

Рабочая программа дисциплины

**Стратегический менеджмент**

<i>Направление подготовки</i>	Менеджмент
<i>Код</i>	38.03.02
<i>Направленность (профиль)</i>	Менеджмент организации
<i>Квалификация выпускника</i>	бакалавр

Москва  
2020 г.

**1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы**

Компетенция	Планируемые результаты обучения по дисциплине
<p>ПК-3 Владением навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности</p>	<p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- сущность и функции стратегического менеджмента;</li> <li>- принципы и способы осуществления стратегического анализа и разработки организационных стратегий;</li> <li>- особенности различных типов стратегий и методов их реализации.</li> </ul> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- осуществлять системный анализ внутренней и внешней среды организации, конкурентов и конкуренции;</li> <li>- формировать систему целей организации, определять стратегию и тактику их достижения;</li> <li>- разрабатывать и обосновывать различные управленческие стратегии и уметь осуществлять их многокритериальную оптимизацию;</li> <li>- применять экономико-математические методы, экспертные оценки, современную управленческую оргтехнику;</li> <li>- критически оценивать и использовать зарубежный опыт стратегического менеджмента.</li> </ul> <p><b>Владеть:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- основными видами анализа, обеспечивающими стратегическое управление технологией разработки стратегических и реализации планов</li> </ul>
<p>ПК-5 Способностью анализировать взаимосвязи между функциональным и стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений</p>	<p><b>Знает:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- сущность стратегического менеджмента, его основные составляющие, методологические основы анализа внешней и внутренней среды предприятия, портфельного анализа, достижения конкурентных преимуществ, диверсификации, стратегии предприятий различных отраслей, стратегические альтернативы и условия реализации стратегии;</li> </ul> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- применять методологию стратегического менеджмента для разработки стратегии предприятия, проводить управленческий анализ предприятий, анализировать отрасли и потребителей, формулировать миссию, ставить цели и задачи;</li> </ul> <p><b>Владеть:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- навыками поиска, сбора, систематизации и использования информации для анализа и прогнозирования изменений стратегических факторов внешней и внутренней среды, методами реагирования на изменения внешней и внутренней среды при разработке, реализации и изменениях стратегии развития предприятия;</li> <li>- навыками разработки вариантов стратегических управленческих решений и обоснования оптимального выбора, исходя из критериев социально-экономической эффективности.</li> </ul>
<p>ПК-12 Умением организовать и поддерживать связи с деловыми партнерами,</p>	<p><b>Знает:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>–принципы стратегического менеджмента;</li> <li>–школы стратегического менеджмента;</li> <li>–сущность и правила формирования стратегии организации;</li> <li>–виды стратегий;</li> <li>–сущность процесса управления реализацией стратегии;</li> </ul>

<p>используя системы сбора необходимой информации для расширения внешних связей и обмена опытом при реализации проектов, направленных на развитие организации (предприятия, органа государственного или муниципального управления)</p>	<p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>–оперировать понятиями стратегического менеджмента;</li> <li>–проводить стратегический анализ внешней и внутренней среды организации;</li> <li>–осуществлять выбор стратегии организации–управлять реализацией стратегии;</li> </ul> <p><b>Владеть:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>–различными методами анализа внешней и внутренней среды организации;</li> <li>-методикой разработки и реализации стратегии организации;</li> <li>–навыками самостоятельной работы с учебно-методической и научной литературой в области стратегического менеджмента;</li> </ul>
<p>ПК-13 Умением моделировать бизнес-процессы и использовать методы реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций</p>	<p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- основные теоретические положения стратегического менеджмента</li> </ul> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- применять принципы стратегического менеджмента для обеспечения</li> <li>- конкурентоспособности организации</li> </ul> <p><b>Владеть:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- навыками сбора, анализа и обработки информации, необходимой для разработки стратегии</li> <li>- организации</li> </ul>

## 2. Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы

Дисциплина относится к дисциплинам вариативной части учебного плана ОПОП. Данная дисциплина взаимосвязана с другими дисциплинами, такими как: «Финансовый менеджмент», «Производственный менеджмент», «Методы принятия управленческих решений», «Теория менеджмента», «Управление проектами», «Производственный менеджмент», «Корпоративная социальная ответственность».

