

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

УТВЕРЖДАЮ
декан факультета С.А. Баркалов
21 декабря 2021 года

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА
дисциплины

«Стратегический менеджмент»

Специальность 38.05.01 ЭКОНОМИЧЕСКАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ

Специализация специализация "Экономико-правовое обеспечение
экономической безопасности"

Квалификация выпускника ЭКОНОМИСТ

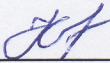
Нормативный период обучения 5 лет/5 лет и 11 м.

Форма обучения очная/заочная

Год начала подготовки 2022

Автор программы  /Родионова В.Н./

Заведующий кафедрой
экономической
безопасности  /Свиридова С.В./

Руководитель ОПОП  /Красникова А.В./

Воронеж 2021

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

1.1. Цели дисциплины

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 организации (предприятия).

1.2. Задачи освоения дисциплины

- овладение методами стратегического управления 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 организации (предприятия) в долгосрочной перспективе;
- овладение навыками разработки стратегических решений по минимизации экономических угроз и рисков.

2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП

Дисциплина «Стратегический менеджмент» относится к дисциплинам части, формируемой участниками образовательных отношений блока Б1 учебного плана.

3. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

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

УК-1 - Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий

ПК-1 - Способен выявлять, анализировать и оценивать экономические угрозы и риски в различных сферах деятельности и разрабатывать комплекс стратегических и тактических мероприятий по их минимизации

Компетенция	Результаты обучения, характеризующие сформированность компетенции
УК-1	Знать основные категории, концепции стратегического менеджмента; методы разработки и осуществления стратегии организации, направленной на разрешение и прогнозирование развитие стратегических проблем
	Уметь применять понятийный аппарат стратегического менеджмента в профессиональной деятельности; осуществлять критический анализ стратегических проблем на основе априорной информации; разрабатывать стратегии организации и программы по их реализации
	Владеть навыками стратегического управления;

	методами выбора, формулирования и реализации стратегии организации на основе априорной информации
ПК-1	Знать сущность, виды и модели принятия стратегических решений, критерии их оценки с учетом экономических угроз и рисков
	Уметь выявлять, анализировать и оценивать экономические угрозы и риски при принятии стратегических решений; разрабатывать комплекс стратегических и тактических мероприятий по их минимизации
	Владеть методами принятия стратегических решений по минимизации экономических угроз и рисков

4. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ

Общая трудоемкость дисциплины «Стратегический менеджмент» составляет 5 з.е. Распределение трудоемкости дисциплины по видам занятий

очная форма обучения

Виды учебной работы	Всего часов	Семестры
		4
Аудиторные занятия (всего)	72	72
В том числе:		
Лекции	36	36
Практические занятия (ПЗ)	36	36
Самостоятельная работа	72	72
Курсовой проект	+	+
Часы на контроль	36	36
Виды промежуточной аттестации - экзамен	+	+
Общая трудоемкость: академические часы	180	180
зач.ед.	5	5

заочная форма обучения

Виды учебной работы	Всего часов	Семестры
		4
Аудиторные занятия (всего)	12	12
В том числе:		
Лекции	6	6
Практические занятия (ПЗ)	6	6
Самостоятельная работа	159	159
Курсовой проект	+	+
Часы на контроль	9	9
Виды промежуточной аттестации - экзамен	+	+
Общая трудоемкость: академические часы	180	180
зач.ед.	5	5

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	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
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
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

		Нормативно-правовые основы стратегического управления в организации				
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
9	Учет рисков в стратегическом управлении развитием предприятия	Понятие рисков в стратегическом планировании развития предприятия. Стратегический анализ рисков предприятия. Процесс измерения рисков предприятия	2	2	10,5	14,5
10	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). Организационная структура как объект стратегических изменений. Организационная культура как объект стратегических изменений	4	4	9,5	17,5
		контроль				36
Итого			36	36	72	180

заочная форма обучения

№ п/п	Наименование темы	Содержание раздела	Лекц	Прак зан.	СРС	Всего, час
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	-	-	14	14
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».	-	-	14	14
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	14	16
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.	1	1	14	16
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	1	1	14	16

		анализ издержек и «цепочка ценностей». Концепция ключевых компетенций.				
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	1	1	18	20
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. Нормативно-правовые основы стратегического управления в организации	1	1	17	19
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	-	-	17	17
9	Учет рисков в стратегическом управлении развитием предприятия	Понятие рисков в стратегическом планировании развития предприятия. Стратегический анализ рисков предприятия. Процесс измерения рисков предприятия	1	-	17	18
10	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). Организационная структура как объект стратегических изменений. Организационная культура как объект стратегических изменений	-	1	20	21
		контроль				9
Итого			6	6	159	180

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 курсового проекта в 4 семестре для очной формы обучения, в 4 семестре для заочной формы обучения.

