально разработанным планом.

Руководство поставило задачу разработки такого плана деятельности предприятия, который, с одной стороны, позволил бы реализовать новую стратегию развития предприятия, с другой — охватывал бы все стороны его деятельности.

Вопросы:

1. Составьте плана деятельности предприятия.
2. Каково будет стратегическое решения на предприятии.
3. Разработайте производственный план организации.
4. Сформулируйте сильные и слабые стороны развития.

Ситуации № 6. Компания ЗМ

Реальное использование миссии для формирования корпоративной культуры и укрепления общих ценностей, разделяемых работниками фирмы, может служить практика известной американской компании «Minnesota Mining and Manufacturing Company» — ЗМ. В компании ЗМ каждый сотрудник знает, что его миссия — «всемерное удовлетворение потребностей клиентов через предложение им новых технологий и услуг».

Компания ЗМ — одна из тех 30-ти компаний, на основе динамики курсов акций которых рассчитывается индекс Доу Джонса. Ее штаб-квартира расположена в городе Сент-Пол на севере США, а ее история насчитывает почти 100 лет. Обращает на себя внимание тот факт, что компания широко использует визуальные образы, для того чтобы донести некоторые базовые идеи до сотрудников компании. Так, в корпусах можно увидеть постер с изображением багрового заката и парящего над горами американского орла, ниже крупными буквами набрано «ЦЕЛЬ» и помельче: «Кто видит цель, добьется успеха».

Сотрудник ЗМ получает интересную работу, стабильную и высокую зарплату (доход менеджера среднего звена составляет около 200 тыс. дол. в год), медицинскую страховку на крупную сумму, а под старость — хорошую пенсию из фонда компании. Засчет компании его обучат и потом будут продвигать по службе. Ему простят неудачи, если таковые случатся, и всегда дадут шанс. Взамен он будет работать в единой команде ради цели компании.

Цель ЗМ, или ее миссия, в том, чтобы «всемерно удовлетворять потребности клиентов, предлагая им новые технологии и услуги». Осознание миссии пронизывает всю компанию, ее идея лежит в основе всех действий. Десять из десяти высших руководителей ЗМ начинали свои выступления с того, что, не сбиваясь, озвучивали миссию.

Смысл деятельности ЗМ в том, чтобы создавать новые продукты и новые услуги, необходимые клиентам. Стратегия ориентирована на то, чтобы адаптировать рожденные в лаборатории изобретения для нужд максимально большего числа рынков, отраслей и потребителей. Компания производит абразивные материалы, самоклеящиеся пленки и ленты, перевязочные материалы и одноразовое белье, проекторы, канцелярские товары и световозвращающие материалы. Многие из этих продуктов, прежде чем стать стандартом в своей отрасли, появились на свет в лабораториях ЗМ как ответ компании на реальные запросы покупателей.

Исследования нужд потребителей здесь ведут сразу на многих уровнях. Руководство подразделений компании общается с руководством заказчика; финансовые подразделения и те, что выпускают новую продукцию, — с отделом планирования; службы логистики и поддержки клиентов — со складами покупателя. Тесный контакт с потребителями помогает ЗМ постоянно дорабатывать и улучшать свою продукцию. В сотрудничестве с клиентами часто рождаются и новые идеи, собирать и доводить до ума которые ЗМ научилась в совершенстве. Так, теперь уже трудно сказать, кому первому пришла в голову

мысль делать «автобусную обертку» — оклеивать автобус пленкой, прозрачной только изнутри, а с внешней стороны наносить на нее рекламу.

Идея была плодом совместного творчества клиента, рекламного агентства и ЗМ. Компании оставалось только изобрести такую пленку.

В составе ЗМ 40 дивизионов, ведущих в общей сложности 60 различных бизнесов. В полном соответствии с миссией компании руководители дивизионов имеют полную свободу действий в принятии и финансовых, и управленческих решений, касающихся своего бизнеса. Дивизионы могут сами определять направление исследований, необходимый объем инвестиций в оборудование, количество занятых в проекте, размер оплаты труда персонала, находить поставщиков и покупателей и даже строить новые производства, деньги на которые, в конечном счете, выделяет компания.

Технологиями владеет компания в целом, что позволяет передавать технологии из одного дивизиона в другой. А производят и продают продукцию дивизионы, отвечающие за определенные рынки и хорошо ориентирующиеся в спросе. Таким образом, ЗМ в целом хорошо контролирует сбыт и производство и может быстро реагировать на изменения рынка.