Изучение дисциплины позволит обучающимся реализовывать профессиональные компетенции в профессиональной деятельности.

В частности, выпускник, освоивший программу бакалавриата, в соответствии с организационно-управленческой, информационно-аналитической видами деятельности, должен быть готов решать следующие профессиональные задачи:

- участие в разработке и реализации корпоративной и конкурентной стратегии организации, а также функциональных стратегий (маркетинговой, финансовой, кадровой);
- участие в разработке и реализации комплекса мероприятий операционного характера в соответствии со стратегией организации;
- планирование деятельности организации и подразделений;
- формирование организационной и управленческой структуры организаций;
- организация работы исполнителей (команды исполнителей) для осуществления конкретных проектов, видов деятельности, работ;
- разработка и реализация проектов, направленных на развитие организации (предприятия, органа государственного или муниципального управления);
- контроль деятельности подразделений, команд (групп) работников;
- мотивирование и стимулирование персонала организации, направленное на достижение стратегических и оперативных целей;

- участие в урегулировании организационных конфликтов на уровне подразделения и рабочей команды (группы);
- сбор, обработка и анализ информации о факторах внешней и внутренней среды организации для принятия управленческих решений;
- построение и поддержка функционирования внутренней информационной системы организации для сбора информации с целью принятия решений, планирования деятельности и контроля;
- создание и ведение баз данных по различным показателям функционирования организаций;
- разработка и поддержка функционирования системы внутреннего документооборота организации, ведение баз данных по различным показателям функционирования организаций;
- разработка системы внутреннего документооборота организации;
- оценка эффективности проектов;
- подготовка отчетов по результатам информационно-аналитической деятельности;
- оценка эффективности управленческих решений.

### 3. Объем дисциплины

Виды учебной работы	Формы обучения	
	Очно-заочная	Заочная
<b>Общая трудоемкость:</b> зачетные единицы/часы	3/108	3/108
<b>Контактная работа:</b>		
Занятия лекционного типа	2	2
Занятия семинарского типа	8	2
Промежуточная аттестация: Зачет / зачет с оценкой / экзамен /	9	9
<b>Самостоятельная работа (СРС)</b>	89	95

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

#### 4.1. Распределение часов по разделам/темам и видам работы

##### 4.1.1. Очно-заочная форма обучения

№ п/п	Раздел/тема	Виды учебной работы (в часах)						Самостоятельная работа
		Контактная работа				Самостоятельная работа		
		Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа				
		Лекции	Иные учебные занятия	Практические занятия	Семинары	Лабораторные работы	Иные	
1.	Стратегический менеджмент: основные понятия	1						10
2.	Стратегия			4				10
3.	Товар и рынок как основные объекты стратегического управления	1						10
4.	Фирма и отрасль в стратегическом							10

	менеджменте							
5.	Конкуренция и конкурентные преимущества							10
6.	Стратегический анализ			4				10
7.	Стратегические матрицы							8
8.	Формирование стратегии и стратегический выбор. Стратегические планы							6
9.	Позиционирование. Стратегия и тактика позиционной конкурентной борьбы							5
10.	Международные стратегии							5
11.	Функциональные стратегии							5
	Промежуточная аттестация	9						
	Итого	108						

#### 4.1.2. Заочная форма обучения

№ п/п	Раздел/тема	Виды учебной работы (в часах)						Самостоятельная работа
		Контактная работа						
		Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа				
		Лекции	Иные учебные занятия	Практические занятия	Семинары	Лабораторные работы	Иные	
1.	Стратегический менеджмент: основные понятия	1						10
2.	Стратегия			1				10
3.	Товар и рынок как основные объекты стратегического управления	1						10
4.	Фирма и отрасль в стратегическом менеджменте							10
5.	Конкуренция и конкурентные преимущества							10
6.	Стратегический анализ			1				10
7.	Стратегические матрицы							10
8.	Формирование стратегии и стратегический выбор. Стратегические планы							10

9.	Позиционирование. Стратегия и тактика позиционной конкурентной борьбы							5
10.	Международные стратегии							5
11.	Функциональные стратегии							5
	Промежуточная аттестация	9						
	Итого	108						