Примерная тематика курсового проекта:

1. Анализ внешней и внутренней среды предприятия (организации).
2. Анализ и прогнозирование рисков при разработке конкурентной стратегии предприятия (организации).
3. Проблема стратегической неопределенности внешней среды и пути ее преодоления.
4. Разработка и реализация ключевых факторов успеха (КФУ) предприятия (организации).
5. Разработка инновационной стратегии предприятия (организации).

6. Разработка стратегии цифровой трансформации предприятия (организации).
7. Разработка системы стратегического управления предприятием (организацией) на основе сбалансированной системы показателей (BSC).
8. Разработка стратегии организационных изменений.
9. Разработка стратегии нового продукта.
10. Разработка производственной стратегии предприятия.
11. Учет рисков в стратегическом управлении развитием предприятий (организаций).

Задачи, решаемые при выполнении курсового проекта:

- изучение литературы, нормативно-правовых актов, справочных, научных, документальных и других источников по избранной проблеме, включая зарубежные;
- самостоятельный анализ основных концепций, положений по изучаемой теме;
- четкое, последовательное изложение своих взглядов при анализе рассматриваемой проблемы. Творческое применение полученных на занятиях знаний, умение связывать их с практикой;
- изучение практического опыта по избранной теме, широкое использование и анализ документов, фактологического материала, характеризующего рассматриваемую проблему.

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
УК-1	Знать основные категории, концепции стратегического менеджмента; методы разработки и осуществления стратегии организации, направленной на разрешение и прогнозирование развитие стратегических проблем	Знание лекционного материала. Самостоятельность при выполнении заданий, активность работы на практическом занятии, правильность выполнения заданий.	Знание основного материала учебной программы. Выполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах	Незнание основной части учебной программы. Невыполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах
	уметь применять понятийный аппарат стратегического менеджмента в профессиональной деятельности; осуществлять критический анализ стратегических проблем на основе априорной информации;	Правильное применение понятийного аппарата стратегического управления. Самостоятельность при выполнении заданий (решении кейсов, ситуационных задач), активность работы на практическом занятии, правильность выполнения	Выполнение заданий, предусмотренный в рабочей программе в срок	Несвоевременное выполнение предусмотренных в рабочей программе заданий

	разрабатывать стратегии организации и программы по их реализации	заданий, уровень владения материалом		
	владеть навыками стратегического управления; методами выбора, формулирования и реализации стратегии организации на основе априорной информации	Самостоятельность при выполнении задания, активность работы на практическом занятии, правильность выполнения заданий, уровень владения материалом. Выполнение курсового проекта	Выполнение заданий, предусмотренный в рабочей программе в срок	Несвоевременное выполнение предусмотренных в рабочей программе заданий
ПК-1	знать сущность, виды и модели принятия стратегических решений, критерии их оценки с учетом экономических угроз и рисков	Знание лекционного материала. Самостоятельность при выполнении заданий, активность работы на практическом занятии, правильность выполнения заданий.	Выполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах	Невыполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах
	уметь выявлять, анализировать и оценивать экономические угрозы и риски при принятии стратегических решений; разрабатывать комплекс стратегических и тактических мероприятий по их минимизации	Самостоятельность при выполнении заданий (решении кейсов, ситуационных задач), активность работы на практическом занятии, правильность выполнения заданий, уровень владения материалом	Выполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах	Невыполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах

7.1.2 Этап промежуточного контроля знаний

Результаты промежуточного контроля знаний оцениваются в 4 семестре для очной формы обучения, 4 семестре для заочной формы обучения по четырехбалльной системе:

«отлично»;

«хорошо»;

«удовлетворительно»;

«неудовлетворительно».

