ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНО ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«КАМЧАТСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «КамчатГТУ»)

Мореходный факультет

Кафедра «Экономика и менеджмент»

УТВЕРЖДАЮ
Декан мореходного
факультета

_____ /С.Ю. Труднев/
«31» января 2024 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

«Стратегический менеджмент»

направление подготовки 15.04.02 «Технологические машины и оборудование»
(уровень магистратуры)

профиль (направленность): Машины и аппараты пищевых производств

г. Петропавловск-Камчатский,
2024

Рабочая программа составлена на основании ФГОС ВО направления подготовки 15.04.02 «Технологические машины и оборудование»

Составитель рабочей программы
доцент кафедры «Экономика и менеджмент», к полит. н. А.О. Шуликов

Рабочая программа рассмотрена на заседании кафедры «Экономика и менеджмент» 22.01.2024, протокол № 6

Зав. кафедрой «Экономика и менеджмент»,
к. э. н., доцент Ю.С. Морозова

«22» января 2024 г.

1 Цель и задачи учебной дисциплины

Целью освоения дисциплины «Стратегический менеджмент» является выработка общих представлений о предмете и проблемах стратегического менеджмента, овладение основными категориями и основными понятиями данной дисциплины, формирование современного экономического мышления на основе выработки представлений о сущности, принципах и методах стратегического менеджмента.

Основные ***задачи*** курса:

- закрепление теоретических знаний по курсу;
- изучение общей концепции стратегического менеджмента в системе внутрифирменного менеджмента;
- анализ этапов стратегического менеджмента;
- освоение приемов оценки внутреннего состояния фирмы;
- приобретение практических навыков по определению конкурентного положения компании и предвидения возможных негативных изменений во внешней среде;
- получение необходимых знаний для разработки мер по стабилизации и улучшению конкурентной позиции организации;
- овладение навыками по структурированию целей и определению стратегий достижения поставленной цели;
- исследование процессов стратегического менеджмента на примерах российских и зарубежных предприятий.

2 Требования к результатам освоения дисциплины

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование профессиональных компетенций:

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

УК-2 - Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикл

Планируемые результаты обучения при изучении дисциплины, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы, представлены в таблице.

Таблица - Планируемые результаты обучения при изучении дисциплины, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Код компетенции	Планируемые результаты освоения образовательной программы	Код и наименование индикатора достижения общепрофессиональной и универсальной компетенции	Планируемый результат обучения по дисциплине	Код показателя освоения
УК-1	Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе си-	ИД-1$_{УК-1}$. Владеет навыками анализа проблемной ситуации. ИД-2$_{УК-1}$. Умеет разрабатывать	**Знать:** – методы и инструменты стратегического анализа деятельности предприятия; – виды стратегий предприятий пищевой промышленности;	**З(УК-1)1** **З(УК-1)2**

	стемного подхода, вырабатывать стратегию действий	стратегию решения проблемной ситуации.	**Уметь:** – выполнять анализ внешней и внутренней среды предприятий и их конкурентоспособности; – использовать методы системы анализа при оценки проблемных ситуаций.	**У(УК-1)1** **У(УК-1)2**
			Владеть: – инструментами оценки воздействия макроэкономической среды на функционирование организаций.	**В(УК-1)1**
УК – 2	Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикл	ИД-1$_{УК-2}$. Знает решение конкретных задач проекта в соответствии с заявленным качеством и установленным временем ИД-2$_{УК-2}$. Умеет формулировать в рамках поставленной цели проекта совокупность взаимосвязанных задач, обеспечивающих ее достижение. Умеет проектировать решение конкретной задачи проекта, выбирать оптимальный способ ее решения, исходя из действующих правовых норм и имеющихся ресурсов и ограничений. Умеет определять ожидаемые результаты решения задач	**Знать:** – жизненный цикл проекта и возможности применения функций управления проектами на различных этапах их разработки и реализации; – процессы управления проектами, входные ресурсы и результаты каждого процесса; – основные проблемы, препятствующие успешному управлению проектами, и пути их разрешения.).;	**З(УК-2)1** **З(УК-2)2** **З(УК-2)3**
			Уметь: – оценивать эффективность проекта с учетом факторов риска и неопределенности и инвестиционные качества отдельных финансовых инструментов и отбирать наиболее эффективные из них; – разрабатывать смету и бюджет проекта, соответствующие заданным ограничениям, организовывать реализацию проекта.	**У(УК-2)1** **У(УК-2)2**
			Владеть: – методами и инструментами эффективного управления командой проекта; – основными принципами, видами и методами оценки эффективности проектов; – подходами и методами анализа, оценки и управления рисками при реализации проектов.	**В(УК-2)1** **В(УК-2)2** **В(УК-2)3**

3 Место дисциплины в структуре образовательной программы

Учебная дисциплина «Стратегический менеджмент» является обязательной дисциплиной в струк-туре основной образовательной программы.

Знания, умения и навыки, полученные студентами в ходе изучения дисциплины «Стратегический менеджмент», необходимы для прохождения преддипломной практики и подготовки выпускной квалификационной работы.