#### 4.2. Программа дисциплины, структурированная по темам / разделам

##### 4.2.1. Содержание лекционного курса

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Содержание лекционного занятия
1.	Стратегический менеджмент: основные понятия.	Стратегический менеджмент как специфическая разновидность управленческой деятельности. Процесс становления стратегического менеджмента и его этапы. Бюджетирование. Долгосрочное планирование. Стратегическое планирование (планирование стратегических позиций, управление стратегическими возможностями). Стратегическая неопределенность и ее причины. Управление решением стратегических задач как способ преодоления непредвиденных и неопределенных ситуаций. Стратегический оппортунизм и стратегический дрейф. Современный стратегический менеджмент как единство регулярного стратегического управления (управления стратегическими возможностями) и стратегического управления в реальном масштабе времени. Концепция управления по сильным и слабым сигналам И. Ансоффа. Сущность стратегического менеджмента. Субъекты стратегического менеджмента.
2.	Товар и рынок как основные объекты стратегического управления.	Понятие товара. Классификация товаров. Свойства товаров. Концепция мультиатрибутивного товара. Потребители товара. Ценность товара как единство качества и стоимости. Ценностная цепочка. Деятельность в рамках ценностной цепочки и ее виды. Элементы ценностной цепочки. Ценностная система. Ценностная цепочки и информационные технологии. Направления анализа ценностной цепочки. Оптимизация ценностной цепочки и ее результат. Управление ценностной цепочкой. Концепция жизненного цикла продукта и товара. Типовой жизненный цикл продукта согласно международным стандартам ИСО-9000. Фаза жизненного цикла товара и их характеристика. Стратегические задачи, решаемые в рамках отдельных фаз жизненного цикла товара. Кривая жизненного цикла. Практическая применимость концепции ЖЦТ. Достоинства и недостатки концепции. Понятие рынка. Структура рынка. Основные характеристики рынка, учитываемые в практике стратегического управления. Привлекательность рынка. Спрос и предложение, факторы, их определяющие. Фазы жизненного цикла рынка и их особенности. Рыночная доля фирмы. Рыночная среда и методы

		оценки ее состояния. Товар и рынок, проблема их соответствия друг другу. Стратегическая сегментация рынка. Понятие рыночного сегмента. Критерии выбора сегмента. Целевой рынок как совокупность наиболее привлекательных сегментов. Макросегментация и микросегментация.
--	--	--

#### 4.2.2. Содержание практических занятий

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	<i>Содержание практического занятия</i>
1.	Стратегия	<p>Понятие стратегии. Необходимость стратегии. Проблема стратегии в исторической ретроспективе. Стратегические траектории. Цели и задачи разработки стратегий. Требования, предъявляемые к стратегии. Стратегия и тактика. Проблемы эффективности стратегии. Факторы, влияющие на формирование стратегии: миссия, конкурентные преимущества, потенциал фирмы, доступные ресурсы, степень рискованности деятельности, прежние управленческие решения, уровень подготовки персонала и менеджеров, национальные особенности и традиции, внешние возможности и угрозы, заинтересованные лица. Элементы стратегии. Видение. Миссия общие и специфические цели фирмы. Предположения. Приоритеты и механизмы распределения ресурсов. Внутренние и внешние ограничения. Курс деятельности как совокупность ее ориентиров. Политика как совокупность ориентиров и ограничений. Правила и процедуры. Ключевые факторы успеха. Финансовый план. Концепция элементов стратегии "5P" Г. Минцберга(план, прием, принципы, перспектива, позиция). Классификация стратегий. Уровни стратегий. Генеральная (организационная, корпоративная) стратегия, бизнес-стратегия, функциональная стратегия, оперативная стратегия. Конкурентные стратегии. Специальные и краткосрочные стратегии. Стратегии предпринимательского и рационалистического типа.</p>
2.	Стратегический анализ	<p>Понятие и объекты стратегического анализа. Методы стратегического анализа. SWOT-анализ. SWOT-матрица и принципы ее построения. Матрица позиционирования угроз. Матрица позиционирования возможностей. OWST-анализ. TOWS - анализ. Управленческий анализ, его принципы и цели. Объекты управленческого анализа. SNW-анализ. Графический профиль фирмы. Матрица позиционирования угроз и возможностей. ПЭСТ-анализ макроокружения организации и его направления - политико-правовое, экономическое, социально-демографическое, технологическое окружение организации. Этапы ПЭСТ-анализа. Оценка степени влияния факторов среды на положение организации. Общая стратегическая оценка макроокружения. Отраслевой стратегический анализ и его алгоритм. Направления и объекты отраслевого анализа. Методы оценки привлекательности отрасли. Стратегический анализ рынка и его этапы. Основные направления и объекты стратегического анализа рынка - состояние рынка в целом, его привлекательность и перспективы, структура, потенциал, характер спроса, факторы, влияющие на конкурентные силы, стадии жизненного цикла.</p>