Вопросы для обсуждения

1. В чем заключается основная деятельность?
2. Сформулируйте суть стратегии развития компании ЗМ. Объясните, какие бы организационные приемы позволили обеспечить успех этим стратегиям.
3. Какова миссия, цель и стратегия компании ЗМ.
4. Составьте стратегические, финансовые, долгосрочные и краткосрочные цели компании.
5. Назовите основные факторы конкурентного преимущества.

Ситуация № 7

В основе стратегии фирмы - проникновение в другие отрасли производства. Данная стратегия используется для того, чтобы организация не стала чрезмерно 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 портфелем, с целью обновления портфеля.

Вопрос: определите, какую стратегию реализует фирма, и уточните ее варианты, связанные с получением эффекта синергизма.

Ситуация 8

Одному из направлений деятельности фирмы соответствует бизнес-

область, которая в прошлом получила относительно большую долю рынка. Однако со временем рост заметно замедлился. Данное направление — «звезда» в прошлом — в настоящее время обеспечивает фирме достаточную прибыль для того, чтобы удерживать на рынке свои конкурентные позиции.

Вопрос: определите, к какому типу относится данное направление, и дайте характеристику потока денежной наличности в бизнес-области.

Ситуация 9

В деловом портфеле фирмы есть бизнес-область с относительно небольшой долей на рынке в медленно развивающейся отрасли. Поток денежной наличности в этой области незначителен. Любой шаг фирмы, связанный с попыткой завоевать большую долю рынка, вызывает немедленно контратаку доминирующих в этой области конкурентов. Только мастерство менеджеров позволяет фирме удерживать свои бизнес-позиции.

Вопрос: определите, к какому типу относится данное направление и какова должна быть стратегия в отношении него.

Ситуация 10

Одно из направлений деятельности фирмы относится к новой бизнес-области, занимающей относительно большую долю бурно растущего рынка, операции на котором приносят высокие прибыли. Эта бизнес-область является лидером своей отрасли и приносит фирме высокий доход.

Вопрос: определите, к какому типу относится данное направление и тип стратегии в отношении него.

Ситуация 11

Данному направлению деятельности фирмы соответствует бизнес-область в растущей отрасли, но занимающая относительно небольшую долю рынка. Это сочетание обстоятельств приводит к необходимости увеличения инвестиций с целью защиты доли рынка и гарантирования выживания на нем. Высокие темпы роста рынка требуют значительной денежной наличности, чтобы соответствовать этому росту. Однако эта бизнес-область с большим трудом генерирует доход фирмы из-за своей небольшой доли на рынке.

Вопрос: определите, к какому типу относится данное направление и каковы его перспективы.

Ситуация 12

Согласно А. Томпсону и А. Стрикленду анализ стратегий диверсифицированных компаний представляет собой процесс, состоящий из следующих восьми шагов, перечисленных в случайном порядке.

Проранжируйте эти шаги:

а) построение портфельной матрицы БКГ и (или) *McKinsey* для стратегической оценки хозяйственного портфеля компании;

б) оценка конкурентных позиций и конкурентной силы каждого из хозяйственных подразделений;

в) определение того, какие именно виды деятельности имеют важные стратегические соответствия с другими видами деятельности хозяйственного портфеля, и оценка соответствия каждого вида деятельности направлению развития и стратегии материнской компании;

г) анализ текущей стратегии;

д) ранжирование хозяйственных подразделений по приоритетности инвестирования;

е) использование результатов предшествующего анализа для разработки последовательных действий, направленных на улучшение деятельности корпорации в целом;

ж) ранжирование различных хозяйственных подразделений компании по результатам их прошлой деятельности и прогнозным оценкам их будущего развития;

з) оценка привлекательности каждой отрасли, представленной в хозяйственном портфеле компании.

