

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Серяков Владимир Дмитриевич  
Должность: Ректор  
Дата подписания: 15.03.2021 11:49:05  
Уникальный программный идентификатор:  
a8a5e969b08c5e57b011bba6b38ed24f6da2f41a

**АВТНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ ИНСТИТУТ СОВРЕМЕННОГО  
ОБРАЗОВАНИЯ И ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ**

**Кафедра экономики и менеджмента**



**УТВЕРЖДАЮ**

**Ректор**

**В.Д. Серяков**

**«27» августа 2021 г.**

**Рабочая программа учебной дисциплины**  
**СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

**Направление подготовки**  
**38.03.02 МЕНЕДЖМЕНТ**

**профиль подготовки: менеджмент организации**

**Квалификация (степень) выпускника – бакалавр**

**Формы обучения: очная, очно-заочная, заочная**

**Москва – 2021**

Рабочая программа составлена в соответствии с требованиями ФГОС  
ВО по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент.

Автор: Профессор кафедры экономики и менеджмента, к.э.н., СИС,  
Круцко В.Г.

Программа одобрена на заседании кафедры экономики и менеджмента  
«17» августа 2021 г., протокол № 1

Заведующий кафедрой  
экономики и менеджмента



Д.С. Полянский

**Внесение изменений и дополнений**

**Рабочая программа рассмотрена и одобрена на заседании кафедры**

«       » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г., протокол № \_\_\_\_\_

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_

**Внесение изменений и дополнений**

**Рабочая программа рассмотрена и одобрена на заседании кафедры**

«       » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г., протокол № \_\_\_\_\_

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_

**Внесение изменений и дополнений**

**Рабочая программа рассмотрена и одобрена на заседании кафедры**

«       » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г., протокол № \_\_\_\_\_

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_

**Внесение изменений и дополнений**

**Рабочая программа рассмотрена и одобрена на заседании кафедры**

«       » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г., протокол № \_\_\_\_\_

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_

**Внесение изменений и дополнений**

**Рабочая программа рассмотрена и одобрена на заседании кафедры**

«       » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г., протокол № \_\_\_\_\_

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_

Лист изменений  
в рабочей программе

Дата внесенных изменений	Содержание изменений	Подпись

## 1. Наименование дисциплины.

Стратегический менеджмент

### 1.1. Цели освоения дисциплины

формирование у студентов базовых теоретических знаний и основных практических навыков в области стратегического управления предприятиями и организациями.

### 1.2. Задачи дисциплины

Главной задачей дисциплины является формирование у студентов научного представления об особенностях стратегического управления предприятием или организацией в условиях нестабильной, быстро изменяющейся внешней среды. Другими учебно-методическими задачами являются:

- освоение студентами теоретических знаний и практических навыков по определению возникающих возможностей и оценке угроз организации (предприятию), исходя из анализа внешней среды и особенностей (сильных и слабых сторон) предприятий;

- выработка умения формулировать миссию и цели предприятия на основе стратегического анализа;

- изучение возможных вариантов стратегий, методов разработки стратегических альтернатив и выбора конкретной стратегии организации (предприятия);

- формирование у студентов практических навыков разработки мероприятий по реализации стратегии с учетом возможности сопротивления изменениям;

- изучение методов стратегического контроля и разработки систем контроля реализации стратегии.

## 2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.

В результате обучения по дисциплине, у обучающихся должны быть сформированы общекультурные компетенции:

- владением навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности (ПК-3);

- способностью анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений (ПК-5);

- владением навыками подготовки организационных и распорядительных документов, необходимых для создания новых предпринимательских структур (ПК-20).

Этап (уровень) освоения компетенции *	Планируемые результаты обучения** (показатели достижения заданного уровня освоения компетенций)		
	<u>знать</u>	<u>уметь</u>	<u>владеть</u>
Первый этап (пороговый уровень) <i>владением навыками стратегическ ого анализа, разработки (ПК-3)-I</i>	<u>Знать:</u> сущность стратегических управленческих решений и методы их принятия.	<u>Уметь:</u> оценивать условия и последствия принимаемых стратегических решений.	<u>Владеть:</u> навыками анализа и оценки последствий принимаемых стратегических решений

Этап (уровень) освоения компетенции *	Планируемые результаты обучения** (показатели достижения заданного уровня освоения компетенций)		
	<u>знать</u>	<u>уметь</u>	<u>владеть</u>
Второй этап (повышенный уровень) <i>и</i> <i>осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности.</i> <i>(ПК-3)-II</i>	<u>Знать:</u> основные теоретические положения стратегического менеджмента, его основные характеристики, ресурсы, направления и тенденции развития.	<u>Уметь:</u> формулировать миссию и цели предприятия, выбирать из возможных стратегических альтернатив конкретную стратегию организации;	<u>Владеть:</u> методами стратегического контроля и разработки систем контроля выполнения стратегии.
Первый этап (пороговый уровень) <i>способность</i> <i>ю</i> <i>анализировать взаимосвязи между</i> <i>(ПК-5)- I</i>	<u>Знать</u> содержание и взаимосвязь основных элементов процесса стратегического управления.	<u>уметь</u> анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями.	<u>владеть</u> навыками разработки сбалансированных управленческих решений по реализации стратегии организации.
Второй этап (повышенный уровень) <i>функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений</i> <i>(ПК-5)-II</i>	<u>Знать</u> освоить практические навыки по стратегическому анализу внешней среды (возможности, угрозы) и особенностей (сильных и слабых сторон) предприятий;	<u>уметь</u> освоить практические навыки разработки мероприятий по выполнению стратегии, учитывая возможное сопротивление изменениям со стороны окружения;	<u>владеть</u> способностью анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений.
Первый этап (пороговый уровень) <i>владением навыками подготовки организационных</i> <i>(ПК-20)-I</i>	<u>Знать</u> основные концепции стратегического менеджмента.	<u>уметь</u> заполнять распорядительные и иные документы;	<u>владеть</u> навыками обработки деловой информации, необходимой для проведения стратегического анализа.

Этап (уровень) освоения компетенции *	Планируемые результаты обучения** (показатели достижения заданного уровня освоения компетенций)		
	<u>знать</u>	<u>уметь</u>	<u>владеть</u>
Второй этап (повышенны й уровень) <b>и</b> <i>распорядител ьных документов, необходимых для создания новых предпринима тельских структур (ПК-20)-II</i>	<b><u>Знать</u></b> распорядительные документы, необходимые для создания новых предпринимательских структур;	<b><u>уметь</u></b> активно участвовать в командной проектной работе, использовать навыки эффективной коммуникации;  разрабатывать программу организационных изменений и бизнес- идей;	<b><u>владеть</u></b> навыками подготовки организационных и распорядительных документов, необходимых для создания новых предпринимательских структур.

### 3. Место дисциплины в структуре образовательной программы.

Б1.Б.16 Базовая часть.

«Стратегический менеджмент» является дисциплиной базовой части Блока 1 учебного плана и изучается студентами второго курса в пятом семестре очной формы обучения.

### 4. Объем дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся.

Общая трудоемкость дисциплины составляет 6 зачётные единицы (216 часа).  
Дисциплина предполагает изучение 7 тем.

№	Форма обучения	семестр	Общая трудоемкост ь		В том числе контактная работа с преподавателем				сам. работа	контроль	
			в з.е.	в часах	всего	лекции /*	семинары, ПЗ/*	кур.раб/ контр. раб		часы	вид
1	Очная	5	6	216	117	34/12	54/20	2	99	27	экзамен
2	Очно-заочная	6	6	216	111	32/10	50/18	2	105	27	экзамен
3	Заочная	5	4	144	20	10/4	10/4		124		
		6	2	72	2			2	61	9	экзамен

\* в том числе интерактивные занятия (ИЗ)

5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий.

**Очная форма обучения**

Разделы и темы дисциплины	Всего часов учебных занятий	В т.ч. аудиторных	Количество часов			Отчетность	Самостоятельная работа
			Лекции	Семинары/ Практические занятия	Занятия в ИФ		
<b>5 семестр</b>							
<b>Тема 1.</b> Введение в стратегический менеджмент.	20	10	4	6	4		10
<b>Тема 2.</b> Стратегический анализ внешней среды организации.	26	12	4	8	4		14
<b>Тема 3.</b> Стратегический анализ внутренней среды организации.	26	12	4	8	4		14
<b>Тема 4.</b> Разработка миссии и стратегических целей.	26	12	4	8	4		14
<b>Тема 5.</b> Формулирование и анализ стратегических альтернатив и выбор стратегии.	32	14	6	8	6		18
<b>Тема 6.</b> Реализация стратегии. Управление стратегическими изменениями.	27	14	6	8	4		13
<b>Тема 7.</b> Стратегический контроль. Организация стратегического управления в организации.	28	14	6	8	6		14
<b>Курсовая работа</b>	4	2				2	2
<b>Экзамен</b>	27	9				9	18
<b>Итого за 5 семестр</b>	<b>216</b>	<b>99</b>	<b>34</b>	<b>54</b>	<b>32</b>	<b>11</b>	<b>117</b>

*Всего на дисциплину учебным планом отводится 5 зачетных единиц*



### Очно-заочная форма обучения

Разделы и темы дисциплины	Всего часов учебных занятий	В т.ч. аудиторных	Количество часов			Отчетность	Самостоятельная работа
			Лекции	Семинары/ Практические занятия	Занятия в ИФ		
<b>6 семестр</b>							
<b>Тема 1.</b> Введение в стратегический менеджмент.	22	10	4	6	4		12
<b>Тема 2.</b> Стратегический анализ внешней среды организации.	24	11	4	7	4		13
<b>Тема 3.</b> Стратегический анализ внутренней среды организации.	24	11	4	7	4		13
<b>Тема 4.</b> Разработка миссии и стратегических целей.	27	12	4	8	4		15
<b>Тема 5.</b> Формулирование и анализ стратегических альтернатив и выбор стратегии.	32	14	6	8	4		18
<b>Тема 6.</b> Реализация стратегии. Управление стратегическими изменениями.	25	10	4	6	4		15
<b>Тема 7.</b> Стратегический контроль. Организация стратегического управления в организации.	31	14	6	8	4		17
<b>Курсовая работа</b>	4	2				2	2
<b>Экзамен</b>	27	9				9	18
<b>Итого по дисциплине</b>	<b>216</b>	<b>93</b>	<b>32</b>	<b>50</b>	<b>28</b>	<b>11</b>	<b>123</b>

*Всего на дисциплину учебным планом отводится 6 зачетных единиц*

### Заочная форма обучения

Разделы и темы дисциплины	Всего часов учебных занятий	В т.ч. аудиторных	Количество часов			Отчетность	Самостоятельная работа
			Лекции	Семинары/ ПЗ	Занятия в ИФ		
<b>5 семестр</b>							
<b>Тема 1.</b> Введение в стратегический менеджмент.	19	3	1	2	1		16
<b>Тема 2.</b> Стратегический анализ внешней среды организации.	19	2	1	1	1		17
<b>Тема 3.</b> Стратегический анализ внутренней среды организации.	19	2	1	1	1		17
<b>Тема 4.</b> Разработка миссии и стратегических целей.	18	2	1	1	1		16
<b>Тема 5.</b> Формулирование и анализ стратегических альтернатив и выбор стратегии.	23	3	2	1	2		20
<b>Тема 6.</b> Реализация стратегии. Управление стратегическими изменениями.	22	4	2	2	1		18
<b>Тема 7.</b> Стратегический контроль. Организация стратегического управления в организации.	24	4	2	2	1		20
<b>Итого за 5 семестр</b>	<b>144</b>	<b>20</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>8</b>		<b>124</b>
<b>6 семестр</b>							
<b>Курсовая работа</b>	<b>27</b>	<b>2</b>				<b>2</b>	<b>25</b>
<b>Экзамен</b>	<b>45</b>	<b>9</b>				<b>9</b>	<b>36</b>
<b>Итого за 6 семестр</b>	<b>72</b>	<b>11</b>				<b>11</b>	<b>61</b>
<b>Итого за дисциплину</b>	<b>180</b>	<b>31</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>8</b>	<b>11</b>	<b>185</b>

*Всего на дисциплину учебным планом отводится 6 зачетных единиц*

### СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

#### **Тема 1. Введение в стратегический менеджмент.**

Предмет дисциплины, его цель и задачи. Содержание и структура дисциплины. Место и роль курса в подготовке специалиста по управлению организацией.

