

декан факультета

декан факультета

31 августа 2021 года

«Стратегический менеджмент»

Воронеж 2021

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

1.1. Цель дисциплины

Целью дисциплины является формирование комплекса знаний, базовых умений и практических навыков в области стратегического менеджмента, позволяющих экономисту осуществлять профессиональную деятельность, используя научные подходы (инструментарий стратегического управления) к выработке и реализации стратегий развития предприятия (организации).

1.2. Задачи освоения дисциплины:

формирование стратегического подхода к управлению развитием предприятия (организации);

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

усвоение правил и процедур выработки и реализации стратегий всех уровней иерархии управления, а также овладение практикой их использования для решения задач развития предприятия (организации) в долгосрочной перспективе.

2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП

Дисциплина «Стратегический менеджмент» относится к дисциплинам вариативной части блока Б1.

3. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

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

ПК-41 - способностью принимать участие в разработке стратегии обеспечения экономической безопасности организаций, подготовке программ по ее реализации

ПК-43 - способностью принимать оптимальные управленческие решения с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможностей использования имеющихся ресурсов

Компетенция	Результаты обучения, характеризующие сформированность компетенции
ПК-41	знать основные теории и методы стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности и экономической безопасности организации
	уметь применять понятийный аппарат стратегического менеджмента в профессиональной деятельности; разрабатывать стратегии обеспечения конкурентоспособности и экономической

	безопасности организации, разрабатывать программы по их реализации
	владеть навыками стратегического управления; методами формулирования и реализации стратегии организации
ПК-43	знать сущность, виды и модели принятия стратегических решений, критерии оценки стратегических решений с использованием системы сбалансированных показателей
	уметь принимать стратегические решения на этапах стратегического анализа, разработки и реализации стратегии организации с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможностей организации
	владеть методами принятия стратегических решений на всех уровнях иерархии с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможностей организации

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
		6
Аудиторные занятия (всего)	72	72
В том числе:		
Лекции	36	36
Практические занятия (ПЗ)	36	36
Самостоятельная работа	72	72
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
		8
Аудиторные занятия (всего)	8	8

В том числе:		
Лекции	4	4
Практические занятия (ПЗ)	4	4
Самостоятельная работа	132	132
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
Раздел 1. Основы стратегического менеджмента						
1	Введение в стратегический менеджмент	Становление стратегического управления как самостоятельной области исследования и управленческой практики. отличительные особенности стратегического управления. Стратегическое управление как необходимое условие устойчивого развития и сохранения конкурентоспособности предприятия в долгосрочной перспективе. Сущность стратегического менеджмента. Школы стратегического менеджмента. Стратегический менеджмент как стратегический процесс.	2	2	6,5	10,5
2	Общая концепция стратегического менеджмента	Основные составляющие стратегического управления. Объекты и уровни стратегического управления. Базовые модели стратегического менеджмента. Принятие стратегических решений. Типовые модели принятия стратегических решений по Минцбергу. Сценарное планирование как инструмент при формировании портфеля стратегий организации. Подход «Сценарного креста».	4	2	6,5	12,5
3	Миссия и цели организации	Миссия как стратегическая установка организации. Подходы к формулированию миссии. Узкое и широкое понимание миссии. Ключевые цели и задачи организации. Иерархия целей, требования к целям. Процесс установления и содержание долгосрочных целей по основным направлениям деятельности организации.	2	4	6,5	12,5
Раздел 2. Стратегический анализ						
4	Анализ внешнего окружения организации	Внешняя среда как объект стратегического анализа. Характеристика и цели анализа внешнего окружения организации. Общий методический подход к анализу внешнего окружения. Анализ неопределенности внешней среды. Менеджмент в условиях неопределённости внешней среды. PEST – внешней среды организации Анализ общей ситуации и конкуренции в отрасли. Модель пяти сил конкуренции М. Портера. Модель чистой ценности. Движущие силы конкуренции. Ключевые факторы успеха в конкурентной борьбе.	6	6	6,5	18,5

5	Анализ ресурсов организации	Внутренняя среда как объект стратегического анализа. Цели и принципы стратегического анализа внутренней среды. Определение сильных и слабых сторон организации. Понятие стратегического потенциала и конкурентных преимуществ. Методы анализа внутренней среды: SWOT – анализ, стратегический анализ издержек и «цепочка ценностей». Концепция ключевых компетенций.	4	4	6,5	14,5
Раздел 3. Формирование стратегии						
6.	Формирование корпоративной стратегии	Понятие и оценка преимуществ диверсификации. Типы стратегий диверсификации. Анализ и управление портфелем диверсифицированной компании на основе анализа портфеля стратегических единиц бизнеса. Методы портфельного анализа: матрица Бостонской консультационной группы, матрица McKinsey. Выработка стратегических решений с использованием матрицы Ансоффа.	4	4	6,5	14,5
7	Формирование конкурентной стратегии	Понятие и виды конкурентных преимуществ. Базовые стратегии конкуренции М. Портера. Стратегии конкуренции на различных этапах жизненного цикла отрасли и предприятия. Выбор стратегии конкуренции на основе анализа цепочки ценностей. Модели стратегического выбора на основе цикла развития предприятия. Стратегии развития. Стратегия обеспечения экономической безопасности предприятия.	4	4	6,5	14,5
8	Функциональные стратегии	Функциональные срезы стратегического управления. Понятие и особенности формирования производственной стратегии. Содержание стратегии научно-технического развития. Стратегические решения в организации сбыта и продвижении товаров на рынок.	4	4	6,5	14,5
Раздел 4. Реализация стратегии						
9	Выполнение и контроль стратегии	Ключевые задачи реализации стратегии. Руководство процессом выполнения стратегии. Стратегические программы и стратегическое бюджетирование. Управление стратегическими изменениями. Мотивация выполнения стратегии. Оценка реализации стратегии. Контроль достижения стратегических целей с использованием балансирующей системы показателей (BSC).	2	2	6,5	10,5
10	Организационная структура как объект стратегических изменений	Роль организационной структуры в реализации стратегии. Факторы, определяющие выбор организационной структуры. Стратегические преимущества и недостатки различных организационных структур. Практика преобразования организационных структур в процессе реализации стратегических решений.	2	2	6,5	10,5
11	Организационная культура как объект стратегических изменений	Взаимосвязь организационной культуры и стратегии предприятия. Поддержание соответствия между стратегией и организационной культурой. Реализация стратегического лидерства. Формирование инновационной организационной культуры.	2	2	7	11
Итого			36	36	72	144