4 Содержание дисциплины

4.1 Тематический план дисциплины

Заочная форма обучения

Наименование разделов и тем	Всего часов/з.е.	Аудиторные занятия	Контактная работа по видам учебных занятий			Самостоятельная работа	Формы текущего контроля*	Итоговый контроль знаний по дисциплине
			Лекции	Семинары (практические занятия)	Лабораторные работы			
1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**
Тема 1: Общая концепция, характеристика и основные составляющие стратегического менеджмента	21	4	2	2		17	Дискуссия, Т, ПЗ, Д	
Тема 2: Стратегия как элемент стратегического управления	19	2	1	1		17	Дискуссия, Т, ПЗ, Д	
Тема 3: Стратегический анализ внешней среды организации	19	2	1	1		17	Дискуссия, Д, КС, Т	
Тема 4: Анализ общей ситуации в отрасли и конкуренции в ней	19	2	1	1		17	Дискуссия, Т, ПЗ, Д	
Тема 5: Стратегический анализ внутренней среды организации	19	2	1	1		17	Д, дискуссия, Т, КС, ПЗ	
Тема 6: Разработка стратегии организации: формирование стратегических альтернатив	19	2	1	1		17	Д, дискуссия, КС, ПЗ, Т	
Тема 7: Реализация стратегии	19	2	1	1		17	Д, дискуссия, ПЗ, Т	
Экзамен	***9***							
Всего	***144/4***	**16**	**8**	**8**		**119**		

* РЗ – решение задач, Т – тестирование, КС – кейс-стади (конкретные ситуации), ПЗ - практические задания, Д - доклад

4.2 Содержание дисциплины

Тема 1. Общая концепция, характеристика и основные составляющие стратегического менеджмента

Лекция

Цель и задачи курса «Стратегический менеджмент». Необходимость и предпосылки возникновения стратегического управления. Этапы развития стратегического управления.

Сущность понятий «стратегия», «стратегический менеджмент». Стратегический менеджмент

как фактор победы в конкурентной борьбе. Стратегическое управление как философия бизнеса. Ограничения и недостатки стратегического управления. Потенциал организации и стратегические возможности организации. Структура системы стратегического менеджмента. Функции стратегического менеджмента. Задачи стратегического менеджмента.

Стратегические решения как основа стратегического менеджмента. Особенности стратегических решений. Применение научных подходов к разработке стратегических решений. Стратегическое планирование как основа стратегического управления. Процесс стратегического планирования.

Основные понятия темы: стратегические управленческие решения, стратегический менеджмент, система стратегического менеджмента, стратегическое управление, стратегическое планирование, долгосрочное планирование, стратегический план, стратегия.

Вопросы для самоконтроля:

1. Сравните понятия «стратегия», «стратегия организации», «стратегический менеджмент».
2. Перечислите преимущества стратегического подхода к управлению.
3. Как взаимосвязаны стратегия и успех организации?
4. Из каких взаимодополняющих подсистем состоит система стратегического менеджмента?
5. Почему для большинства современных организаций актуальной проблемой является одновременное применение двух режимов управления – стратегического и оперативного?
6. Дайте краткую характеристику основным этапам разработки стратегии.
7. Существует ли разница между стратегическим планированием и стратегическим менеджментов?
8. Чем отличается долгосрочное планирование от стратегического?
9. Существуют ли временные рамки стратегического планирования.

Практическое занятие

Вопросы для обсуждения (доклады):

1. Структура системы стратегического менеджмента.
2. Стратегические управленческие решения.
3. Преимущества стратегического управления.
4. Ограничения и недостатки стратегического управления.
5. Эволюция стратегического менеджмента.

Практические задания:

1. Доклады и дискуссия по вопросам для обсуждения.
2. Выполнение практических заданий (задание 1 и задание 2).
3. Практическое задание «Сравнение концепций стратегического и оперативного управления».
4. Тестирование

Литература: [1, С. 5-7; 9-12]; [2, С. 8-19]; [3]; [5, С. 6-18], [7], [8]

Тема 2. Стратегия как элемент стратегического управления

Лекция

Сущность понятия «стратегия». Экономическая стратегия фирмы и ее составляющие. Уровни планирования стратегии (стратегическая пирамида). Корпоративная стратегия. Деловая стратегия. Правила разработки успешных деловых стратегий. Функциональные и операционные стратегии. Распределение задач разработки стратегии по уровням иерархии. Факторы, влияющие на формирование стратегии. Управление процессом формирования стратегии.

Основные понятия темы: стратегия, экономическая стратегия, стратегическая пирамида, корпоративная стратегия. деловая стратегия, функциональные стратегии, операционные стратегии, диверсифицированная компания, узкопрофильная компания.

Вопросы для самоконтроля:

1. Какие уровни стратегии выделяются в диверсифицированных компаниях?
2. Какие уровни стратегии выделяются в узкопрофильных компаниях
3. Какие задачи должны решаться на уровне корпоративной стратегии?
4. Почему отличаются пирамиды стратегий для диверсифицированных и узкопрофильных компаний?
5. В чем отличие стратегии предприятия от бизнес-стратегии? Могут ли они совпадать?
6. Как называется стратегия компании в целом и в отношении сфер ее деятельности?
7. Какие условия учитываются при формулировке деловой стратегии?
8. Что определяет и какова роль функциональных стратегий?
9. Как называется стратегия в отношении транспортных перевозок продукции внутри определенного функционального подразделения компании?
10. Как называется стратегия действий по разработке рекламной кампании внутри функционального направления компании?
11. К каким объектам управления относится операционная стратегия?