Задачи стратегического менеджмента: проявление стратегического видения и миссии; целеполагание; формирование стратегии; реализация стратегии; оценка

реализации и внесение корректировок. Сущность и преимущества стратегического мышления. Основные этапы развития стратегического управления.

Стратегическое видение и его влияние на формирование стратегии организации. Роль лидера в формировании стратегии организации.

Сущность процесса стратегического управления. Участники процесса стратегического управления. Команда управляющих для реализации стратегических планов и программ организации.

Основные категории стратегического менеджмента: стратегическое и оперативное (тактическое) управление, внешняя и внутренняя среда организации, отрасль и бизнес организации, видение, миссия, цели, стратегия, внедрение стратегии, стратегический контроль, организационная культура.

Взаимосвязь этики бизнеса и стратегии организации.

## **Тема 2. Стратегический анализ внешней среды организации.**

Роль ситуационного анализа при формировании стратегии. Объекты стратегического анализа, его цели и основные результаты. Этапы, формы и аналитический инструментарий стратегического анализа.

Общее и оперативное окружение организации. Факторы макро- и мезосреды организации, влияющие на формирование и выбор стратегии.

Анализ общего окружения (среда косвенного воздействия): экономический, правовой, технологический, социокультурный и политический аспекты внешнего окружения. Аналитический инструментарий. Результаты стратегического анализа макроокружения организации. Возможности и угрозы (опасности) организации во внешней макросреде.

Оперативное окружение (среда прямого воздействия) и отраслевой анализ. Конкуренция и конкурентоспособность организации. Движущие силы конкуренции (по М. Портеру). Методы и направления отраслевого анализа. Основные экономические характеристики отрасли. Анализ конкурентных сил в отрасли. Факторы изменений конкурентных сил в отрасли. Текущее положение и динамика развития основных конкурентов: анализ и прогнозирование. Динамика движущих сил отрасли. Карты стратегических групп как инструмент стратегического анализа конкуренции в отрасли. Стратегическая позиция организации в отрасли и ее оценка. Ключевые факторы успеха (КФУ) в отрасли. Оценка привлекательности отрасли. Возможности и угрозы, существующие для организации в отрасли.

Особенности стратегического анализа отраслевого окружения диверсифицированных компаний. Эффект синергии и его влияние на стратегический выбор организации. Стратегические соответствия бизнесов организации и возможности их использования для усиления стратегической позиции организации. Портфельный стратегический анализ отраслей. Стратегический анализ отраслей для вхождения в новые отрасли и выхода из текущего бизнеса. Входные барьеры в отрасли. Отраслевые возможности и угрозы для диверсифицированных организаций.

## **Тема 3. Стратегический анализ внутренней среды организации.**

Анализ существующей стратегии организации. Оценка эффективности стратегии организации: критерии, подходы и методы.

Внутренняя среда организации и ее стратегический анализ. Направления, формы и методы стратегического анализа внутренней среды организации. Особенности

стратегического анализа внутренней среды организации. Стратегический потенциал организации: понятия и подходы к его оценке.

Оценка ресурсов организации и ее конкурентной силы. Бенчмаркинг: сущность, формы, методы и результаты. Стратегический бизнес-профиль организации. Источники силы и слабости организации на рынке. Ключевые компетенции организации.

Оценка эффективности текущей стратегии маркетинга организации. Анализ маркетингового потенциала организации: текущий уровень и стратегический аспект. Сегментация рынка: текущее состояние и стратегические изменения структуры потребителей. Продуктовый портфель. Анализ продуктовой стратегии. Эффективность ценовой политики, системы продвижения и распределения товаров и услуг.

Инновационный потенциал организации. Инновационная активность организации: стратегический подход к анализу. Оценка эффективности инновационной и научно-технической политики организации.

Анализ производственного потенциала организации. Производственные мощности. Размещение предприятия. Уровень технологии. Управление запасами. Субподряд и аутсорсинг. Обеспечивающие процессы производства. Логистика. Системы планирования и управления качеством. Организация рабочих мест.

Концепция «цепочки ценностей». Подходы и методы стратегического анализа «цепочки ценностей».

Анализ финансового состояния организации: уровни рентабельности, оборачиваемости, устойчивости, ликвидности, инвестиционные возможности. Оценка эффективности финансовой политики организации. Финансовый профиль организации. Оценка бизнеса: подходы и методы.

Анализ кадрового потенциала организации: трудовые отношения, производственная дисциплина, лояльность организации и инициативность персонала, система оценки, продвижения, подготовки и мотивации персонала, организационная культура, социализация персонала.

Анализ организационных возможностей предприятия: организационная структура, стиль и уровень руководства, политика и процедуры управления, коммуникации в организации, корпоративные отношения, организационная культура.

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

#### **Тема 4. Разработка миссии и стратегических целей.**

Понятие и значение миссии организации. Направления формирования миссии. Методические рекомендации для формулирования миссии организации. Формулирование миссии.

Цели организации. Основные направления формулирования целей: маркетинговый подход, подход на основе анализа и развития производительности организации, финансовый подход (рентабельность, доходность, инвестиционная привлекательность), инновационный подход, подход на основе социальных целей. «Дерево целей» организации как инструмент взаимного согласования и обеспечения непротиворечивости целей. Критерии оценки достижения стратегических целей организации.

#### **Тема 5. Формулирование и анализ стратегических альтернатив и выбор стратегии.**

Стратегическая пирамида. Корпоративные стратегии. Бизнес-стратегии. Функциональные стратегии. Операционные стратегии. Соотношение миссии, целей и

задач организации. Уровни формулирования стратегий (корпоративный уровень для диверсифицированных компаний, бизнес-уровень, функциональный уровень, операционный уровень): согласование и обеспечение единства.

Стратегии и конкурентные преимущества. Типы конкурентных преимуществ (по М. Портеру). Базовые стратегии конкуренции. Стратегия лидерства, основанного на низких издержках производства: преимущества и условия применения. Стратегии широкой дифференциации: преимущества и условия применения. Стратегии лучшего соотношения цены и качества. Сфокусированные стратегии низких цен и дифференциации: преимущества и условия применения.

Стратегии вертикальной интеграции: (вертикальная интеграция «вверх/вперед», вертикальная интеграция «вниз/назад»). Условия эффективности стратегий интегрирования. Стратегии кооперирования (стратегии горизонтальной интеграции). Слияния и поглощения как формы реализации интеграционных стратегий. Стратегические альянсы. Научно-техническая и промышленная кооперация: формы, методы, условия применимости.

Наступательные и оборонительные стратегии. Стратегии сокращения. Стратегии инновационного развития организации. Инновации как инструмент обеспечения конкурентоспособности организации. Риски инновационных стратегий.

Стратегии диверсификации. Диверсификация: преимущества и ограничения применения. Недостатки и риски стратегий диверсификации. Анализ бизнес-портфеля диверсифицированных компаний. Матрица Boston Consulting Group (BCG). Матрица General Electric (GE - McKinsey). Матрица «Жизненный цикл – стратегия».

Понятие бизнес-единицы и принципы ее выделения. Стратегии бизнес-единиц и функциональные стратегии.

Стратегии и конкурентные преимущества в диверсифицированных компаниях. Вхождение в новый бизнес. Стратегии диверсификации в связанных отраслях. Стратегии диверсификации в несвязанных отраслях. Диверсификация и стратегии ликвидации бизнеса. Корпоративность и стратегии реструктуризации портфеля. Многонациональные стратегии диверсификации\*. Комбинирование диверсифицированных стратегий.

Выбор стратегии. Факторы, определяющие выбор стратегии организации (риск, предшествующий опыт и результаты реализации стратегии, конфликт интересов собственников/акционеров и менеджмента, фактор времени и т.п.). Критерии выбора.

#### **Тема 6. Реализация стратегии. Управление стратегическими изменениями.**

Проблемы реализации стратегии. Выбор подходов к реализации стратегии. Реализация стратегии и оценка результатов.

Природа и сущность стратегических изменений. Анализ стратегических изменений: анализ организационной структуры, процессов управления и организационной культуры. Сопротивление изменениям. Анализ сил сопротивления при реализации стратегии и методы их преодоления.

Особенности антикризисного управления как формы стратегического менеджмента.

Роль организационных структур управления в реализации стратегии. Преимущества и недостатки основных типов структур управления в рамках стратегического выбора. Центры ответственности в организации. Реинжиниринг. Реструктуризация.

Стили и методы стратегического управления. Команды стратегического управления. Роли в командах стратегического управления. Лидерство в стратегическом менеджменте.

Политики (научно-техническая, кадровая, финансовая и др.) организации и поддерживающие их процедуры. Распределение ресурсов при реализации стратегии: методы и инструментарий.

Организационная культура и реализация стратегии. Стратегические факторы организационной культуры. Стратегическая роль организационной культуры.

### **Тема 7. Стратегический контроль. Организация стратегического управления в организации.**

Организационный и стратегический контроль. Корректировка стратегии. Процесс стратегического контроля. Мониторинг сильных и слабых стратегических сигналов: цель, методы и формы. Методы сбора и обработки информации для стратегического мониторинга. Аудит стратегии. Системы стратегического управленческого учета. Управленческие информационные системы в стратегическом контроле.

Оценка эффективности стратегического управления в организации: критерии, показатели и методы. Внеэкономические факторы эффективности стратегии организации.

Управление стратегическими рисками в организации: цели и методы.