заочная форма обучения

№ п/п	Наименование темы	Содержание раздела	Лекц	Прак зан.	СРС	Всего, час
Раздел 1. Основы стратегического менеджмента						
1	Тема 1. Введение в стратегический	Становление стратегического управления как самостоятельной области исследования и	-	-	12	12

	менеджмент	управленческой практики. отличительные особенности стратегического управления. Стратегическое управление как необходимое условие устойчивого развития и сохранения конкурентоспособности предприятия в долгосрочной перспективе. Сущность стратегического менеджмента. Школы стратегического менеджмента. Стратегический менеджмент как стратегический процесс.				
2	Тема 2. Общая концепция стратегического менеджмента	Основные составляющие стратегического управления. Объекты и уровни стратегического управления. Базовые модели стратегического менеджмента. Принятие стратегических решений. Типовые модели принятия стратегических решений по Минцбергу. Сценарное планирование как инструмент при формировании портфеля стратегий организации. Подход «Сценарного креста».	-	-	12	12
3	Тема 3. Миссия и цели организации	Миссия как стратегическая установка организации. Подходы к формулированию миссии. Узкое и широкое понимание миссии. Ключевые цели и задачи организации. Иерархия целей, требования к целям. Процесс установления и содержание долгосрочных целей по основным направлениям деятельности организации.	1	1	12	14
Раздел 2. Стратегический анализ						
4	Тема 4. Анализ внешнего окружения организации	Внешняя среда как объект стратегического анализа. Характеристика и цели анализа внешнего окружения организации. Общий методический подход к анализу внешнего окружения. Анализ неопределенности внешней среды. Менеджмент в условиях неопределенности внешней среды. PEST – внешней среды организации. Анализ общей ситуации и конкуренции в отрасли. Модель пяти сил конкуренции М. Портера. Модель чистой ценности. Движущие силы конкуренции. Ключевые факторы успеха в конкурентной борьбе.	1	1	12	14
5	Тема 5. Анализ ресурсов организации	Внутренняя среда как объект стратегического анализа. Цели и принципы стратегического анализа внутренней среды. Определение сильных и слабых сторон организации. Понятие стратегического потенциала и конкурентных преимуществ. Методы анализа внутренней среды: SWOT – анализ, стратегический анализ издержек и «цепочка ценностей». Концепция ключевых компетенций.	-	-	12	12
Раздел 3. Формирование стратегии						
6	Тема 6. Формирование корпоративной стратегии	Понятие и оценка преимуществ диверсификации. Типы стратегий диверсификации. Анализ и управление портфелем диверсифицированной компании на основе анализа портфеля стратегических единиц бизнеса. Методы портфельного анализа: матрица Бостонской консультационной группы, матрица McKincey. Выработка стратегических решений с использованием матрицы Ансоффа	-		12	12
7	Тема 7. Формирование конкурентной стратегии	Понятие и виды конкурентных преимуществ. Базовые стратегии конкуренции М. Портера. Стратегии конкуренции на различных этапах жизненного цикла отрасли и предприятия. Выбор стратегии конкуренции на основе анализа цепочки ценностей. Модели стратегического выбора на основе цикла	1	1	12	14

		развития предприятия. Стратегии развития. Стратегия обеспечения экономической безопасности предприятия.				
8	Тема 8. Функциональные стратегии	Функциональные срезы стратегического управления. Понятие и особенности формирования производственной стратегии. Содержание стратегии научно-технического развития. Стратегические решения в организации сбыта и продвижении товаров на рынок	-	-	12	12
Раздел 4. Реализация стратегии						
9	Тема 9. Выполнение и контроль стратегии	Ключевые задачи реализации стратегии. Руководство процессом выполнения стратегии. Стратегические программы и стратегическое бюджетирование. Управление стратегическими изменениями. Мотивация выполнения стратегии. Оценка реализации стратегии. Контроль достижения стратегических целей.с использованием сбалансированной системы показателей (BSC).	-	1	12	13,
10	Тема 10. Организационная структура как объект стратегических изменений	Роль организационной структуры в реализации стратегии. Факторы, определяющие выбор организационной структуры. Стратегические преимущества и недостатки различных организационных структур. Практика преобразования организационных структур в процессе реализации стратегических решений.	1		12	13
11	Тема 11. Организационная культура как объект стратегических изменений	Взаимосвязь организационной культуры и стратегии предприятия. Поддержание соответствия между стратегией и организационной культурой. Реализация стратегического лидерства. Формирование инновационной организационной культуры.	-	-	12	12
контроль						4
Итого			4	4	132	144

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 не предусматривает выполнение курсового проекта (работы) или контрольной работы.