Компетенция	Результаты обучения, характеризующие сформированность компетенции	Критерии оценивания	Отлично	Хорошо	Удовл.	Неудовл.
УК-1	знать основные категории, концепции стратегического менеджмента; методы разработки и осуществления стратегии организации, направленной на разрешение и прогнозирование развитие стратегических проблем	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	Тест	Выполнение теста на 90-100%	Выполнение теста на 80-90%	Выполнение теста на 70- 80%	В тесте менее 70%

	стратегического менеджмента в профессиональной деятельности; осуществлять критический анализ стратегических проблем на основе априорной информации; разрабатывать стратегии организации и программы по их реализации					правильных ответов
	владеть основные категории, концепции стратегического менеджмента; методы разработки и осуществления стратегии организации, направленной на разрешение и прогнозирование развитие стратегических проблем	Тест	Выполнение теста на 90-100%	Выполнение теста на 80-90%	Выполнение теста на 70- 80%	В тесте менее 70% правильных ответов
ПК-1	знать сущность, виды и модели принятия стратегических решений, критерии их оценки с учетом экономических угроз и рисков	Тест	Выполнение теста на 90-100%	Выполнение теста на 80-90%	Выполнение теста на 70- 80%	В тесте менее 70% правильных ответов
	уметь выявлять, анализировать и оценивать экономические угрозы и риски при принятии стратегических решений; разрабатывать комплекс стратегических и тактических мероприятий по их минимизации	Тест	Выполнение теста на 90-100%	Выполнение теста на 80-90%	Выполнение теста на 70- 80%	В тесте менее 70% правильных ответов
	владеть методами принятия стратегических решений по минимизации экономических угроз и рисков	Тест	Выполнение теста на 90-100%	Выполнение теста на 80-90%	Выполнение теста на 70- 80%	В тесте менее 70% правильных ответов

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. *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

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

- а) экономической компоненты;
- б) социальной компоненты;
- в) правовой компоненты

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

- а) образа
- б) миссии
- в) стратегии

6. *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.

7. *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.

8. *Площадь круга в матрице БКГ отображает:*

- а) долю рынка

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

9. *Предметом регулирования Федерального закона «О стратегическом планировании в Российской Федерации» являются:*

- а) отношения, возникающие между участниками стратегического планирования в процессе целеполагания, прогнозирования, планирования и программирования социально-экономического развития Российской Федерации;
- б) отношения, возникающие в процессе выработки стратегии компании в кризисной ситуации;
- в) отношения, возникающие в процессе конкуренции среди производителей однотипных товаров.

10. *В соответствии с Федеральным законом «О стратегическом планировании в Российской Федерации» деятельность в области стратегического планирования основывается на принципах:*

- а) единства и целостности, разграничения полномочий, преемственности и непрерывности, сбалансированности системы стратегического планирования, реалистичности, ресурсной обеспеченности, гибкости стратегического планирования;
- б) результативности и эффективности стратегического планирования, ответственности участников стратегического планирования, прозрачности (открытости) стратегического планирования, построении иерархии стратегических целей;
- в) долгосрочного и среднесрочного планирования;
- г) сбалансированности системы стратегического планирования, ответственности участников стратегического планирования, реалистичности, ресурсной обеспеченности, измеряемости целей, соответствия показателей целям и программно-целевом принципе.

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 %;
- в) 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 N 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

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

7.2.3 Примерный перечень заданий для решения прикладных задач

Задание 1.

Выберите один правильный ответ.

Анализ жизненного цикла продукции позволил определить текущий этап - рост. Необходимо решение о стратегии 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 2.

На основе матрицы Бостонской консалтинговой группы определите стратегию развития продукта и дайте ее характеристику



- 1. Убрать из продуктового портфеля предприятия или «сбор урожая»
- 2. Жесткий контроль капиталовложений и инвестиции в другие подразделения и продукцию
- 3. Осуществление инвестиций в рост «звезды»
- 4. Развитие товара- «проблемы» до уровня «звезды»

Задание 3.

Доля рынка анализируемой фирмы составляет 15%, ближайшего конкурента 35%. Объемы производства и реализации продукции несколько лет изменялся незначительно. Специалисты компании провели исследования и пришли к выводу, что в ближайшие годы не произойдет увеличение объема продаж в отрасли. Предложите 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 и до уровня «звезды»
- г) Осуществление инвестиций в рост звезды

Задание 4.

Модель ADL предполагает четыре стадии зрелости отрасли: рождение, рост, зрелость, старость. По приведенной характеристике определите стадию зрелости: На этой стадии продукция отрасли начинает пользоваться спросом у все большего числа покупателей, и конкуренты начинают бороться за получение все больших долей «увеличивающегося доходного пирога»:

- а) рождение

- б) рост
- в) зрелость
- г) старость

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; 1й уровень - снизить количество рекламаций на 15% за два года

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

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

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

Задание 6.

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; 1й уровень - снизить количество рекламаций на 15% за два года

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

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

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

Задание 7.