Система стратегического управления в организации. Организация стратегического менеджмента в организации. Система стратегических планов организации. Документы стратегического планирования.

## **6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине.**

### **Самостоятельная работа студентов при изучении курса включает:**

доработку конспектов лекций, изучение материала по рекомендованным литературным источникам и выполнение заданий по темам курса;

подготовку к семинарским занятиям, плановым контрольным мероприятиям (собеседованию, тестированию и др.);

подготовку к экзамену.

При изучении дисциплины часть самостоятельной работы студенты выполняют в аудиториях университета под руководством преподавателя, используя имеющуюся на кафедре и в библиотеке университета обязательную и дополнительную литературу, компьютерные программы (тесты и т.п.).

При изучении курса часть самостоятельной работы студенты выполняют в аудиториях университета под руководством преподавателя, используя имеющуюся на кафедре и в библиотеке университета обязательную и дополнительную литературу, а также компьютерные программы (тесты и т.п.).

Формами контроля знаний студентов являются промежуточный (тестирование, контрольные работы) и итоговый контроль (экзамен).

Оптимальный подход к изучению материала курса, представленного на компакт-диске, заключается в следующем:

1. Руководствуясь тематическим содержанием курса, и используя материалы, представленные на компакт-диске (лекционный материал, хрестоматия) получить основные сведения об основных понятиях, принципах и методах, используемых в менеджменте. В качестве ориентира для получения знаний и самопроверки следует использовать контрольные вопросы, задания и тесты.

2. Применить полученные знания в реальных условиях (на семинарских занятиях, в тематических дискуссиях и обсуждениях по менеджменту, при выполнении практической деятельности и т.п.).

3. Закрепить полученные знания, умения и навыки, выполняя задания по тематике, определяемой преподавателем, и, применяя методы и приемы менеджмента в своей социальной и, по возможности, профессиональной деятельности.

Методика самостоятельной работы предварительно разъясняется преподавателем и в последующем может уточняться с учетом индивидуальных особенностей студентов. Время и место самостоятельной работы (аудитории института, библиотека) выбираются студентами по своему усмотрению с учетом рекомендаций преподавателя.

Самостоятельную работу над дисциплиной следует начинать с изучения программы, которая содержит основные требования к знаниям, умениям, навыкам студентов. Обязательно следует вспомнить рекомендации, данные преподавателем, затем приступить к изучению отдельных разделов и тем в порядке, предусмотренном программой.

Получив представление об основном содержании темы, необходимо изучить материал с помощью учебника. Целесообразно составить краткий конспект или схему, отображающую смысл и связи основных понятий данного раздела, включенных в него тем. Затем, как показывает опыт, полезно изучить выдержки из первоисточников – работ выдающихся философов, экономистов, менеджеров и правоведов. Полезно составить их краткий конспект. Обязательно следует записывать возникшие вопросы, на которые не удалось ответить самостоятельно.

Изучение дисциплины заканчивается экзаменом, проводимым по всему ее содержанию. К экзамену допускаются студенты, которые систематически работали в течение всего семестра и показали на семинарских занятиях уверенные знания предмета.

Непосредственная подготовка к экзамену осуществляется по вопросам, представленным в данной рабочей программе. Тщательно изучите формулировку каждого вопроса, вникните в его суть. Затем составьте план ответа; обычно он включает:

- показ теоретической и практической значимости рассматриваемого вопроса;
- обзор освещения вопроса в истории экономической мысли;
- определение сущности рассматриваемого предмета;
- основные элементы содержания и структура предмета рассмотрения;
- факторы, логика и перспективы эволюции предмета;
- показ роли и значения рассматриваемого материала для практической деятельности.

План ответа желательно развернуть, приложив к нему ссылки на первоисточники, характерные примеры из экономической практики. Важно отметить для себя пробелы в знаниях, которые следует ликвидировать в ходе учебного сбора, а также вопросы, требующие уточнения у преподавателя.

### **МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО НАПИСАНИЮ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ (РЕФЕРАТОВ).**

Учебным планом по специальности для студентов заочной формы обучения по дисциплине предусмотрено написание контрольных работ, что является необходимым условием для успешного усвоения ими основных положений данной дисциплины и служит допуском к сдаче экзамена по курсу во время зачетной сессии. Номер варианта контрольной работы соответствует последней цифре зачетной книжки студента.

Контрольная работа – самостоятельный труд студента, который способствует углубленному изучению пройденного материала.

**Цель выполняемой работы:** получить глубокие знания выбранной темы.

**Основные задачи выполняемой работы:**

- 1) закрепление полученных ранее теоретических знаний;
- 2) выработка навыков самостоятельной научно-исследовательской работы;
- 3) выяснение степени подготовленности студента к будущей практической работе;

Весь процесс написания контрольной работы можно условно разделить на следующие этапы:

- определение установленного варианта контрольной работы;
- изучение литературы, относящейся к теме работы;
- оформление контрольной работы, представление её на кафедру для регистрации и рецензирования;
- защита контрольной работы.

Подготовку контрольной работы следует начинать с повторения соответствующего раздела учебника, учебных пособий по данной теме и конспектов лекций, прочитанных ранее. Приступать к выполнению работы без изучения основных положений и понятий науки не следует, так как в этом случае студент, как правило, плохо ориентируется в материале, не может отграничить смежные вопросы и сосредоточить внимание на основных, первостепенных проблемах рассматриваемой темы.

Контрольная работа излагается логически последовательно, грамотно и разборчиво. Каждая работа обязательно должна иметь титульный лист. Он содержит название высшего учебного заведения, номер варианта контрольной работы, фамилию, инициалы, учёное звание и степень научного руководителя, фамилию, инициалы автора, место работы и занимаемую должность, номер группы.

На следующем листе даётся план контрольной работы. План включает в себя: название всех разделов и список литературы.

Излагая вопрос, каждый новый смысловой абзац необходимо начать с красной строки. Закончить изложение вопроса следует выводом, итогом по содержанию данного раздела.

Страницы контрольной работы должны иметь нумерацию (сквозную). Номер страницы ставится сверху посередине, либо в правом углу. На титульном листе номер страницы не ставится. Оптимальный объём контрольной работы 25-30 страниц рукописного или 15-20 страниц машинописного текста (размер шрифта № 14 на компьютере) через 2 интервала (1,5 на компьютере) на стандартных листах формата А-4 (210\*297 мм), поля: верхнее – 20 мм, нижнее – 20 мм, левое – 30 мм, правое – 15 мм.

В тексте контрольной работы не допускается произвольное сокращение слов (кроме общепринятых). Дополнительно контрольная работа может иметь приложения (схемы, графики, диаграммы, фотографии и т.д.).

По всем возникшим вопросам студенту следует обращаться за консультацией к своему научному руководителю.

### **Примерная тематика контрольных работ (рефератов) по дисциплине.**

1. Этапы формирования системы стратегического управления.
2. Сходство и различие стратегического менеджмента и стратегического маркетинга.
3. Основные концепции стратегического управления.
4. Участники процесса стратегического управления предприятием.
5. Системный подход к анализу внешней и внутренней среды организации.
6. Аналитический инструментарий стратегического анализа.



7. Подходы к анализу внутренней среды организации.
8. Соотношение стратегических и финансовых целей организации.
9. Анализ бизнес-портфеля диверсифицированных компаний.
10. Факторы, определяющие выбор стратегии.
11. Подходы к реализации стратегии.
12. Анализ сил, сопротивляющихся изменениям.
13. Выбор организационной структуры, соответствующей выбранной стратегии.
14. Лидерство в стратегическом менеджменте.
15. Направления и методы изменения организационной культуры в связи с реализацией стратегии.

#### **Перечень контрольных вопросов и заданий для самостоятельной работы.**

##### **По теме 1: Введение в стратегический менеджмент.**

1. В чем состоит отличие стратегического управления от оперативного управления?
2. Каковы составляющие стратегического управления и их особенности?

##### **По теме 2: Стратегический анализ внешней среды организации.**

1. Что включает в себя понятие внешней среды организации, и какова ее структура и характеристики?
2. Как проводится анализ общего внешнего окружения (макроокружения) и отраслевого окружения (микроокружения) организации?

**Задание для самостоятельной работы:** «Стратегический анализ внешней среды организации».

##### **По теме 3: Стратегический анализ внутренней среды организации.**

1. Что включает в себя понятие внутренней среды организации?
2. Как проводится анализ внутренней среды организации?

**Задание для самостоятельной работы:** «Стратегический анализ внутренней среды организации».

##### **По теме 4: Разработка миссии и стратегических целей.**

1. Как определяется понятие миссии организации, и каковы факторы, влияющие на формирование миссии?
2. Каковы принципы определения целей организации?

**Задание для самостоятельной работы:** «Формулирование миссии организации и разработка стратегических целей».

##### **По теме 5: Формулирование и анализ стратегических альтернатив и выбор стратегии.**

1. Что включает в себя понятие стратегии организации, и каковы обобщенные принципы ее разработки?
2. Как проводится классификация стратегий организаций?
3. Какой инструментарий применяется в стратегическом менеджменте для обоснования стратегического выбора?

**Задание для самостоятельной работы:** «Идентификация стратегий различных организаций».

##### **По теме 6: Реализация стратегии. Управление стратегическими изменениями.**

1. Какие факторы влияют на реализацию стратегии?
2. Как преодолевается сопротивление организации стратегическим изменениям?

**Задание для самостоятельной работы:** «Формирование команды стратегического управления».

**Задание для самостоятельной работы:** «Роли в командах стратегического управления».

**По теме 7: Стратегический контроль. Организация стратегического управления в организации.**

1. Как осуществляется мониторинг стратегической ситуации?
2. Как проводится оценка эффективности стратегий организаций?
3. Как осуществляется коррекция стратегии организации?

**Задание для самостоятельной работы:** «Формирование системы стратегического контроля в организации».

## Глоссарий

**Анализ внешней среды** — оценка состояния и перспектив развития, с точки зрения организации, Субъектов и факторов окружающей среды: отрасли, рынков, поставщиков и совокупности глобальных факторов внешней среды, на которые организация не может оказать непосредственное влияние.

**Бизнес-стратегия** — конкретная стратегия для конкретного бизнеса. Бизнес-стратегия является важнейшей подсистемой корпоративной стратегии любой коммерческой организации. Если организация осуществляет только один бизнес, то бизнес-стратегия и корпоративная стратегия полностью совпадают.

**Инвестиции** — долгосрочные вложения частного или государственного капитала в различные отрасли национальной или зарубежной экономики с целью получения прибыли.

**Инновация** — создание, распространение и применение какого-либо новшества, ведущего к улучшению работы, повышению эффективности деятельности организации.

**Конкурентоспособность** — способность коммерческой организации производить и продавать конкурентоспособный продукт; преимущество конкретной организации по отношению к другим организациям — конкурентам в данной отрасли бизнеса.