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»;

«не аттестован».

Компетенция	Результаты обучения, характеризующие сформированность компетенции	Критерии оценивания	Аттестован	Не аттестован
ПК-41	Знать основные теории и методы стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности и экономической безопасности организации	Знание лекционного материала. Самостоятельность при выполнении заданий, активность работы на практическом занятии, правильность выполнения заданий.	Знание основного материала учебной программы. Выполнение заданий, предусмотренный в рабочей программе в срок	Незнание основной части учебной программы. Несвоевременное выполнение предусмотренных в рабочей программе заданий
	Уметь применять понятийный аппарат стратегического менеджмента в профессиональной деятельности; разрабатывать стратегии обеспечения конкурентоспособности и экономической безопасности организации	Правильное применение понятийного аппарата стратегического управления. Самостоятельность при выполнении заданий (решении кейсов, ситуационных задач), активность работы на практическом занятии, правильность выполнения заданий, уровень владения материалом	Выполнение заданий, предусмотренный в рабочей программе в срок	Несвоевременное выполнение предусмотренных в рабочей программе заданий
	Владеть навыками стратегического управления; методами формулирования и реализации стратегии организации	Самостоятельность при выполнении задания, активность работы на практическом занятии, правильность выполнения заданий, уровень владения материалом. Качественное выполнение домашних заданий	Выполнение заданий, предусмотренный в рабочей программе в срок	Несвоевременное выполнение предусмотренных в рабочей программе заданий
ПК-43	Знать сущность, виды и модели принятия стратегических решений, критерии оценки стратегических решений с использованием системы сбалансированных показателей	Знание лекционного материала. Самостоятельность при выполнении заданий, активность работы на практическом занятии, правильность выполнения заданий.	Выполнение заданий, предусмотренный в рабочей программе в срок	Несвоевременное выполнение предусмотренных в рабочей программе заданий
	Уметь принимать стратегические решения на этапах стратегического анализа, разработки и реализации стратегии организации с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможностей организации	Самостоятельность при выполнении заданий (решении кейсов, ситуационных задач), активность работы на практическом занятии, правильность выполнения заданий, уровень владения материалом	Выполнение заданий, предусмотренный в рабочей программе в срок	Несвоевременное выполнение предусмотренных в рабочей программе заданий

7.1.2 Этап промежуточного контроля знаний

Результаты промежуточного контроля знаний оцениваются в 6 семестре для очной формы обучения, 8 семестре для заочной формы обучения по четырехбалльной системе:

«отлично»;

«хорошо»;

«удовлетворительно»;

«неудовлетворительно».

Компетенция	Результаты обучения, характеризующие сформированность компетенции	Критерии оценивания	Отлично	Хорошо	Удовл.	Неудовл.
ПК-41	Знать основные теории и методы стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности и экономической безопасности организации	Тест	Выполнение теста на 90-100%	Выполнение теста на 80-90%	Выполнение теста на 70-80%	В тесте менее 70% правильных ответов
	Уметь применять понятийный аппарат стратегического менеджмента в профессиональной деятельности; разрабатывать стратегии обеспечения конкурентоспособности и экономической безопасности организации, разрабатывать программы по их реализации	Выполнение стандартных практических заданий по разработке стратегии организации и программ их реализации	Продemonстрированы все основные умения. Задания выполнены в полном объеме	Продemonстрированы все основные умения. Задания выполнены в полном объеме с небольшими погрешностями	Продemonстрированы основные умения. Выполнены практические задания с негрубыми нарушениями	При выполнении стандартных заданий не продemonстрированы основные умения. Имеют место грубые ошибки
	владеть навыками стратегического управления; методами формулирования и реализации стратегии организации	Выполнение прикладных заданий в области стратегического управления	Продemonстрированы все основные навыки, творческий подход к решению прикладных задач	Продemonстрированы базовые навыки при выполнении прикладных заданий с некоторыми недочетами	Продemonстрирован минимальный набор навыков к выполнению прикладных заданий с некоторыми недочетами	При выполнении прикладных заданий не продemonстрированы базовые навыки. Имеют место грубые ошибки

ПК-43	Знать сущность, виды и модели принятия стратегических решений, критерии оценки стратегических решений с использованием системы сбалансированн ых показателей	Тест	Выполнение теста на 90- 100%	Выполнение теста на 80- 90%	Выполнение теста на 70- 80%	В тесте менее 70% правильных ответов
	Уметь принимать стратегические решения на этапах стратегического анализа, разработки и реализации стратегии организации с учетом критериев социально-эконо мической эффективности, рисков и возможностей организации	Выполнен ие стандартн ых практичес ких заданий на этапах стратегиче ского анализа, разработк и и реализаци и стратегии организац ии	Продемонстри рованы все основные умения. Задания выполнены в полном объеме	Продемонстри рованы все основные умения. Задания выполнены в полном объеме с небольшими погрешностям и	Продемонстри рованы основные умения. Выполнены практические задания с негрубыми нарушениями	При выполнении стандартных заданий не продемонстри рованы основные умения. Имеют место грубые ошибки
	Владеть методами принятия стратегических решений на всех уровнях иерархии с учетом критериев социально-эконо мической эффективности, рисков и ресурсов организации	Выполнен ие прикладны х заданий	Продемонстри рованы все основные навыки, творческий подход к выполнению прикладных заданий	Продемонстри рованы базовые навыки при выполнении прикладных заданий с некоторыми недочетами	Продемонстри рован минимальный набор навыков к выполнению прикладных заданий с некоторыми недочетами	При выполнении прикладных заданий не продемонстри рованы базовые навыки. Имеют место грубые ошибки

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 управление это:

- а) циклический процесс
- б) эпизодический акт
- в) периодический процесс

2. Основные этапы цикла стратегического управления:

- а) миссия, цели, разработка стратегии, контроль

б) миссия, цели, анализ внешней среды, анализ внутренней среды, разработка альтернатив, выбор стратегии, реализация стратегии, контроль, коррекция

в) миссия, цели, анализ внешней среды анализ внутренней среды, разработка стратегии, контроль, коррекция

3. Какой этап наступает после того, как определены миссия и цели организации?

