

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Гриб Владислав Валерьевич  
Должность: Ректор  
Дата подписания: 29.09.2023 16:41:27  
Уникальный программный ключ:  
637517d24e103c3db032acf1607394f98e4c5b12f5eb89c29cbfcd75d39954d7



**Образовательное частное учреждение высшего образования**  
**«МОСКОВСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ А.С. ГРИБОЕДОВА»**  
(ИМПЭ им. А.С. Грибоедова)

**ИНСТИТУТ МЕЖДУНАРОДНОЙ ЭКОНОМИКИ, ЛИДЕРСТВА И МЕНЕДЖМЕНТА**

**УТВЕРЖДАЮ**

Директор института  
международной экономики,  
лидерства и менеджмента  
\_\_\_\_\_ А.А. Панарин  
«22» июня 2023 г.

**Рабочая программа учебной дисциплины**

**Стратегический менеджмент**

**Направление подготовки 38.03.01 Экономика**  
**(уровень бакалавриата)**

**Направленность/профиль:**  
**«Экономика организаций»**

**Формы обучения: очная, заочная**

**Москва**

Рабочая программа дисциплины «Стратегический менеджмент». Направление подготовки 38.03.01 Экономика, направленность (профиль): «Экономика организаций» / А.А. Шестемиров. – М.: ИМПЭ им. А.С. Грибоедова – 47с.

Рабочая программа дисциплины составлена на основании федерального государственного образовательного стандарта высшего образования – бакалавриат по направлению подготовки 38.03.01 Экономика, утвержденного приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 12 августа 2020 г. № 954 и Профессионального стандарта «Экономист предприятия» от «30» марта 2021 г. № 161н (зарегистрирован Министерством юстиции Российской Федерации «29» апреля 2021 г., регистрационный № 63289).

Разработчики:

Ответственный рецензент:

кандидат экономических наук, доцент, А.А. Шестемиров

Кравченко А.В., доктор экономических наук, доцент, декан  
экономического факультета Автономной некоммерческой  
организации высшего образования "Московский гумани-  
тарно-экономический университет"

*(Ф.И.О., уч. степень, уч. звание, должность)*

Рабочая программа дисциплины рассмотрена и одобрена на заседании кафедры аудита, финансов и кредита 06.06.2023г., протокол №8

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ /к.э.н. Т.В. Новикова/

Согласовано от Библиотеки \_\_\_\_\_ /О.Е. Стёпкина/

## РАЗДЕЛ 1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Дисциплина «Стратегический менеджмент» является теоретическим курсом, продолжающим анализ экономических отношений общества в процессе обучения бакалавров по направлению подготовки 38.03.01 Экономика.

**Цель** освоения дисциплины состоит в формировании у будущих бакалавров базовых теоретических знаний и основных практических навыков в области стратегического управления предприятиями и организациями.

**Основными задачами** дисциплины являются;

- формирование представления об особенностях стратегического управления предприятием или организацией в условиях нестабильной, быстро изменяющейся внешней среды;
- приобретение теоретических знаний и практических навыков по определению возникающих возможностей и по оценке угроз, исходя из анализа внешней среды и особенностей (сильных и слабых сторон) организаций;
- выработка умения формулировать миссию и цели организации на основе стратегического анализа;
- изучение возможных вариантов стратегий, методов разработки стратегических альтернатив и выбора конкретной стратегии предприятия или организации;
- приобретение практических навыков разработки мероприятий по реализации стратегии с учетом возможности сопротивления изменениям;
- изучение системы и методов стратегического контроля.

## РАЗДЕЛ 2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ СООТНЕСЕННЫЕ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Процесс изучения дисциплины «Стратегический менеджмент» направлен на формирование следующих компетенций, которые позволят усваивать теоретический материал учебной дисциплины и реализовывать практические задачи (таблица 2.1) и достигать планируемые результаты обучения по дисциплине.

*Таблица 2.1*

**Компетентностная карта дисциплины**

Категория (группа) компетенций	Код компетенции	Формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции (для планирования результатов обучения по элементам образовательной программы и соответствующих оценочных средств)
<b>Универсальные компетенции</b>			
Разработка и реализация проектов	УК-2	Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм и имеющихся ресурсов и ограничений	<b>ИУК-2.1.</b> Знает круг поставленных экономических задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм и имеющихся ресурсов и ограничений.
			<b>ИУК-2.2.</b> Умеет определять круг экономических задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм и имеющихся ресурсов и ограничений.

			<b>ИУК-2.3.</b> Владеет навыками определения круга экономических задач в рамках поставленной цели и выбора оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм и имеющихся ресурсов и ограничений
--	--	--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Таблица 2.2

**Профессиональные компетенции.**

<b>Код, наименование профессиональных компетенций</b>	<b>Трудовые функции (код, наименование)\ уровень (подуровень) квалификации</b>	<b>Индикаторы достижения компетенции (для планирования результатов обучения по элементам образовательной программы и соответствующих оценочных средств)</b>
<b>ОТФ (код, наименование) / Профессиональный стандарт (код, наименование)</b>		
<b>Тип(ы) задач(и) профессиональной деятельности</b>		
А Расчет и анализ экономических показателей результатов деятельности организации/ 08.043 Профессиональный стандарт «Экономист предприятия»		
Аналитическая, организационно-управленческая		
<b>ПК-2</b> Способен производить расчет и анализ экономических показателей результатов деятельности организации	Расчет и анализ экономических показателей результатов деятельности организации А/02.6	<p><b>ИПК-2.1.</b> <b>Знать:</b> Нормативные правовые акты, регулирующие финансово-хозяйственную деятельность организации Порядок разработки нормативов материальных, трудовых, финансовых ресурсов в соответствии с отраслевой направленностью Методы экономического анализа и учета показателей деятельности организации и ее подразделений Методические материалы по планированию, учету и анализу деятельности организации Порядок разработки бизнес-планов в соответствии с отраслевой направленностью Порядок разработки перспективных и годовых планов хозяйственно-финансовой и производственной деятельности организации Классификация методов и приемов, используемых при анализе финансово-хозяйственной деятельности организации Требования охраны труда Порядок ведения договорной работы Методы организации оперативного и статистического учета Технологические и организационно-экономические условия производства в соответствии с отраслевой направленностью деятельности организации</p> <p><b>ИПК-2.2.</b> <b>Уметь:</b> Применять методики определения экономической эффективности производства Анализировать производственно-хозяйственные планы организации Рассчитывать экономические и финансово-экономические показатели, характеризующие деятельность организации Выполнять необходимые для составления эконо-</p>

		<p>мических разделов планов расчеты, обосновывать их и представлять результаты работы в соответствии с принятыми в организации стандартами          Строить стандартные теоретические и эконометрические модели, анализировать и интерпретировать полученные результаты          Анализировать и интерпретировать финансовую, бухгалтерскую информацию, содержащуюся в отчетности организации, и использовать полученные сведения для принятия управленческих решений          Использовать для решения аналитических и исследовательских задач современные технические средства и информационные технологии</p> <p><b>ИПК-2.3.</b>  <b>Владеть:</b>          Формированием и проверкой планов финансово-экономического развития организации          Выбором и применением статистических, экономико-математических методов и маркетингового исследования количественных и качественных показателей деятельности организации          Проведением расчетов экономических и финансово-экономических показателей на основе типовых методик с учетом нормативных правовых актов          Расчетом влияния внутренних и внешних факторов на экономические показатели организации          Определением экономической эффективности организации труда и производства, внедрение инновационных технологий          Проведением экономического анализа хозяйственной деятельности организации          Подготовкой отчетов о финансово-хозяйственной деятельности организации          Определением резервов повышения эффективности деятельности организации          Совершенствованием форм организации труда и управления, а также плановой и учетной документации организации</p>
--	--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

### **РАЗДЕЛ 3. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ БАКАЛАВРИАТА**

Дисциплина «Стратегический менеджмент» входит в состав дисциплин по выбору вариативной части профессионального цикла основной образовательной программы бакалавриата по направлению подготовки 38.03.01 Экономика. Дисциплина вводит обучающихся в область управления развитием хозяйствующих субъектов.

Изучение дисциплины базируется на сумме знаний, полученных обучающимися в ходе освоения психологии управления, методов принятия управленческих решений, теории менеджмента, управления человеческими ресурсами, финансового менеджмента. В научно-методическом плане данная учебная дисциплина опирается на знания, полученные при изучении следующих дисциплин: «Макроэкономика», «Микроэкономика», «Экономика организаций и предприятий», «Менеджмент» и др.

Знания и навыки, полученные в процессе изучения дисциплины, будут использованы обучающимися при изучении последующих учебных дисциплин, предусмотренных учебным планом: «Инновационный менеджмент», «Международные валютно-кредитные отношения» и

др., при написании выпускной квалификационной (дипломной) работы, в процессе решения круга задач профессиональной деятельности в дальнейшем.

Изучение дисциплины «Стратегический менеджмент» и полученные специальные знания способствуют усвоению обучающимися таких курсов, как «Инновационный менеджмент», «Оценка стоимости бизнеса», «Экономическая безопасность» и др.

Указанные связи и содержание дисциплины «Стратегический менеджмент» дают студентам системное представление о комплексе изучаемых дисциплин в соответствии с ФГОС ВО, что обеспечивает соответственный теоретический уровень и практическую направленность в системе обучения будущей профессиональной деятельности.

#### РАЗДЕЛ 4. ОБЪЕМ (ТРУДОЕМКОСТЬ) ДИСЦИПЛИНЫ (ОБЩАЯ, ПО ВИДАМ УЧЕБНОЙ РАБОТЫ, ВИДАМ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ)

Таблица 4.1

##### Трудоёмкость дисциплины и виды учебной работы на очной форме обучения

З.е.	Всего часов	Контактная работа			Часы СР на подготовку кур.раб.	Иная СР	Контроль
		Занятия лекционного типа	Занятия семинарского типа				
			Лабораторные	Практические/семинарские			
6 семестр							
4	144	26		26		56	экзамен 36
Всего по дисциплине							
4	144	26		26		56	36

Таблица 4.2

##### Трудоёмкость дисциплины и виды учебной работы на заочной форме обучения

З.е.	Всего часов	Контактная работа			Часы СР на подготовку кур.раб.	Иная СР	Контроль
		Занятия лекционного типа	Занятия семинарского типа				
			Лабораторные	Практические/семинарские			
8 семестр							
4	144	4		6		98	экзамен 36
Всего по дисциплине							
4	144	4		6		98	36

#### СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Учебная дисциплина «Стратегический менеджмент» состоит из двух модулей:

1. Общая часть.
2. Особенная часть.

**Перечень разделов (модулей), тем дисциплины и распределение учебного времени по разделам/темам дисциплины, видам учебных занятий (в т.ч. контактной работы), видам текущего контроля)**

*Таблица 4.3*

**Очная форма обучения**

Те- мы\разделы(модули)	Контактная работа			Часы СР на под- готовку кур.р.	Ина я СР	Кон- троль	Все- го ча- сов
	Занятия лекцион- ного типа	Занятия семинар- ского типа					
		Лаб. р	Пра к. /сем.				
Тема 1. Предмет, метод и задачи курса «Стратегический менеджмент».	3		3		7		13
Тема 2. Понятие, сущность и задачи стратегического менеджмента.	3		3		7		13
Тема 3. Процесс стратегического управления	3		3		7		13
Тема 4. Анализ внешней среды организации	3		3		7		13
Тема 5. Анализ внутренней среды организации	3		3		7		13
Тема 6. Разработка стратегии	3		3		7		13
Тема 7. Управление реализацией стратегии	3		3		7		13
Тема 8. Контроль выполнения стратегии	5		5		7		17
Экзамен						36	36
Всего часов	26		26		56	36	144

*Таблица 4.4*

**Заочная форма обучения**

Те- мы\разделы(модули)	Контактная работа			Часы СР на под- готовку кур.р.	Ина я СР	Кон- троль	Все- го ча- сов
	Занятия лекцион- ного типа	Занятия семинар- ского типа					
		Лаб. р	Пра к. /сем.				

			/сем.					
Тема 1. Предмет, метод и задачи курса «Стратегический менеджмент».						14		14
Тема 2. Понятие, сущность и задачи стратегического менеджмента.						14		14
Тема 3. Процесс стратегического управления	1					13		14
Тема 4. Анализ внешней среды организации			2			10		12
Тема 5. Анализ внутренней среды организации			2			10		12
Тема 6. Разработка стратегии	2		2			10		14
Тема 7. Управление реализацией стратегии	1					11		12
Тема 8. Контроль выполнения стратегии						14		14
Экзамен							36	36
Всего часов	4		6			98	36	144

Таблица 4.5

**Содержание разделов дисциплины**

№ п/п	Наименование раздела\темы дисциплины	Содержание раздела дисциплины
1	Предмет, метод и задачи курса «Стратегический менеджмент».	Этапы развития стратегического менеджмента как научной дисциплины. Школы стратегического управления. Современные концепции стратегического управления. Предмет, содержание и задачи дисциплины.
2	Понятие, сущность и задачи стратегического менеджмента.	Понятие, сущность и задачи стратегического менеджмента. Понятие стратегии. Стратегическое и оперативное управления: характеристика и их взаимосвязь. Описание и применение основных типов организационного поведения: приростным и предпринимательским. Основные понятия и определения, объекты стратегического управления. Понятие, значение и структура миссии организации. Анализ подходов к формулировке миссии. Стратегические цели организации и их характеристики.
3	Процесс стратегического управления	Тапы процесса стратегического управления: стратегический анализ, разработка стратегии, реализация стратегии, контроль и оценка стратегии.