Сопоставьте стратегию развития предприятия и формы риска

Наименование стратегии	Форма риска
1. Стратегия проникновения на рынок	А. Риск удлинения сроков освоения товара
2. Стратегия развития рынка	Б. Снижение доли рынка вследствие конкуренции
3. Стратегия разработки нового товара	В. Риск снижения объемов производства
4. Стратегия диверсификации	Г. Риск снижения цены как следствие отсутствия гарантии качества

Задание 8.

Предприятие по производству стационарных радиотелефонов долгое время получало приличную прибыль. С появлением мобильных телефонов и дешевой сотовой связи объемы продаж резко снизились и производство стационарных радиотелефонов стало убыточным. Руководство приняло решение прекратить инвестиции в данный вид бизнеса и направить все ресурсы на новый перспективный бизнес. Какую стратегию выбрало руководство относительно стационарных радиотелефонов?

- а) стратегия развития рынка
- б) стратегия диверсификации
- в) ликвидация бизнеса

Задание 9.

Установите последовательность стратегического анализа рисков

- а) выбор показателей, оценивающих уровень риска
- б) выбор приемлемого уровня риска
- в) идентификация и классификация рисков
- г) оценка и измерение рисков
- д) управление рисками

Задание 10

Установите соответствие видов риска основным силам конкуренции по М. Портеру

Силы конкуренции по М. Портеру	Виды рисков
1. Проникновение новых конкурентов	А. Риск потери определенной номенклатуры, снижения степени специализации предприятия
2. Угроза появления на рынке товаров-субститутов	Б. Риск ужесточения условий снабжения сырьем
3. Возможности покупателей	В. Угроза снижения цены продукта
4. Возможности поставщиков	Г. Разрушение барьера привыкания
5. Конкуренция между производителями, уже укрепившимися в отрасли	Д. Риск роста затрат с целью повышения качества продукта

7.2.4 Примерный перечень вопросов для подготовки к зачету

Не предусмотрено учебным планом

7.2.5 Примерный перечень вопросов к экзамену

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. Стратегический анализ рисков предприятия.

49. Основные стадии выполнения стратегий.

50. Характеристика процесса стратегического контроля.

7.2.6. Методика выставления оценки при проведении промежуточной аттестации

Экзамен проводится по тест-билетам, каждый из которых содержит 12 теоретических тестовых вопроса и 4 тест-задания. Каждый правильный ответ на вопрос в тесте оценивается 1 баллом, тест-задание оценивается в 2 баллов. Максимальное количество набранных баллов – 20.

1. Оценка «Неудовлетворительно» ставится в случае, если студент набрал менее 14 баллов.

2. Оценка «Удовлетворительно» ставится в случае, если студент набрал от 14 до 16 баллов.

3. Оценка «Хорошо» ставится в случае, если студент набрал от 17 до 18 баллов.

4. Оценка «Отлично» ставится, если студент набрал от 19 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	УК-1, ПК-1	Тест. Собеседование, решение стандартных и прикладных заданий, требования к курсовому проекту
2	Тема 2. Общая концепция стратегического менеджмента	УК-1, ПК-1	Тест. Собеседование, решение стандартных и прикладных заданий, требования к курсовому проекту
3	Тема 3. Миссия и цели организации	УК-1, ПК-1	Тест. Собеседование, решение стандартных и прикладных заданий, требования к курсовому проекту

4	Тема 4. Анализ внешнего окружения организации	УК-1, ПК-1	Тест. Кейс задания. Индивидуальные задания к курсовому проекту, решение стандартных и прикладных заданий, требования к курсовому проекту
5	Тема 5. Анализ ресурсов организации	УК-1, ПК-1	Тест. Кейс задания. Индивидуальные задания к курсовому проекту, решение стандартных и прикладных заданий, требования к курсовому проекту
6	Тема 6. Формирование корпоративной стратегии	УК-1, ПК-1	Тест. Кейс задания. Индивидуальные задания к курсовому проекту, решение стандартных и прикладных заданий, требования к курсовому проекту
7	Тема 7. Формирование конкурентной стратегии	УК-1, ПК-1	Тест. Кейс задания. Индивидуальные задания к курсовому проекту, решение стандартных и прикладных заданий, требования к курсовому проекту
8	Тема 8. Функциональные стратегии	УК-1, ПК-1	Тест. Собеседование, решение стандартных и прикладных заданий
9	Тема 9. Учет рисков в стратегическом управлении развитием предприятия	УК-1, ПК-1	Тест. Кейс задания. Индивидуальные задания к курсовому проекту, решение стандартных и прикладных заданий, требования к курсовому проекту
10	Тема 10. Выполнение и контроль стратегии	УК-1, ПК-1	Тест. Собеседование, решение стандартных и прикладных заданий, требования, требования к курсовому проекту

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 40 мин. Затем осуществляется проверка теста экзаменатором и выставляется оценка согласно методики выставления оценки при проведении промежуточной аттестации.