а) выбор стратегии;

б) выполнение стратегии;

в) оценки.

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

а) SWOT-анализ

б) управленческий анализ

в) проблемный анализ

5. Изучение какой компоненты в макроокружении позволяет понять: как формируются и распределяются ресурсы?

а) экономической компоненты;

б) социальной компоненты;

в) правовой компоненты

6. В теории стратегического менеджмента философия фирмы – это форма выражения _____, совокупность важнейших принципов и качественных целей организации.

а) образа

б) миссии

в) стратегии

7. Стратегия сохранения доли рынка в матрице БКГ соответствует позиции:

а) «трудного ребенка»

б) «собаки»

в) «дойной коровы»

г) «звезды»

8. Корпоративная стратегия это:

а) действия по достижению диверсификации;

б) шаги по улучшению общих показателей работы в тех отраслях, где уже действует фирма;

в) общий план управления диверсифицированной компанией.

9. С точки зрения стратегического менеджмента стратегия _____ состоит в концентрации усилий организации в определенных приоритетных направлениях, где она пытается достичь превосходства над другими

а) лидерства в снижении издержек;

б) фокусирования;

в) умеренного роста.

10 К видам стратегий, избираемых предприятием при разработке стратегических альтернатив, развития, не относится стратегия...

- а) дифференциации
- б) сокращение численности персонала
- в) «снятие сливок»

11. Площадь круга в матрице БКГ отображает:

- а) долю рынка
- б) долю прибыли бизнес-единицы в общей прибыли корпорации
- в) размер отрасли

11. Стратегические решения – это

- а). решения, связанные с выбором целей фирмы, критериев и путей их достижения, со структурой деятельности и правилами игры.
- б) решения, которые могут по ходу дела пересматриваться
- в) решения, которые принимаются в основном на рабочих местах среднего звена руководства

7.2.2 Примерный перечень заданий для решения стандартных задач

Задание 1.

Крупная промышленная компания снизила издержки за счет стандартизации продукции и массового производства изделий. У поставщиков удалось получить фирме значительную скидку на приобретение материала и комплектующих. Текущее положение позволяет добиться снижения риска:

- а) входа новых конкурентов;
- б) появления заменяющих продуктов;
- в) давления со стороны покупателей;
- г) давления со стороны поставщиков.

Задание 2.

Отрасль состоит из ряда крупных независимых компаний. Наблюдается снижение уровня спроса, по оценкам специалистов будет происходить снижение активности покупателей. Компании, работающие в данной отрасли, используют в производственном процессе уникальное специализированное оборудование, которое не имеет альтернатив использования. Принимая во внимание текущее положение дел, увеличивается вероятность появления излишних производственных мощностей и проста оборудования. В результате можно уверенно прогнозировать:

- а) обострение соперничества существующих в отрасли конкурентов;
- б) появление на рынке новых конкурентов;
- в) появление заменяющих продуктов;
- г) давление со стороны поставщиков.

Задание 3.

Доля рынка исследуемой компании составляет 34 %, ближайшего конкурента 15 %. Объем реализации продукции за последние десять лет менялся незначительно. Определите продуктовую стратегию для исследуемого продукта:

- а) сокращать объемы производства продукции и постепенно убирать из

продуктового портфеля предприятия;

б) поддержание прибыльности продукта и инвестиции в другие подразделения;

в) развитие товара до уровня «звезды»;

г) осуществление инвестиций в рост звезды

Задание 4.

Анализ рынка позволил определить, что для предприятия привлекательность отрасли находится на высоком уровне. Дополнительно маркетинговые исследования установили, что конкурентоспособность выше среднего уровня. На основе стратегических указаний по позициям модели GE/McKinsey, определите стратегическое направление развития продукта:

а) инвестировать, чтобы удерживать занятую позицию и следовать за развитием рынка;

б) инвестировать в целях улучшения занимаемой позиции в сторону повышения конкурентоспособности;

в) инвестировать, чтобы восстановить утерянную позицию;

г) деинвестировать и уйти с рынка.

Задание 5.

Компании необходимо добиться нескольких целей: завоевать 3 % рынка в последующие два года; снизить количество рекламаций на 15 % за два года; снизить потери рабочего времени на 12 %, повысить производительность труда на 20 %. Необходимо определить иерархию взаимосвязанных целей (выявить главную цель и цель первого уровня):

а) главная – завоевать 3% рынка в последующие два года; 1 – й уровень – снизить количество рекламаций на 15 % за два года;

б) главная - завоевать 3 % рынка в последующие два года; 1 – й уровень - повысить производительность труда на 20 %;

в) главная - снизить количество рекламаций на 15 % за два года; 1 – й уровень - повысить производительность труда на 20 %;

г) главная - снизить количество рекламаций на 15 % за два года; 1 – й уровень - снизить потери рабочего времени на 12 %.

Задание 6.