		Участники процесса стратегического управления, их роль и функции.
4	Анализ внешней среды организации	<p>Внешняя среда организации и ее структура: макросреда, мезосреда. Информация, используемая для проведения стратегического анализа.</p> <p>Этапы анализа макросреды: выявление влияющих на организацию факторов, определение состояния и тенденций их развития, оценка влияния факторов на организацию, разработка перечня внешних опасностей и возможностей.</p> <p>PEST-анализ (STEP-анализ, PESTEL-анализ).</p> <p>Оценка воздействия факторов и др.</p> <p>Анализ мезосреды: основные экономические характеристики отрасли, анализ конкурентных сил в отрасли, влияние движущих сил на развитие отрасли, построение карт стратегических групп, оценка стратегической позиции организации в отрасли, отраслевые ключевые факторы успеха, оценка привлекательности отрасли. Возможности и угрозы, существующие для организации в отрасли.</p>
5	Анализ внутренней среды организации	<p>Внутренняя среда организации, задачи и направления её стратегического анализа. Функциональные зоны организации: маркетинг, финансы, НИОКР, производство, кадры, организация управления, особенности их обследования. Методы управленческого анализа сильных и слабых сторон организации. Определение относительных конкурентных преимуществ и ключевых компетенций организации. Определение сильных и слабых сторон организации и значение их исследования для выработки стратегии в конкурентной борьбе.</p> <p>SWOT-анализ как инструмент обобщения результатов стратегического анализа и формирования поля стратегических проблем организации</p>
6	Разработка стратегии	<p>Типы стратегий по уровням управления в организации: корпоративная, деловая, функциональная, операционная, их назначение, сущность и взаимосвязи.</p> <p>Базовые стратегические альтернативы, отражающие различные подходы к росту организации: ограниченный рост (стабильность), рост, сокращение, комбинированная стратегия, основные области их применения.</p> <p>Деловые (конкурентные) стратегии.</p> <p>Типы конкурентных преимуществ (по М. Портеру).</p> <p>Деловые стратегии (конкурентные стратегии, базовые стратегии достижения конкурентных преимуществ): лидерство по издержкам, дифференциация, фокусирование, их назначение и сущность.</p> <p>Функциональные стратегии, их сущность и значение.</p> <p>Процесс разработки стратеги и доводки стратегии: определение стратегических альтернатив; их конкретизация (доводка); сравнительный анализ и оценка; выбор стратегии.</p>
7	Управление реализацией стратегии	<p>Распределение ресурсов на тапе реализации стратегии.</p> <p>Адаптация организационной структуры.</p> <p>Согласование системы вознаграждения и стимулирования с выполнением стратегии.</p> <p>Формирование организационной культуры, поддерживающей стратегию.</p>

8	Контроль выполнения стратегии	Система стратегического контроля, характеристика ее элементов. Стратегический бюджет и его значение для контроля реализации стратегии. Принятие решений по результатам стратегического контроля.
---	-------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## ЗАНЯТИЯ СЕМИНАРСКОГО ТИПА для очной формы обучения

### *Семинарские занятия*

Общие рекомендации по подготовке к семинарским занятиям:

1. Познакомиться с рекомендованной литературой;
2. Рассмотреть различные точки зрения по вопросу;
3. Выделить проблемные области;
4. Сформулировать собственную точку зрения;
5. Предусмотреть спорные моменты и сформулировать дискуссионный вопрос.

### для очной формы обучения

#### **Тема 1. Предмет, метод и задачи курса «Стратегический менеджмент»**

1. Этапы развития стратегического менеджмента как научной дисциплины
2. Школы стратегического управления
3. Современные концепции стратегического управления
4. Предмет, содержание и задачи дисциплины

#### **Литература:**

##### ***Основная литература***

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

Шадченко Н.Ю. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : учебно-методическое пособие для преподавателей и студентов направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» / Н.Ю. Шадченко. — Электрон. текстовые данные. — Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2017. — 48 с. — ЭБС «IPRsmart». — 978-5-4486-0001-2. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/62888.html>

##### ***Дополнительная литература***

Гришина С.А. Современные концепции менеджмента: стратегический менеджмент : учебно-методическое пособие / Гришина С.А.. — Тула : Тульский государственный педагогический университет имени Л.Н. Толстого, 2021. — 71 с. — ISBN 978-5-6045160-9-6. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/119707.html>

Смирнова И.Ю. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : методическое пособие (курс лекций) / И.Ю. Смирнова. — Электрон. текстовые данные. — Симферополь: Университет экономики и управления, 2017. — 156 с. — ЭБС «IPRsmart». 2227-8397. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/73283.html>

Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии [Электронный ресурс] : учебник для вузов / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. — Электрон. текстовые данные. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 577 с. — ЭБС «IPRsmart». — 5-85173-059-5. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/74945.html>

#### **Тема 2. Понятие, сущность и задачи стратегического менеджмента**

1. Понятие, сущность и задачи стратегического менеджмента. Понятие стратегии
2. Стратегическое и оперативное управления: характеристика и их взаимосвязь

3. Описание и применение основных типов организационного поведения
4. Основные понятия и определения, объекты стратегического управления
5. Миссия организации, ее стратегические цели и их характеристики

## **Литература:**

### **Основная литература**

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

Шадченко Н.Ю. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : учебно-методическое пособие для преподавателей и студентов направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» / Н.Ю. Шадченко. — Электрон. текстовые данные. — Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2017. — 48 с. — ЭБС «IPRsmart». — 978-5-4486-0001-2. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/62888.html>

### **Дополнительная литература**

Гришина С.А. Современные концепции менеджмента: стратегический менеджмент : учебно-методическое пособие / Гришина С.А.. — Тула : Тульский государственный педагогический университет имени Л.Н. Толстого, 2021. — 71 с. — ISBN 978-5-6045160-9-6. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/119707.html>

Смирнова И.Ю. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : методическое пособие (курс лекций) / И.Ю. Смирнова. — Электрон. текстовые данные. — Симферополь: Университет экономики и управления, 2017. — 156 с. — ЭБС «IPRsmart». 2227-8397. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/73283.html>

Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии [Электронный ресурс] : учебник для вузов / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. — Электрон. текстовые данные. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 577 с. — ЭБС «IPRsmart». — 5-85173-059-5. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/74945.html>

## **Тема 3. Процесс стратегического управления**

1. Этапы процесса стратегического управления
2. Участники процесса стратегического управления, их роль и функции

## **Литература:**

### **Основная литература**

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

Шадченко Н.Ю. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : учебно-методическое пособие для преподавателей и студентов направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» / Н.Ю. Шадченко. — Электрон. текстовые данные. — Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2017. — 48 с. — ЭБС «IPRsmart». — 978-5-4486-0001-2. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/62888.html>

### **Дополнительная литература**

Гришина С.А. Современные концепции менеджмента: стратегический менеджмент : учебно-методическое пособие / Гришина С.А.. — Тула : Тульский государственный педагогический университет имени Л.Н. Толстого, 2021. — 71 с. — ISBN 978-5-6045160-9-6. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/119707.html>

Смирнова И.Ю. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : методическое пособие (курс лекций) / И.Ю. Смирнова. — Электрон. текстовые данные. — Симферополь: Университет экономики и управления, 2017. — 156 с. — ЭБС «IPRsmart». 2227-8397. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/73283.html>

Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии [Электронный ресурс] : учебник для вузов / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. — Электрон. текстовые данные. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 577 с. — ЭБС «IPRsmart». — 5-85173-059-5. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/74945.html>

#### **Тема 4. Анализ внешней среды организации**

1. Макросреда организации. Основные направления стратегического анализа
2. Мезосреда организации. Основные направления стратегического анализа
3. Анализ внутренней среды. Основные цели и факторы, по которым проводится анализ
4. Порядок проведения ситуационного стратегического анализа
5. СТЭП-анализ внешней среды. Основные группы факторов и особенности проведения
6. Анализ среды непосредственного окружения организации. Основные задачи, решаемые посредством проведения данного анализа
7. Фундаментальный анализ в отрасли. Основные показатели

#### **Литература:**

##### ***Основная литература***

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

Шадченко Н.Ю. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : учебно-методическое пособие для преподавателей и студентов направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» / Н.Ю. Шадченко. — Электрон. текстовые данные. — Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2017. — 48 с. — ЭБС «IPRsmart». — 978-5-4486-0001-2. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/62888.html>

##### ***Дополнительная литература***

Гришина С.А. Современные концепции менеджмента: стратегический менеджмент : учебно-методическое пособие / Гришина С.А.. — Тула : Тульский государственный педагогический университет имени Л.Н. Толстого, 2021. — 71 с. — ISBN 978-5-6045160-9-6. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/119707.html>

Смирнова И.Ю. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : методическое пособие (курс лекций) / И.Ю. Смирнова. — Электрон. текстовые данные. — Симферополь: Университет экономики и управления, 2017. — 156 с. — ЭБС «IPRsmart». 2227-8397. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/73283.html>

Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии [Электронный ресурс] : учебник для вузов / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. — Электрон. текстовые данные. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 577 с. — ЭБС «IPRsmart». — 5-85173-059-5. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/74945.html>

#### **Тема 5. Анализ внутренней среды организации**

1. Внутренняя среда организации, задачи и направления её стратегического анализа
2. Функциональные зоны организации
3. Методы управленческого анализа сильных и слабых сторон организации
4. Определение относительных конкурентных преимуществ и ключевых компетенций организации

5. SWOT-анализ как инструмент обобщения результатов стратегического анализа и формирования поля стратегических проблем организации

### **Литература:**

Основная

#### **Основная литература**

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

Шадченко Н.Ю. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : учебно-методическое пособие для преподавателей и студентов направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» / Н.Ю. Шадченко. — Электрон. текстовые данные. — Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2017. — 48 с. — ЭБС «IPRsmart». — 978-5-4486-0001-2. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/62888.html>

#### **Дополнительная литература**

Гришина С.А. Современные концепции менеджмента: стратегический менеджмент : учебно-методическое пособие / Гришина С.А.. — Тула : Тульский государственный педагогический университет имени Л.Н. Толстого, 2021. — 71 с. — ISBN 978-5-6045160-9-6. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/119707.html>

Смирнова И.Ю. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : методическое пособие (курс лекций) / И.Ю. Смирнова. — Электрон. текстовые данные. — Симферополь: Университет экономики и управления, 2017. — 156 с. — ЭБС «IPRsmart». 2227-8397. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/73283.html>

Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии [Электронный ресурс] : учебник для вузов / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. — Электрон. текстовые данные. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 577 с. — ЭБС «IPRsmart». — 5-85173-059-5. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/74945.html>

## **Тема 6. Разработка стратегии**

1. Процесс разработки стратегии и доводки стратегии
2. Стратегический анализ конкуренции на основе модели конкурентных сил М. Портера
3. Выбор стратегии на основе матрицы Бостонской консультационной группы («рост/доля»)
4. Выбор стратегии в зависимости от динамики рынка.
5. Выбор стратегии в зависимости от степени доминирования организации на рынке
6. Выбор стратегии на основе матрицы «Дженерал Электрик / МакКинси» («экран бизнеса»)
7. Выбор стратегии на основе матрицы «жизненный цикл отрасли / конкурентная позиция».
8. Выбор стратегии на основе матрицы «цена/качество»
9. Модель цепочки затрат (ценностей) М. Портера
10. Эффект синергии в стратегическом управлении
11. Виды базовых стратегий и условия, при которых организация выберет одну из них

### **Литература:**

#### **Основная литература**

Клавсуц И.Л. Стратегический менеджмент : учебное пособие / Клавсуц И.Л., Клавсуц Д.А.. — Новосибирск : Новосибирский государственный технический университет, 2022. —

115 с. — ISBN 978-5-7782-4675-1. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/126600.html>

Шадченко Н.Ю. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : учебно-методическое пособие для преподавателей и студентов направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» / Н.Ю. Шадченко. — Электрон. текстовые данные. — Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2017. — 48 с. — ЭБС «IPRsmart». — 978-5-4486-0001-2. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/62888.html>

#### ***Дополнительная литература***

Гришина С.А. Современные концепции менеджмента: стратегический менеджмент : учебно-методическое пособие / Гришина С.А.. — Тула : Тульский государственный педагогический университет имени Л.Н. Толстого, 2021. — 71 с. — ISBN 978-5-6045160-9-6. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/119707.html>

Смирнова И.Ю. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : методическое пособие (курс лекций) / И.Ю. Смирнова. — Электрон. текстовые данные. — Симферополь: Университет экономики и управления, 2017. — 156 с. — ЭБС «IPRsmart». 2227-8397. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/73283.html>

Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии [Электронный ресурс] : учебник для вузов / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. — Электрон. текстовые данные. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 577 с. — ЭБС «IPRsmart». — 5-85173-059-5. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/74945.html>

### **Тема 7. Управление реализацией стратегии**

1. Разработка плана мероприятий по реализации стратегии
2. Стратегические изменения в организации Классификация изменений
3. Источники стратегических ресурсов и их мобилизация
4. Распределение стратегических ресурсов
5. Формирование команд стратегического управления
6. Согласование системы вознаграждения и стимулирования с выполнением стратегии
7. Формирование организационной культуры, поддерживающей стратегию

#### **Литература:**

##### ***Основная литература***

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

Шадченко Н.Ю. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : учебно-методическое пособие для преподавателей и студентов направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» / Н.Ю. Шадченко. — Электрон. текстовые данные. — Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2017. — 48 с. — ЭБС «IPRsmart». — 978-5-4486-0001-2. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/62888.html>

##### ***Дополнительная литература***

Гришина С.А. Современные концепции менеджмента: стратегический менеджмент : учебно-методическое пособие / Гришина С.А.. — Тула : Тульский государственный педагогический университет имени Л.Н. Толстого, 2021. — 71 с. — ISBN 978-5-6045160-9-6. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/119707.html>

Смирнова И.Ю. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : методическое пособие (курс лекций) / И.Ю. Смирнова. — Электрон. текстовые данные. — Симферополь: Университет экономики и управления, 2017. — 156 с. — ЭБС «IPRsmart». 2227-8397. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/73283.html>

Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии [Электронный ресурс] : учебник для вузов / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. — Электрон. текстовые данные. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 577 с. — ЭБС «IPRsmart». — 5-85173-059-5. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/74945.html>

## **Тема 8. Контроль выполнения стратегии**

1. Система стратегического контроля, характеристика ее элементов
2. Оценка эффективности стратегического управления в организации: критерии, показатели и методы
3. Стратегический бюджет и его значение для контроля реализации стратегии
4. Управление стратегическими рисками: цели и методы
5. Принятие решений по результатам стратегического контроля

### **Литература:**

#### ***Основная литература***

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

Шадченко Н.Ю. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : учебно-методическое пособие для преподавателей и студентов направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» / Н.Ю. Шадченко. — Электрон. текстовые данные. — Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2017. — 48 с. — ЭБС «IPRsmart». — 978-5-4486-0001-2. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/62888.html>

#### ***Дополнительная литература***

Гришина С.А. Современные концепции менеджмента: стратегический менеджмент : учебно-методическое пособие / Гришина С.А.. — Тула : Тульский государственный педагогический университет имени Л.Н. Толстого, 2021. — 71 с. — ISBN 978-5-6045160-9-6. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/119707.html>