Защита курсового проекта осуществляется согласно требованиям, предъявляемым к проекту, описанным в методических материалах. Примерное время защиты на одного обучающегося составляет 20 мин.

8 УЧЕБНО МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ)

8.1 Перечень учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины

Основная литература

1. Клавсуц, И. Л. Стратегический менеджмент: учебное пособие / И. Л. Клавсуц, Д. А. Клавсуц. — Новосибирск: Новосибирский государственный технический университет, 2022. — 115 с. — ISBN 978-5-7782-4675-1. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/126600.html>

Дополнительная литература

2. 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>

3. Родионова, В.Н. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: Учеб. пособие / В. Н. Родионова, С. П. Курбатова. - Электрон. текстовые, граф. дан. (903 Кб); 2-е изд., перераб. и доп. - Воронеж: ФГБОУ ВПО "Воронежский государственный технический университет", 2015. - 1 файл. - 30-00. — URL: [MarcWeb Электронный каталог \[1.18\] Запись в Marc-формате \(cchgeu.ru\)](#)

4. [Федеральный закон Российской Федерации от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации».](#)

5. [Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2018 г. № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года».](#)

6. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: методические указания к выполнению практических занятий для обучающихся по направлению 38.05.01 «Экономическая безопасность» (специализация «Экономико-правовое обеспечение экономической безопасности») очной и заочной форм обучения / ФГБОУ ВО "Воронеж. гос. техн. ун-т", Каф. экономической безопасности; сост.: В. Н. Родионова. - Воронеж: Воронежский государственный технический университет, 2022. - Электрон. текстовые и граф. данные (722 Кб). — URL: [MarcWeb Электронный каталог \[1.18\] Запись в Marc-формате \(cchgeu.ru\)](#)

7. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: методические указания к выполнению курсового проекта для обучающихся по специальности 38.05.01 «Экономическая безопасность» очной и заочной форм обучения / ФГБОУ ВО "Воронеж. гос. техн. ун-т", Каф. экономической безопасности; сост.: В. Н. Родионова. - Воронеж: Воронежский государственный технический университет, 2022. - Электрон. текстовые и граф. данные (702 Кб). — URL: [MarcWeb Электронный каталог \[1.18\] Запись в Marc-формате \(cchgeu.ru\)](#)

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:

Комплект лицензионного программного обеспечения:

Академическая лицензия на использование программного обеспечения Microsoft Office

Ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»:

Российское образование: федеральный портал: URL: <https://edu.ru/?ysclid=ld1p7vcu6t57035068>

Образовательный портал ВГТУ: URL: <https://old.education.cchgeu.ru/>

Форсайт: научный журнал Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики»: URL: <https://foresight-journal.hse.ru/?ysclid=ld1ooq49wy405310132>

Российский журнал менеджмента: научный журнал URL: <http://www.rjm.ru/>

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

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

Информационные справочные системы:

Справочная система ВГТУ <https://wiki.cchgeu.ru/>

СПС Консультант Бюджетные организации: Версия Проф

Современные профессиональные базы данных:

«Aup.ru» - административно-управленческий портал: URL: www.aup.ru/.

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

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

База данных научной электронной библиотеки eLibrary: URL: <https://www.elibrary.ru/defaultx.asp>.

Информационная система «Единое окно доступа к образовательным ресурсам»: URL: [ИС «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» \(omsu.ru\)](http://www.omsu.ru/)

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

РосБизнесКонсалтинг — информационное аналитическое агентство URL: <https://www.rbc.ru/>

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

Экономическая безопасность: Информационно-аналитический портал: 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.

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.

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

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

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.

Методика выполнения курсового проекта изложена в методических указаниях. Выполнять этапы курсового проекта должны своевременно и в установленные сроки.

Контроль усвоения материала дисциплины производится проверкой курсового проекта, защитой курсового проекта.

Вид учебных занятий	Деятельность обучающегося
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 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	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 обучающихся способствует глубокому усвоения 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.	31.08.2022	