Анализ жизненного цикла продукции позволил определить текущий этап – выход на рынок. Необходимо определить стратегию развития продукта:

а) развитие товара и завоевание большей доли рынка;

б) осуществление инвестиций в развитие продукта и укрепление существующего положения на рынке;

в) поддержание прибыльности и инвестирование в другие проекты;

г) «Сбор урожая» и ликвидация продукта.

Задание 7.

Благодаря внедрению в деятельность предприятия современной концепции менеджмента – бережливого производства, компания получила следующие положительные результаты: цикл производства уменьшился в 2 раза; возросла производительность труда в 3 раза; значительно снизилась

необходимость в инвестициях; улучшился микроклимат в коллективе. Для достижения конкурентного преимущества в отрасли необходимо развивать:

- а) факторы, связанные с технологией;*
- б) факторы, связанные с производством;*
- в) факторы, связанные с маркетингом;*
- г) факторы, связанные с организацией.*

Задание 8.

В 90-е годы компьютерный бизнес был одним из самых привлекательных и перспективных. В связи с этим предприниматель Н в Ивановской области построил завод по сборке персональных компьютеров. Однако через 6 месяцев после открытия завода в СМИ появилась статья о вреде компьютеров на здоровье человека. В результате чего спрос на компьютеры резко упал. Какой сегмент внешней среды не учел предприниматель при принятии стратегического решения?

Выберите один правильный ответ:

- а) экономический сегмент внешней среды;*
- б) политический сегмент внешней среды;*
- в) социальный сегмент внешней среды;*
- г) технологический сегмент внешней среды.*

Задание 9.

Компания за счет эффективной организации хозяйственной деятельности и эффекта масштаба производства смогла добиться низкой стоимости продукции. В этих условиях целесообразно использовать следующую стратегию для достижения конкурентных преимуществ:

- а) минимизация издержек;*
- б) дифференциации;*
- в) фокусирования;*
- г) инноваций*

Задание 10

Опишите основные особенности плановой модели принятия стратегических решений. Считаете ли вы, что эта модель может быть использована крупной компанией в условиях высокой неопределенности внешней среды?

7.2.3 Примерный перечень заданий для решения прикладных задач

Задание 1.

Предприятие А решает принять к реализации стратегию вертикальной интеграции вперед. Охарактеризуйте в чем она будет заключаться и предположите возможные сопротивления со стороны персонала предприятия и изменения в организационной культуре. Обоснуйте ответ.

Задание 2.

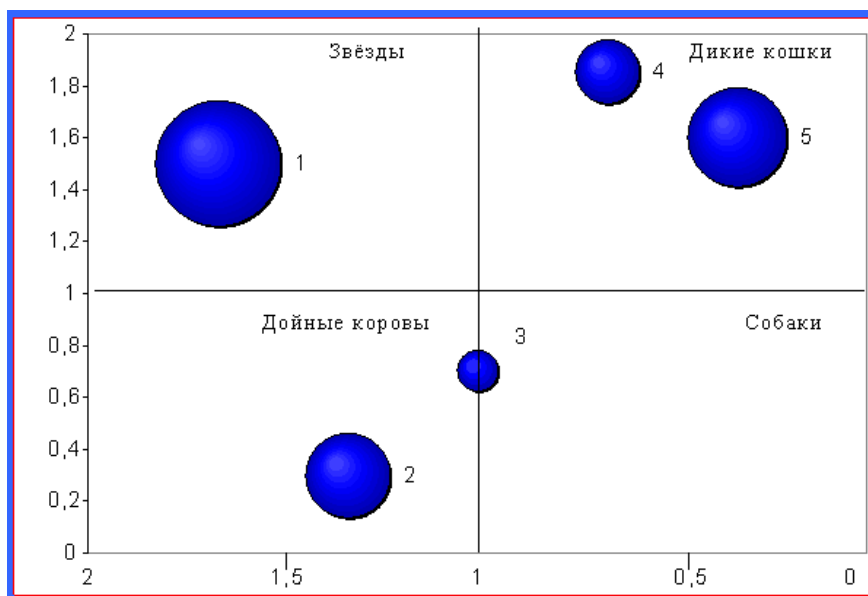
Постройте матрицу БКГ компании, используя данные по продуктовому портфелю, представленные в таблице. По результатам, отраженным в матрице, дайте рекомендации компании относительно оптимизации продуктовой стратегии (в целом для компании).

Характеристика продуктового портфеля компании

Продукция	Объем реализации по годам, тыс.руб.			Доля на 2019 г., %	
	2017	2018	2019	компания	ведущий конкурент
A	680	1385	1450	5	15
B	370	380	500	15	17
C	890	150	121	15	7
D	1780	1680	2200	42	8
E	1450	3210	4110	44	23

Задание 3.

На рисунке представлена матрица БКГ компании «Уралмаш». Исходя из матрицы – дайте представление о продуктовом портфеле предприятия и предложите стратегические решения по его оптимизации (по каждому продукту).



Задание 4.

Составьте матрицу PEST-анализа любой известной Вам организации с указанием сферы деятельности. Какие из перечисленных факторов влияют на стратегию компании и почему?

Задание 5.