Практическое занятие:

Вопросы для обсуждения:

1. Экономическая стратегия фирмы и ее составляющие.
2. Ответственность руководителей по уровням планирования стратегии.

Практические задания:

1. Практические задания «Пирамида стратегий».
2. Тестирование.

Литература: [2, С. 19-22]; [3]; [5, С. 25-28]

Тема 3. Стратегический анализ внешней среды организации

Лекция

Понятие и сущность стратегического (ситуационного) анализа. Этапы стратегического анализа. Анализ стратегических факторов внешней среды. Элементы внешней среды. Характеристики внешней среды: подвижность, сложность, враждебность, неопределенность, разнообразие рынков. Источники информации о внешней среде. Осуществление наблюдений за изменениями внешней среды. Основные методы наблюдения: анализ материалов в СМИ, участие в профессиональных конференциях, изучение мнения сотрудников, проведение внутриорганизационных собраний и обсуждений.

Основные типы внешнего окружения: изменяющаяся среда, враждебное окружение, разнообразное окружение, технически сложная среда. Методы реагирования на изменения внешней среды: «борьба с огнем», расширение сфер деятельности, совершенствование организационной структуры управления, стратегическое управление. Цели анализа внешней среды. Анализ факторов макросреды. ПЭСТ-анализ. Анализ факторов микросреды.

Основные понятия темы: ситуационный анализ, внешняя среда организации, макросреда организации, микросреда организации, угрозы, возможности.

Вопросы для самоконтроля:

1. Дайте определение внешнего окружения организации.

2. Опишите факторы внешней среды, воздействующие на туристическую организацию.
3. Перечислите основные компоненты анализа макросреды.
4. Перечислите основные компоненты анализа микросреды
5. Каким образом финансовая сторона деятельности туристкой организации зависит от внешнего окружения?
6. С помощью каких методов туристская организация противостоит неопределенности (перечислите внутренние и внешние стратегии)?
7. В чем заключается основная цель анализа внешней среды туристской организации?
8. В чем заключается цель анализа макросреды?
9. Как изменения макросреды могут влиять на туристскую организацию через заинтересованные группы в микросреде? Приведите примеры из российской практики.
10. Как оценить степень нестабильности внешней среды по И. Ансоффу?
11. Перечислите пять стадий нарастания информации о новой проблеме и шесть типов контрмер, принимаемых при управлении по «слабым сигналам».
12. Что включает в себя система чрезвычайных мер при стратегических неожиданностях?
13. Что такое возможности?
14. Что такое угрозы?
15. Как проводится анализ возможностей и угроз внешней среды?
16. В чем заключается суть составления профиля среды?
17. В чем заключается суть PEST-анализа.

Практическое занятие:

Вопросы для обсуждения (доклады):
1. Управление посредством выбора стратегических позиций.
2. Управление путем ранжирования стратегических задач.
3. Управление по слабым сигналам.
4. Управление в условиях стратегических неожиданностей.

Практические задания:
1. Доклады, дискуссия по вопросам для обсуждения.
2. Анализ конкретной ситуации «Турагенство Нева» (PEST-анализ).
3. Тестирование.

Литература: [1, С. 20-24; 33-34]; [2, С. 32-47]; [3]; [5, С. 39-47; 59-64]; [7], [8]

Тема 4. Анализ общей ситуации в отрасли и конкуренции в ней

Лекция

Цель анализа туристкой отрасли. Основные показатели анализа туристкой отрасли. Модель жизненного цикла туристкой отрасли. Оценка перспектив развития туристкой отрасли. Ключевые факторы успеха в конкурентной борьбе, их основные типы. Теория конкуренции М. Портера. Конкурентные преимущества как основа существования организации в конкурентной среде. Методы конкурентного анализа. Стратегическая важность ключевых экономических характеристик отрасли.

Анализ конкурентной среды: модель пяти сил конкуренции М. Портера. Концепция движущих сил и изменения в структуре конкурентных сил в отрасли. Стратегические группы конкурентов. Карты стратегических групп, их использование для оценки конкурентных позиций соперничающих фирм. Этапы построения позиционной карты. Оценка конкурентоспособности компаний отрасли. Определение стратегии конкурентов.

Основные понятия темы: отрасль, конкурентный анализ, анализ отрасли, стратегические группы конкурентов, ключевые факторы успеха, кривая опыта, закон (эффект) опыта, барьеры

входа в отрасль.

Вопросы для самоконтроля:

1. В чем состоит основная идея модели пяти конкурентных сил?
2. Как влияет соотношение входных и выходных отраслевых барьеров на привлекательность бизнеса?
3. Что такое ключевые факторы успеха?
4. В чем заключается суть «закона опыта».
5. Что представляют собой стратегические группы конкурентов? Как их анализировать?
6. Что представляет собой «конкурентный профиль»?

Практическое занятие:

Вопросы для обсуждения:

1. Построение карт стратегических групп конкурентов.
2. Модель пяти сил конкуренции М. Портера.
3. Закон опыта, опытная кривая.