## 4.2.3. Содержание самостоятельной работы

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Содержание самостоятельной работы
1.	Стратегический менеджмент: основные понятия	Стратегический менеджмент как специфическая разновидность управленческой деятельности. Процесс становления стратегического менеджмента и его этапы. Бюджетирование. Долгосрочное планирование. Стратегическое планирование (планирование стратегических позиций, управление стратегическими возможностями). Стратегическая неопределенность и ее причины. Управление решением стратегических задач как способ преодоления непредвиденных и неопределенных ситуаций. Стратегический оппортунизм и стратегический дрейф. Современный стратегический менеджмент как единство регулярного стратегического управления (управления стратегическими возможностями) и стратегического управления в реальном масштабе времени. Концепция управления по сильным и слабым сигналам И. Ансоффа. Сущность стратегического менеджмента. Субъекты стратегического менеджмента.
2.	Стратегия	Понятие стратегии. Необходимость стратегии. Проблема стратегии в исторической ретроспективе. Стратегические траектории. Цели и задачи разработки стратегий. Требования, предъявляемые к стратегии. Стратегия и тактика. Проблемы эффективности стратегии. Факторы, влияющие на формирование стратегии: миссия, конкурентные преимущества, потенциал фирмы, доступные ресурсы, степень рискованности деятельности, прежние управленческие решения, уровень подготовки персонала и менеджеров, национальные особенности и традиции, внешние возможности и угрозы, заинтересованные лица. Элементы стратегии. Видение. Миссия общие и специфические цели фирмы. Предположения. Приоритеты и механизмы распределения ресурсов. Внутренние и внешние ограничения. Курс деятельности как совокупность ее ориентиров. Политика как совокупность ориентиров и ограничений. Правила и процедуры. Ключевые факторы успеха. Финансовый план. Концепция элементов стратегии "5P" Г. Минцберга(план, прием, принципы, перспектива, позиция). Классификация стратегий. Уровни стратегий. Генеральная (организационная, корпоративная) стратегия, бизнес-стратегия, функциональная стратегия, оперативная стратегия. Конкурентные стратегии. Специальные и краткосрочные стратегии. Стратегии предпринимательского и рационалистического типа.
3.	Товар и рынок как	Понятие товара. Классификация товаров. Свойства



	<p>основные объекты стратегического управления</p>	<p>товаров. Концепция мультиатрибутивного товара. Потребители товара. Ценность товара как единство качества и стоимости. Ценностная цепочка. Деятельность в рамках ценностной цепочки и ее виды. Элементы ценностной цепочки. Ценностная система. Ценностная цепочки и информационные технологии. Направления анализа ценностной цепочки. Оптимизация ценностной цепочки и ее результат. Управление ценностной цепочкой. Концепция жизненного цикла продукта и товара. Типовой жизненный цикл продукта согласно международным стандартам ИСО-9000. Фаза жизненного цикла товара и их характеристика. Стратегические задачи, решаемые в рамках отдельных фаз жизненного цикла товара. Кривая жизненного цикла. Практическая применимость концепции ЖЦТ. Достоинства и недостатки концепции. Понятие рынка. Структура рынка. Основные характеристики рынка, учитываемые в практике стратегического управления. Привлекательность рынка. Спрос и предложение, факторы, их определяющие. Фазы жизненного цикла рынка и их особенности. Рыночная доля фирмы. Рыночная среда и методы оценки ее состояния. Товар и рынок, проблема их соответствия друг другу. Стратегическая сегментация рынка. Понятие рыночного сегмента. Критерии выбора сегмента. Целевой рынок как совокупность наиболее привлекательных сегментов. Макросегментация и микросегментация.</p>
4.	<p>Фирма и отрасль в стратегическом менеджменте</p>	<p>Понятие фирмы. Международная классификация фирм. Размеры фирмы и их влияние на стратегию. Принципы экономической ориентации фирмы. Виды стратегической ориентации деятельности фирмы. Устойчивость фирмы. Фирма и предприятие. Признаки предприятия. Понятие производственного комплекса. Границы фирмы и факторы, их определяющие. Понятие стратегической хозяйственной единицы (СХЕ). Признаки СХЕ. Причины выделения СХЕ. Виды СХЕ - центр издержек, центр прибыли, центр инвестирования. Синергетический эффект СХЕ. Понятие стратегического хозяйствующего центра (СХЦ). Система управления фирмой на основе СХЦ. Внутренняя среда фирмы и факторы, ее формирующие- горизонтальное и вертикальное разделение труда, технологии (складывающаяся, последовательная, связанная, групповая), цели, дифференциация и интеграция, ресурсы, структура, совокупность отношений, организационный порядок. Внешняя среда фирмы. Свойства внешней среды - сложность, динамизм, неопределенность, взаимосвязанность элементов. Внешняя среда как источник ресурсов организации. Стратегии</p>