Смирнова И.Ю. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : методическое пособие (курс лекций) / И.Ю. Смирнова. — Электрон. текстовые данные. — Симферополь: Университет экономики и управления, 2017. — 156 с. — ЭБС «IPRsmart». 2227-8397. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/73283.html>

Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии [Электронный ресурс] : учебник для вузов / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. — Электрон. текстовые данные. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 577 с. — ЭБС «IPRsmart». — 5-85173-059-5. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/74945.html>

### **для заочной формы обучения**

## **Тема 4. Анализ внешней среды организации**

1. Макросреда организации. Основные направления стратегического анализа
2. Мезосреда организации. Основные направления стратегического анализа
3. Анализ внутренней среды. Основные цели и факторы, по которым проводится анализ
4. Порядок проведения ситуационного стратегического анализа
5. СТЭП-анализ внешней среды. Основные группы факторов и особенности проведения
6. Анализ среды непосредственного окружения организации. Основные задачи, решаемые посредством проведения данного анализа

**Литература:**

**Основная литература**

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

Шадченко Н.Ю. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : учебно-методическое пособие для преподавателей и студентов направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» / Н.Ю. Шадченко. — Электрон. текстовые данные. — Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2017. — 48 с. — ЭБС «IPRsmart». — 978-5-4486-0001-2. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/62888.html>

**Дополнительная литература**

Гришина С.А. Современные концепции менеджмента: стратегический менеджмент : учебно-методическое пособие / Гришина С.А.. — Тула : Тульский государственный педагогический университет имени Л.Н. Толстого, 2021. — 71 с. — ISBN 978-5-6045160-9-6. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/119707.html>

Смирнова И.Ю. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : методическое пособие (курс лекций) / И.Ю. Смирнова. — Электрон. текстовые данные. — Симферополь: Университет экономики и управления, 2017. — 156 с. — ЭБС «IPRsmart». 2227-8397. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/73283.html>

Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии [Электронный ресурс] : учебник для вузов / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. — Электрон. текстовые данные. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 577 с. — ЭБС «IPRsmart». — 5-85173-059-5. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/74945.html>

**Тема 5. Анализ внутренней среды организации**

1. Внутренняя среда организации, задачи и направления её стратегического анализа
2. Методы управленческого анализа сильных и слабых сторон организации
3. Определение относительных конкурентных преимуществ и ключевых компетенций организации
4. SWOT-анализ как инструмент обобщения результатов стратегического анализа и формирования поля стратегических проблем организации

**Литература:**

**Основная литература**

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

Шадченко Н.Ю. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : учебно-методическое пособие для преподавателей и студентов направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» / Н.Ю. Шадченко. — Электрон. текстовые данные. — Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2017. — 48 с. — ЭБС «IPRsmart». — 978-5-4486-0001-2. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/62888.html>

**Дополнительная литература**

Гришина С.А. Современные концепции менеджмента: стратегический менеджмент : учебно-методическое пособие / Гришина С.А.. — Тула : Тульский государственный педагогический университет имени Л.Н. Толстого, 2021. — 71 с. — ISBN 978-5-6045160-9-6. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/119707.html>

гический университет имени Л.Н. Толстого, 2021. — 71 с. — ISBN 978-5-6045160-9-6. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/119707.html>

Смирнова И.Ю. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : методическое пособие (курс лекций) / И.Ю. Смирнова. — Электрон. текстовые данные. — Симферополь: Университет экономики и управления, 2017. — 156 с. — ЭБС «IPRsmart». 2227-8397. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/73283.html>

Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии [Электронный ресурс] : учебник для вузов / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. — Электрон. текстовые данные. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 577 с. — ЭБС «IPRsmart». — 5-85173-059-5. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/74945.html>

## РАЗДЕЛ 5. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

В целях реализации компетентностного подхода в учебном процессе предусматривается широкое использование интерактивных форм проведения занятий в сочетании с внеаудиторной работой.

В процессе преподавания лекционный материал преподносится в интерактивной форме, в том числе с использованием средств мультимедийной техники.

Для проведения занятий семинарского типа используются проблемные, тематические и ориентационные семинары.

### **Интерактивные образовательные технологии, используемые на аудиторных практических занятиях**

*Таблица 5.1*

#### **Очная форма обучения**

<b>Наименование тем</b>	<b>Используемые образовательные технологии</b>	<b>Часы</b>
Тема 1. Предмет, метод и задачи курса «Стратегический менеджмент»	Упражнения для развития практических навыков, обсуждение, использование элементов «круглого стола», выступление с докладами и эссе. Выполнение заданий. Задание 1. Обсуждение основных категорий стратегического менеджмента .	3ч.
Тема 2. Понятие, сущность и задачи стратегического менеджмента	Упражнения для развития практических навыков, обсуждение конкретных ситуаций, использование элементов «круглого стола», выступление с докладами и эссе, работа в команде. Выполнение заданий. Задание 2. Обсуждение подходов к предпринимательской деятельности и школ стратегического управления	3ч.
Тема 3. Процесс стратегического управления	Упражнения для развития практических навыков, обсуждение конкретных ситуаций, использование элементов «круглого стола», выступление с докладами и эссе, работа в команде. Выполнение заданий. Задание 3. Рассмотрение процесса стратегического управления в организациях раз-	3ч.

	<p>личной сфер деятельности</p> <p>Задание 4. Рассмотрение процесса стратегического управления в организациях, функционирующих на различных стадиях делового (жизненного) цикла</p>	
Тема 4. Анализ внешней среды организации	<p>Упражнения для развития практических навыков, обсуждение конкретных ситуаций, использование элементов «круглого стола», выступление с докладами и эссе, работа в команде.</p> <p>Выполнение заданий.</p> <p>Задание 5. Исследование внешнего окружения организации и его влияние на стратегию организации. Проведение анализа макросреды и мезосреды</p>	3ч.
Тема 5. Анализ внутренней среды организации	<p>Упражнения для развития практических навыков, обсуждение конкретных ситуаций, использование элементов «круглого стола», выступление с докладами и эссе, работа в команде.</p> <p>Выполнение заданий.</p> <p>Задание 6. Исследование внутренних аспектов деятельности организации и их влияние на стратегию организации. Проведение анализа внутренней среды организации.</p>	3ч.
Тема 6. Разработка стратегии	<p>Упражнения для развития практических навыков, обсуждение конкретных ситуаций, использование элементов «круглого стола», выступление с докладами и эссе, работа в команде.</p> <p>Выполнение заданий.</p> <p>Задание 7. Формулировка и выбор базовой стратегии. Её доводка.</p> <p>Задание 8. Формулировка и выбор конкурентной стратегии. Её доводка.</p>	3ч.
Тема 7. Управление реализацией стратегии	<p>Упражнения для развития практических навыков, обсуждение конкретных ситуаций, использование элементов «круглого стола», выступление с докладами и эссе, работа в команде.</p> <p>Выполнение заданий.</p> <p>Задание 9. Разработка плана мероприятий по реализации стратегии.</p>	3ч.
Тема 8. Контроль выполнения стратегии	<p>Упражнения для развития практических навыков, обсуждение конкретных ситуаций, использование элементов «круглого стола», выступление с докладами и эссе, работа в команде.</p> <p>Выполнение заданий.</p> <p>Задание 10. Особенности контроля за реализацией стратегии организации</p>	5ч.

Таблица 5.2

## Заочная форма обучения

Наименование тем	Используемые образовательные технологии	Часы
Тема 4. Анализ внешней среды организации	Упражнения для развития практических навыков, обсуждение конкретных ситуаций, использование элементов «круглого стола», выступление с докладами и эссе, работа в команде. Выполнение заданий. Задание 5. Исследование внешнего окружения организации и его влияние на стратегию организации. Проведение анализа макросреды и мезосреды	2ч.
Тема 5. Анализ внутренней среды организации	Упражнения для развития практических навыков, обсуждение конкретных ситуаций, использование элементов «круглого стола», выступление с докладами и эссе, работа в команде. Выполнение заданий. Задание 6. Исследование внутренних аспектов деятельности организации и их влияние на стратегию организации. Проведение анализа внутренней среды организации.	4ч.

### Практикум

#### Задание 1. Обсуждение основных категорий стратегического менеджмента

##### *Вопросы для обсуждения*

1. Основные категории стратегического менеджмента
2. Уровни детализации стратегии
3. Виды поведения и формы разработки стратегии
4. Оперативное и стратегическое управление
5. Общие функции стратегического менеджмента
6. Связь дисциплины «Стратегический менеджмент» с другими дисциплинами управленческого цикла

#### Задание 2. Обсуждение подходов к предпринимательской деятельности и школ стратегического управления

##### *Вопросы для обсуждения*

1. Современные концепции стратегического управления
2. Понятие и типы стратегий организации
3. Источники конкурентных преимуществ
4. Миссия, видение и цели организации в стратегическом управлении

#### ***Ситуация для проведения тренинга на тему «Формулировка миссии организации»***

*Исходная информация для проведения тренинга:* Ситуация, в которой дается краткое описание области деятельности организации, основные принципы работы, рынок и любая другая информация. Ситуация может быть составлена преподавателем или взята из литературы (журналы или учебники по стратегическому менеджменту).

*Процедура проведения тренинга:* Тренинг представляет собой итерационный процесс, в ходе которого отрабатывается умение лаконично формулировать миссию организации. Он состоит

из 4 этапов и для каждого выполняются одинаковые шаги и правила. Обучающимся предлагается сформулировать миссию сначала из 32 слов; следующая итерация – миссия из 16 слов, далее – из 8, а результатом тренинга станут миссии, сформулированные обучающимися, из 4 слов.

### **Задание 3. Рассмотрение процесса стратегического управления в организациях различной сфер деятельности**

*Вопросы для обсуждения*

1. Процесс стратегического управления
2. Назначение, сущность этапа «стратегический анализ»
3. Назначение, сущность этапа «разработка стратегии»
4. Назначение, сущность этапа «реализация стратегии»
5. Назначение, сущность этапа «контроль и оценка стратегии»
6. Участники процесса стратегического управления, их роль и функции

### **Задание 4. Рассмотрение процесса стратегического управления в организациях, функционирующих на различных стадиях делового (жизненного) цикла**

*Вопросы для обсуждения*

1. Основные этапы стратегического управления
2. Особенности методического обеспечения основных этапов процесса стратегического управления организациями
3. Подходы к разработке стратегии, стили управления

### **Задание 5. Исследование внешнего окружения организации и его влияние на стратегию организации. Проведение анализа макросреды и мезосреды.**

*Вопросы для обсуждения*

1. Основные составляющие внешней среды и их взаимосвязь
2. Типы внешнего окружения
3. Методы реагирования на изменения внешней среды
4. PEST-анализ макросреды организации: сущность, значение, особенности применения, преимущества и недостатки
5. Отраслевой анализ: понятие, основные показатели
6. Понятие и характеристика движущих сил конкуренции
7. Анализ конкурентной среды в отрасли с использованием модели «Пять сил конкуренции» М. Портера

### ***Ситуация для анализа (кейс) на тему «Проведение анализа внешней среды деятельности организации»***

Исследуемая организация представляет собой крупное акционерное общество, специализирующееся на производстве грузовых автомобилей грузоподъемностью 8–10 тонн.

Производственная структура состоит из нескольких крупных производственных единиц заводов, которые являются юридическими лицами (металлургического, механообрабатывающего, по производству двигателей, собственного станкостроения).

Общество сохранило свой интеллектуальный и производственный потенциал, способность осваивать новую продукцию.

В результате рыночных преобразований и кризиса 2008 года спрос на грузовые автомобили, выпускаемые обществом, значительно сократился и в настоящее время составляет 70% максимально возможного выпуска автомобилей. Сокращению спроса на эти автомобили способствовало изменение структуры перевозок за счет использования:

- автомобилей повышенной грузоподъемности для междугородних перевозок;
- малотоннажных автомобилей предприятиями малого и среднего бизнеса.

Сокращение спроса на автомобили объясняется также снижением их качества (количество рекламаций составляет 20 на 1000 автомобилей). Это связано с тем, что заводы обще-

ства последние 10 лет практически не реконструировались и не осуществлялось значительного обновления оборудования. Рост рекламаций и увеличение брака связаны также со снижением уровня технологической и трудовой дисциплины, что объясняется тяжелым материальным положением работающих из-за низкого уровня заработной платы, ее нерегулярной выплаты.

Сокращение количества автомобилей, находящихся в эксплуатации, негативно сказалось на деятельности сервисных центров объединения, что привело к потере интереса к ним со стороны руководства общества. В результате некоторые из них находятся на грани банкротства и ликвидации как в России, так и в ближнем зарубежье.

Падение объема продаж поставило в тяжелое положение торговые представительства в стране и за рубежом, некоторые из них прервали свою связь с обществом, другие впадают в жалкое существование, что также негативно сказывается на сбыте продукции общества.

В начале девяностых годов общество обросло значительным количеством закрытых акционерных обществ и обществ с ограниченной ответственностью. Одни из них специализируются на оказании различных услуг заводам общества, другие – на материально-техническом снабжении и изготовлении запасных частей.

Результатом деятельности предприятий малого бизнеса является незагруженность мощностей по выпуску запасных частей и значительные финансовые потери из-за замещения на рынке сбыта запасных частей, изготавливаемых на заводах объединения, запасными частями, которые изготавливаются на малых предприятиях и продаются по более низким ценам.

Функционирование вокруг заводов малых предприятий провоцирует хищения различного вида.

Выявлены многочисленные факторы необоснованного списания в отходы значительного количества металла и других материалов, а также реализации по сниженным ценам якобы некондиционных заготовок. Впоследствии из похищенного металла и заготовок изготавливается продукция, продаваемая обществу, а также запасные части к грузовикам.

Значительные недостатки были выявлены консультантами в области сохранности имущества общества и рационального его использования. Имеются факты необоснованной продажи имущества, а именно реализация недвижимости, оборудования как отечественного, так и импортного.

Для изготовления запасных частей к автомобилям общества и другой «инициативной продукции» используется техническая документация, похищенная на заводах общества. Данное изготовление осуществляется организациями, не имеющими никакого отношения к обществу.

Консультанты выявили значительные недостатки в работе отдела продаж в области заключения и исполнения договоров, а именно:

- заключение договоров на поставку автомобилей объединения по явно заниженным ценам;
- заключение договоров на поставку объединению оборудования, материалов и комплектующих по явно завышенным ценам;
- заключение договоров с несуществующими организациями и с целью получения личной выгоды руководящими работниками общества;
- значительный удельный вес договоров на бартерной основе, при этом полученная в результате сделки продукция не всегда необходима объединению, а цены на нее завышены;
- не приносит значительных результатов претензионная работа.