**Миссия организации** — основная общая цель организации, четко выраженная причина её существования или предназначение.

**Потенциал** — совокупность всех возможностей (материальных, финансовых, информационных, кадровых) для выпуска продукции и оказания услуг.

**Процесс стратегического менеджмента** — совокупность последовательных действий для достижения целей, поставленных перед организацией в условиях изменчивости и сложности организационной среды, позволяющая оптимально использовать наличный потенциал и гибко реагировать на требования внешней среды.

**Реализация стратегии** — внутренняя оперативная деятельность, включающая одновременно организацию, бюджетирование, стимулирование, формирование оргструктуры, контроля и проведения «работ стратегического характера».

**Реорганизация** — изменение структуры и статуса организации путем слияния, выделения, поглощения, преобразования ее звеньев.

**Риск** — ситуативная характеристика деятельности, означающая, неопределенность ее исхода, возможные неблагоприятные последствия, альтернативные варианты ошибки или успеха.

**Система управления** — совокупность закономерно связанных друг с другом элементов управления (цели, структура, задачи, технологии, персонал), объединенных в механизм, дающий возможность достигать поставленные цели, принимать скоординированные и эффективные решения.

**Стратегическая задача** — проблема, связанная с предстоящим событием вне организации или внутри ее, которое может повлиять на способность организации достигать поставленных целей.

**Стратегическая программа** — комплекс мер, направленный на реализацию выбранной стратегии или стратегической задачи, сбалансированный по срокам, исполнителям и ресурсам.

**Стратегические альтернативы** — набор различных частных стратегий, позволяющих достичь стратегических целей организации во всем их многообразии в рамках выбранной базовой стратегии и ограничений на использование имеющихся ресурсов.

**Стратегические цели** — конкретные количественные (реже качественные, но однозначно интерпретируемые) показатели и сроки их достижения, которые выступают критериями эффективности реализации принятой стратегии.

**Стратегический контролинг** (*strategic controlling*) — координация функций стратегического анализа, целеполагания, планирования и коррекции стратегии; осуществление контроля за функционированием всей системы в целом; развитие подсистемы информационного обеспечения.

**Стратегический разрыв** — разница между выбранным (запланированным) курсом развития организации и курсом развития в новой изменяющейся среде. Они могут возникать между различными элементами стратегического управления: целями и стратегией, стратегией и организационной структурой, стратегическим и текущим планированием и др.

**Стратегический ситуационный анализ** — анализ для оценки эффективности существующей стратегии. Его главная задача состоит в определении необходимости корректировки или пересмотра стратегии.

**Стратегическое управление** — процесс, определяющий последовательность действий организации по разработке и реализации стратегии и включающий: постановку целей, выработку стратегий, определение необходимых ресурсов и поддержание взаимоотношений с внешней средой, которые позволяют организации добиваться поставленной цели.

**Стратегия** — обобщающая модель действий, необходимых для достижения поставленных долгосрочных целей путем координации и распределения ресурсов компании. По существу, стратегия есть набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности. Процесс разработки стратегии включает: 1) определение корпоративной миссии; 2) конкретизацию видения корпорации и постановку целей; 3) формулировку и реализацию стратегии, направленной на достижение целей.

**Управленческий риск** — характеристика управленческой деятельности, осуществляемой в ситуации той или иной степени неопределенности. Например, вследствие недостаточности или ненадежности информации при выборе менеджером альтернативного решения, критерий эффективности которого связан с вероятностью

появления негативных условий реализации потерь или с вероятностью нейтрализации факторов неопределенности и увеличением прибыли.

**Базовые стратегии** — по определению М. Портера, три направления достижения конкурентных преимуществ: 1) лидерство в издержках; 2) дифференциация продукции; 3) фокусирование (конкуренция).

**Внешнеэкономическая стратегия** — функциональная стратегия, имеющая целью выход на международные рынки для привлечения капитала, сбыта конкурентоспособной продукции и поиска стратегических партнеров.

**Входные барьеры** — факторы, препятствующие проникновению в отрасль (на рынок) новых конкурентов. Смысл их состоит в том, чтобы сделать затраты, связанные с проникновением в отрасль (на рынок), настолько высокими, что под угрозу будет поставлена сама окупаемость инвестированных капиталов.

**Выходные барьеры** — факторы, препятствующие уходу фирм из отрасли (с рынка). Они принуждают хозяйственные единицы по разным причинам (социально-политическим, экономическим и эмоциональным) продолжать функционировать в отраслях, где рентабельность низкая или отсутствуют доходы на капитал.

**Деловая стратегия (стратегия конкуренции)** — стратегия, направленная на обеспечение долгосрочных конкурентных преимуществ хозяйственного подразделения.

**Диверсификация** — процесс проникновения фирмы в другие отрасли производства. Стратегия диверсификации используется для того, чтобы организация не стала чересчур зависимой от одного стратегического хозяйственного подразделения.

**Инвестиционная стратегия** — функциональная стратегия, имеющая целью обоснование для потенциальных инвесторов наиболее эффективных направлений вложения их капиталов, а для участников реализации инвестиционных проектов — вариантов оптимального использования инвестиций.

**Инновационная стратегия** — функциональная стратегия, целью которой является определение основных направлений научно-технической деятельности в областях разработки и внедрения новой продукции.

**Конкурентная стратегия** — см. *Деловая стратегия*.

**Корпоративная стратегия** — корпоративная, или портфельная, стратегия, которая характеризует общее направление роста предприятий, развития его производственно-сбытовой деятельности.

**Маркетинг** — формирование реальной величины спроса, воздействие на потребителя для побуждения его к приобретению товара, разработка реальных и гибких программ действий организации на конкретном рынке.

**Маркетинговая стратегия** — функциональная стратегия, вытекающая из сущности, целей и функций маркетинга.

**Портфельная стратегия** — см. *Корпоративная стратегия*.

**Сегмент рынка** — совокупность потребителей, одинаковым образом реагирующих на демонстрируемые (обещаемые) свойства товара (услуги), на побудительные стимулы маркетинга.

**Стратегия дифференциации** — конкурентная стратегия, основанная на Производстве продукции с особыми свойствами и осуществлении конкуренции по качеству.

**Стратегия низких издержек** — конкурентная стратегия, основанная на производстве продукции с минимальными издержками и осуществлением ценовой конкуренции.

**Стратегия фокусирования (сегментации)** — конкурентная стратегия, основанная на производстве продукции для особого сегмента рынка и сохранении в этом рынке по возможности монопольного положения.

**Функциональные стратегии** — стратегии, разрабатываемые функциональными отделами и службами организации на основе корпоративной и деловой стратегии.

**Анализ PEST** — метод для анализа четырех факторов внешней среды: Р (политико-правового), Е (экономического), S (социокультурного) и Т (технологического).

**Анализ SWOT** — анализ сильных и слабых сторон организации, оценка ее возможностей и потенциальных угроз. Метод для анализа внешней и внутренней среды.

**Внешняя среда** — среда, которая окружает организацию и оказывает прямое или косвенное воздействие на ее жизнь и деятельность.

**Возможности** — положительные тенденции и явления внешней среды, которые могут привести к увеличению объема продаж и прибыли. Такими возможностями, например, являются рост доходов населения, ослабление позиций конкурентов и т.д.

**Глобальная отрасль** — отрасль, в которой на стратегические позиции фирм-конкурентов на определенных географических или национальных рынках сильное влияние оказывает их общая позиция на мировом рынке.

**Движущие силы конкуренции** — факторы внешней среды, действия которых определяют направление и интенсивность отраслевых изменений.

**«Жизненный цикл» продукта** — определенный период времени, в течение которого продукция (технология) обладает жизнеспособностью на рынке и обеспечивает достижение инновационных целей организации.

**Матрица БКГ** — матрица Бостонской консультативной группы. В ее основе лежит модель «жизненного цикла» товара, в соответствии с которой товар в своем развитии проходит четыре стадии: выход на рынок (товар «проблема»), рост (товар «звезда»), зрелость (товар «дойная корова») и спад (товар «собака»).

**Модель «пяти сил» Портера** — модель для анализа конкуренции. Согласно этой модели конкуренцию среди существующих форм определяют:

- 1) соперничество между существующими предприятиями;
- 2) возможности появления новых конкурентов в отрасли;
- 3) угроза появления товаров-заменителей;
- 4) экономические возможности поставщиков;
- 5) экономические возможности покупателей.

**Среда косвенного воздействия (макросреда)** — факторы внешней среды, которые не оказывают непосредственного воздействия на поведение организации, но косвенно влияют на процесс формирования стратегии; к ней относятся экономические, политические, технологические и социальные факторы.

**Отрасль** — в стратегическом управлении: совокупность всех продавцов какого-либо продукта или производителей, предлагающих какой-либо продукт или группу продуктов, полностью заменяющих друг друга.

**Стратегическая зона хозяйствования (СЗХ)** — отдельный сегмент окружающей бизнес-среды, на который организация имеет (или хочет получить) выход (по И. Ансоффу).

**Цепочка ценностей Портера** — термин, введенный американским ученым М. Портером. Согласно цепочке ценностей деятельность предприятия подразделяется на два типа:

1) *основную*, связанную с производством товара, его продажей и послепродажным обслуживанием;

2) *вспомогательную*, обеспечивающую основные процессы.

**Динамичный принцип анализа** — анализ всех показателей организации в динамике.

**Конкурентные преимущества предприятия** — уникальные осязаемые и неосязаемые ресурсы, которыми владеет предприятие, а также стратегически важные сферы бизнеса, позволяющие побеждать в конкурентной борьбе.

**Неосязаемые ресурсы** — качественные характеристики предприятия: торговая марка, ноу-хау, престиж, имидж организации, квалификация персонала, опыт.

**Осязаемые ресурсы** — физические и финансовые активы предприятия, которые отражены в бухгалтерском балансе (основные фонды, запасы, денежные средства и т.д.).

**Система Mc Kinsey** — подход к управленческому анализу, который обеспечивает комплексный охват при анализе всех сторон производственной деятельности предприятия — от проектирования до сбыта и сервисного обслуживания.

**Управленческий анализ** — процесс комплексного анализа внутренних ресурсов и возможностей предприятия, направленный на оценку текущего состояния бизнеса, его сильных и слабых сторон, а также выявление стратегических проблем.

**Центральная компетенция** — основное конкурентное преимущество организации, которое проявляется в том или ином виде деятельности сотрудников.

**Анализ** — этап стратегического планирования, на котором менеджеры оценивают конкурентоспособность фирмы, определяя ее сильные и слабые стороны.

**Базовые параметры** — система критериев, способных адекватно отражать специфику конкретных объектов; учетом влияющих на него в тот или иной период времени факторов (система показателей, качественных характеристик, шкал и т.п.). -

**Внутренние переменные** — части организации, ситуационные факторы внутри нее, состав и взаимосвязи. Основные внутренние переменные организации, по определению М.Х. Мескона, — это цели, структура, задачи, технологии и люди.

**Диагностика** - деятельность по оценке состояния организации с целью определения проблем ее развития и вероятности наступления кризиса.