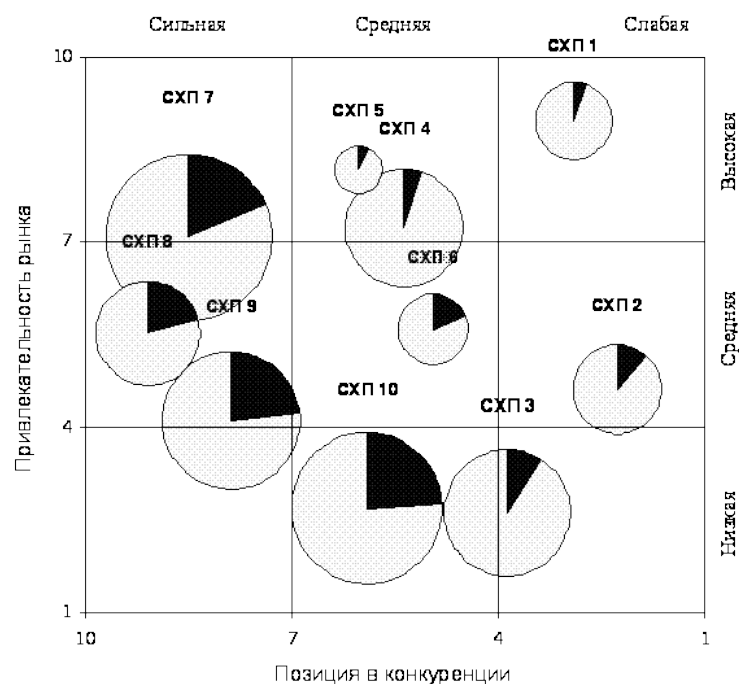
Проведите анализ конкуренции, используя модель пяти сил конкуренции Портера, любой известной Вам организации с указанием сферы деятельности. Для каждой из сил дайте оценку уровня конкурентного давления и возможных действий предприятия. Сделайте выводы.

Задание 6.

Предприятие А решает принять к реализации стратегию лидерства в издержках. Охарактеризуйте в чем она будет заключаться и предположите возможные сопротивления со стороны персонала предприятия и изменения в организационной культуре. Обоснуйте ответ.

Задание 7.

На рисунке представлена матрица McKinsey/GE компании, производящей инновационную продукцию (СХП). Проанализируйте матрицу и сформулируйте рекомендации компании относительно направлений инвестирования по каждому виду продукции, оптимизации продуктового портфеля и маркетинговой стратегии



Задание 8.

Предприятие А решает принять к реализации стратегию лидерства в издержках. Охарактеризуйте в чем она будет заключаться и предположите возможные сопротивления со стороны персонала предприятия и изменения в организационной культуре. Обоснуйте ответ.

Задание 9.

Предприятие А решает принять к реализации стратегию связанной горизонтальной интеграции. Охарактеризуйте в чем она будет заключаться и предположите возможные изменения в структуре управления предприятия. Обоснуйте ответ.

Задание 10.

Основными видами деятельности ОАО «Клен» является изготовление: - мебельных стенок, корпусной мебели, кухонных наборов, шкафов, тумбочек, нестандартных изделий по заказу. Коллектив общества с каждым годом осваивает дополнительные, не менее сложные, виды продукции. В последние годы произошло повышение объема реализации на 30 %, клиентам - пенсионерам – скидка 10%. Задание: сформулируйте миссию организации, используя различные подходы к ее построению.

Задание 11.

На основе требований к миссии организации проанализируйте

достоинства и недостатки формулировок миссий и стратегического видения ниже следующих известных фирм. Как в них отражаются удовлетворенные потребности, целевой рынок и способы удовлетворения потребностей?

А. «Макдоналдс» - «Быстрое обслуживание клиентов ограниченным набором горячей вкусной пищи в чистых и уютных рестораниках по приемлемой цене по всему миру».

Б. «Кодак» - «Стать мировым лидером в химическом и электронном изображении».

Задание 12.

При разработке стратегии развития организации некоторые управленцы считают самым надежным критерием успешности деятельности организации прибыль или коэффициенты, ее характеризующие; норму рентабельности, доход в расчете на акцию, норму возврата инвестиций и т.д. Поэтому никакие другие критерии для оценки успешной деятельности организации не нужны.

Вопросы: 1) Согласны ли вы с такой точкой зрения? 2) С помощью каких критериев вы или руководство организации, деятельность которой вы анализируете, оцениваете сегодня успешность ее деятельности? 3) Способствует ли выбранная система критериев выработке эффективной стратегии развития организации?

Задание 13

Опишите основные особенности адаптивной модели принятия стратегических решений. Считаете ли вы, что эта модель может быть использована крупной компанией в условиях высокой неопределенности внешней среды?

Задание 14

Охарактеризуйте необходимые условия эффективности и риски стратегических решений, направленных на достижение лидерства в издержках

7.2.4 Примерный перечень вопросов для подготовки к зачету

1. Характеристика этапов развития стратегического управления.
2. Характеристика и особенности стратегического управления.
4. Модели стратегического управления.
5. Школы стратегического управления
6. Сущность стратегического управления.
7. Содержание этапов стратегического управления.
8. Отличительные признаки стратегического управления в сравнении с оперативным.
9. Объекты стратегического управления.
10. Функции стратегического управления.
11. Сравнительная характеристика стратегического планирования и стратегического управления.
12. Принципы стратегического управления.
13. Понятие «миссия предприятия». Основные компоненты миссии. Подходы к формированию миссии.
14. Характеристика метода построения иерархии целей в

стратегическом управлении, принципы целеполагания

15. Отличительные черты и уровни принятия стратегических решений. Примеры стратегических решений из практики российских предприятий.

16. Понятие и существующие подходы к определению конкурентных преимуществ предприятия.

17. Характеристика ключевых факторов успеха в конкурентной борьбе. Умение привести пример для конкретных отраслей.

18. Взаимосвязь стратегических факторов успеха и стратегического потенциала предприятия.

19. Характеристика концепции ключевых компетенций и конкурентоспособности предприятий.

20. Цель и порядок проведения стратегического анализа.

21. Характеристика PEST-анализа. Порядок его проведения.