Дебиторская задолженность объединения составляет 14 000,0 тыс. рублей.

Общество имеет вложение в уставные капиталы 130 акционерных обществ. Сумма этих вложений составляет 5,0 млн рублей. Из них более чем со 100 акционерными обществами связи практически потеряны, дивиденды не получены в течение последних трех лет. Данные вложения могут быть отнесены к замороженным средствам, не приносящим никакого дохода, и получение доходов от этих вложений в ближайшем будущем крайне сомнительно.

На складах общества скопилось значительное количество имущества, не используемого обществом, стоимость которого составляет 88,0 млн рублей, в том числе:

- запасные части автомобилей – 24,0 млн рублей;

- различные материалы – 24,0 млн рублей;
- специализированное оборудование – 34,0 млн рублей;
- налог на имущество, не используемое обществом, составляет 1,76 млн рублей.

Общество несет значительные потери в виде налогов, выплачиваемых за пользование земельными участками, которые обществом не используются. Всего налоги, выплачиваемые за пользование земельными участками, составляют 11,2 млн рублей, в том числе за:

- используемые участки – 4,87 млн рублей;
- участки под жилыми домами – 0,092 млн рублей;
- участки, используемые дочерними и зависимыми обществами, – 5,458 млн рублей;
- участки, используемые сторонними организациями, – 0,7 млн рублей.

Неблагоприятные тенденции наблюдаются в кадровом составе общества, поскольку происходит старение кадров. Практически не осуществляется прием на работу молодежи.

Общество является градообразующей организацией и расположено в субъекте Российской Федерации. Тревожными факторами является то, что в городе, где располагаются заводы объединения, с одной стороны, активизируются националистические организации, с другой – значительное число молодых людей не имеют работы.

**Для анализа:**

1. Изучить структуру макросреды, мезосреды и основные факторы, которые косвенно и прямо воздействуют на организацию.
2. Определить данные, которые можно отнести к макросреде или к мезосреде.
3. Освоить методику анализа макросреды и мезосреды.

**Пример задания по теме «Анализ мезосреды организации»**

В таблице приведены данные по региональному рынку молока и молочных продуктов. Построить позиционную карту стратегических групп конкурентов.

Исходные данные:

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

**Задание 6. Исследование внутренних аспектов деятельности организации и их влияние на стратегию организации. Проведение анализа внутренней среды организации**

*Вопросы для обсуждения*

1. Методы управленческого обследования сильных и слабых сторон организации
2. Управленческий анализ: понятие, этапы проведения
3. Конкурентные преимущества
4. SWOT-анализ деятельности организации: сущность, значение, особенности применения, преимущества и недостатки

**Ситуация для анализа (кейс) на тему «Проведение анализа внутренней среды деятельности организации. Формирование матрицы SWOT-анализа»**

На основе информации, представленной в задании 5 (ситуация для анализа), выполнить следующие задания:

1. Получить представление о сущности, значении и особенностях стратегического анализа внутренней среды
2. Ознакомиться со структурой внутренней среды организации.
3. Изучить методы анализа внутренней среды.

4. Овладеть навыками составления анкет для диагностики состояния организаций.
5. Определить угрозы, возможности со стороны внешней среды, а также силы и слабости функционирования организации. Провести ранжирование данных характеристик по степени важности.
6. Построить матрицу SWOT-анализа и сформулировать стратегические задачи организации с целью обеспечения эффективного развития.

### **Задание 7. Формулировка и выбор базовой стратегии. Её доводка**

*Вопросы для обсуждения*

1. Дерево стратегий организации
2. Корпоративные и коллективные стратегии
3. Конкурентные стратегии
4. Функциональные стратегии организации
5. Операциональные стратегии организации

#### **Пример задания по теме «Портфельный анализ стратегии»**

Структура корпоративного портфеля организации представлена в таблице исходных данных. Построить матрицу BCG и выработать практические рекомендации по корректировке корпоративной стратегии.

Исходные данные:

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

**Примечание.** Задача решается с применением табличного процессора MS Excel.

### **Задание 8. Формулировка и выбор конкурентной стратегии. Её доводка**

*Вопросы для обсуждения*

1. Базовые стратегии развития организации. Подходы к выработке стратегии организации
2. Назначение и технология проведения портфельного анализа деятельности организации
3. Методы генерации оригинальных идей и их использование в процессе разработки стратегии организации

### **Задание 9. Разработка плана мероприятий по реализации стратегии**

*Вопросы для обсуждения*

1. Способы внедрения стратегии в деятельность организации
2. Процесс реализации стратегии
3. Планирование изменений в функциональных подсистемах организации
4. Планирование сроков реализации стратегии
5. Планирование ресурсного обеспечения реализации стратегии

### **Задание 10. Особенности контроля за реализацией стратегии организации**

*Вопросы для обсуждения*

1. Подходы к организации стратегического контроля на предприятии
2. Задачи и принципы стратегического контроля
3. Система стратегического контроля, характеристика ее элементов

#### 4. Принятие решений по результатам стратегического контроля

### РАЗДЕЛ 6. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

#### САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Наряду с чтением лекций и проведением семинарских занятий неотъемлемым элементом учебного процесса является *самостоятельная работа*. При самостоятельной работе достигается конкретное усвоение учебного материала, развиваются теоретические способности, столь важные для успешной подготовки и защиты выпускной работы обучающегося.

Формы самостоятельной работы обучающихся могут быть разнообразными. Самостоятельная работа обучающихся включает:

- изучение специальной литературы,
- оценку, обсуждение и рецензирование публикуемых статей;
- ответы на контрольные вопросы; самотестирование.

Таблица 6.1

#### Самостоятельная работа

Наименование тем	Вопросы, выносимые на самостоятельное изучение
Тема 1. Предмет, метод и задачи курса «Стратегический менеджмент»	Этапы развития стратегического менеджмента как научной дисциплины. Школы стратегического управления. Современные концепции стратегического управления. Предмет, содержание и задачи дисциплины.
Тема 2. Понятие, сущность и задачи стратегического менеджмента	Понятие, сущность и задачи стратегического менеджмента. Понятие стратегии. Стратегическое и оперативное управления: характеристика и их взаимосвязь. Описание и применение основных типов организационного поведения: приростным и предпринимательским. Основные понятия и определения, объекты стратегического управления. Понятие, значение и структура миссии организации. Анализ подходов к формулировке миссии. Стратегические цели организации и их характеристики.
Тема 3. Процесс стратегического управления	Тапы процесса стратегического управления: стратегический анализ, разработка стратегии, реализация стратегии, контроль и оценка стратегии. Участники процесса стратегического управления, их роль и функции.
Тема 4. Анализ внешней среды организации	Внешняя среда организации и ее структура: макросреда, мезосреда. Информация, используемая для проведения стратегического анализа. Этапы анализа макросреды: выявление влияющих на организацию факторов, определение состояния и тенденций их развития, оценка влияния факторов на организацию, разработка перечня внешних опасностей и возможностей. PEST-анализ (STEP-анализ, PESTEL-анализ). Оценка воздействия факторов и др. Анализ мезосреды: основные экономические характеристики отрасли, анализ конкурентных сил в отрасли, влияние движущих сил на развитие отрасли, построение карт стратегических групп, оценка стратегической позиции организации в отрасли, отраслевые ключевые факторы успеха, оценка привлекательности отрасли. Возможности и угрозы, существующие для организации в отрасли.

Наименование тем	Вопросы, выносимые на самостоятельное изучение
Тема 5. Анализ внутренней среды организации	<p>Внутренняя среда организации, задачи и направления её стратегического анализа. Функциональные зоны организации: маркетинг, финансы, НИОКР, производство, кадры, организация управления, особенности их обследования. Методы управленческого анализа сильных и слабых сторон организации. Определение относительных конкурентных преимуществ и ключевых компетенций организации. Определение сильных и слабых сторон организации и значение их исследования для выработки стратегии в конкурентной борьбе.</p> <p>SWOT-анализ как инструмент обобщения результатов стратегического анализа и формирования поля стратегических проблем организации</p>
Тема 6. Разработка стратегии	<p>Типы стратегий по уровням управления в организации: корпоративная, деловая, функциональная, операционная, их назначение, сущность и взаимосвязи.</p> <p>Базовые стратегические альтернативы, отражающие различные подходы к росту организации: ограниченный рост (стабильность), рост, сокращение, комбинированная стратегия, основные области их применения.</p> <p>Деловые (конкурентные) стратегии.</p> <p>Типы конкурентных преимуществ (по М. Портеру).</p> <p>Деловые стратегии (конкурентные стратегии, базовые стратегии достижения конкурентных преимуществ): лидерство по издержкам, дифференциация, фокусирование, их назначение и сущность.</p> <p>Функциональные стратегии, их сущность и значение.</p> <p>Процесс разработки стратегии и доводки стратегии: определение стратегических альтернатив; их конкретизация (доводка); сравнительный анализ и оценка; выбор стратегии.</p>
Тема 7. Управление реализацией стратегии	<p>Распределение ресурсов на тапе реализации стратегии.</p> <p>Адаптация организационной структуры.</p> <p>Согласование системы вознаграждения и стимулирования с выполнением стратегии.</p> <p>Формирование организационной культуры, поддерживающей стратегию.</p>
Тема 8. Контроль выполнения стратегии	<p>Система стратегического контроля, характеристика ее элементов.</p> <p>Стратегический бюджет и его значение для контроля реализации стратегии.</p> <p>Принятие решений по результатам стратегического контроля.</p>

### 6.1. Темы эссе<sup>1</sup>

1. Внутриорганизационное сопротивление стратегическим нововведениям: причины и методы борьбы с ними.
2. Внутрифирменные институты принятия решений. Институт стратегических решений.
3. Глобализация мировой экономики, основные преимущества и недостатки.
4. Детализация стратегии предприятия: политика, проект, программа.

<sup>1</sup> Перечень тем не является исчерпывающим. Обучающийся может выбрать иную тему по согласованию с преподавателем.

5. Институты стратегического планирования на предприятии.
6. Институциональная система предприятия: идентификация, трансформация, динамика.
7. Интеграционная стратегия предприятия.
8. Источники искажения информации в процессе формирования стратегий и методы снижения их влияния.
9. Источники стратегических данных и их надежность.
10. Системный подход к стратегии предприятия.
11. Современная структура школ стратегического менеджмента.
12. Современное состояние стратегического менеджмента.
13. Социальная ответственность в стратегическом планировании.
14. Методы организационной диагностики.
15. Методы поиска стратегических решений: концептуализация смыслов.
16. Методы поиска стратегических решений: экспертные методы.
17. Предприятие в макросистеме «государство – общество – экономика».
18. Предприятие, предпринимательство, стратегия.
19. Проблемы и перспективы использования стратегического управления в отечественных условиях.
20. Концепция организационного потенциала.
21. Система сбалансированных показателей предприятия: планирование стратегии и управление ее реализации.
22. Системная структура предприятия и его взаимодействие с внешней средой.
23. Стратегии и ключевые компетенции.
24. Стратегическая пирамида предприятия: концептуализация, принципы построения, проблематика функционирования.
25. Стратегические аспекты взаимоотношений предприятия и общества.
26. Стратегические аспекты интернационализации.
27. Стратегические и концептуальные решения.
28. Условия реализации стратегии: культура и персонал.
29. Условия реализации стратегии: структура и система управления.
30. Этапы развития корпоративного планирования.
31. Основные подходы к формированию стратегических альянсов.
32. Формирование кооперации организации для реализации крупного проекта.
33. Синергизм и внутренняя взаимосвязь. Оценка синергизма.
34. Стратегическая гибкость как один из принципов подготовки для снижения стратегической уязвимости.
35. Управленческая реакция на неожиданные изменения.

*Таблица 6.2*

**Примерные задания для самостоятельной работы**

Тема 1. Предмет, метод и задачи курса «Стратегический менеджмент»	<p>Ответы на вопросы по теме 1.          Подготовка эссе.          Выполнение заданий.          Самотестирование.          Экзамен</p>
Тема 2. Понятие, сущность и задачи стратегического менеджмента	<p>Ответы на вопросы по теме 2.          Подготовка эссе.          Выполнение заданий.          Самотестирование.          Экзамен</p>

Тема 3. Процесс стратегического управления	<p>Ответы на вопросы по теме 3.          Подготовка эссе.          Выполнение заданий.          Самотестирование.          Экзамен</p>
Тема 4. Анализ внешней среды организации	<p>Ответы на вопросы по теме 4.          Подготовка эссе.          Выполнение заданий.          Самотестирование.          Задание 1. Исследование влияния макросреды и мезосреды на деятельность организации.          Экзамен</p>
Тема 5. Анализ внутренней среды организации	<p>Ответы на вопросы по теме 5.          Подготовка эссе.          Выполнение заданий.          Самотестирование.          Задание 2. Характеристика аспектов внутренней среды деятельности организации.          Экзамен</p>
Тема 6. Разработка стратегии	<p>Ответы на вопросы по теме 6.          Подготовка эссе.          Выполнение заданий.          Самотестирование.          Задание 3. Доводка стратегии организации методом «портфельного анализа».          Экзамен</p>
Тема 7. Управление реализацией стратегии	<p>Ответы на вопросы по теме 7.          Подготовка эссе.          Выполнение заданий.          Самотестирование.          Экзамен</p>
Тема 8. Контроль выполнения стратегии	<p>Ответы на вопросы по теме 8.          Подготовка эссе.          Выполнение заданий.          Самотестирование.          Экзамен</p>

**РАЗДЕЛ 7. ОЦЕНОЧНЫЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ ПО ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ (ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ) ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ**

7.1 В процессе освоения учебной дисциплины «Стратегический менеджмент» для оценивания сформированности требуемых компетенций используются оценочные материалы (фонды оценочных средств), представленные в таблице 7.1.