		<p>взаимодействия фирмы и внешней среды. Уровни внешней среды - метауровень, макроуровень, мезоуровень, микроуровень. Фирма и отрасль. Стратегические группы фирм в рамках отрасли. Отраслевые кластеры. Классификация отраслей. Фрагментированные и концентрированные отрасли. Родственные и неродственные отрасли. Классификация отраслей в соответствии с фазами их жизненного цикла - зарождающиеся отрасли, развивающиеся отрасли, зрелые отрасли, отрасли переживающие спад.</p>
5.	Конкуренция и конкурентные преимущества	<p>Понятие конкуренции. Субъекты конкуренции. Цели конкурентной борьбы. Конкуренция за настоящее и конкуренция за будущее. Функции конкуренции. Факторы, влияющие на конкуренцию, ее остроту и успех фирмы в ней. Особенности современной конкуренции. Конкуренция и соперничество. Конкуренция и сотрудничество фирм. Виды конкуренции. Ценовая и неценовая конкуренция. Отраслевая и межотраслевая конкуренция. Национальная и международная конкуренция. Участники конкурентной борьбы - лидеры, претенденты на лидерство, последователи лидеров, окопавшиеся в нише, аутсайдеры; виоленты, пациенты, коммутанты, эксплеренты и их особенности. Понятие конкурентных преимуществ. Классификация конкурентных преимуществ. Принципы формирования конкурентных преимуществ и сохранения конкурентных преимуществ. Источники конкурентных преимуществ и требования к ним. Конкурентные преимущества и ключевые факторы успеха. Конкурентный профиль фирмы. Понятие уникальных способностей фирмы. Факторы, формирующие уникальные способности. Особенности уникальных способностей. Уникальные способности и сильные стороны. Понятие конкурентоспособности.</p>
6.	Стратегический анализ	<p>Понятие и объекты стратегического анализа. Методы стратегического анализа. SWOT-анализ. SWOT-матрица и принципы ее построения. Матрица позиционирования угроз. Матрица позиционирования возможностей. OWST-анализ. TOWS - анализ. Управленческий анализ, его принципы и цели. Объекты управленческого анализа. SNW-анализ. Графический профиль фирмы. Матрица позиционирования угроз и возможностей. ПЭСТ-анализ макроокружения организации и его направления - политико-правовое, экономическое, социально-демографическое, технологическое окружение организации. Этапы ПЭСТ-анализа. Оценка степени влияния факторов среды на положение организации. Общая стратегическая оценка макроокружения. Отраслевой стратегический</p>