22. Концепция движущих сил конкуренции.

23. Порядок проведения стратегического анализа с помощью цепочки ценностей.

24. Характеристика уровней и факторов внешней среды организации.

25. Методика проведения анализа внешней среды предприятия.

26. Актуальность, характеристика и примеры применения концепции барьеров входа и выхода из отрасли.

27. Характеристика модели пяти сил конкуренции.

28. Анализ сильных и слабых сторон предприятия, методика проведения SWOT-анализа.

29. Понятие стратегии. Существующие подходы к определению стратегии. Ключевые элементы стратегии.

30. Сущность достоинства и недостатки деловой стратегии снижения издержек. Преимущества относительно пяти сил конкуренции.

31. Сущность достоинства и недостатки деловой стратегии фокусирования. Преимущества относительно пяти сил конкуренции.

32. Сущность достоинства и недостатки деловой стратегии дифференциации, виды дифференциации. Преимущества относительно пяти сил конкуренции.

33. Соотношение понятий стратегия, политика и тактика. Умение привести пример, указывающий на взаимосвязь этих понятий.

34. Характеристика траекторий развития в динамичном корпоративном портфеле (матрицы БКГ, МакКинси).

35. Характеристика основных (базовых) стратегий развития бизнеса.

36. Уровни стратегий в организации и их характеристика.

37. Понятие и виды стратегии диверсификации. Преимущества и недостатки.

38. Умение выбрать стратегию диверсификации для фирмы в конкретных условиях.

39. Характеристика Бостонской матрицы. Порядок ее построения, достоинства и недостатки.

40. Методы формирования стратегических альтернатив.

41. Выбор и оценка стратегии предприятия.
42. Характеристика процесса выбора стратегии.
43. Сущность производственной стратегии, ее модификации, задачи.
44. Виды инновационных стратегий компании.
45. Содержание стратегии организации производства (программы).
46. Общее представление о стратегии обеспечения экономической безопасности.
48. Содержание и типы стратегических изменений.
49. Основные стадии выполнения стратегий.
50. Характеристика процесса стратегического контроля.

7.2.5 Примерный перечень вопросов для подготовки к экзамену

Не предусмотрено учебным планом

7.2.6. Методика выставления оценки при проведении промежуточной аттестации

Зачет проводится по билетам, каждый из которых содержит 6 теоретических тестовых вопроса и 2 практических задания. Каждый правильный ответ на вопрос в тесте оценивается 1 баллом, задание оценивается в 7 баллов. Максимальное количество набранных баллов – 20.

1. Оценка «Неудовлетворительно» ставится в случае, если студент набрал менее 6 баллов.

2. Оценка «Удовлетворительно» ставится в случае, если студент набрал от 6 до 10 баллов

3. Оценка «Хорошо» ставится в случае, если студент набрал от 11 до 13 баллов.

4. Оценка «Отлично» ставится, если студент набрал от 13 до 20 баллов.

7.2.7 Паспорт оценочных материалов

№ п/п	Контролируемые разделы (темы) дисциплины	Код контролируемой компетенции	Наименование оценочного средства
1	Тема 1. Введение в стратегический менеджмент	ПК-41, ПК-43	Вопросы по теме (тесты), стандартные задания, прикладные задания, защита реферата
2	Тема 2. Общая концепция стратегического менеджмента	ПК-41, ПК-43	Вопросы по теме (тесты), стандартные задания, прикладные задания, защита реферата
3	Тема 3. Миссия и цели организации	ПК-41, ПК-43	Вопросы по теме (тесты), стандартные задания, прикладные задания, защита реферата
4	Тема 4. Анализ внешнего окружения организации	ПК-41, ПК-43	Вопросы по теме (тесты), стандартные задания, прикладные задания, защита реферата
5	Тема 5. Анализ ресурсов	ПК-41, ПК-43	Вопросы по теме (тесты),

	организации		стандартные задания, прикладные задания, защита реферата
6	Тема 6. Формирование корпоративной стратегии	ПК-41, ПК-43	Вопросы по теме (тесты), стандартные задания, прикладные задания, защита реферата
7	Тема 7. Формирование конкурентной стратегии	ПК-41, ПК-43	Вопросы по теме (тесты), стандартные задания, прикладные задания, защита реферата
8	Тема 8. Функциональные стратегии	ПК-41, ПК-43	Вопросы по теме (тесты), стандартные задания, прикладные задания, защита реферата
9	Тема 9. Выполнение и контроль стратегии	ПК-41, ПК-43	Вопросы по теме (тесты), стандартные задания, прикладные задания, защита реферата
10	Тема 10. Организационная структура как объект стратегических изменений	ПК-41, ПК-43	Вопросы по теме (тесты), стандартные задания, прикладные задания, защита реферата
11	Тема 11. Организационная культура как объект стратегических изменений	ПК-41, ПК-43	Вопросы по теме (тесты), стандартные задания, прикладные задания, защита реферата

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

Тестирование осуществляется, либо с использованием выданных тест-заданий на бумажном носителе. Время тестирования 30 мин. Затем осуществляется проверка теста экзаменатором и выставляется оценка в соответствии с методикой выставления оценки при проведении промежуточной аттестации.

Решение стандартных и прикладных задач осуществляется с использованием выданных задач на бумажном носителе. Время решения задач 40 мин. Затем осуществляется проверка решения задач экзаменатором и выставляется оценка, в соответствии с методикой выставления оценки при проведении промежуточной аттестации.