*Таблица 7.1*

**ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ, СООТНЕСЕННЫЕ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ В СООТНОШЕНИИ С ОЦЕНОЧНЫМИ СРЕДСТВАМИ**

<b>Планируемые результаты, характеризующие этапы формирования компетенции</b>	<b>Содержание учебного материала</b>	<b>Примеры контрольных вопросов и заданий для оценки знаний,</b>	<b>Методы \ средства контроля</b>
-------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------	------------------------------------------------------------------	-----------------------------------

		умений, владений	
<b>УК-2. «Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм и имеющихся ресурсов и ограничений»</b>			
<b>ИУК-2.1.</b> Знает круг поставленных экономических задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм и имеющихся ресурсов и ограничений.	Тема 1. Предмет, метод и задачи курса «Стратегический менеджмент» Тема 2. Понятие, сущность и задачи стратегического менеджмента Тема 4. Анализ внешней среды организации Тема 5. Анализ внутренней среды организации	Особенности развития окружающей среды организации. Эволюция реакции организации на происходящие во внешней среде изменения. Основные типы организационного поведения. Стратегическое и оперативное управление, их различия	Письменный контроль / эссе (темы 1-7), Устный контроль / опрос на сем.занятии (темы 1-8), Тестирование /тестовые задания №1-4, экзамен (вопросы 51-60)
<b>ИУК-2.2.</b> Умеет определять круг экономических задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм и имеющихся ресурсов и ограничений.	Тема 1. Предмет, метод и задачи курса «Стратегический менеджмент» Тема 2. Понятие, сущность и задачи стратегического менеджмента Тема 4. Анализ внешней среды организации Тема 5. Анализ внутренней среды организации	Стратегический подход к управлению. Назначение и преимущества. Стратегическая зона хозяйствования (СХП). Отбор СХП, соответствующих профилю организации	Письменный контроль / эссе (темы 8-15), Устный контроль / опрос на сем.занятии (темы 1-8), Тестирование /тестовые задания №1-4, экзамен (вопросы 41-50)
<b>ИУК-2.3.</b> Владеет навыками определения круга экономических задач в рамках поставленной цели и выбора оптимальных способов их решения, исходя из действующих правовых норм и имеющихся ресурсов и ограничений	Тема 1. Предмет, метод и задачи курса «Стратегический менеджмент» Тема 2. Понятие, сущность и задачи стратегического менеджмента Тема 4. Анализ внешней среды организации Тема 5. Анализ внутренней среды организации	Макросреда организации. Основные направления стратегического анализа. Мезосреда организации. Основные направления стратегического анализа. Ошибки, наиболее часто встречающиеся на практике при формули-	Письменный контроль / эссе (темы 16-21), Устный контроль / опрос на сем.занятии (темы 1-8),

		ровке миссии, целей и задач организации	Тестирование /тестовые задания №1-4, экзамен (вопросы 31-40)
<b>ПК-2.</b> Способен производить расчет и анализ экономических показателей результатов деятельности организации			
<p>ИПК-2.1.</p> <p>Знать:</p> <p>Нормативные правовые акты, регулирующие финансово-хозяйственную деятельность организации</p> <p>Порядок разработки нормативов материальных, трудовых, финансовых ресурсов в соответствии с отраслевой направленностью</p> <p>Методы экономического анализа и учета показателей деятельности организации и ее подразделений</p> <p>Методические материалы по планированию, учету и анализу деятельности организации</p> <p>Порядок разработки бизнес-планов в соответствии с отраслевой направленностью</p> <p>Порядок разработки перспективных и годовых планов хозяйственно-финансовой и производственной деятельности организации</p> <p>Классификация методов и приемов, используемых при анализе финансово-хозяйственной деятельности организации</p> <p>Требования охраны труда</p> <p>Порядок ведения договорной работы</p> <p>Методы организации</p>	<p>Тема 2. Понятие, сущность и задачи стратегического менеджмента</p> <p>Тема 4. Анализ внешней среды организации</p> <p>Тема 5. Анализ внутренней среды организации</p>	<p>Уровни стратегического управления для диверсифицированной и недиверсифицированной организации</p> <p>Роль стратегического видения в формировании стратегии организации</p> <p>Охарактеризуйте суть процесса стратегического управления и его основные этапы.</p> <p>Миссия организации.</p> <p>Роль в деятельности организации и ее развитии.</p> <p>Стратегический ситуационный анализ организации. Цель, задачи, способ проведения.</p> <p>Фундаментальный анализ в отрасли. Основные показатели.</p> <p>Отраслевая привлекательность в отрасли.</p> <p>Объективные характеристики.</p>	<p>Письменный контроль / эссе (темы 22-25),</p> <p>Устный контроль / опрос на сем.занятии (темы 1-8),</p> <p>Тестирование /тестовые задания № 5-12, экзамен (вопросы 21-30)</p>

<p>оперативного и статистического учета Технологические и организационно-экономические условия производства в соответствии с отраслевой направленностью деятельности организации</p>			
<p><b>ИПК-2.2.</b> <b>Уметь:</b> Применять методики определения экономической эффективности производства Анализировать производственно-хозяйственные планы организации Рассчитывать экономические и финансово-экономические показатели, характеризующие деятельность организации Выполнять необходимые для составления экономических разделов планов расчеты, обосновывать их и представлять результаты работы в соответствии с принятыми в организации стандартами Строить стандартные теоретические и эконометрические модели, анализировать и интерпретировать полученные результаты Анализировать и интерпретировать финансовую, бухгалтерскую информацию, содержащуюся в отчетности организации, и использовать полученные сведения для принятия управленческих решений Использовать для ре-</p>	<p>Тема 2. Понятие, сущность и задачи стратегического менеджмента. Тема 4. Анализ внешней среды организации Тема 5. Анализ внутренней среды организации</p>	<p>Анализ среды непосредственного окружения организации. Основные задачи, решаемые посредством проведения данного анализа. Анализ внутренней среды. Основные цели и факторы, по которым проводится анализ. Ключевые факторы успеха организации. Возможности использования в отрасли.</p>	<p>Письменный контроль / эссе (темы 26-30), Устный контроль / опрос на сем.занятии (темы 1-8), Тестирование /тестовые задания № 5-12, экзамен (вопросы 11-20)</p>

<p>шения аналитических и исследовательских задач современные технические средства и информационные технологии</p>			
<p><b>ИПК-2.3.</b> <b>Владеть:</b> Формированием и проверкой планов финансово-экономического развития организации Выбором и применением статистических, экономико-математических методов и маркетингового исследования количественных и качественных показателей деятельности организации Проведением расчетов экономических и финансово-экономических показателей на основе типовых методик с учетом нормативных правовых актов Расчетом влияния внутренних и внешних факторов на экономические показатели организации Определением экономической эффективности организации труда и производства, внедрение инновационных технологий Проведением экономического анализа хозяйственной деятельности организации Подготовкой отчетов о финансово-хозяйственной деятельности организации Определением резервов повышения эффективности деятельности организации Совершенствованием</p>	<p>Тема 2. Понятие, сущность и задачи стратегического менеджмента Тема 4. Анализ внешней среды организации Тема 5. Анализ внутренней среды организации</p>	<p>СТЭП-анализ внешней среды. Основные группы факторов и особенности проведения. Стратегический анализ конкуренции на основе модели конкурентных сил М. Портера. Анализ движущих сил отрасли. Основные показатели. Карта стратегических групп. Особенности использования. Модель цепочки затрат (ценностей) М. Портера. Бенчмаркетинг. Сущность и цели анализа. SWOT-анализ организации. Цели и порядок проведения.</p>	<p>Письменный контроль / эссе (темы 31-35), Устный контроль / опрос на сем.занятии (темы 1-8), Тестирование /тестовые задания № 5-12, экзамен (вопросы 1-10)</p>

форм организации труда и управления, а также плановой и учетной документации организации			
------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--

## 7.2 Перечень вопросов для подготовки к промежуточной аттестации экзамену

1. Особенности развития окружающей среды организации. Эволюция реакции организации на происходящие во внешней среде изменения.
2. Основные типы организационного поведения. Стратегическое и оперативное управление, их различия
3. Стратегический подход к управлению. Назначение и преимущества.
4. Охарактеризуйте суть процесса стратегического управления и его основные этапы.
5. Уровни стратегического управления для диверсифицированной и недиверсифицированной организации
6. Роль стратегического видения в формировании стратегии организации
7. Миссия организации. Роль в деятельности организации и ее развитии.
8. Охарактеризуйте основные различия понятий «миссия», «стратегические установки», «цели», «задачи» в стратегическом управлении.
9. Основные этапы формирования и виды миссии организации.
10. Как формируются стратегические цели организации?
11. Ошибки, наиболее часто встречающиеся на практике при формулировке миссии, целей и задач организации
12. Макросреда организации. Основные направления стратегического анализа.
13. Мезосреда организации. Основные направления стратегического анализа.
14. Анализ внутренней среды. Основные цели и факторы, по которым проводится анализ.
15. Порядок проведения ситуационного стратегического анализа.
16. СТЭП-анализ внешней среды. Основные группы факторов и особенности проведения.
17. Анализ среды непосредственного окружения организации. Основные задачи, решаемые посредством проведения данного анализа.
18. Фундаментальный анализ в отрасли. Основные показатели.
19. Стратегический анализ конкуренции на основе модели конкурентных сил М. Портера
20. Анализ движущих сил отрасли. Основные показатели.
21. Отраслевая привлекательность в отрасли. Объективные характеристики.
22. Ключевые факторы успеха организации. Возможности использования в отрасли.
23. SWOT-анализ организации. Цели и порядок проведения.
24. Портфельный анализ деятельности организации. Технология проведения.
25. Выбор стратегии на основе матрицы Бостонской консультационной группы («рост/доля»).
26. Выбор стратегии в зависимости от динамики рынка.
27. Выбор стратегии в зависимости от степени доминирования организации на рынке.
28. Выбор стратегии на основе матрицы «Дженерал Электрик / МакКинси» («экранный бизнес»).
29. Выбор стратегии на основе матрицы «жизненный цикл отрасли / конкурентная позиция».
30. Выбор стратегии на основе матрицы «цена/качество».
31. Эффект синергии в стратегическом управлении.
32. Модель цепочки затрат (ценностей) М. Портера.
33. Бенчмаркетинг. Сущность и цели анализа.
34. Стратегический ситуационный анализ организации. Цель, задачи, способ проведения.
35. Карта стратегических групп. Особенности использования.
36. Стратегический выбор. Основные этапы.

37. Стратегическая зона хозяйствования (СХП). Отбор СХП, соответствующих профилю организации.
38. Перечислите виды базовых стратегий и охарактеризуйте условия, при которых организация выберет одну из них.
39. Стратегии ограниченного роста. Условия применения.
40. Стратегии интенсивного роста. Условия применения.
41. Стратегии интегрированного роста. Условия применения.
42. Стратегии диверсификационного роста. Условия применения.
43. Критерии, учитываемые при выборе направлений и объектов диверсификации.
44. Стратегии сокращения. Условия применения.
45. Конкурентное преимущество организации. Способы формирования и сохранения.
46. Стратегии достижения конкурентных преимуществ М. Портера.
47. Стратегия лидерства по издержкам. Основные характеристики.
48. Стратегия дифференциации. Основные характеристики.
49. Стратегия фокусирования. Основные характеристики.
50. Функциональные стратегии организации. Назначение и содержание.
51. Операционные стратегии организации. Назначение и содержание.
52. Реализация стратегии. Конкур управления реализацией стратегии.
53. Стратегические изменения в организации. Классификация изменений.
54. Источники стратегических ресурсов и их мобилизация.
55. Распределение стратегических ресурсов.
56. Организационный и стратегический контроль.
57. Стратегическое планирование. Роль, функции и задачи в системе управления организацией.
58. Оценка эффективности стратегического управления в организации: критерии, показатели и методы.
59. Формирование команд стратегического управления.
60. Управление стратегическими рисками: цели и методы.

### Практико-ориентированные задания

**Задание 1.** Автотранспортное предприятие имеет оборотные средства – 800 тыс. долл. и краткосрочную кредиторскую задолженность – 500 тыс. долл.

Какое влияние окажут следующие операции на коэффициент покрытия: приобретены 2 новых грузовика за 100 тыс. долл. Наличными.

Ответ:  $KП_1 = 1,6$ ,  $KП_2 = 700/500 = 1,4$ .

**Задание 2.** Автотранспортное предприятие имеет оборотные средства – 800 тыс. долл. и краткосрочную кредиторскую задолженность – 500 тыс. долл.

Какое влияние окажут следующие операции на коэффициент покрытия: компания взяла краткосрочный кредит в размере 100 тыс. долл.

Ответ:  $KП = 1,5$ .

**Задание 3.** Автотранспортное предприятие имеет оборотные средства – 800 тыс. долл. и краткосрочную кредиторскую задолженность – 500 тыс. долл. Какое влияние окажут следующие операции на коэффициент покрытия: продано дополнительное количество обыкновенных акций нового выпуска на сумму 200 тыс. долл. для расширения нескольких терминалов

Ответ:  $KП = 1,6$ .

**Задание 4.** Автотранспортное предприятие имеет оборотные средства – 800 тыс. долл. и краткосрочную кредиторскую задолженность – 500 тыс. долл. Какое влияние окажут следующие операции на коэффициент покрытия: компания увеличивает свою кредиторскую задолженность, чтобы выплатить дивиденды в сумме 40 тыс. долл. наличными?

Ответ:  $KП_4 = 1,41$ .

**Задание 5.** Автотранспортному предприятию, осуществляющему грузовые перевозки, необходимо увеличить объем своего оборотного капитала на 10000 долл. У него есть альтернативный источник финансирования: воспользоваться коммерческим кредитом, отказавшись от скидки, предоставляемой на условиях «3/10, чистые 30».

Стоит ли воспользоваться данным источником?

Ответ: стоимость финансирования посредством коммерческого кредитования: 55,7%.

**Задание 6.** АТП необходимо профинансировать приобретение оборотных средств на сумму 75000 долл. Имеется три возможных источника средств: а) коммерческое кредитование: АТП покупает материалы на сумму около 50000 долл. в месяц на условиях «3/30, чистые 90», компания использует скидки; б) банковское кредитование: банк может предоставить АТП кредит 100000 долл. под 13%. В качестве обеспечения банк требует поддержания резервных остатков в размере 10%; в) факторинговая компания приобретает дебиторскую задолженность АТП (100000 долл. в месяц), средний период инкассации которой 60 дней. Факторинговая компания авансирует до 75% номинальной стоимости счетов под 12% годовых. Кроме того, эта компания потребует от АТП выплаты комиссии в размере 2% на все приобретенные ею счета. АТП рассчитало, что пользование условиями факторинговой компании позволит ему сэкономить на расходах по содержанию кредитного отдела и расходах на покрытие безнадежных долгов в размере 1500 долл. в месяц. Какую из предложенных альтернатив следует избрать АТП, если оно принимает решение на основе данных о процентных издержках?