**Долгосрочные планы** — могут быть как стратегическими, так и оперативными. В отличие от стратегических планов, которые включают цели, их иерархию, оценку внешних Условий, внутренние плюсы и минусы и основные направления действий, долгосрочные оперативные планы относятся к более простым управленческим инструментам.

**Выбор** — этап стратегического планирования, на котором, опираясь на результаты оценки конкурентоспособности фирмы, ее сильных и слабых сторон, разрабатываются альтернативы для выбора оптимальной стратегии.

**Инновационный потенциал** — возможности в достижении поставленных инновационных целей.

**Исполнение** — этап стратегического планирования, на котором после принятия стратегии разрабатываются обеспечивающие планы, совершенствуются методы и

процедуры планирования, мобилизуются людские, финансовые и материальные ресурсы фирмы.

**Логика разработки планов** — упорядоченная последовательность, взаимосогласованность и обоснованность процедур, связанных с решением проблем планирования, а также определения исходного пункта, отправляясь от которого они должны решаться.

**Оперативные планы** — планы повседневного выполнения задач и оптимизации ресурсов, которые привлекаются организацией.

**Оценка** — этап стратегического планирования, на котором анализируется конкурентоспособность организации и определяются ее сильные и слабые стороны.

**План развития организации** — разрабатывается на срок от одного года до пяти лет. Основным его содержанием являются перспективы совершенствования производства, переход к выпуску нового поколения продукции, новой техники или технологий.

**Прогнозирование** — процесс научного предвидения, определение тенденций развития и образа будущего.

**Ресурсы** — средства (материальные и нематериальные) находящиеся в распоряжении организации.

**Среда косвенного воздействия** — факторы внешней среды, которые не оказывают непосредственного воздействия на поведение организации, но косвенно влияют на процесс планирования стратегии. К ней относятся: экономические, политические, технологические и социальные факторы.

**Среда прямого воздействия** — совокупность факторов среды, непосредственно влияющих на поведение организации: поставщики, потребители, конкуренты, трудовые ресурсы, воздействие учреждений государственной и муниципальной власти.

**Стратегический план** — документ, включающий формулировку миссии организации, ее целей, анализ внешней и внутренней среды, выработанную стратегию, а также последовательность действий по ее реализации.

**Стратегическое планирование** - деятельность по разработке стратегии и ее конкретизации в форме стратегического плана.

**Тактические планы** — планы текущей деятельности, ориентированные на мероприятия, с помощью которых осуществляются, выпуск товаров и их реализация на рынке.

**Цикл стратегического планирования** — последовательность действий, состоящая из выработки миссии и целей, определения параметров внешней среды, влияющих на деятельность организации, SWOT-анализа, выработки стратегии, ее реализации и контроля.

**Корпоративное управление** — процесс установления баланса между экономическими и социальными целями корпорации, между индивидуальными, групповыми и общественными интересами: объединение различных бизнесов под общим финансовым контролем.

**Корпорация** — предпринимательская организация, обладающая развитой организационной структурой, широким спектром видов деятельности, существенными долями рынка, обширными хозяйственными связями и профессиональными управляющими.

**Горизонтальная интеграция** — объединение организаций, функционирующих и конкурирующих в одной области деятельности.

**Вертикальная интеграция** — приобретение или усиление контроля над структурами, входящими в технологическую цепочку выпуска продукции на ступенях до и после производственного процесса.

**Стратегия комбинированная** — целесообразное сочетание всех рассмотренных выше базовых стратегий. Данной стратегии придерживаются, как правило, крупные фирмы, функционирующие в нескольких отраслях.

**Стратегия ограниченного роста** — стратегия, при которой цели развития устанавливаются «от достигнутого» и корректируются в соответствии с изменяющимися условиями. Это самый простой, удобный и наименее рискованный способ действия. Ее выбирают фирмы в сложившихся сферах деятельности со стабильной технологией.

**Стратегия роста** — стратегия, характеризующаяся динамичным уровнем развития с быстро меняющейся технологией. Этой стратегией придерживаются компании, стремящиеся к высоким темпам экономического роста. Она включает:

- стратегию концентрированного роста (усиление позиции на рынке, развитие рынка, развитие продукта);
- стратегию интегрированного роста (приобретение собственности, внутреннее расширение);
- стратегию диверсифицированного роста (производство новых продуктов).

**Стратегия сокращения** — целенаправленное и сбалансированное сокращение бизнеса в связи с изменениями на рынке, в целом в экономике и т.п. В рамках данной стратегии имеется несколько вариантов: ликвидация компании, отсечение лишнего, сокращение и переориентация.

**Бенчмаркинг** — систематический процесс выявления лучших организаций и оценки их продукции и методов производства с целью использования передового опыта этих организаций.

**Интеграция** — уровень сотрудничества, существующего между частями организации и обеспечивающего достижение их целей в рамках требований, предъявляемых внешним окружением.

**Организационная культура** — выдержавшая испытание временем система коллективно разделяемых ценностей, убеждений, образов, традиций и норм поведения членов организации, оказывающая заметное влияние на поведение как отдельных индивидов, так и групп людей, работающих в организации.

**Контроль** - одна из основных функций управления. Контроль состоит из установки стандартов, измерения фактически достигнутых результатов и осуществления корректирующего воздействия в случае, если полученные результаты отличаются от установленных стандартов.

**Реализация стратегии** — часть стратегического процесса, предполагающего осуществление выбранной стратегии. Включает проведение необходимых изменений, реструктурирование ресурсной базы.

**Рейнжиниринг** — перестройка (перепроектирование) деловых процессов для достижения радикальных улучшений деятельности организации.

**Реструктуризация** — процесс существенной реорганизации деятельности компании, которую используют в стратегическом менеджменте с целью повышения прибыльности, сокращения расходов и улучшения качества продукции. Реструктуризация приводит к коренным изменениям в рабочей силе, управлении компанией и структуре капитала.



**Синергетический эффект** — результат совместных усилий членов команды, который оказывается больше суммы отдельных результатов усилий ее членов, если бы они работали порознь.

**Организационная структура организации** — логическая взаимосвязь уровней управления и подразделений, построенная в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации.

**Экономическая эффективность** - отношение полученного результата к затратам.

**Программно-целевой подход (ПЦП)** — в основе программно-целевого подхода лежит установление целей развития системы, разработка различных вариантов ее достижения, отбор наиболее эффективных вариантов и формирование на их основе целевых программ. Данный подход предполагает, что при проведении какой-либо разработки должны учитываться все ее элементы, иначе цель разработки не будет достигнута. Для этого необходимо исходить из некоторой иерархической структуры. Это может быть «дерево целей», граф или другая многоуровневая структура.

## 7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине.

Средства оценивания:

- письменные краткие опросы в ходе аудиторных занятий по учебной дисциплине;
- проверка выполненных заданий и упражнений;
- выполнение заданий и упражнений в ходе семинаров;
- ответы на вопросы при проведении экзамена.

### *ФОС для текущего и промежуточного контроля*

Этап (уровень) освоения компетенции*	Планируемые результаты обучения** (показатели достижения заданного уровня освоения компетенций)			ФОС текущего контроля	Промежуточная аттестация – зачет с оценкой
	<u>знать</u>	<u>уметь</u>	<u>владеть</u>		
Первый этап (пороговый уровень) <i>владение навыкам и стратегического анализа, разработки (ПК-3)-I</i>	<u>Знать:</u> сущность стратегических управленческих решений и методы их принятия.	<u>Уметь:</u> оценивать условия и последствия принимаемых стратегических решений.	<u>Владеть:</u> навыками анализа и оценки последствий принимаемых стратегических решений	Терминологический опрос. Рубежное тестирование. Семинары и практические занятия по темам. Выполнение заданий.	Анализ и оценка результатов выполнения заданий. Вопросы к зачету.

Этап (уровень) освоения компетен ции*	Планируемые результаты обучения** (показатели достижения заданного уровня освоения компетенций)			ФОС текущего контроля	Промежуточн ая аттестация – зачет с оценкой
	<u>знать</u>	<u>уметь</u>	<u>владеть</u>		
Второй этап (повышен ный уровень) <b>и</b> <b>осуществ ления стратегии и организа ции, направле нной на обеспечен ие конкурентоспособ ности (ПК-3)-II</b>	<u>Знать:</u> основные теоретические положения стратегического менеджмента, его основные характеристики, ресурсы, направления и тенденции развития.	<u>Уметь:</u> формулировать миссию и цели предприятия, выбирать из возможных стратегических альтернатив конкретную стратегию организации;	<u>Владеть:</u> методами стратегического контроля и разработки систем контроля выполнения стратегии.	Терминологический опрос. Рубежное тестирование. Семинары и практические занятия по темам. Выполнение заданий.	Анализ и оценка результатов выполнения заданий. Вопросы к зачету.
Первый этап (порогов ый уровень) <b>способно стью анализир овать взаимосв язи между (ПК-5)-I</b>	<u>Знать:</u> содержание и взаимосвязь основных элементов процесса стратегического управления.	<u>Уметь:</u> анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями.	<u>Владеть:</u> навыками разработки сбалансированн ых управленческих решений по реализации стратегии организации.	Терминологический опрос. Рубежное тестирование. Семинары и практические занятия по темам. Выполнение заданий.	Анализ и оценка результатов выполнения заданий. Вопросы к зачету.
Второй этап (повышен ный уровень) <b>функциональными стратегиями компаний с целью подготовки ки сбалансир ованных управлен</b>	<u>Знать:</u> освоить практические навыки по стратегическому анализу внешней среды (возможности, угрозы) и особенностей (сильных и слабых сторон) предприятий;	<u>Уметь:</u> освоить практические навыки разработки мероприятий по выполнению стратегии, учитывая возможное сопротивление изменениям со стороны окружения;	<u>Владеть:</u> способностью анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированн ых управленческих решений.	Терминологический опрос. Рубежное тестирование. Семинары и практические занятия по темам. Выполнение заданий.	Анализ и оценка результатов выполнения заданий. Вопросы к зачету.

Этап (уровень) освоения компетен ции*	Планируемые результаты обучения** (показатели достижения заданного уровня освоения компетенций)			ФОС текущего контроля	Промежуточн ая аттестация – зачет с оценкой
	<u>знать</u>	<u>уметь</u>	<u>владеть</u>		
<i>ческих решений (ПК-5)-II</i>					
Первый этап (порогов ый уровень) <i>владение м навыкам и подготов ки организа ционных и распоряд ительны х документ ов, (ПК- 20)-I</i>	<u>Знать:</u> основные концепции стратегического менеджмента.	<u>Уметь:</u> заполнять распорядительные и иные документы;	<u>Владеть:</u> навыками обработки деловой информации, необходимой для проведения стратегического анализа.	Терминологический опрос. Рубежное тестирование. Семинары и практические занятия по темам. Выполнение заданий.	Анализ и оценка результатов выполнения заданий. Вопросы к зачету.
Второй этап (повышен ный уровень) <i>необходи мых для создания новых предприн имательс ких структур (ПК-20)- II</i>	<u>Знать:</u> распорядительные документы, необходимые для создания новых предпринимательских структур;	<u>Уметь:</u> активно участвовать в командной проектной работе, использовать навыки эффективной коммуникации;  разрабатывать программу организационных изменений и бизнес- идей;	<u>Владеть:</u> навыками подготовки организационных и распорядительных документов, необходимых для создания новых предпринимательских структур.	Терминологический опрос. Рубежное тестирование. Семинары и практические занятия по темам. Выполнение заданий.	Анализ и оценка результатов выполнения заданий. Вопросы к зачету.