8 УЧЕБНО - МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ)

8.1 Перечень учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины

8.1.1. Основная литература

1. 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 // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/110941.html>

2. Родионова, В.Н. Стратегическое управление: Учеб. пособие. - Воронеж: ФГБОУ ВПО "Воронежский государственный технический университет", 2015. - 207 с. - 214-98; 250 экз.

8.1.2. Дополнительная литература

3. Родионова, В. Н. Стратегическое управление [Текст]: учебно-методическое пособие / ФГБОУ ВО "Воронеж. гос. техн. ун-т". - Воронеж: Воронежский государственный технический университет, 2017. - 230 с.: табл.: ил. - Библиогр: с. 226-228. - 87-30.

4. Никифорова, Л. Е. Современный стратегический анализ: учебное пособие / Л. Е. Никифорова, С. В. Цуриков, Е. А. Разомасова. — Москва: Ай Пи Ар Медиа, 2021. — 249 с. — ISBN 978-5-4497-1190-8. — Текст: электронный // IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/108247.html>.

5. Стратегический менеджмент: методические указания к выполнению практических занятий для обучающихся по направлению 38.05.01 «Экономическая безопасность» (специализация 2 «Экономика и организация производства на режимных объектах») очной и заочной формы обучения/ ФГБОУ ВО «Воронежский государственный технический университет»; сост.: В. Н. Родионова. Воронеж: Изд-во ВГТУ, 2022. 30 с.

6. Организация самостоятельной работы обучающихся: методические указания для студентов, осваивающих основные образовательные программы высшего образования – бакалавриата, специалитета, магистратуры: методические указания / сост. В.Н. Почечихина, И.Н. Крючкова, Е.И. Головина, В.Р. Демидов; ФГБОУ ВО «Воронежский государственный технический университет». – Воронеж, 2020. – 14 с.

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

Лицензионное программное обеспечение

Академическая лицензия на использование программного обеспечения Microsoft Office

Ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»:

Российское образование: федеральный портал: [Электронный ресурс] URL: <http://www.edu.ru/>

Образовательный портал ВГТУ: [Электронный ресурс] URL: <https://education.cchgeu.ru/>

Федеральный образовательный портал: Экономика. Социология. Менеджмент: [Электронный ресурс] URL: <https://ecsocman.hse.ru/>

Электронно-библиотечная система IPRbooks. [Электронный ресурс] URL: <http://www.iprbookshop.ru/>.

Организатор производства: научно-практический журнал:
[Электронный ресурс] URL: org-proizvodstva.ru/.

Российский журнал менеджмента: научный журнал [Электронный ресурс] URL: <http://www.rjm.ru/>

Эксперт: журнал – URL: <http://www.expert.ru>

Экономическая безопасность: международный научно-практический журнал [Электронный ресурс] URL: <https://1economic.ru/journals/ecsec>

Информационные справочные системы:

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

Справочная Правовая Система Консультант Плюс

Современные профессиональные базы данных:

«Aup.ru» - административно-управленческий портал: [Электронный ресурс] URL: www.aup.ru/.

База данных института статистических исследований и экономики знаний: [Электронный ресурс] URL: <https://issek.hse.ru/>

База данных научной электронной библиотеки elibrary: [Электронный ресурс] URL: <https://www.elibrary.ru/defaultx.asp>.

Корпоративный менеджмент: библиотека управления: [Электронный ресурс] URL: <https://www.cfin.ru/rubricator.shtml>.

РосБизнесКонсалтинг — информационное аналитическое агентство [Электронный ресурс] URL: <https://www.rbc.ru/>

STPLAN.RU — Стратегическое планирование и управление: [Электронный ресурс] URL: <http://www.stplan.ru/>

Экономическая безопасность: информационно-аналитический портал: [Электронный ресурс] URL: <https://econbez.ru/>

9 МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКАЯ БАЗА, НЕОБХОДИМАЯ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА

Лекционная аудитория, укомплектованная специализированной мебелью и техническими средствами обучения (проектор, экран, звуковоспроизводящее оборудование), обеспечивающими демонстрацию (воспроизведение) мультимедиа-материалов.

Аудитории для практических занятий, укомплектованные специализированной мебелью и техническими средствами обучения.

Аудитория для групповых и индивидуальных консультаций по выполнению курсовых работ, текущего контроля и промежуточной аттестации, укомплектованная специализированной мебелью, оборудованная техническими средствами обучения: компьютерами с лицензионным программным обеспечением с возможностью подключения к сети «Интернет» и доступом в электронную информационно образовательную среду университета, мультимедиапроектором, экраном.

Помещение для самостоятельной работы, оборудованное техническими средствами обучения: персональными компьютерами с лицензионным программным обеспечением с возможностью подключения к сети «Интернет» и доступом в электронную

информационно-образовательную среду университета.

Помещение для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования.

Для проведения занятий лекционного типа предлагаются наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, обеспечивающие тематические иллюстрации, соответствующие программе учебной дисциплины.

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

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

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 в области стратегического менеджмента. Занятия проводятся путем решения конкретных задач в аудитории.

Вид учебных занятий	Деятельность студента
Лекция	Написание конспекта лекций: кратко, схематично, последовательно фиксировать основные положения, выводы, формулировки, обобщения; пометить 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 лекции или на практическом занятии.
Практическое занятие	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: - 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, зачетом с оценкой три дня эффективнее всего использовать для повторения и систематизации материала.

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, учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины. Внесена в ОПОП Рабочая программа Воспитания.	31.08.2021	
2	Внесены изменения в рабочие программы дисциплин в части состава используемого лицензионного программного обеспечения, современных профессиональных баз данных и справочных информационных систем, учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины.	31.08.2022	