Ответ: Стоимость коммерческого кредитования составит 18,56%; стоимость банковской ссуды 14,44%; стоимость факторинга 20%.

Таким образом, банковское кредитование является самым дешевым источником средств.

**Задание 7.** Цена автомобиля составляет 70 тыс. руб. Он застрахован насумму 40 тыс. руб. сроком на 1 год. За повреждение автомобиля в ДТП страховая компания установила ставку тарифа 5% от страховой суммы. В договоре присутствует пункт по франшизе. Франшиза безусловная и составляет 10% от величины убытка. В соответствии с наличием франшизы в договоре предусматривается скидка к тарифу в размере 3%. Автомобиль с места аварии был оставлен на станцию технического обслуживания, при этом расходы владельца составили 1,2 тыс. руб. Стоимость материалов по ремонту автомобиля равна 8 тыс. руб. Оплата ремонтных работ составляет 5 тыс. руб. Стоимость поврежденного двигателя, подлежащего замене, – 15 тыс. руб. Во время ремонта на автомобиль был поставлен более мощный двигатель стоимостью 20 тыс. руб. В договоре страхования пункт о дополнительных затратах отсутствует. Определите фактическую величину убытка, величину страховой премии, размер страхового возмещения.

Ответ: фактическая величина убытка - 29,2 тыс. руб.; страховая премия - 1,9 тыс. руб.; размер страхового возмещения - 14,58 тыс. руб.

**Задание 8.** Есть два инвестиционных проекта: А и В. Для них возможные нормы внутренней доходности (ВНД или IRR) находятся в зависимости от будущего состояния экономики страны. Состояние экономики поделим условно на три вида: подъем, нормальное (стабильное) развитие и спад. При этом используется нормальное распределение вероятностей. Данная зависимость отражена в табл. 1.

Таблица 1 – Исходные данные для оценки рискованности вложения капитала в инвестиционные проекты А и В

Состояние предприятия	Вероятностная оценка	Внутренняя норма доходности инвестиционного проекта (ВНД), %
-----------------------	----------------------	--------------------------------------------------------------

(региона)		$i = A$	$i = B$
Подъем	0,25	90	25
Нормальное развитие	0,5	20	20
Спад	0,25	-50	15

Рассчитать ожидаемую внутреннюю норму доходности (ОВНД)

Ответ: для проекта А=20%; для проекта В = 20%. Как видим, у двух рассматриваемых инвестиционных проектов ожидаемые нормы доходности (ОВНД<sub>i</sub>) совпадают.

#### Задание 9.

Есть два инвестиционных проекта: А и В. Для них возможные нормы внутренней доходности (ВНД или IRR) находятся в зависимости от будущего состояния экономики страны. Состояние экономики поделим условно на три вида: подъем, нормальное (стабильное) развитие и спад. При этом используется нормальное распределение вероятностей. Данная зависимость отражена в табл. 1.

Таблица 1 – Исходные данные для оценки рискованности вложения капитала в инвестиционные проекты А и В

Состояние пред-приятя (региона)	Вероятностная оценка	Внутренняя норма доходности инвестиционного проекта (ВНД), %	
		$i = A$	$i = B$
Подъем	0,25	90	25
Нормальное развитие	0,5	20	20
Спад	0,25	-50	15

Рассчитать среднеквадратическое отклонение  $\sigma$  о проектам.

Ответ: для проекта А= 49,5% , для проекта В = 3,5%. Проект А является более рискованным.

**Задание 10.** АТП планирует инвестировать в основные фонды 60 млн. руб. Цена источников финансирования составляет 10%. Рассматриваются четыре альтернативных инвестиционных проекта со следующими потоками платежей (табл. 1).

Таблица 1 – Показатели платежей проектов

Проект	Первоначальные инвестиции, млн.руб.	Денежные поступления, млн. руб.			
		1-й год	2-й год	3-й год	4-й год
А	-35	11	16	18	17
Б	-25	9	13	17	10
В	-45	17	20	20	20
Г	-20	9	10	11	11

Рассчитать чистую приведенную стоимость (NPV)

Ответ: по проекту А:  $NPV = 13,34$  млн. руб.; по проекту Б:  $NPV = 13,52$  млн. руб.; по проекту В:  $NPV = 15,65$  млн. руб.; по проекту Г:  $NPV = 12,22$  млн. руб.

**Задание 11.** АТП планирует инвестировать в основные фонды 60 млн. руб. Цена источников финансирования составляет 10%. Рассматриваются четыре альтернативных инвестиционных проекта со следующими потоками платежей (табл. 1).

Таблица 1 – Показатели платежей проектов

Проект	Первоначальные	Денежные поступления, млн. руб.
--------	----------------	---------------------------------

	инвестиции, млн.руб.	1-й год	2-й год	3-й год	4-й год
А	-35	11	16	18	17
Б	-25	9	13	17	10
В	-45	17	20	20	20
Г	-20	9	10	11	11

Рассчитать индекс рентабельности ( $PI$ ) и определить стратегию инвестирования.

Ответ: по проекту А:  $PI = 1,38$ ; по проекту Б:  $PI = 1,54$ ; по проекту В:  $PI = 1,34$ ; по проекту Г:  $PI = 1,6$ .

**Задание 12.** 40 лет Можайский молокозавод (стерилизованного молока «Можайский») монопольно использовал одну из самых «ностальгических» для значительной части населения России торговых марок — «Можайское молоко». В 2008г. за популярный бренд началась жестокая борьба. Один из крупнейших российский производителей лимонадов АО «Бородино» (также базирующееся в Можайском районе Московской области) с помощью Московского Сбербанка решил запустить производство молока под этой маркой.

АО «Бородино», сохраняя привычный бренд, решило использовать его по-новому. В компании стали разливать молоко в пакеты Combibloc с откидной крышкой.

При этом «Бородино» решило вступить с Можайским заводом в прямую конкуренцию по цене. На Можайском молокозаводе новый пакет АО «Бородино» восприняли в штыки.

Сегодня АО «Бородино» Можайского района Московской области выступает в роли главного предприятия и владеет контрольными пакетами акций входящих в него самостоятельных предприятий. Оно наделено функциями определения общей стратегии производственно-экономического развития, координации и финансового контроля. АО «Бородино» известно прежде всего своим лимонадом и слабоалкогольными напитками. У компании три завода — по разливу безалкогольных и слабоалкогольных напитков, производству консервов (тушенки и овощей) в Калуге, а также джемов и кондитерских изделий в Москве.

Известные марки «географического» происхождения часто используют несколько компаний. Например, пиво «Жигулевское», самое популярное пиво в Советском Союзе, производилось в разных городах. В свое время в Боржоми лицензию на разлив и продажу минеральной воды получили семь фирм. Масло под маркой «Вологодское» без конфликтов производится на двух предприятиях — Вологодском опытном заводе Всероссийской академии молочного хозяйства и Вологодском молочном заводе. Но в случае с АО «Можайское молоко» мирного сосуществования, похоже, не будет. Для какой из компаний выбор данного продукта — это выбор конкурентной стратегии, а для какой — портфельной?

А): «Можайский» – портфельная, «Бородино» – Конкурентная

**Б): «Можайский» – конкурентная, «Бородино» – портфельная**

В): обе компании конкурентные

**Задание 13.** 40 лет Можайский молокозавод (стерилизованного молока «Можайский») монопольно использовал одну из самых «ностальгических» для значительной части населения России торговых марок — «Можайское молоко». В 2008г. за популярный бренд началась жестокая борьба. Один из крупнейших российский производителей лимонадов АО «Бородино» (также базирующееся в Можайском районе Московской области) с помощью Московского Сбербанка решил запустить производство молока под этой маркой. АО «Бородино», сохраняя привычный бренд, решило использовать его по-новому. В компании стали разливать молоко в пакеты Combibloc с откидной крышкой. При этом «Бородино» решило вступить с Можайским заводом в прямую конкуренцию по цене. На Можайском молокозаводе новый пакет АО «Бородино» восприняли в штыки. Сегодня АО «Бородино» Можайского района Московской области выступает в роли главного предприятия и владеет контрольными пакетами акций входящих в него самостоятельных предприятий. Оно наделено функциями опре-

деления общей стратегии производственно-экономического развития, координации и финансового контроля. АО «Бородино» известно прежде всего своим лимонадом и слабоалкогольными напитками. У компании три завода — по разливу безалкогольных и слабоалкогольных напитков, производству консервов (тушенки и овощей) в Калуге, а также джемов и кондитерских изделий в Москве. Известные марки «географического» происхождения часто используют несколько компаний. Например, пиво «Жигулевское», самое популярное пиво в Советском Союзе, производилось в разных городах. В свое время в Боржоми лицензию на разлив и продажу минеральной воды получили семь фирм. Масло под маркой «Вологодское» без конфликтов производится на двух предприятиях — Вологодском опытном заводе Всероссийской академии молочного хозяйства и Вологодском молочном заводе. Но в случае с АО «Можайское молоко» мирного сосуществования, похоже, не будет. Для какой из компаний выбор данного продукта — это выбор конкурентной стратегии, а для какой — портфельной?

Какое стратегическое решение можно отнести к компании «Бородино»?

А) приобретение, слияние предприятий и т. д.

Б) внедрение новшеств

**В) выход на новые рынки сбыта**

**Задание 14.** Пионер российского компьютерного производства (правильнее говорить о компьютерной сборке) фирма «Аквариус Системе Информ» объявила о том, что она практически выходит из этого бизнеса и концентрируется на продаже в России зарубежных компьютеров. В связи с тем, что намечается выход на российский рынок таких известных компьютерных производителей, как фирмы «Фудзицу», «Диджитал», «Аквариус» надеялась добиться успеха в сбытовом бизнесе. Проанализировав ситуацию, было решено компьютерное производство законсервировать до тех пор, пока не сложатся предпосылки для возврата в «производственный» бизнес.

В соответствии с договором «Союз ЭВМ комплект» должен был закупить у «Аквариуса» 35 тыс. персональных компьютеров. Далее эта цифра автоматически увеличивалась до 75 тыс. Однако «обвал» рубля и введение повышенных таможенных пошлин на комплектующие к компьютерам сделали совершенно невыгодным заключенный в рублях контракт с «Союз ЭВМ комплектом». Фирма «Аквариус» пошла на разрыв контракта и уплату штрафов.

Трудности «Аквариусу» удалось преодолеть благодаря тому, что фирма пошла на диверсификацию. Переориентировав свой капитал с компьютерного производства на финансовую сферу, а также торговлю и строительство, фирма добилась того, что ее годовой оборот составил примерно 100 млн. долл. При этом на долю компьютерного направления пришлось только четверть оборота, что было сравнимо с долей оборота в строительстве (20%) и меньше доли оборота, приходящейся на инвестиционные проекты (32% всего оборота).

Диверсификация деятельности привела к изменению организационной структуры. Вместо совместного предприятия «Аквариус» возникла группа из 10 практически самостоятельных фирм, действующих в отдельных сферах бизнеса, таких, как строительство, компьютерный бизнес и др. Их возглавила холдинговая компания, которая владела контрольным пакетом акций.

А) Какая стратегия была применена на предприятии «Аквариус»?

Б) Какую стратегию диверсификации использует компания «Аквариус»?

Ответ: а) диверсификации; б) конгломератную

**Задание 15.**

Швейная фирма «КОСМОС» была основана в 1924 г. Спецификой производства в первые годы существования предприятия был пошив военной формы.

Начиная с 1994 г. фирма активно сотрудничала с иностранными заказчиками, периодически получала крупные государственные заказы. Конструкторский отдел фирмы разрабатывает также модели верхней женской одежды для их последующего пошива и реализации в фирменных магазинах предприятия. На фабрике существовал также цех «Малютка» который

производил одежду для детей в возрасте до 15 лет. Данный цех был закрыт, потому что практически не приносил прибыль предприятию.

В последнее время предприятие стало сдавать свои конкурентные позиции из-за напора дешевой продукции из Китая. Для того чтобы предприятие не закрылось, руководство «КОСМОСА» выбрало для себя стратегию сокращения. Если это приведет к улучшению положения предприятия, то можно будет перейти потом к стратегии роста. Однако, учитывая общую экономическую ситуацию в стране и бесконтрольный ввоз иностранных товаров в Россию, это произойдет еще очень не скоро.

А) Какое стратегическое решение вы бы предложили для фирмы?

Б) Что необходимо сделать, чтобы создать хорошие условия для здоровой конкуренции с товарами из Китая?

В) С какими рисками столкнулась фирма «КОСМОС»?

Ответ:

А) поиск новых рынков для реализации продукции; Б) сократить цены; В) финансовые

**Задание 16.** Компания производит автомобили уже несколько десятков лет. Решив выйти на новый для нее рынок элитных автомобилей, она планирует свою стратегию определенным образом. Как его сделать ее более успешной?

Компания может сделать упор на:

**А) использование своего опыта производства с низкими издержками**

Б) использование чужого опыта производства с высокими издержками

В) использование своего опыта с высокими издержками

**Задание 17.** Компания производит автомобили уже несколько десятков лет. Решив выйти на новый для нее рынок элитных автомобилей, она планирует свою стратегию определенным образом. Как его сделать ее более успешной?

Компания должна иметь возможность:

А) оставить цены как есть

Б) повысить цены по сравнению с конкурентами

**В) снизить цены по сравнению с конкурентами**

**Задание 18.** Фирма ООО «Технология» сначала занималась торговлей коврами и владела лишь тремя магазинами в Липецке. В дальнейшем фирма дважды принимала решение о диверсификации своей деятельности. В 1990 г. она приобрела компанию по продаже мебели, и это новое отделение через 7 лет имело уже более 40 торговых точек по всей России. В 1996 г. ООО «Технология» приобрела фирму по продаже электротоваров и еще одну компанию, которая занималась торговлей мягкой мебелью. Прибыль фирмы ООО «Технология» стала стремительно расти, однако ухудшение экономической конъюнктуры, которое стало заметно уже в 2008 г., привело компанию к гибели: прибыль, полученная за три последних года, была сведена к нулю. Последние приобретения компании были проданы. Находясь в большом убытке, фирма не могла снижать цены для возрастания продаж. Это, в свою очередь, практически лишило ее ассигнований на коммуникационную политику и кредиты поставщикам, что их заметно насторожило. Философия компании - продавать то, что легко продается, была прямо противоположна современному маркетингу. Когда фирма стала использовать тактику скидок с цен, не обеспечив наличие необходимого ассортимента товаров в хорошо обставленных магазинах с профессиональным обслуживанием, она отпугнула многих покупателей. Компания игнорировала принципы маркетинга: она не консультировала покупателей и не изучала их предпочтений, а стремилась достичь роста продаж, изменяя цены.