Этап (уровень) освоения компетенции*	Планируемые результаты обучения** (показатели достижения заданного уровня освоения компетенций)	Критерии оценивания результатов обучения			
		2	3	4	5
Первый этап (пороговый уровень) <i>владением навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, (ПК-3)-I</i>	<u>Владеть:</u> навыками анализа и оценки последствий принимаемых стратегических решений	Не владеет навыками анализа и оценки последствий принимаемых стратегических решений	Слабо владеет навыками анализа и оценки последствий принимаемых стратегических решений	Хорошо владеет навыками анализа и оценки последствий принимаемых стратегических решений	Отлично владеет навыками анализа и оценки последствий принимаемых стратегических решений
	<u>Уметь:</u> оценивать условия и последствия принимаемых стратегических решений.	Не умеет оценивать условия и последствия принимаемых стратегических решений.	Плохо умеет оценивать условия и последствия принимаемых стратегических решений.	Хорошо умеет оценивать условия и последствия принимаемых стратегических решений.	Отлично умеет оценивать условия и последствия принимаемых стратегических решений.
	<u>Знать:</u> сущность стратегических управленческих решений и методы их принятия.	Не знает сущность стратегических управленческих решений и методы их принятия.	Плохо знает сущность стратегических управленческих решений и методы их принятия.	Хорошо знает сущность стратегических управленческих решений и методы их принятия.	Отлично знает сущность стратегических управленческих решений и методы их принятия.
Второй этап (повышенный уровень) <i>направленной на обеспечение конкурентоспособности (ПК-3)-II</i>	<u>Владеть:</u> методами стратегического контроля и разработки систем контроля выполнения стратегии.	Не владеет методами стратегического контроля и разработки систем контроля выполнения стратегии.	Плохо владеет методами стратегического контроля и разработки систем контроля выполнения стратегии.	Хорошо владеет методами стратегического контроля и разработки систем контроля выполнения стратегии.	Отлично владеет методами стратегического контроля и разработки систем контроля выполнения стратегии.
	<u>Уметь:</u> формулировать миссию и цели предприятия, выбирать из возможных стратегических альтернатив конкретную стратегию организации;	Не умеет формулировать миссию и цели предприятия, выбирать из возможных стратегических альтернатив конкретную стратегию организации	Плохо умеет формулировать миссию и цели предприятия, выбирать из возможных стратегических альтернатив конкретную стратегию организации	Хорошо умеет формулировать миссию и цели предприятия, выбирать из возможных стратегических альтернатив конкретную стратегию организации;	Отлично умеет формулировать миссию и цели предприятия, выбирать из возможных стратегических альтернатив конкретную стратегию организации;

Этап (уровень) освоения компетенции*	Планируемые результаты обучения** (показатели достижения заданного уровня освоения компетенций)	Критерии оценивания результатов обучения			
		2	3	4	5
	<b>Знать:</b> основные теоретические положения стратегического менеджмента, его основные характеристики, ресурсы, направления и тенденции развития.	Не знает основные теоретические положения стратегического менеджмента, его основные характеристики, ресурсы, направления и тенденции развития.	Плохо знает основные теоретические положения стратегического менеджмента, его основные характеристики, ресурсы, направления и тенденции развития.	Хорошо знает основные теоретические положения стратегического менеджмента, его основные характеристики, ресурсы, направления и тенденции развития.	Отлично знает основные теоретические положения стратегического менеджмента, его основные характеристики, ресурсы, направления и тенденции развития.
Первый этап (пороговый уровень) <i>способностью анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний (ПК-5)-I</i>	<b>Владеть:</b> навыками разработки сбалансированных управленческих решений по реализации стратегии организации.	Не владеет навыками разработки сбалансированных управленческих решений по реализации стратегии организации.	Плохо владеет навыками разработки сбалансированных управленческих решений по реализации стратегии организации.	Хорошо владеет навыками разработки сбалансированных управленческих решений по реализации стратегии организации.	Отлично владеет навыками разработки сбалансированных управленческих решений по реализации стратегии организации.
	<b>Уметь:</b> анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями.	Не умеет анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями.	Плохо умеет анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями.	Хорошо умеет анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями.	Отлично умеет анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями.
	<b>Знать:</b> содержание и взаимосвязь основных элементов процесса стратегического управления.	Не знает содержание и взаимосвязь основных элементов процесса стратегического управления.	Плохо знает содержание и взаимосвязь основных элементов процесса стратегического управления.	Хорошо знает содержание и взаимосвязь основных элементов процесса стратегического управления.	Отлично знает содержание и взаимосвязь основных элементов процесса стратегического управления.

Этап (уровень) освоения компетенции*	Планируемые результаты обучения** (показатели достижения заданного уровня освоения компетенций)	Критерии оценивания результатов обучения			
		2	3	4	5
Второй этап (повышенный уровень) с целью подготовки сбалансированных управленческих решений (ПК-5)-II	<b>Владеть:</b> способностью анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений.	Не владеет способностью анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений.	Плохо владеет способностью анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений.	Хорошо владеет способностью анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений.	Отлично владеет способностью анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений.
	<b>Уметь:</b> освоить практические навыки разработки мероприятий по выполнению стратегии, учитывая возможное сопротивление изменениям со стороны окружения;	Не умеет освоить практические навыки разработки мероприятий по выполнению стратегии, учитывая возможное сопротивление изменениям со стороны окружения;	Плохо умеет освоить практические навыки разработки мероприятий по выполнению стратегии, учитывая возможное сопротивление изменениям со стороны окружения;	Хорошо умеет освоить практические навыки разработки мероприятий по выполнению стратегии, учитывая возможное сопротивление изменениям со стороны окружения;	Отлично умеет освоить практические навыки разработки мероприятий по выполнению стратегии, учитывая возможное сопротивление изменениям со стороны окружения;
	<b>Знать:</b> освоить практические навыки по стратегическому анализу внешней среды (возможности, угрозы) и особенностей (сильных и слабых сторон) предприятий	Не знает освоить практические навыки по стратегическому анализу внешней среды (возможности, угрозы) и особенностей (сильных и слабых сторон) предприятий	Плохо знает освоить практические навыки по стратегическому анализу внешней среды (возможности, угрозы) и особенностей (сильных и слабых сторон) предприятий	Хорошо знает освоить практические навыки по стратегическому анализу внешней среды (возможности, угрозы) и особенностей (сильных и слабых сторон) предприятий	Отлично знает освоить практические навыки по стратегическому анализу внешней среды (возможности, угрозы) и особенностей (сильных и слабых сторон) предприятий

Этап (уровень) освоения компетенции*	Планируемые результаты обучения** (показатели достижения заданного уровня освоения компетенций)	Критерии оценивания результатов обучения			
		2	3	4	5
Первый этап (пороговый уровень) <i>владением навыками подготовки организационных и распорядительных документов, (ПК-20)-I</i>	<b>Владеть:</b> навыками обработки деловой информации, необходимой для проведения стратегического анализа.	Не владеет навыками обработки деловой информации, необходимой для проведения стратегического анализа.	Плохо владеет навыками обработки деловой информации, необходимой для проведения стратегического анализа.	Хорошо владеет навыками обработки деловой информации, необходимой для проведения стратегического анализа.	Отлично владеет навыками обработки деловой информации, необходимой для проведения стратегического анализа.
	<b>Уметь:</b> заполнять распорядительные и иные документы;	Не умеет заполнять распорядительные и иные документы;	Плохо умеет заполнять распорядительные и иные документы;	Хорошо умеет заполнять распорядительные и иные документы;	Отлично умеет заполнять распорядительные и иные документы;
	<b>Знать:</b> основные концепции стратегического менеджмента	Не знает основные концепции стратегического менеджмента	Плохо знает основные концепции стратегического менеджмента	Хорошо знает основные концепции стратегического менеджмента	Отлично знает основные концепции стратегического менеджмента
Второй этап (повышенный уровень) <i>необходимых для создания новых предпринимательских структур (ПК-20)-II</i>	<b>Владеть:</b> навыками подготовки организационных и распорядительных документов, необходимых для создания новых предпринимательских структур.	Не владеет навыками подготовки организационных и распорядительных документов, необходимых для создания новых предпринимательских структур.	Плохо владеет навыками подготовки организационных и распорядительных документов, необходимых для создания новых предпринимательских структур.	Хорошо владеет навыками подготовки организационных и распорядительных документов, необходимых для создания новых предпринимательских структур.	Отлично владеет навыками подготовки организационных и распорядительных документов, необходимых для создания новых предпринимательских структур.
	<b>Уметь:</b> активно участвовать в командной проектной работе, использовать навыки эффективной коммуникации;	Не умеет участвовать в командной проектной работе, использовать навыки эффективной коммуникации;	Плохо умеет участвовать в командной проектной работе, использовать навыки эффективной коммуникации;	Хорошо умеет участвовать в командной проектной работе, использовать навыки эффективной коммуникации;	Отлично умеет участвовать в командной проектной работе, использовать навыки эффективной коммуникации;

Этап (уровень) освоения компетенции*	Планируемые результаты обучения** (показатели достижения заданного уровня освоения компетенций)	Критерии оценивания результатов обучения			
		2	3	4	5
	разрабатывать программу организационных изменений и бизнес-идей;	Не умеет разрабатывать программу организационных изменений и бизнес-идей;	Плохо умеет разрабатывать программу организационных изменений и бизнес-идей;	Хорошо умеет разрабатывать программу организационных изменений и бизнес-идей;	Отлично умеет разрабатывать программу организационных изменений и бизнес-идей;
	<b>Знать:</b> распорядительные документы, необходимые для создания новых предпринимательских структур;	Не знает распорядительные документы, необходимые для создания новых предпринимательских структур;	Плохо знает распорядительные документы, необходимые для создания новых предпринимательских структур;	Хорошо знает распорядительные документы, необходимые для создания новых предпринимательских структур;	Отлично знает распорядительные документы, необходимые для создания новых предпринимательских структур;

Критерии оценки уровня овладения студентами компетенции на этапе зачета с использованием теста по учебной дисциплине

оценка		Характеристики ответа студента
Отлично	зачтено	86-100 % правильных ответов
Хорошо		76-85%
Удовлетворительно	незачтено	51-75%
Неудовлетворительно		Менее 50 %

### Перечень тем курсовых работ

- 1.Фирма как объект стратегического управления.
- 2.Совершенствование стратегии предприятия - основа его развития.
- 3.Маркетинговые функции стратегии предприятия.
- 4.Защита банковской информации – стратегическая задача банка.
- 5.Организация стратегического управления на предприятии.
- 6.Конкурентные стратегии предприятия и их роль в его развитии.
- 7.Определение конкурентного статуса предприятия.
- 8.Основные этапы управления фирмой и их значение для стратегического развития.
- 9.Разработка ценовой стратегии фирмы (по специализации производственной деятельности).
- 10.Обоснование этапов развития фирмы в процессе разработки её стратегии.
- 11.Использование методов стратегического анализа для долгосрочного управления фирмой.
- 12.Задачи и пути развития стратегического менеджмента предприятия.
- 13.Разработка стратегии управления заёмными ресурсами предприятия.
- 14.Увеличение доли рыночной ниши – стратегический путь развития предприятия.