Практические задания:

1. Выполнение практических заданий (здания 1-5).
2. Тестирование.

Литература: [1, С. 96-102]; [5, С. 47-56]; [6, С. 143-166]; [7]

Тема 5. Стратегический анализ внутренней среды организации

Лекция

Цели, принципы, методы и уровни проведения управленческого анализа. Сущность и составные элементы стратегического потенциала предприятия. Методические подходы к анализу стратегического потенциала. Способности предприятия к реализации стратегического потенциала. Стратегические ресурсы предприятия: финансовые, кадровые, информационные, технологические, технические, управленческие, организационные. Анализ организационной культуры. Анализ цепочки стоимости фирмы. Анализ продуктового портфеля предприятия. Проблемы управленческого анализа, его место в разработке стратегии предприятия. Инструменты анализа внутренней среды. Инструменты комплексного анализа внешней и внутренней среды.

Основные понятия темы: управленческий анализ, стратегический потенциал, цепочка стоимости компании, СВОТ-анализ.

Вопросы для самоконтроля:

1. В чем заключается цель управленческого анализа?
2. Какие сферы деятельности предприятия Вы бы анализировали в первую очередь?
3. Что такое проблема?
4. В чем заключаются различия между слабыми сторонами деятельности предприятия и его проблемами?
5. Перечислите компоненты внутреннего анализа организации.
6. На основании каких принципов осуществляется внутренняя оценка организации?
7. Объясните значение основных элементов анализа цепочки создания ценности.
8. Объясните значение финансового анализа для понимания стратегических возможностей организации.
9. Какие методы используются для оценки наличия ресурсов у организации?
10. В чем заключается суть анализа цепочки стоимости?

11. Что такое конкурентные преимущества?
12. Какие виды конкурентных преимуществ Вы знаете?
13. Какие инструменты комплексного анализа внешней и внутренней среды Вы знаете?
14. Что такое SWOT-анализ и для чего он нужен?

Практическое занятие:

Вопросы для обсуждения (доклады):

1. Метод анализа цепочки ценностей М. Портера.
2. Анализ конкурентных преимуществ фирмы.

Практические задания:

1. Выполнение практических заданий (задания 1 и 2).
2. Анализ конкретной ситуации «Городская школа» с использованием метода СВОТ-анализа.
3. Тестирование.

Литература: [1, С. 26-30]; [2, С. 49-64]; [3]; [5, С. 66-89]; [7]; [8]

Тема 6. Разработка стратегии организации: формирование и выбор стратегических альтернатив

Лекция

Общие корпоративные стратегии. Виды базовых корпоративных стратегий: стратегии роста, стратегии стабилизации, стратегии сокращения. Стратегии роста: концентрированного роста, интегрированного роста и диверсифицированного роста. Стратегии стабилизации: защита положения на рынке, рационализация рынка, организация рынка. Стратегия сокращения: сокращение издержек, «сбор урожая», временное прекращение роста с целью перегруппировки сил, дезинтеграция, частичная распродажа, ликвидация.

Портфельные стратегии. Портфельный анализ как один из наиболее часто применяемых инструментов стратегического менеджмента. Цели портфельного анализа. Этапы портфельного анализа. Достоинства и недостатки портфельного анализа. Классические модели стратегического анализа и планирования: матрица БКГ, матрица McKincey – General Electric, матрица фирмы Arthur D. Little (ADL/LC), матрица И. Ансоффа.

Стратегии создания конкурентного преимущества. Понятие конкурентного преимущества. Конкурентоспособность и конкурентный потенциал фирмы. Факторы, от которых зависит возможность сохранения конкурентных преимуществ. Базовые деловые стратегии: лидерство в издержках (конкурентные преимущества на основе низких издержек), дифференциация продукции (конкурентные преимущества на основе дифференциации продукции), стратегия фокусирования. Интеграция конкурентных стратегий.

Разработка стратегий функциональных подсистем. Многообразие функциональных стратегий. Особенности формирования функциональных стратегий. Производственная стратегия. Стратегия управления персоналом. Финансовая стратегия. Инновационная стратегия. Инновации как инструмент обеспечения конкурентоспособности организации. Риски инновационных стратегий. Инвестиционная стратегия. Стратегия маркетинга как одна из функциональных стратегий предприятия. Определение маркетинговой стратегии, ее отличительные особенности и критерии выбора. Стратегия внешнеэкономической деятельности фирмы.

Стратегия в зависимости от масштабов деятельности предприятия. Стратегия на различных этапах жизненного цикла отрасли. Стратегии фирм, занимающих различные рыночные позиции. Глобальная стратегия.

Выбор стратегии на основании результатов SWOT-анализа. Отбор наиболее важных возможностей и угроз, сильных и слабых сторон развития предприятия. Процедура оценки элементов

экономической стратегии фирмы. Приведение стратегии в соответствие со сложившейся ситуацией. Подходы к выбору экономической стратегии фирмы. Анализ факторов, определяющих выбор стратегии. Матрица выбора стратегии А. Стрикланда и А.Томпсона.