		анализ и его алгоритм. Направления и объекты отраслевого анализа. Методы оценки привлекательности отрасли. Стратегический анализ рынка и его этапы. Основные направления и объекты стратегического анализа рынка - состояние рынка в целом, его привлекательность и перспективы, структура, потенциал, характер спроса, факторы, влияющие на конкурентные силы, стадии жизненного цикла.
7.	Стратегические матрицы	Матрица Бостонской консультативной группы. Показатели оценки стратегического положения с помощью матрицы БКГ. Матрица «Дженерал Электрик – МакКинзи». Модель АДЛ/ЛС. Модель Шелл/ДПМ. Матрица Ансоффа. Матрица Абея.
8.	Формирование стратегии и стратегический выбор. Стратегические планы	Принципы формирования стратегии. Подходы к формированию стратегии с точки зрения основы процесса, методов его осуществления, участников, ожидаемого результата. Модели формирования стратегии по Г. Минцбергу - плановая, предпринимательская, модель обучения на опыте, зонтичная, общая, процессная, согласованная, несвязанная, навязанная. Стратегическое прогнозирование как основа формирования стратегии. Функции стратегического прогнозирования. Принципы стратегического прогнозирования. Статистические и экспертные методы прогнозирования, условия их применения. Классификация стратегических прогнозов. Параметры прогнозов. Исследовательская и творческая основа прогноза. Генетический подход к прогнозированию. Нормативный подход к прогнозированию. Экстраполяция и интерполяция. Прогнозный сценарий и его варианты. Стратегическое планирование как подсистема стратегического управления. Стратегическое планирование в широком и узком смысле. Формирование стратегии и стратегический выбор как этап стратегического процесса и цикла принятия стратегического решения. Выявление стратегических проблем - исходный момент формирования стратегического решения. Характеристика стратегических проблем. Причины возникновения стратегических проблем. Стратегические решения, их особенности и правила их разработки. Критерии отбора стратегических альтернатив.
9.	Позиционирование. Стратегия и тактика позиционной конкурентной борьбы	Понятие стратегического позиционирования. Обусловленность конкурентной позиции. Позиционирование и сегментирование. Основы позиционирования. Алгоритм выбора и оценки стратегической позиции. Фирмы-лидеры. Пути достижения лидерской позиции. Основные позиционные стратегии фирм-лидеров: агрессивного наступления, агрессивной обороны, конкурентного давления, конкурентного давления на

		<p>преследователей. Позиционные стратегии фирм, не занимающих лидирующего положения. Признаки сильной конкурентной позиции и условия успеха фирм, играющих вторые роли. Фирмы - претенденты на лидерство и их основные стратегии - наступление на сильные и слабые стороны соперников, широкомасштабное наступление, партизанская атака, обходные маневры. Позиционные стратегии фирм - последователей лидера. Позиционные стратегии фирм со средней позицией ("окопавшихся в нише"). Признаки слабой конкурентной позицией. Стратегия позиционных действий фирм со слабым бизнесом.</p>
10.	Международные стратегии	<p>Понятие международного бизнеса. Современные особенности международного бизнеса - интернационализация, глобализация, финансиаризация, рост числа крупных ТНК и пр. Хозяйствующие субъекты, формирующие и реализующие международные стратегии - международные компании, многонациональные компании, транснациональные компании, глобальные компании и их особенности. Понятие, особенности и главные задачи международных стратегий. Виды международных стратегий - национальная, многонациональная, глобальная. Международные стратегии российских фирм. Разработка и реализация международных стратегий. Управление международными стратегиями. Глобальная конкуренция и процесс трансформации международной стратегии в глобальную. Стадии развития глобальной стратегии.</p>
11.	Функциональные стратегии	<p>Основные разновидности функциональных стратегий. Производственные стратеги. Взаимосвязь производственной и инновационной стратегии. Базовая производственная стратегия, ее содержание и факторы, влияющие на нее. Производственная стратегия и спрос. Стратегия размещения и специализации производства. Технологическая стратегия и ее объекты и особенности осуществления. Понятие ресурсных стратегий. Стратегия привлечения ресурсов. Стратегия ресурсосбережения. Стратегические аспекты природоохранной деятельности. Стратегия качества. Стратегия повышения производительности труда. Стратегия прибыли. Инновационная стратегия как стратегия выбора и реализации путей технического и технологического развития производства. Объекты инновационной стратегии. Формы инновационной стратегии, их достоинства и недостатки. Основные факторы, влияющие на инновационную стратегию. Типы инновационной стратегии. Стратегия выбора эффективных направлений исследований и разработок. Стратегия организации инновационной деятельности. Стратегия развития венчурного</p>

		предпринимательства. Инвестиционные стратегии и условия их эффективной реализации. Требования, предъявляемые к инвестиционным стратегиям. Принципы разработки инвестиционных стратегий. Стратегические инвестиционные приоритеты. Стратегии финансового инвестирования и принципы их выбора. Методы оценки эффективности инвестиционных стратегий. Стратегические подходы к управлению текущими финансовыми операциями. Стратегические инвестиционные риски. Стратегия привлечения инвестиционных ресурсов как часть финансовой стратегии.
--	--	--

## 5. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)

Предусмотрены следующие виды контроля качества освоения конкретной дисциплины:

- текущий контроль успеваемости
- промежуточная аттестация обучающихся по дисциплине

Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине оформлен в **ПРИЛОЖЕНИИ** к РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Текущий контроль успеваемости обеспечивает оценивание хода освоения дисциплины в процессе обучения.