Какая стратегия являлась бы выходом из кризиса путем пересмотра и перестройки всего маркетингового комплекса компании?

**А) выживания**

Б) фокусирования

В) сохранения позиций

**Задание 19.** Компания А специализируется на выпуске и проявке пленок для фотоаппарата. Компания Б предлагает выкупить компанию А по себестоимости ее основных фондов, мотивируя тем, что спрос на пленки упал.

Оцените соотношение товара и рынка в компании А:

А) новый товар, старый рынок

**Б) старый товар, старый рынок**

В) старый товар, новый рынок

**Задание 20.** Компания А специализируется на выпуске и проявке пленок для фотоаппарата. Компания Б предлагает выкупить компанию А по себестоимости ее основных фондов, мотивируя тем, что спрос на пленки упал. К взаимодействиям в какой среде относятся покупка компании А компанией Б?

А) внешней

Б) внутренней

**В) мезосреде**

**Задание 21.** ОАО «Петербургский трамвайно-механический завод», являющийся одним из крупнейших производителей трамвайных вагонов в России, несколько последних лет находится на грани выживания и функционирует только за счет ремонта трамваев Санкт-Петербурга и небольшого количества заказов, нерегулярно поступающих из нескольких городов. В начале 2004 г. завод был вынужден практически остановить свою производственную деятельность. Необходимо решить две основные задачи: как поддержать дальнейшее функционирование компании и в каком направлении развиваться.

Согласно SWOT анализу компании, возможностью не является:

А) растущий платежеспособный спрос на железнодорожные вагоны со стороны крупнейших перевозчиков

Б) исторически сложившиеся связи с основными заказчиками на трамвайные вагоны

**В) тенденция к снижению финансирования производства трамваев в структуре городского наземного транспорта**

**Задание 22.** В конце 2020 г. компания ЗАО «Карелстроймеханизация» столкнулась с необходимостью выбора одного (или нескольких) сегментов рынка жилищного строительства в Петрозаводске (Карелия), позиционирования на этом рынке и оптимизации взаимоотношений с основными его участниками. Выберите, какая стратегия будет в долгосрочном плане наиболее перспективной?

А) роста

**Б) дифференциации**

В) горизонтальной интеграции.

**Задание 23.** Компания ООО «Блин» начала свою деятельность с небольшого ларька в котором выпекались и продавались вкусные блинчики. Через 10 лет эта компания также продолжала заниматься одним видом деятельности, не прибегая к диверсификации для поддержания своего роста и завоевала высочайшую репутацию, работая в одном виде бизнеса.

Что является недостатком стратегии одного бизнеса?

**А) при спаде в отрасли, она переходит в разряд непривлекательных**

Б) при спаде в отрасли она может получать прибыль от других видов бизнеса

В) высокая конкуренция на рынке

**Задание 24.** Компания ООО «Квант» начала свою деятельность с открытия небольшого магазина по продаже бытовой техники и развивалась в этом направлении в течение 10 лет, открывая минимум по 2 магазина ежегодно. Через 10 лет эта компания, прибегнув к диверсификации своего бизнеса решила приобрести сеть ресторанов, для поддержания своего роста.

Стратегия диверсификации которую выбрала компания **относится к :**

- А) стратегия входа в новый бизнес**
- Б) стратегия многонациональной диверсификации
- В) стратегия исключения и диверсификации

**Задание 25.** АО «Ника» занимается продажей и сервисным обслуживанием компьютерной техники. Отдел продвижения продукции на рынок АО «Ника» в ходе реализации выбранной стратегии начинает замечать, что в последнее время возрастает недовольство их клиентов качеством продукции и системой обслуживания. Вы отмечаете, что эта ситуация ведет к напряжениям в фирме. Какая из представленных концепций даст максимальную эффективность?

- А) управление на основе предвидения изменений
- Б) управление на основе экстраполяции
- В) управление на основе реакции на изменения**

**Задание 26.** Особенностью авиакомпании «ЮТэйр» является широкая диверсификация деятельности. Структура бизнеса авиакомпании включает пассажирские и грузовые перевозки, вертолетные работы, аэропортовую деятельность в собственных аэропортах, техническое обслуживание и ремонт авиатехники на собственных авиационно-технических базах. Не углубляясь в графическое построение матрицы можно отметить, что, занимая НЕ лидирующее место по объемам перевозок на внутренних линиях при росте рынка до 4% в год, продукт «пассажирские перевозки» авиакомпании «ЮТэйр» является «трудным ребенком», а, соответственно, требует инвестиций для превращения в «звезду» или «дойную корову», в частности, в обновление парка воздушных судов. Относительно других бизнес-единиц необходимо отметить, что в целом бизнес-портфель является сбалансированным с преобладанием «собак» и «трудных детей». Отсутствует «звезда». «Дойная корова» - вертолетные перевозки. Прибыль от этой бизнес-единицы и есть источник финансирования других бизнес-единиц.

Какой метод стратегического анализа здесь использован?

Ответ: Матрица Бостонской консалтинговой группы.

**Задание 27.** «Перед авиакомпанией «ЮТэйр» стоит целый ряд угроз. Главная угроза – это снятие с эксплуатации в ближайшие годы самолетов отечественного производства ТУ-154 и ТУ-134, из которых более чем наполовину состоит парк воздушных судов авиакомпании «ЮТэйр». Как говорилось выше, снизить эту угрозу можно только путем наращивания парка воздушных судов иностранного производства, в частности, Боинг. При этом авиакомпания обладает небольшим числом сильных сторон – собственными поставщиками и сильным вертолетным направлением...».

Какой метод стратегического анализа здесь использован?

Ответ: SWOT-анализ

**Задание 28.** «По итогам 2020 года рейтинг российских авиакомпаний по объему перевозок на внутренних линиях выглядит следующим образом:

1. Аэрофлот – 11,3 млн. человек
2. Победа – 6,7 млн. человек
3. S7 – 4,8 млн. человек
4. Уральские авиалинии – 4,4 млн. человек

Следует отметить, что существенную долю перевозок всех конкурентов «Победа» составляют регулярные международные рейсы.. Сила влияния конкурентов и на внутреннем и на внешнем рынках крайне высока.» О какой угрозе по модели 5 сил конкуренции М.Портера идет речь?

Ответ: внутриотраслевая конкуренция

**Задание 29.** «По данным Государственного научно-исследовательского института гражданской авиации (ГосНИИ ГА) существует устойчивая связь между такими показателями как ВВП на душу населения и объем воздушных перевозок. С вероятностью 0,95 увеличение ВВП на 1% вызывает увеличение объема воздушных пассажирских перевозок на 0,6-1,1%. Согласно прогнозам рейтингового агентства Standard Poor's в ближайшие годы Россию ждет рост ВВП не менее чем на 3,5% в год. Таким образом, можно ожидать роста рынка авиаперевозок в России на 3-4% в год». Какая группа факторов анализируется согласно методу PEST? Ответ: экономические

**Задание 30.** Доля рынка подразделения «А» составляет 40%, а доля рынка его главного конкурента подразделения «В» - 30%. Рассчитайте относительную долю подразделения «А» на рынке.

Ответ: 1,33

### **7.3. Примерные тестовые задания для контроля (мониторинга) качества усвоения материала в т.ч. в рамках рубежного контроля знаний<sup>2</sup>**

#### **1. Укажите правильную последовательность этапов развития методологии стратегического управления:**

- а) управление на основе предвидения изменений → управление на основе контроля → управление на основе экстраполяции → управление на основе гибких экстренных решений
- б) управление на основе экстраполяции → управление на основе предвидения изменений → управление на основе контроля → управление на основе гибких экстренных решений
- в) управление на основе контроля → управление на основе экстраполяции → управление на основе предвидения изменений → управление на основе гибких экстренных решений
- г) управление на основе экстраполяции → управление на основе контроля → управление на основе предвидения изменений → управление на основе гибких экстренных решений
- д) управление на основе контроля → управление на основе экстраполяции → управление на основе гибких экстренных решений → управление на основе предвидения изменений

#### **2. Какое из приведенных определений стратегического менеджмента является верным?**

- а) вид управленческой деятельности, связанный с постановкой долгосрочных целей организации и поддержанием определенных взаимоотношений между организацией и окружением, которые позволяют ей добиться своих целей, соответствуют ее внутренним возможностям и позволяют оставаться восприимчивой к внешним требованиям
- б) процесс, определяющий последовательность действий организации по разработке и реализации стратегии
- в) область научных знаний, изучающая приемы и инструменты, методологию принятия стратегических решений и способы практической реализации этих знаний
- г) искусство разработки и реализации стратегии
- д) все ответы правильные

#### **3. Назовите два основных конечных «продукта» стратегического управления:**

- а) I. Продукция; II. Правила социального поведения организации
- б) I. Стратегический план; II. Внутренняя структура и организационные изменения
- в) I. Потенциал организации; II. Стратегия
- г) I. Потенциал организации; II. внутренняя структура и организационные изменения (архитектура организации)
- д) I. Потенциал организации; II. Стратегический план.

---

<sup>2</sup>Рубежный контроль знаний проводится для обучающихся очной формы обучения и оценивается по шкале «зачтено»/«не зачтено»

**4. Какой из инструментов стратегического менеджмента используется при сравнении конкурентных позиций организаций при анализе отрасли, если в ней действует так много конкурентов, что невозможно всесторонне изучить каждого из них?**

- а) построение профиля конкурентных преимуществ
- б) позиционирование на матрицах возможностей и угроз
- в) разработка карты стратегических групп конкурентов
- г) использование модели Портера пяти сил конкуренции
- д) СТЕП-анализ

**5. В качестве средства для стратегической оценки связи между видами деятельности, осуществляемыми внутри организации и за ее пределами, выступает...**

- а) управленческое обследование сильных и слабых сторон
- б) PEST-анализ
- в) портфельные матрицы
- г) SWOT-анализ
- д) цепочка ценностей

**6. Отметьте характеристику, присущую стратегическому планированию:**

- а. анализ позиций в конкурентной борьбе, выяснение опасностей, возможностей и чрезвычайных ситуаций, которые способны изменить сложившиеся тенденции.
- б. допущение, что будущее не может быть предсказано путем экстраполяции сложившихся тенденций роста
- в. закладывание в план итогов деятельности организации ниже по сравнению с прошлым периодом
- г. разработка и выдача заданий персоналу на месяц
- д. разработка плана движения денежных средств

**7. Что не может выступать в качестве внутриорганизационных построений в организации?**

- а. организационная культура
- б. внутренние коммуникации
- в. нормы и ценности
- г. уровень организации производства

**8. Дайте правильное определение «СИЛЕ» организации, которое используется в SWOT-анализе.**

- а. неблагоприятные для организации факторы внешней среды, препятствующие усилению ее конкурентной позиции или усиливающие позиции конкурентов
- б. то, что организация делает хорошо, или характеристика, которая укрепляет ее конкурентоспособность
- в. то, чего не достаёт организации, является ее недостатком или ухудшает ее положение относительно конкурентов
- г. благоприятные для организации факторы внешней среды, способствующие усилению ее конкурентной позиции или ослабляющие положение основных конкурентов

**9. Какое из определений характеризует стратегию дифференциации?**

- а) проникновение организации в новые для себя отрасли
- б) создание продукции, отличающейся от предложений конкурентов и придание ей более высокую потребительскую ценность
- в) выбор рыночной ниши, характеризующейся особыми потребностями
- г) экономия на удельных издержках организации
- д) создание уникальной товарной марки изделия на рынке

**10. Какие критерии выбора соответствуют базовой стратегии роста:**

- а) динамично развивающаяся отрасль, быстроменяющиеся технологии, руководство использует предпринимательский стиль управления
- б) стабильная технология, установление целей «от достигнутого», организация в целом удовлетворена своим положением

- в) установление целей ниже достигнутого уровня, организация имеет стабильную тенденцию к снижению показателей своей деятельности
- г) вхождение в родственные отрасли и начало бизнеса в неродственных отраслях
- д) создание продукции, отличающейся от предложений конкурентов и придание ей более высокую потребительскую ценность

**11. Какими способами организация может осуществлять базовую стратегию диверсификации?**

- а) поглощение поставщика; поглощение потребителя; открытие нового направления деятельности
- б) создание совместного предприятия с зарубежным партнером; поглощение конкурента
- в) приобретение существующей организации; создание совместного предприятия; открытие нового бизнеса «с нуля»
- г) поглощение поставщика; поглощение потребителя; открытие нового бизнеса «с нуля»
- д) открытие нового направления деятельности, поглощение конкурента, открытие нового бизнеса «с нуля»

**12. Определите, какая из приведенных ниже целей соответствует базовой стратегии сокращения – стратегии «сбора урожая / снятия сливок»:**

- а) закрытие подразделения организации и распродажа активов
- б) продажа одного из своих подразделений
- в) постепенное сокращение бизнеса до нуля и получение при этом максимально возможного дохода
- г) поиск возможностей и проведение мероприятий по сокращению затрат
- д) превращение в отдельно работающую фирму одно из своих подразделений

**7.4. Описание показателей и критериев оценивания сформированности компетенций на различных этапах их формирования; шкалы и процедуры оценивания**

**7.4.1. Вопросы и заданий для текущей и промежуточной аттестации**

При оценке знаний на экзамене учитывается уровень сформированности компетенций:

1. Уровень усвоения теоретических положений дисциплины, правильность формулировки основных понятий и закономерностей.
2. Уровень знания фактического материала в объеме программы.
3. Логика, структура и грамотность изложения вопроса.
4. Умение связать теорию с практикой.
5. Умение делать обобщения, выводы.