15. Совершенствование конкурентоспособности как основной стимул стратегического развития фирмы.
16. Значение и способы маркетингового исследования спроса как способ стратегического развития фирмы.
17. Обоснование системы стратегических мероприятий финансовой устойчивости фирмы.
18. Разработка проекта стратегического управления фирмой на примере конкретного предприятия.
19. Разработка корпоративной стратегии слияния и поглощения как способ роста конкурентоспособности фирмы.
20. Управление рисками – одна из первостепенных задач разработки стратегии предприятия.
21. Экономико-математическое моделирование как способ эффективной разработки стратегии фирмы.
22. Значение вертикальной и горизонтальной интеграции при разработке стратегического плана развития предприятия.
23. Роль и значений информационных потоков для принятия фирмой стратегических решений.
24. SWOT-анализ – один из эффективных инструментов формирования вариантов стратегии фирмы.
25. Значение реструктуризации при разработке плана стратегического развития предприятия.
26. Анализ факторов внешней среды как обязательный элемент разработки стратегии фирмы.
27. Совершенствование стратегии управления человеческими ресурсами на примере конкретного предприятия.
28. Управление стратегией инновационного развития предприятия.
29. Обоснование стратегической позиции предприятия с учётом внешней и внутренней среды.

#### ***Примерные вопросы для подготовки к экзамену***

1. Необходимость стратегического управления, его роль в современных условиях.
2. Основные отличия стратегического управления от оперативного управления.
3. Составляющие стратегического управления.
4. Сущность понятий «стратегия», «стратегическое управление».
5. Особенности процесса стратегического управления.
6. Понятие внешней среды организации, структура внешней среды и ее характеристики.
7. Анализ общего внешнего окружения организации (макроокружения): задачи и порядок проведения.
8. Экономическая составляющая общего внешнего окружения организации (макроокружения) и ее анализ.
9. Правовое регулирование как элемент общего внешнего окружения организации (макроокружения) и его анализ.
10. Политическая составляющая общего внешнего окружения организации (макроокружения) и ее анализ.

11. Социокультурная компонента общего внешнего окружения организации (макроокружения) и ее анализ.
12. Технологическая компонента общего внешнего окружения организации (макроокружения) и ее анализ.
13. Анализ взаимовлияния компонент общего внешнего окружения организации (макроокружения).
14. Источники информации для анализа общего внешнего окружения организации (макроокружения).
15. Организация анализа общего внешнего окружения организации (макроокружения).
16. Возможности и угрозы общего внешнего окружения организации (макроокружения).
17. Анализ среды ближайшего (непосредственного, оперативного) окружения (микроокружения): задачи и порядок проведения.
18. Отраслевой анализ как компонент анализа ближайшего (непосредственного, оперативного) окружения (микроокружения).
19. Движущие силы развития отрасли.
20. Структура и оценка сил конкуренции в отрасли (по М. Портеру).
21. Оценка конкурентных позиций организаций отрасли.
22. Анализ ближайших конкурентов.
23. Ключевые факторы успеха отрасли.
24. Оценка перспектив развития отрасли.
25. Структура непосредственного окружения, ее характеристики и общая оценка привлекательности отрасли.
26. Анализ действующих стратегий.
27. Понятие внутренней среды организации.
28. Направления анализа внутренней среды.
29. Анализ организации управления в целом как компонент анализа внутренней среды организации.
30. Анализ маркетингового аспекта внутренней среды организации.
31. Анализ инновационного потенциала организации.
32. Анализ производственного аспекта внутренней среды организации.
33. Анализ кадрового аспекта внутренней среды организации.
34. Анализ финансового аспекта внутренней среды организации.
35. Анализ организационной культуры как элемента внутренней среды организации.
36. Выявление сильных и слабых сторон организации.
37. Задачи и содержание анализа внутренней среды организации.
38. Цель и порядок выявления сильных и слабых сторон организации. Задачи и сущность SWOT-анализа.
39. Понятие миссии организации. Назначение и роль миссии в стратегическом управлении.
40. Факторы, влияющие на формирование миссии.
41. Цели организации; области установления целей.
42. Состав и характеристики факторов, влияющих на формирование целей организации.

43. Стратегия и политика бизнеса.
44. Виды корпоративных (эталонных) стратегий развития.
45. Стратегия поведения фирмы на рынке (стратегия бизнеса) и условия их реализации.
46. Шаги определения стратегии.
47. Выбор стратегии.
48. Классификация видов конкурентных стратегий организаций.
49. Виды корпоративных (портфельных) стратегий, их сущность.
50. Условия применения и риски стратегии лидерства по издержкам.
51. Условия применения и риски стратегии дифференциации.
52. Условия применения и риски стратегии фокусирования на сегменте.
53. Назначение и сущность модели «рост рынка/доля предприятия».
54. Назначение и сущность модели «привлекательность отрасли/конкурентные преимущества».
55. Формирование стратегии: состав и содержание работ.
56. Факторы, влияющие на реализацию стратегии, их характеристика.
57. Реализация (выполнение) стратегии.
58. Задачи, решаемые в процессе реализации стратегии.
59. Типы стратегических изменений и проблемы их осуществления.
60. Области проведения стратегических изменений.
61. Анализ и выбор организационной структуры в процессе реализации стратегии.
62. Формирование и изменения организационной культуры.
63. Системы стратегического контроля в организации.
64. Организация стратегического управления в организации.
65. Система стратегических планов в организации.

**8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины.**

**Основная:**

1. Андрейчиков А.В., Андрейчикова О.Н. Стратегический менеджмент в инновационных организациях. Системный анализ и принятие решений: учебник. – М.: ИНФРА-М, 2013.
2. Володина О.А., Миротин Л.Б., Покровский А.К. Стратегический и инновационный менеджмент : учеб. пособие. – М.: Академия, 2013.
3. Савченко А.Б. Стратегический менеджмент: учеб. пособие. – М.: Риор; ИНФРА-М, 2014.
4. Савельева Н.А. Стратегический менеджмент : учебник. – Ростов н/Д: Феникс, 2012.
5. Тебекин А.В. Стратегический менеджмент: учебник для бакалавриата. – М.: Юрайт, 2015.

**Дополнительная:**

1. Долгов А. И. Стратегический менеджмент. Учебное пособие 3-е изд., стереотип. - М.: Флинта, 2011.

**9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины.**

1. <http://europa.eu.int> —Европейский союз. SCR.

2. <http://polbu.ru>. Виртуальный учебно-методический кабинет: в помощь студентам и преподавателям/ Авт. и сост. Санжаревский И.И., д.полит.н., проф.-URL: <http://www.umk.virmk.ru/study/index.htm>
3. <http://ru.wikipedia.org/wiki/>
4. <http://www.aicpa.org/>
5. [http://www.cfin.ru/management/change\\_management.shtml](http://www.cfin.ru/management/change_management.shtml)
6. <http://www.dist-cons.ru/modules/ManageChange/index.html>
7. <http://www.eur.ru> —Европейский союз (российский сайт);
8. <http://www.europa.eu.int> —European Banking Advisory Service;
9. <http://www.hse.ru/> —Высшая Школа Экономики (Государственный Университет);
10. <http://www.recep.org> —Российско-Европейский Центр Экономической Политики
11. <http://www.rutgers.edu/accounting/raw/aaa/> —American Accounting Association;
12. <http://www.rutgers.edu:80//Accounting/raw/fasb/>
13. <http://www.tns.lcs.mit.edu:80/uscode/> —Federal Tax Code Search;

## **10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины.**

### ***10.1.Методика проведения лекций***

Лекционные занятия проводятся в мультимедийном классе и являются одним из основных методов обучения по дисциплине, которые должны решать следующие задачи:

- изложить важнейший материал программы курса,
- познакомить с проблемами экономики и управления народным хозяйством и методами их решения, последними достижениями и проблематикой в этой области;
- развить у студентов потребность к самостоятельной работе над учебниками и научной литературой.

Главной задачей каждой лекции является раскрытие сущности темы и анализ ее основных положений. Рекомендуется на первой лекции довести до внимания аспирантов структуру курса и его разделы, а в дальнейшем указывать начало каждого раздела, суть и его задачи, а, закончив изложение, подводить итог по этому разделу, чтобы связать его со следующим.

Содержание лекций определяется настоящей рабочей программой курса. Желательно, чтобы каждая лекция охватывала и исчерпывала определенную тему курса и представляла собой логически вполне законченный раздел. Лучше сократить тему, но не допускать перерыва ее на таком месте, когда основная идея еще полностью не раскрыта.

### ***10.2.Методика проведения практических работ***

Целями проведения практических работ являются:

- установление связей теории с практикой в форме проведения лабораторных расчетов;
- контроль самостоятельной работы аспирантов по освоению курса;
- обучение навыкам работы с современными методами расчета.

Поставленная цель практикума достигается наилучшим образом в том случае, если выполнению работы в аудитории предшествует определенная подготовительная внеаудиторная работа. Поэтому преподаватель обязан довести до всех аспирантов график выполнения практических работ на весь семестр и внушить необходимость самостоятельной подготовки к каждой работе.

### ***10.3. Методические указания студентам по изучению дисциплины***

Успешное освоение курса предполагает активное, творческое участие аспиранта путем планомерной, повседневной работы.

### ***Общие рекомендации***

Изучение дисциплины следует начинать с проработки настоящей рабочей программы, особое внимание, уделяя целям и задачам, структуре и содержанию курса.

### ***Работа с конспектом лекций***

Просмотрите конспект сразу после занятий. Отметьте материал конспекта лекций, который вызывает затруднения для понимания. Попытайтесь найти ответы на затруднительные вопросы, используя предлагаемую литературу. Если самостоятельно не удалось разобраться в материале, сформулируйте вопросы и обратитесь на текущей консультации или на ближайшей лекции за помощью к преподавателю.

Каждую неделю отводите время для повторения пройденного материала, проверяя свои знания, умения и навыки по контрольным вопросам и тестам.