7.2.4 Примерный перечень вопросов для подготовки к зачету

1. Предпосылки возникновения стратегического управления.
2. Понятие стратегического управления. Процесс стратегического управления.
3. Сравнительная характеристика текущего и стратегического управления.
4. Этапы развития стратегического управления.
5. Функции стратегического управления.
6. Понятия и особенности стратегических решений.
7. Основные компоненты стратегического управления.
8. Характеристика объектов стратегического управления.
9. Понятие видения и миссии. Широкий и узкий подход к формированию миссии. Ключевые элементы миссии.
10. Целевые установки по различным функциональным сферам деятельности предприятия.
11. Правила построения иерархии целей.
12. Структура внешней среды предприятия. Цели анализа внешней среды
13. Особенности отраслевого анализа
14. SWOT-анализ.
15. Цель и порядок проведения PEST-анализа.
16. Оценка степени конкуренции в отрасли на основе модели М. Портера. Понятие и характеристика движущих сил конкуренции.
17. Необходимость оценки ключевых факторов успеха.
18. Анализ сильных и слабых сторон предприятия.
19. Анализ потенциала организации
20. Определение главных достоинств предприятия.
21. Цели стратегического анализа внутренней среды предприятия.
22. Понятие и значение уникальных преимуществ в конкурентоспособ-

ности предприятия.

23. Стратегический анализ издержек на основе цепочки ценностей.
24. Общие принципы разработки стратегии организации
25. Элементы стратегического выбора
26. Понятие стратегии и их классификация.
27. Основные элементы стратегии и их содержание.
28. Классификация стратегий предприятия.
29. Основные стратегии развития бизнеса.
30. Содержание основных этапов разработки стратегии предприятия.
31. Базовые стратегии конкуренции. Сущность, условия реализации и риски стратегий лидерства в издержках, дифференциации, фокусирования.
32. Конкурентное преимущество предприятия.
33. Функциональные стратегии
34. Понятие корпоративной стратегии. Корпоративные стратегии слияния и приобретения корпораций
35. Понятие и преимущества диверсификации. Стратегии диверсификации.
36. Матрица Me Kinsey
37. Стратегический анализ с использованием матрицы БКГ.
38. Ключевые задачи реализации стратегии
39. Выполнение и контроль стратегии. Виды контроля за реализацией стратегии
40. Содержание и типы стратегических изменений
41. Оценка выбранной стратегии
42. Организационная структура и организационная культура как объект стратегических изменений.
43. Управление реализацией стратегических изменений

7.2.5 Примерный перечень заданий для решения прикладных задач Не предусмотрено учебным планом

7.2.6. Методика выставления оценки при проведении промежуточной аттестации

Зачет с оценкой проводится по тестовым заданиям, каждый из которых содержит 40-к вопросов.

1. Оценка «Неудовлетворительно» ставится в случае, если студент ответил менее, чем на 22 вопроса (55%).
2. Оценка «Удовлетворительно» ставится в случае, если студент ответил от 22 до 28 вопросов включительно (70%).
3. Оценка «Хорошо» ставится в случае, если студент ответил от 30 до 36 вопросов включительно (90%).
4. Оценка «Отлично» ставится, если студент ответил от 37 до 40 вопросов.

7.2.7 Паспорт оценочных материалов

№п/п	Контролируемые разделы (темы) дисциплины	Код контролируемой компетенции	Наименование оценочного средства
1	Сущность и содержание стратегического менеджмента	ОК-3, ОПК-2	Тест, устный опрос, требования к курсовой работе
2	Виды стратегического управления	ОК-3, ОПК-2	Тест, устный опрос, стандартные и прикладные задачи, требования к курсовой работе
3	Сущность и основные характеристики стратегического планирования	ОК-3, ОПК-2	Тест, устный опрос, требования к курсовой работе
4	Организация стратегического планирования на предприятии	ОК-3, ОПК-2	Тест, устный опрос, стандартные и прикладные задачи, требования к курсовой работе
5	Целеполагание – как этап стратегического планирования	ОК-3, ОПК-2	Тест, устный опрос, стандартные и прикладные задачи, требования к курсовой работе
6	Стратегический анализ внешней и внутренней среды предприятия	ОК-3, ОПК-2	Тест, устный опрос, стандартные и прикладные задачи, требования к курсовой работе
7	Модели выбора стратегических альтернатив. Инструменты стратегического анализа	ОК-3, ОПК-2	Тест, устный опрос, стандартные и прикладные задачи, требования к курсовой работе
8	Выбор стратегии предприятия	ОК-3, ОПК-2	Тест, устный опрос, стандартные и прикладные задачи, требования к курсовой работе
9	Методы стратегического управления в процессе реализации стратегии	ОК-3, ОПК-2	Тест, устный опрос, стандартные и прикладные задачи, требования к курсовой работе
10	Организация реализации стратегии, мотивация и контроль	ОК-3, ОПК-2	Тест, устный опрос, требования к курсовой работе

7.3. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности

Тестирование осуществляется, либо при помощи компьютерной системы тестирования, либо с использованием выданных тест-заданий на бумажном носителе. Время тестирования 45 мин. Затем осуществляется проверка теста экзаменатором и выставляется оценка согласно методике выставления оценки при проведении промежуточной аттестации.