Вопросы для самоконтроля:

1. В чем состоит различие между развитием рынка, проникновением на рынок, разработкой товара и совершенствованием продукта?
2. Определите, что понимается под стратегиями внешнего роста.
3. Перечислите основные причины, по которым организация может развиваться за счет внешних средств.
4. Как анализируются финансовые результаты стратегий внешнего роста?
5. Как определяется целесообразность реализации стратегий диверсификации и внешних приобретений?
6. Каковы основные цели и задачи стратегии вертикальной интеграции?
7. Каким образом осуществляется интеграция «вперед» и каковы ее стратегические последствия?
8. В чем сущность интеграции «назад» и в каких ситуациях проявляются ее стратегические преимущества?
9. Каковы основные цели и задачи горизонтальной интеграции?
10. Какие условия учитываются при формулировке деловой стратегии?
11. Как стратегия лидерства по издержкам защищает от пяти конкурентных сил?
12. С чем связан риск стратегии лидерства по издержкам?
13. В чем сущность стратегии дифференциации?
14. На чем должен основываться выбор стратегии фокусирования?
15. Что понимается под основополагающей конкурентной стратегией?
16. Можно ли утверждать, что в разработке стратегии участвуют только руководители фирмы?
17. Перечислите факторы, влияющие на стратегический выбор руководителей фирмы?
18. Какие Вы знаете портфельные методы и модели выбора стратегии?
19. Объясните как осуществляется выбор стратегии на основании результатов портфельного анализа Какие наиболее значимые факторы влияют на выбор стратегии?
20. С чем связан риск при выборе стратегии, основанной на различных сочетаниях в части рынка и/или продукции?
21. Что такое продуктовый (хозяйственный) портфель фирмы и какова основная цель портфельного метода выбора стратегии?

Практическое занятие:

Вопросы для обсуждения (доклады):

1. Стратегии функциональных подсистем.
2. Продуктовая стратегия предприятия.
3. Стратегия внешнеэкономической деятельности фирмы.
4. Антикризисная стратегия фирмы.
5. Процедура оценки элементов экономической стратегии фирмы.
6. Матрица выбора стратегии А. Стрикланда и А. Томпсона

Практические задания:

1. Выполнение практических заданий (задания 1-7).
2. Практическое задание «Формирование продуктовой стратегии предприятия».
3. Анализ конкретной ситуации «Городская школа» (разработка и выбор стратегии на основе СВОТ-анализа).
4. Тестирование.

Литература: [1, С. 78-110], [2, С. 69-100]; [3], [4, С. 286-444]; [5, С. 90-177]; [7], [8]

Тема 7. Реализация стратегии

Лекция

Основные этапы выполнения стратегии. Распределение задач исполнителям. Увязка бюджетов со стратегией. Формирование политики соответствующей и поддерживающей стратегии. Модель 7S. Организационная структура как объект изменений. Приведение организационной структуры в соответствие со стратегией. Стратегические преимущества и недостатки отдельных организационных структур. Обеспечение соответствия между стратегией и корпоративной культурой.

Руководство процессом выполнения стратегии. Процедура отбора исполнителей на ключевые позиции. Процедуры увязки бюджетов со стратегией. Создание поддерживающих стратегию политик и процедур.

Роль человеческого фактора в реализации стратегии. Мотивация персонала и создание системы вознаграждений и поощрений. Значение организационной культуры для реализации стратегии. Создание климата и культуры, поддерживающей стратегию. Адаптация коллектива к изменениям. Руководство процессом внесения коррективов в стратегию.

Понятие стратегического контроля. Требования к системе стратегического контроля. Модель процесса стратегического контроля. Этапы и элементы стратегического контроля. Возможные ошибки в процессе контроля. Характеристики эффективного контроля.

Основные понятия темы: реализация стратегии, контроль реализации стратегии, организационная структура управления, организационная культура, мотивация бюджетирование.

Вопросы для самоконтроля:

1. Укажите основные факторы успешной реализации стратегии предприятия. Поясните необходимость каждого фактора для реализации стратегии.
2. Какова роль анализа точки безубыточности в производстве нового продукта?
3. Почему следует включать информационные системы в анализ сильных и слабых сторон предприятия?
4. Дайте определение корпоративной культуры. Почему возросло внимание к этой составляющей реализации стратегии?
5. Каковы основные составляющие системы внутрифирменного планирования?
6. Охарактеризуйте взаимосвязь систем перспективного и текущего планирования.
7. Каково значение бюджетирования для оценки реализуемости стратегии?
8. Каковы основные задачи стратегического, тактического и операционного контроля?
9. Какие показатели функционирования используются в системе стратегического контроля?

Практическое занятие:

Вопросы для обсуждения (доклады):

1. Организационная структура как объект изменений.
2. Обеспечение соответствия между стратегией и корпоративной культурой.
3. Модель 7S.
4. Руководство процессом выполнения стратегии.
5. Стратегический и тактический контроллинг.
6. Функции стратегического контроллинга.

Практические задания:

1. Выполнение практических заданий (задания 1-7).
2. Кейс-стади «Городская школа» (разработка программы реализации стратегии).
3. Тестирование.

Литература: [1, С. 57-65; 69-72]; [3]; [5, С. 197-222]; [7]; [8]

5 Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся

Самостоятельная работа предназначена для развития навыков самостоятельного поиска необходимой информации по заданным вопросам или поставленной проблеме (теме).