### ***Выполнение практических работ***

На первом занятии получите у преподавателя график выполнения практических работ на текущий семестр. Обзаведитесь всем необходимым методическим обеспечением.

Перед выполнением практических работ изучите теорию вопроса, предполагаемого к исследованию, ознакомьтесь с руководством по соответствующей работе и подготовьте протокол проведения работы, в который занесите название и цели работы.

## ***10.4. Методика работы со студентами с ограниченными возможностями здоровья***

Использование некоторых дистанционных методик работы со студентами, имеющими проблемы с моторикой (такими, которые не успевают конспектировать лекции), одной из которых может быть использование технические средства фиксации (диктофоны), с последующим составлением тезисов лекции в период самостоятельной работы студента, что будет способствовать запоминанию материала и развивать моторику.

Следующим этапом этой работы может быть подготовка для этой же категории студентов к семинарским занятиям таких заданий, которые не требуют от них написания длинных текстов. Наиболее оптимальным вариантом такого задания может служить тестовое задание. Тесты могут быть использованы и для контроля знаний студентов с дефектами (заторможенностью речи).

## ***10.5 Методические рекомендации для выполнения курсовых работ***

Курсовая работа представляется на кафедру и защищается в сроки, предусмотренные учебным планом. До защиты курсовой работы студент не допускается к сессии в текущем семестре.

Оформление курсовой работы

Курсовая работа должна быть выполнена на компьютере на одной стороне стандартного листа формата А4.

Параметры текста:

- шрифт Times New Roman;
- межстрочный интервал – двойной;
- поля: верхнее – 2 см, правое – 1, 5 см, левое – 2,5 см.

Объем курсовой работы – 25-35 листов.

Титульный лист оформляется по образцу № 2 (титульный лист не нумеруется).

Далее следует оглавление или содержание курсовой работы (образец № 3).

Курсовая работа должна в обязательном порядке содержать введение, основной текст, заключение и библиографию.

Во введении необходимо указать актуальность исследования, цели и задачи исследования, степень разработанности исследования, а также его методологическую, теоретическую и информационную базу. Объем введения не должен превышать 1/5 всей работы.

Основной текст должен делиться на главы, которые делятся на параграфы. Содержание и форма изложения материала определяются автором.

В заключении подводятся итоги проведенного исследования и формулируются выводы. Желательно, чтобы выводы содержали в себе элементы новизны и практической значимости.

Библиография оформляется следующим образом. Вначале перечисляются нормативные акты (по их юридической силе в нисходящем порядке), затем научная и учебная литература (в алфавитном порядке).

### **Семинар № 1.**

***Тема занятия: Стратегический анализ внешней среды организации.***

***Цель:*** Углубить и закрепить знания студентов в области стратегического анализа внешней среды организации.

***Основные вопросы:***

1. Роль ситуационного анализа при формировании стратегии.
2. Объекты стратегического анализа, его цели и основные результаты.
3. Этапы, формы и аналитический инструментарий стратегического анализа.
4. Общее и оперативное окружение организации. Факторы макро- и мезосреды организации, влияющие на формирование и выбор стратегии.

***Методические рекомендации:*** При подготовке к семинарскому занятию исходить из основных понятий и определений стратегического менеджмента, его целей, задач, видов, а также систем стратегического управления, изложенных во время лекции. Изучить возможность выделять проблемы, относящиеся к изучаемой теме. Заслушать и обсудить доклады (рефераты) по теме семинара, и изучить рекомендованную литературу.

***Доклады и рефераты:***

1. Методология исследования проблем стратегического управления.
2. Аналитический инструментарий и результаты стратегического анализа макросреды организации.
3. Возможности и угрозы (опасности) организации во внешней среде.
4. Движущие силы конкуренции (по М. Портеру).
5. Методы и направления отраслевого анализа.
6. Основные экономические характеристики отрасли.
7. Анализ конкурентных сил в отрасли.

### **Семинар № 2.**

***Тема занятия: Стратегическая позиция организации в отрасли и ее оценка.***

***Цель:*** Углубить и закрепить знания студентов о стратегической позиции организации в отрасли.

***Основные вопросы:***

1. Текущее положение и динамика развития основных конкурентов: анализ и прогнозирование.

2. Ключевые факторы успеха (КФУ) в отрасли. Оценка привлекательности отрасли.
3. Особенности стратегического анализа отраслевого окружения диверсифицированных компаний.

**Методические рекомендации:** При подготовке к данному занятию исходить из основных понятий и определений теории стратегического управления, содержания диалектического подхода к исследованию и определению проблем, заслушать и обсудить доклады (рефераты) по теме семинара, и пользоваться рекомендованной литературой.

**Доклады и рефераты:**

1. Конкуренция и конкурентоспособность организации в отрасли.
2. Возможности и угрозы, существующие для организации в отрасли.
3. Стратегические соответствия бизнесов организации и возможности их использования для усиления стратегической позиции организации.
4. Отраслевые возможности и угрозы для диверсифицированных организаций.

**Семинар № 3.**

**Тема занятия: Стратегический анализ внутренней среды организации.**

**Цель:** Уяснить содержание и основные понятия стратегического анализа внутренней среды организации.

**Основные вопросы:**

1. Анализ существующей стратегии организации. Оценка эффективности стратегии организации: критерии, подходы и методы.
2. Внутренняя среда организации и ее стратегический анализ.
3. Оценка ресурсов организации и ее конкурентной силы. Бенчмаркинг: сущность, формы, методы и результаты.
4. Инновационный потенциал организации.
5. Анализ производственного потенциала организации.
6. Концепция «цепочки ценностей». Подходы и методы стратегического анализа «цепочки ценностей».

**Методические рекомендации:** При подготовке к данному занятию исходить из основных понятий и определений теории стратегического управления, объекта и предмета исследований, экономической и социальной системы. Заслушать и обсудить доклады (рефераты) по теме семинара. Пользоваться рекомендованной литературой.

**Доклады и рефераты:**

1. Стратегический потенциал организации: понятия и подходы к его оценке.
2. Ключевые компетенции организации.
3. Анализ маркетингового потенциала организации: текущий уровень и стратегический аспект.
4. Инновационная активность организации: стратегический подход к анализу.
5. Анализ финансового состояния организации: уровни рентабельности, оборачиваемости, устойчивости, ликвидности, инвестиционные возможности.
6. Финансовый профиль организации. Оценка бизнеса: подходы и методы.

**Семинар № 4.**

**Тема занятия: Стратегический анализ кадрового потенциала организации и ее организационных возможностей.**

**Цель:** Изучить содержание и основные понятия стратегического анализа кадрового потенциала и организационных возможностей предприятия.

**Основные вопросы:**

1. Анализ кадрового потенциала организации: трудовые отношения, производственная дисциплина, лояльность организации и инициативность персонала, система оценки, продвижения, подготовки и мотивации персонала, организационная культура, социализация персонала.

2. Анализ организационных возможностей предприятия: организационная структура, стиль и уровень руководства, политика и процедуры управления, коммуникации в организации, корпоративные отношения, организационная культура.

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

**Методические рекомендации:** При подготовке к данному занятию исходить из основных понятий и определений теории стратегического управления, объекта и предмета исследований. Заслушать и обсудить доклады (рефераты) по теме семинара. Пользоваться рекомендованной литературой.

***Доклады и рефераты:***

1. Кадровый потенциал организации.
2. Организационные возможности предприятия.
3. SWOT-анализ как инструмент обобщения результатов стратегического анализа.
4. SWOT-анализ как инструмент формирования поля стратегических проблем организации.

**Семинар № 5.**

***Тема занятия: Разработка миссии и стратегических целей.***

***Цель:*** Изучить содержание и основные понятия стратегического анализа кадрового потенциала и организационных возможностей предприятия.

***Основные вопросы:***

1. Понятие и значение миссии организации.
2. Направления формирования миссии. Методические рекомендации для формулирования миссии организации. Формулирование миссии.
3. Цели организации.
4. Основные направления формулирования целей: маркетинговый подход, подход на основе анализа и развития производительности организации, финансовый подход (рентабельность, доходность, инвестиционная привлекательность), инновационный подход, подход на основе социальных целей.

**Методические рекомендации:** При подготовке к данному занятию исходить из основных понятий и определений теории стратегического управления, объекта и предмета исследований. Заслушать и обсудить доклады (рефераты) по теме семинара. Пользоваться рекомендованной литературой.

***Доклады и рефераты:***

1. Миссия организации и ее формулирование.
2. Цели организации.
3. Требования к стратегическим целям организации.
4. Основные направления формулирования целей организации.

**Семинар № 6.**

***Тема занятия: Критерии оценки достижения стратегических целей.***

***Цель:*** Уяснить и закрепить знания о критериях оценки достижения стратегических целей предприятия.

***Основные вопросы:***



1. Маркетинговый и инновационный подходы к формированию целей организации.
2. «Дерево целей» организации.
3. Критерии оценки достижения стратегических целей организации.

**Методические рекомендации:** При подготовке к данному занятию исходить из основных понятий стратегического управления, объекта и предмета исследований. Заслушать и обсудить доклады (рефераты) по теме семинара. Пользоваться рекомендованной литературой.

**Доклады и рефераты:**

1. «Дерево целей» организации как инструмент взаимного согласования и обеспечения непротиворечивости целей.

Оценка достижения стратегических целей организации

**11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости).**

При изучении дисциплины «Стратегический менеджмент» используются как традиционные, так и современные методы организации учебного процесса:

**1. Проведение лекционных занятий:**

- информационные лекции;
- лекции-визуализации с презентацией в системе Power Point.

**2. Интерактивные формы занятий:**

- дискуссии;
- практические задания по темам
- решение задач, выполнение тренировочных заданий
- технологии проблемного обучения: семинарские занятия в форме практикума, а

также на основе кейс-метода.

**Перечень программного обеспечения:**

Microsoft Office Standard 2010,

Microsoft Windows 8.

**Информационно-справочные системы:**

- Электронная библиотечная система (ЭБС) ООО «Современные цифровые технологии». Договор №075-09/15 от 11.09.2015г. на оказание услуг по представлению доступа к электронным изданиям. Сайт: [www.biblioclub.ru](http://www.biblioclub.ru) «Университетская библиотека онлайн».

- Справочная правовая система «ГАРАНТ» Договор № 164-пл/2014 от 01.01.2014г. ООО «ПРАВОБЕСТ».

- Картотека книгообеспеченности АНО ВО Институт современного образования и информационных технологий. Утверждена ректором института 16 сентября 2015 года.

**12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине.**

Курс «Стратегический менеджмент» опирается на теоретические знания и практические навыки, полученные студентами при изучении таких дисциплин, как «Теория менеджмента», «Маркетинг», «Управление персоналом» и др.

Для изучения дисциплины требуется ноутбук, проектор, экран, программное обеспечение для процесса чтения лекций, проведения семинарских и практических занятий.