Решение стандартных задач осуществляется, либо при помощи компьютерной системы тестирования, либо с использованием выданных задач на бумажном носителе. Время решения задач 30 мин. Затем осуществляется проверка решения задач экзаменатором и выставляется оценка, согласно методике выставления оценки при проведении промежуточной аттестации.

Решение прикладных задач осуществляется, либо при помощи компьютерной системы тестирования, либо с использованием выданных задач на бумажном носителе. Время решения задач 30 мин. Затем осуществляется проверка решения задач экзаменатором и выставляется оценка, согласно методике выставления оценки при проведении промежуточной аттестации.

Защита курсовой работы, или отчета по всем видам практик осуществляется согласно требованиям, предъявляемым к работе, описанным в методических материалах. Примерное время защиты на одного студента составляет 20 мин.

8.УЧЕБНО –МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

8.1. Перечень учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины

1. Сорокина, Т. И. Стратегический менеджмент : учебное пособие / Т. И. Сорокина. — Тюмень : Государственный аграрный университет Северного Зауралья, 2021. — 151 с. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/117669.html>— Режим доступа: для авторизир. пользователей
2. Мочалова, Л. А. Стратегический анализ и планирование : учебник / Л. А. Мочалова, В. И. Власов. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2021. — 154 с. — ISBN 978-5-4497-1549-4. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/117868.html>. — Режим доступа: для авторизир. пользователей
3. Фомичев, А. Н. Стратегический менеджмент : учебник для вузов / А. Н. Фомичев. — 2-е изд. — Москва : Дашков и К, 2020. — 468 с. — ISBN 978-5-394-03480-0. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/110941.html>— Режим доступа: для авторизир. Пользователей
4. Левушкина, С. В. Стратегический менеджмент : учебное пособие для вузов / С. В. Левушкина. — Ставрополь : Ставропольский государственный аграрный университет, Секвойя, 2017. — 80 с. — ISBN 5-7567-0164-8. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/76122.html>— Режим доступа: для авторизир. пользователей
5. Гунина, И.А. Современный стратегический анализ: Учеб. Пособие/ [Электронный ресурс]/ И.А. Гунина. - Воронеж: ФГБОУ ВПО «Воронежский государственный технический университет», 2014. – 105 с.
6. Гунина, И.А. Современный стратегический анализ: Практикум: Учеб. Пособие / [Электронный ресурс]/ И.А. Гунина, И. А. - Воронеж: ФГБОУ ВПО «Воронежский государственный технический университет», 2014. – 125 с.
7. Родионова, В.Н. Стратегические менеджмент: Учеб. Пособие [Электронный ресурс]/ В.Н. Родионова, С.П. Курбатова. . - Воронеж: ФГБОУ ВПО «Воронежский государственный технический университет», 2015.
8. Родионова, В.Н. Стратегическое управление: учебно-методическое пособие / [Электронный ресурс]/ В.Н. Родионова, О.В. Рыбкина. - Воронеж: ФГБОУ ВО «Воронежский государственный технический университет», 2017. – 230 с.
9. Родионова, В.Н. Стратегическое управление: Учеб. Пособие / [Электронный ресурс]/ В.Н. Родионова, О.В. Дударева. - Воронеж: ФГБОУ

ВПО «Воронежский государственный технический университет», 2015. – 207 с.

10. Самогородская, М. И. Стратегический менеджмент : практикум / М. И. Самогородская. — Воронеж : Воронежский государственный технический университет, ЭБС АСВ, 2021. — 192 с. — ISBN 978-5-7731-0924-2. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/111488.html> (дата обращения: 30.01.2022). — Режим доступа: для авторизир. пользователей

11. Самогородская, М. И. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: практикум/ М. И. Самогородская, Воронеж: Издательство ВГТУ, 2020. - 193 с.