В целом внеаудиторная самостоятельная работа студента при изучении курса включает в себя следующие виды работ:

- проработка (изучение) материалов лекций;
- чтение и проработка рекомендованной основной и дополнительной литературы;
- подготовка к практическим (семинарским) занятиям;
- выполнение домашних заданий в форме практических заданий, кейс-стади, докладов;
- подготовка презентаций для иллюстрации докладов;
- выполнение курсовой работы;
- подготовка к текущему (индивидуальные опросы) и итоговому (промежуточная аттестация) контролю знаний по дисциплине (экзамен).

Основная доля самостоятельной работы студентов приходится на проработку рекомендованной литературы с целью освоения теоретического курса, подготовку к практическим (семинарским) занятиям, тематика которых полностью охватывает содержание курса. Самостоятельная работа по подготовке к семинарским занятиям предполагает умение работать с первичной информацией. Также предусмотрена внеаудиторная самостоятельная работа обучающихся по разделам дисциплины, позволяющая оценить уровень сформированных умений и навыков обучающихся.

6 Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине представлен в приложении к рабочей программе дисциплины и включает в себя:

- перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы;
- описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания;
- типовые контрольные задания или материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций;
- методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций.

Вопросы для проведения промежуточной аттестации по дисциплине (экзамен)

1. Предпосылки возникновения и современное состояние стратегического менеджмента.
2. Необходимость использования стратегического менеджмента в практике управления. Ограничения на использование стратегического менеджмента.
3. Понятие и сущность стратегического менеджмента. Основные принципы и задачи стратегического менеджмента.
4. Процесс стратегического менеджмента: основные этапы, их характеристика и взаимосвязь.
5. Понятие организационной среды. Внешняя среда организации: микро- и макроокружение. Характеристики внешней среды организации.
6. Основные составляющие и типы внешней среды. Основные методы реагирования на изменения внешней среды. Основные типы внешнего окружения.
7. Инструменты стратегического анализа: СВОТ- и ПЭСТ-анализ.
8. Анализ внешней среды. Цели анализа внешней среды. Понятие возможностей и угроз внешней среды организации.
9. Анализ отрасли. Основные показатели анализа отрасли.

10. Анализ конкурентной среды организации (модель М. Портера): цель анализа, составляющие элементы, их характеристика и взаимосвязь. Модель «Пять сил конкуренции» М.Портера.
11. Стратегические группы конкурентов. Карта стратегических групп конкурентов. Алгоритм составления карты стратегических групп.
12. Управленческое обследование внутренних сильных и слабых сторон организации.
13. Сущность понятия «миссия организации». Содержание миссии. Аспекты, отражаемые правильно сформулированной миссией.
14. Типы целей: экономические и неэкономические, качественные и количественные, кратко-, средне-, долгосрочные, траекторные и точечные.
15. Требования к формулированию целей организации. Критерии качества целей. Ключевые пространства, в рамках которых предприятие определяет свои цели.
16. Метод построения «Дерево целей». Правила составления «дерева целей»
17. Стратегические зоны хозяйствования. Основные характеристики СЗХ. Стратегические хозяйственные центры (СХЦ). Порядок выделения СЗХ.
18. Стратегические зоны хозяйствования. Оценка привлекательности СЗХ.
19. Стратегия внешнеэкономической деятельности фирмы.
20. Антикризисная стратегия фирмы.
21. Портфельный анализ. Цели и основные этапы портфельного анализа. Суть портфельного анализа. Достоинства и недостатки портфельного анализа.
22. Портфельные модели анализа стратегии: матрица Бостонской консалтинговой группы (БКГ), способ применения в стратегическом управлении, достоинства и недостатки.
23. Портфельные модели анализа стратегии: матрица МакКинси-Дженерал Электрик.
24. Классическая модель стратегического анализа и планирования: матрица фирмы Arthur D. Little (ADL/LC).
25. Матрица И.Ансоффа.
26. Разработка стратегической пирамиды: корпоративная, деловая, функциональная, операционная стратегии.
27. Конкурентные преимущества. Определение конкурентных преимуществ предприятия. Основные направления достижения конкурентных преимуществ.
28. Конкурентные преимущества на основе низких издержек.
29. Конкурентные преимущества на основе дифференциации продукции.
30. Сфокусированная стратегия, или стратегия рыночной ниши: понятие, предпосылки, преимущества и риски применения данной стратегии.
31. Наступательная и оборонительная стратегии: понятие, предпосылки применения, классификация.
32. Функциональные стратегии.
33. Цели и мотивы диверсификации. Интеграция (вертикальная и горизонтальная) и диверсификация (связанная и несвязанная). Сильные стороны вертикальной интеграции. Опасность интеграции.
34. Модель жизненного цикла отрасли. Стратегия инновационных предприятий.
35. Особенности зрелых отраслей. Источники конкурентных преимуществ в зрелых отраслях. Стратегия предприятий зрелых отраслей.
36. Отрасли, переживающие спад. Конкурентные преимущества отрасли, переживающей спад. Стратегии бизнеса, переживающего спад.
37. Определение стратегических альтернатив. Оценка стратегических альтернатив: проблемы, способы, принципы, критерии.
38. Планирование реализации стратегии.
39. Реализация стратегии: проблемы, основные области стратегических изменений и их характеристика. Условия реализации стратегии.
40. Стратегический контроль в организации: цель, задачи, принципы. Процесс и система стратегического контроля: структура, характеристика элементов и их взаимосвязь.