*Таблица 7.4.1.1*

**Шкала оценивания на экзамене**

<b>Оценка</b>	<b>Критерии выставления оценки</b>
Отлично	Обучающийся должен: <ul style="list-style-type: none"> <li>- продемонстрировать глубокое и прочное усвоение знаний программного материала;</li> <li>- исчерпывающе, последовательно, грамотно и логически стройно изложить теоретический материал;</li> <li>- правильно формулировать определения;</li> <li>- продемонстрировать умения самостоятельной работы с литературой;</li> <li>- уметь сделать выводы по излагаемому материалу.</li> </ul>
Хорошо	Обучающийся должен: <ul style="list-style-type: none"> <li>- продемонстрировать достаточно полное знание программного материала;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- продемонстрировать знание основных теоретических понятий; достаточно последовательно, грамотно и логически стройно излагать материал;</li> <li>- продемонстрировать умение ориентироваться в литературе;</li> <li>- уметь сделать достаточно обоснованные выводы по излагаемому материалу.</li> </ul>
Удовлетворительно	<p>Обучающийся должен:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- продемонстрировать общее знание изучаемого материала;</li> <li>- показать общее владение понятийным аппаратом дисциплины;</li> <li>- уметь строить ответ в соответствии со структурой излагаемого вопроса;</li> <li>- знать основную рекомендуемую программой учебную литературу.</li> </ul>
Неудовлетворительно	<p>Обучающийся демонстрирует:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- незнание значительной части программного материала;</li> <li>- невладение понятийным аппаратом дисциплины;</li> <li>- существенные ошибки при изложении учебного материала;</li> <li>- неумение строить ответ в соответствии со структурой излагаемого вопроса;</li> <li>- неумение делать выводы по излагаемому материалу.</li> </ul>

Таблица 7.4.1.2

### Шкала оценивания на рубежном контроле

Оценка	Критерии выставления оценки
Зачтено	<p>Обучающийся должен:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- продемонстрировать общее знание изучаемого материала;</li> <li>- показать общее владение понятийным аппаратом дисциплины;</li> <li>- уметь строить ответ в соответствии со структурой излагаемого вопроса;</li> <li>- знать основную рекомендуемую программой учебную литературу.</li> </ul>
Не зачтено	<p>Обучающийся демонстрирует:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- незнание значительной части программного материала;</li> <li>- не владение понятийным аппаратом дисциплины;</li> <li>- существенные ошибки при изложении учебного материала;</li> <li>- неумение строить ответ в соответствии со структурой излагаемого вопроса;</li> <li>- неумение делать выводы по излагаемому материалу.</li> </ul>

### 7.4.2. Письменной работы (эссе)

При оценке учитывается:

1. Правильность оформления
2. Уровень сформированности компетенций.
3. Уровень усвоения теоретических положений дисциплины, правильность формулировки основных понятий и закономерностей.
4. Уровень знания фактического материала в объеме программы.
5. Логика, структура и грамотность изложения письменной работы.
6. Полнота изложения материала (раскрытие всех вопросов)
7. Использование необходимых источников.
8. Умение связать теорию с практикой.
9. Умение делать обобщения, выводы.

Таблица 7.4.2.1

### Шкала оценивания эссе

Оценка	Критерии выставления оценки
Зачтено	Обучающийся олжен: - продемонстрировать общее знание изучаемого материала; - показать общее владение понятийным аппаратом дисциплины; - уметь строить ответ в соответствии со структурой излагаемого вопроса; - знать основную рекомендуемую программой учебную литературу.
Не зачтено	Обучающийся демонстрирует: - незнание значительной части программного материала; - не владение понятийным аппаратом дисциплины; - существенные ошибки при изложении учебного материала; - неумение строить ответ в соответствии со структурой излагаемого вопроса; - неумение делать выводы по излагаемому материалу

### 7.4.3.Тестирование

Таблица 7.4.3

### Шкала оценивания

Оценка	Критерии выставления оценки
Отлично	Количество верных ответов в интервале: 71-100%
Хорошо	Количество верных ответов в интервале: 56-70%
Удовлетворительно	Количество верных ответов в интервале: 41-55%
Неудовлетворительно	Количество верных ответов в интервале: 0-40%
Зачтено	Количество верных ответов в интервале: 41-100%
Не зачтено	Количество верных ответов в интервале: 0-40%

## 7.5. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ И (ИЛИ) ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ

**Качество знаний** характеризуется способностью обучающегося точно, структурированно и уместно воспроизводить информацию, полученную в процессе освоения дисциплины, в том виде, в котором она была изложена в учебном издании или преподавателем.

**Умения**, как правило, формируются на занятиях семинарского типа. Задания, направленные на оценку умений, в значительной степени требуют от обучающегося проявления стереотипности мышления, т.е. способности выполнить работу по образцам, с которыми он работал в процессе обучения. Преподаватель же оценивает своевременность и правильность выполнения задания.

**Навыки** - это умения, развитые и закрепленные осознанным самостоятельным трудом. Навыки формируются при самостоятельном выполнении обучающимся практико-ориентированных заданий, моделирующих решение им производственных и социокультурных задач в соответствующей области профессиональной деятельности, как правило, при выполнении домашних заданий, курсовых проектов (работ), научно-исследовательских работ, прохождении практик, при работе индивидуально или в составе группы и т.д. При этом обучающийся поставлен в условия, когда он вынужден самостоятельно (творчески) искать пути и средства для разрешения поставленных задач, самостоятельно планировать свою работу и анализировать ее результаты, принимать определенные решения в рамках своих полномочий, самостоятельно выбирать аргументацию и нести ответственность за проделанную работу, т.е. проявить владение навыками. Взаимодействие с преподавателем осуществляется периодически по завершению определенных этапов работы и проходит в виде консультаций. При оценке владения навыками преподавателем оценивается не только правильность решения выполненного задания, но и способность (готовность) обучающегося решать подобные

практико-ориентированные задания самостоятельно (в перспективе за стенами вуза) и, главным образом, способность обучающегося обосновывать и аргументировать свои решения и предложения.

**Устный опрос** - это процедура, организованная как специальная беседа преподавателя с группой обучающихся (фронтальный опрос) или с отдельными обучающимися (индивидуальный опрос) с целью оценки сформированности у них основных понятий и усвоения учебного материала.

**Тесты** являются простейшей формой контроля, направленная на проверку владения терминологическим аппаратом, современными информационными технологиями и конкретными знаниями в области фундаментальных и прикладных дисциплин. Тест может предоставлять возможность выбора из перечня ответов; один или несколько правильных ответов.

**Семинарские занятия** - основное назначение семинарских занятий по дисциплине – обеспечить глубокое усвоение обучающимися материалов лекций, прививать навыки самостоятельной работы с литературой, воспитывать умение находить оптимальные решения в условиях изменяющихся отношений, формировать современное профессиональное мышление обучающихся. На семинарских занятиях преподаватель проверяет выполнение самостоятельных заданий и качество усвоения знаний.

## РАЗДЕЛ 8. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

### 8.1. Методические рекомендации по написанию эссе

**Эссе** (от французского *essai* – опыт, набросок) – жанр научно-публицистической литературы, отражающий подчеркнуто-индивидуальную позицию автора по конкретной проблеме.

Главными особенностями, которые характеризуют эссе, являются следующие положения:

- собственная позиция обязательно должна быть аргументирована и подкреплена законами, авторитетными точками зрения и базироваться на фундаментальной науке. Небольшой объем (4–6 страниц), с оформленным списком литературы и сносками на ее использование;
- стиль изложения – научно-исследовательский, требующий четкой, последовательной и логичной системы доказательств; может отличаться образностью, оригинальностью, афористичностью, свободным лексическим составом языка;
- исследование ограничивается четкой, лаконичной проблемой с выявлением противоречий и разрешением этих противоречий в данной работе.

### 8.2. Методические рекомендации по использованию кейсов

**Кейс-метод (Casestudy)** – метод анализа реальной ситуации, описание которой временно отражает не только какую-либо практическую проблему, но и актуализирует определенный комплекс знаний, который необходимо усвоить при разрешении данной проблемы. При этом сама проблема не имеет однозначных решений.

Кейс как метод оценки компетенций должен удовлетворять следующим требованиям:

- соответствовать четко поставленной цели создания;
- иметь междисциплинарный характер;
- иметь достаточный объем первичных и статистических данных;
- иметь соответствующий уровень сложности, иллюстрировать типичные ситуации, иметь актуальную проблему, позволяющую применить разнообразные методы анализа при поиске решения, иметь несколько решений.

Кейс-метод оказывает содействие развитию умения решать проблемы с учетом конкретных условий и при наличии фактической информации. Он развивает такие квалификационные характеристики, как способность к проведению анализа и диагностики проблем, умение четко формулировать и высказывать свою позицию, умение общаться, дискутиро-

вать, воспринимать и оценивать информацию, которая поступает в вербальной и невербальной форме.

### **8.3. Требования к компетентностно-ориентированным заданиям для демонстрации выполнения профессиональных задач**

Компетентностно-ориентированное задание – это всегда практическое задание, выполнение которого нацелено на демонстрацию доказательств наличия у обучающихся сформированных компетенций необходимых для будущей профессиональной деятельности.

Компетентностно-ориентированные задания бывают разных видов:

- направленные на подготовку конкретного практико-ориентированного продукта;
- аналитического и диагностического характера, направленные на анализ различных аспектов и проблем экономической деятельности;
- связанные с выполнением основных профессиональных функций (выполнение конкретных действий в рамках вида профессиональной деятельности, например, формулирование целей миссии, и т. п.).

## **РАЗДЕЛ 9. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

### **Основная литература**

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

Шадченко Н.Ю. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : учебно-методическое пособие для преподавателей и студентов направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» / Н.Ю. Шадченко. — Электрон. текстовые данные. — Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2017. — 48 с. — ЭБС «IPRsmart». — 978-5-4486-0001-2. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/62888.html>

### **Дополнительная литература**

Гришина С.А. Современные концепции менеджмента: стратегический менеджмент : учебно-методическое пособие / Гришина С.А.. — Тула : Тульский государственный педагогический университет имени Л.Н. Толстого, 2021. — 71 с. — ISBN 978-5-6045160-9-6. — Текст : электронный // IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/119707.html>

Смирнова И.Ю. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : методическое пособие (курс лекций) / И.Ю. Смирнова. — Электрон. текстовые данные. — Симферополь: Университет экономики и управления, 2017. — 156 с. — ЭБС «IPRsmart». 2227-8397. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/73283.html>

Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии [Электронный ресурс] : учебник для вузов / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. — Электрон. текстовые данные. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 577 с. — ЭБС «IPRsmart». — 5-85173-059-5. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/74945.html>

### **Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине**

**Интернет-ресурсы, современные профессиональные базы данных, информационно-справочные и поисковые системы**

#### **Интернет-ресурсы,**

Организация безопасности и сотрудничества в Европе: <http://www.osce.org/>

Организация Объединенных наций: <http://www.un.org/>

Организация по Безопасности и Сотрудничеству в Европе: [www.osce.org](http://www.osce.org)

Совет Европы: <http://www.coe.int>

ЮНЕСКО: <http://www.unesco.org>

***современные профессиональные базы данных,***

Всемирная организация здравоохранения: <http://www.who.ch/>

Всемирная торговая организация: [www.wto.org](http://www.wto.org)

Европейский парламент: <http://www.europarl.eu.int>

Европейский Союз: <http://.europa.eu.int>

Международная организация труда: <http://www.ilo.org>

***информационно-справочные и поисковые системы***

ЭБС «IPRsmart» <http://www.iprbookshop.ru>

Справочная правовая система «КонсультантПлюс»: <http://www.con-sultant.ru>

**Комплект лицензионного программного обеспечения**

Microsoft Open Value Subscription для решений Education Solutions № Tr000544893 от 21.10.2020 г. MDE Windows, Microsoft Office и Office Web Apps. (срок действия до 01.11.2023 г.)

Антивирусное программное обеспечение ESET NOD32 Antivirus Business Edition договор № ИС00-006348 от 14.10.2022 г. (срок действия до 13.10.2025 г.)

Программное обеспечение «Мираполис» система вебинаров - Лицензионный договор 244/09/16-к от 15.09.2016 (Спецификация к Лицензионному договору 244/09/16-к от 15.09.2016, от 11.05.2022 г. ) (срок действия до 10.07.2023 г.)

Электронная информационно-образовательная среда «1С: Университет» договор от 10.09.2018 г. №ПРКТ-18281 (бессрочно)

Информационная система «ПервыйБит» сублицензионный договор от 06.11.2015 г. №009/061115/003 (бессрочно)

Система тестирования Indigo лицензионное соглашение (Договор) от 08.11.2018 г. №Д-54792 (бессрочно)

Информационно-поисковая система «Консультант Плюс» - договор об информационно поддержке от 26.12.2014, (бессрочно)

Электронно-библиотечная система IPRsmart лицензионный договор от 01.09.2022 г. №9489/22С (срок действия до 31.08.2024 г.)

Научная электронная библиотека eLIBRARY лицензионный договор SCIENC INDEX № SIO -3079/2022 от 12.01.2022 г. (срок действия до 27.01.2024 г.)

**Свободно распространяемое программное обеспечение**

Комплект онлайн сервисов GNU ImageManipulationProgram, свободно распространяемое программное обеспечение

***Программное обеспечение отечественного производства:***

Программное обеспечение «Мираполис» система вебинаров - Лицензионный договор 244/09/16-к от 15.09.2016 (Спецификация к Лицензионному договору 244/09/16-к от 15.09.2016, от 11.05.2022 г. ) (срок действия до 10.07.2023 г.)

Электронная информационно-образовательная среда «1С: Университет» договор от 10.09.2018 г. №ПРКТ-18281 (бессрочно)

Информационная система «ПервыйБит» сублицензионный договор от 06.11.2015 г. №009/061115/003 (бессрочно)

Система тестирования Indigo лицензионное соглашение (Договор) от 08.11.2018 г. №Д-54792 (бессрочно)

Информационно-поисковая система «Консультант Плюс» - договор об информационно поддержке от 26.12.2014, (бессрочно)

Электронно-библиотечная система IPRsmart лицензионный договор от 01.09.2022 г. №9489/22С (срок действия до 31.08.2024 г.)

Научная электронная библиотека eLIBRARY лицензионный договор SCIENC INDEX № SIO -3079/2022 от 12.01.2022 г. (срок действия до 27.01.2024 г.)

## РАЗДЕЛ 10. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА

<p>Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации</p>	<p><u>Оборудование:</u> специализированная мебель (мебель аудиторная (12 столов, 24 стульев, доска аудиторная нависная), стол преподавателя, стул преподавателя).</p> <p><u>Технические средства обучения:</u> персональный компьютер; мультимедийное оборудование (проектор, экран).</p>
<p>Помещение для самостоятельной работы</p>	<p>Специализированная мебель (9 столов, 9 стульев), персональные компьютеры с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Университета</p>