8.2 Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень лицензионного программного обеспечения, ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», современных профессиональных баз данных и информационных справочных систем

Лицензионное ПО

LibreOffice

Ресурс информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

<http://www.edu.ru/>

Образовательный портал ВГТУ

Информационная справочная система

<http://window.edu.ru>

<https://wiki.cchgeu.ru/>

Современные профессиональные базы данных

<http://window.edu.ru/> (Единое окно доступа к образовательным ресурсам" (ИС "Единое окно "))

<http://www.edu.ru/> (Открытая русская электронная библиотека)

<http://www.abiturcenter.ru/> (В помощь студентам)

<http://ecsocman.hse.ru/> (федеральный образовательный портал «экономика, социология, менеджмент»);

<http://www.aup.ru/> (административно-управленческий портал);

<http://www.consultant.ru/> (справочно-правовая система «Консультант-плюс»);

<http://www.garant.ru/> (справочно-правовая система «Гарант»)

9. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКАЯ БАЗА, НЕОБХОДИМАЯ ДЛЯ

ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА

Лекционная аудитория и аудитории для практических занятий, оснащённые мультимедийным демонстрационным оборудованием (проектор, экран, звуковоспроизводящее оборудование), обеспечивающим демонстрацию мультимедиа-материалов.

Аудитории для лабораторных занятий, оснащенные компьютерами с лицензионным программным обеспечением с возможностью подключения к сети «Интернет» и доступом в электронную информационно образовательную среду университета.

Аудитории для самостоятельной работы, оборудованные техническими средствами обучения: персональными компьютерами с лицензионным программным обеспечением с возможностью подключения к сети «Интернет» и доступом в электронную информационно-образовательную среду университета

10. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

По дисциплине «Стратегический менеджмент» читаются лекции, проводятся практические занятия, выполняется курсовая работа.

Основой изучения дисциплины являются лекции, на которых излагаются наиболее существенные и трудные вопросы, а также вопросы, не нашедшие отражения в учебной литературе.

Практические занятия направлены на приобретение практических навыков принятия стратегических решений, проведения стратегического анализа и разработки стратегических планов. Занятия проводятся путем решения конкретных стандартных и прикладных задач в аудитории.

Большое значение по закреплению и совершенствованию знаний имеет самостоятельная работа студентов. Информацию о всех видах самостоятельной работы студенты получают на занятиях.



Методика выполнения курсовой работы изложена в учебно-методическом пособии. Выполнять этапы курсового проекта студенты должны своевременно и в установленные сроки.

Контроль усвоения материала дисциплины производится проверкой курсовой работы, защитой курсовой работы. Освоение дисциплины оценивается на дифференцированном зачете.

Вид учебных занятий	Деятельность студента
Лекция	Написание конспекта лекций: кратко, схематично, последовательно фиксировать основные положения, выводы, формулировки, обобщения; помечать 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 от-

	ветов в рекомендуемой литературе. Если самостоятельно не удастся разобраться в материале, необходимо сформулировать вопрос и задать преподавателю на лекции или на практическом занятии.
Практическое занятие	Конспектирование рекомендуемых источников. Работа с конспектом лекций, подготовка ответов к контрольным вопросам, просмотр рекомендуемой литературы. Прослушивание аудио- и видеозаписей по заданной теме, выполнение расчетно-графических заданий, решение задач по алгоритму.
Самостоятельная работа	Самостоятельная работа студентов способствует глубокому усвоению учебного материала и развитию навыков самообразования. Самостоятельная работа предполагает следующие составляющие: <ul style="list-style-type: none"> - работа с текстами: учебниками, справочниками, дополнительной литературой, а также проработка конспектов лекций; - выполнение домашних заданий и расчетов; - работа над темами для самостоятельного изучения; - участие в работе студенческих научных конференций, олимпиад; - подготовка к промежуточной аттестации.
Подготовка к промежуточной аттестации	Готовиться к промежуточной аттестации следует систематически, в течение всего семестра. Интенсивная подготовка должна начаться не позднее, чем за месяц-полтора до промежуточной аттестации. Данные перед зачетом с оценкой три дня эффективнее всего использовать для повторения и систематизации материала.

6 Лист регистрации изменений

№ п/п	Перечень вносимых изменений	Дата внесения изменений	Подпись заведующего кафедрой, ответственной за реализацию ОПОП
1	Внесены изменения в рабочие программы дисциплин в части состава используемого лицензионного программного обеспечения, современных профессиональных баз данных и справочных информационных систем	31.08.2020	
2	Внесены изменения в рабочие программы дисциплин в части состава используемого лицензионного программного обеспечения, современных профессиональных баз данных и справочных информационных систем	31.08.2021	
3	Актуализирован перечень литературы, необходимой для освоения дисциплины	31.08.2021	