41. Управление стратегическими изменениями.
42. Связь стратегии с организационной структурой.
43. Организация выполнения стратегии.
44. Функции высшего руководства при реализации стратегии.

7 Рекомендуемая литература

7.1 Основная литература

1. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Экономист, 2008. – 296 с. (50 экз.)
2. Стратегический менеджмент. Формирование стратегии и проектирование бизнес-процессов: учеб. пособие для бакалавриата и магистратуры / Ю.В. Фролов, Р.В Серышев; под ред. Ю.В. Фролова. – 2-е изд, испр. и доп. М.: Издательство Юрайт, 2019. – 154 с. – (Серия: Университеты России). — ISBN 978-5-534-03642-8 https://urait.ru/viewer/strategicheskiy-menedzhment-formirovanie-strategii-i-proektirovanie-biznes-processov-437776#page/15

7.2 Дополнительная литература

3. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика: Учебное пособие для вузов. — М.: Проспект, 2004, 2008. – 415 с. (6 экз.)
4. Круглова Н.Ю., Круглов М.И. Стратегический менеджмент. Учебник для вузов. – М.: Издательство РДЛ, 2003. – 464 с. (16 экз.)
5. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент. - М.: ИНФРА-М – Сибирское соглашение, 2002, 2004, 2005. – 288 с. (6 экз.)
6. Отварухина, Н. С. Современный стратегический анализ: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Н. С. Отварухина, В. Р. Веснин. — М.: Издательство Юрайт, 2018. — 427 с. — (Серия: Бакалавр и магистр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-03642-8. https://urait.ru/viewer/sovremennyy-strategicheskiy-analiz-413065#page/3
7. Стратегическое развитие организации: учебное пособие / Ю.Н. Лапыгин, Д.Ю. Лапыгин, Т.А. Лачинина; под ред. Ю.Н. Лапыгина. – М.: КНОРУС, 2005. – 288 с. (30 экз.)
8. Стратегическое управление: регион, город, предприятие / Под ред. Д.С. Львова, А.Г. Гранберга, А.П. Егоршина; ООО РАН, НИМБ. – М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2004. – 605 с. (28 экз.)

8 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

1. Российское образование. Федеральный портал: [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://www.edu.ru
2. Сайт «Корпоративный менеджмент». Новости, публикации, Библиотека управления: [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://www.cfin.ru
3. Федеральный образовательный портал «Экономика, Социология, Менеджмент»: [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://www.ecsocman.edu.ru
4. Электронно-библиотечная система «ЛАНЬ»: [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://e.lanbook.com/
5. Электронно-библиотечная система «eLibrary»: [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://www.elibrary.ru
6. Электронно-библиотечная система «Буквоед»: [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://91.189.237.198:8778/poisk2.aspx
7. Электронная библиотека диссертаций РГБ: [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://www.diss.rsl.ru
8. Журнал «Российский журнал менеджмента»: [Электронный ресурс]. - Режим доступа:

www.rjm.ru
9. Журнал «Стратегия»: [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://strategyjournal.ru/
10. Журнал «Стратегии бизнеса»: [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://www.strategybusiness.ru/jour
11. Журнал «Экономические стратегии»: [Электронный ресурс]. - Режим доступа: http://www.inesnet.ru/es_magazine/latest-issue/

9 Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Методика преподавания данной дисциплины предполагает чтение лекций, проведение практических (семинарских) занятий, групповых и индивидуальных консультаций по отдельным (наиболее сложным) специфическим проблемам дисциплины. Предусмотрена самостоятельная работа студентов, а также прохождение аттестационных испытаний промежуточной аттестации (экзамен).

Лекции посвящаются рассмотрению наиболее важных концептуальных вопросов: основным понятиям; теоретическим основам разработки стратегии, организации их эффективной реализации; обсуждению вопросов, трактовка которых в литературе еще не устоялась либо является противоречивой. В ходе лекций студентам следует подготовить конспекты лекций: кратко, схематично, последовательно фиксировать основные положения, выводы, формулировки, обобщения; помечать важные мысли, выделять ключевые слова, термины; проверять термины, понятия с помощью энциклопедий, словарей, справочников с выписыванием толкований в тетрадь; обозначить вопросы, термины, материал, который вызывает трудности, пометить и попытаться найти ответ в рекомендуемой литературе. Если самостоятельно не удается разобраться в материале, необходимо сформулировать вопрос и задать преподавателю на консультации, на практическом занятии.

Конкретные методики, модели, методы и инструменты разработки, принятия, оптимизации стратегических управленческих решений рассматриваются на практических занятиях.

Целью проведения практических (семинарских) занятий является закрепление знаний студентов, полученных ими в ходе изучения дисциплины на лекциях и самостоятельно. Практические занятия проводятся, в том числе, в форме семинаров; на них представляются и обсуждаются доклады, обсуждаются вопросы по теме (дискуссии), разбираются конкретные ситуации из практики российского государственного и муниципального управления, проводится тестирование, проводятся опросы, также предусмотрено выполнение практических заданий. Для подготовки к занятиям семинарского типа студенты выполняют проработку рабочей программы, ориентируясь на вопросы для обсуждения, уделяя особое внимание целям и задачам, структуре и содержанию дисциплины; конспектирование источников; работу с конспектом лекций; подготовку ответов к контрольным вопросам, просмотр рекомендуемой литературы. Практические занятия проводятся по узловым и наиболее сложным вопросам (темам, разделам), они могут быть построены как на материале одной лекции, так и на содержании отдельного вопроса (вопросов) лекции, а также по определённой теме без чтения предварительной лекции. Главная особенность любого семинара - наличие элементов дискуссии, проблемы, диалога между преподавателем и обучающимися и самими обучающимися. Семинары выступают формой текущего контроля знаний обучающихся

При изучении дисциплины используются интерактивные методы обучения, такие как:

1. Лекция:

– проблемная лекция, предполагающая изложение материала через проблемность вопросов, задач или ситуаций. При этом процесс познания происходит в научном поиске, диалоге и сотрудничестве с преподавателем в процессе анализа и сравнения точек зрения;

– лекция-визуализация - подача материала осуществляется средствами технических средств обучения с кратким комментированием демонстрируемых визуальных материалов (презентаций).

2. Семинар:

– тематический семинар - этот вид семинара готовится и проводится с целью акцентирования внимания обучающихся на какой-либо актуальной теме или на наиболее важных и существенных

ее аспектах. Перед началом семинара обучающимся дается задание – выделить существенные стороны темы. Тематический семинар углубляет знания студентов, ориентирует их на активный поиск путей и способов решения затрагиваемой проблемы.

– проблемный семинар - перед изучением раздела курса преподаватель предлагает обсудить проблемы, связанные с содержанием данной темы. Накануне обучающиеся получают задание отобрать, сформулировать и объяснить проблемы. Во время семинара в условиях групповой дискуссии проводится обсуждение проблем.

3. Игровые методы обучения:

– анализ конкретных ситуаций (КС). Под конкретной ситуацией понимается проблема, с которой тот или иной обучаемый, выступая в роли руководителя или иного профессионала, может в любое время встретиться в своей деятельности, и которая требует от него анализа, принятия решений, каких-либо конкретных действий. В этом случае на учебном занятии слушателям сообщается единая для всех исходная информация, определяющая объект управления. Преподаватель ставит перед обучаемыми задачу по анализу данной обстановки, но не формулирует проблему, которая в общем виде перед этим могла быть выявлена на лекции. Обучающиеся на основе исходной информации и результатов ее анализа сами должны сформулировать проблему и найти ее решение. В ходе занятия преподаватель может вводить возмущающее воздействие, проявляющееся в резком изменении обстановки и требующее от обучаемых неординарных действий. В ответ на это слушатели должны принять решение, устраняющее последствие возмущающего воздействия или уменьшающее его отрицательное влияние.

Тестирование - система стандартизированных заданий, позволяющая автоматизировать процедуру измерения уровня знаний и умений обучающегося. Контрольная работа - средство проверки умений применять полученные знания для решения задач определенного типа по теме или разделу.. Текущий контроль знаний осуществляется в форме проведения семинаров, решения задач, тестирования, а также в предусмотренных формах контроля самостоятельной работы. Консультации преподавателя проводятся для обучающихся с целью дополнительных разъяснений и информации по возникающим вопросам при выполнении самостоятельной работы или подготовке к практическим (семинарским) занятиям, подготовке рефератов, а также при подготовке к экзамену. Консультации преподавателя проводятся в соответствии с графиком, утвержденным на кафедре, обучающийся может ознакомиться с ним на информационном стенде. Дополнительные консультации могут быть назначены по согласованию с преподавателем в индивидуальном порядке.

10 Курсовой проект (работа) учебным планом курсовой проект (работа) не предусмотрен.

11 Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационно-справочных систем

11.1 Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса:

– электронные образовательные ресурсы, представленные в п. 8 рабочей программы;

– использование слайд-презентаций;

– интерактивное общение с обучающимися и консультирование в электронной информационной образовательной среде.

11.2 Перечень программного обеспечения, используемого при осуществлении образовательного процесса

При освоении дисциплины используется лицензионное программное обеспечение:

- Пакет Р-7 офис:
- программа проверки текстов на предмет заимствования «Антиплагиат».

11.3 Перечень информационно-справочных систем

- справочно-правовая система Гарант http://www.garant.ru/online

12 Материально-техническое обеспечение дисциплины

- для проведения занятий лекционного типа, практических (семинарских) занятий, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации – учебная аудитория № 7-414 с комплектом учебной мебели;
- для самостоятельной работы обучающихся – учебная аудитория № 305, оборудованная рабочими станциями с доступом к сети «Интернет», в электронную информационно-образовательную среду и комплектом учебной мебели;
- доска аудиторная;
- мультимедийное оборудование (ноутбук, проектор);
- презентации в Power Point по темам курса «Стратегический менеджмент».