### 5.1 Паспорт фонда оценочных средств для проведения текущей аттестации по дисциплине (модулю)

№ п/п	Контролируемые разделы (темы)	Код контролируемой компетенции	Наименование оценочного средства
1.	Стратегический менеджмент: основные понятия	ПК-3; ПК-5; ПК-12; ПК-13	Проблемные задачи, ситуационные задачи, тестирование
2.	Стратегия	ПК-3; ПК-5; ПК-12; ПК-13	Проблемные задачи, ситуационные задачи, тестирование
3.	Товар и рынок как основные объекты стратегического управления	ПК-3; ПК-5; ПК-12; ПК-13	Проблемные задачи, ситуационные задачи, тестирование
4.	Фирма и отрасль в стратегическом менеджменте	ПК-3; ПК-5; ПК-12; ПК-13	Проблемные задачи, ситуационные задачи, тестирование
5.	Конкуренция и конкурентные преимущества	ПК-3; ПК-5; ПК-12; ПК-13	Проблемные задачи, ситуационные задачи, тестирование
6.	Стратегический анализ	ПК-3; ПК-5; ПК-12; ПК-13	Проблемные задачи, ситуационные задачи, тестирование

7.	Стратегические матрицы	ПК-3; ПК-5; ПК-12; ПК-13	Проблемные задачи, ситуационные задачи, тестирование
8.	Формирование стратегии и стратегический выбор. Стратегические планы	ПК-3; ПК-5; ПК-12; ПК-13	Проблемные задачи, ситуационные задачи, тестирование
9.	Корпоративные стратегии	ПК-3; ПК-5; ПК-12; ПК-13	Проблемные задачи, ситуационные задачи, тестирование
10.	Конкурентные стратегии	ПК-3; ПК-5; ПК-12; ПК-13	Проблемные задачи, ситуационные задачи, тестирование
11.	Позиционирование. Стратегия и тактика позиционной конкурентной борьбы	ПК-3; ПК-5; ПК-12; ПК-13	Проблемные задачи, ситуационные задачи, тестирование
12.	Международные стратегии	ПК-3; ПК-5; ПК-12; ПК-13	Проблемные задачи, ситуационные задачи, тестирование
13.	Функциональные стратегии	ПК-3; ПК-5; ПК-12; ПК-13	Проблемные задачи, ситуационные задачи, тестирование
14.	Стратегические преобразования	ПК-3; ПК-5; ПК-12; ПК-13	Проблемные задачи, ситуационные задачи, тестирование
15.	Теоретические концепции (школы) стратегического управления	ПК-3; ПК-5; ПК-12; ПК-13	Проблемные задачи, ситуационные задачи, тестирование

5.2 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности в процессе текущего контроля

**Типовые ситуационные задачи:**

**Задача 1.**

Производственная стратегия – это функциональная подсистема корпоративной стратегии, представленная в виде долгосрочной программы конкретных действий по созданию и реализации продукта организации. Производственная стратегия предусматривает использование и развитие производственных мощностей организации в целях достижения стратегического конкурентного преимущества.

На примере коммерческой организации (базы практики) охарактеризуйте место производственной стратегии в ее общей стратегии. Раскройте содержание основных позиций производственной стратегии:

- 1) производственные мощности;
- 2) вертикальная интеграция;
- 3) технологические процессы;
- 4) масштаб производства традиционных продуктов;
- 5) масштаб производства новых продуктов;
- 6) использование производственного персонала;
- 7) управление качеством производства;

- 8) производственная инфраструктура;
- 9) взаимодействие с поставщиками и другими партнерами по кооперации;
- 10) управление производством. Каким критериям должны соответствовать цели производственной стратегии?

### **Типовые проблемные задачи**

#### **Задача 1.**

Металлургический комбинат, освоивший производство металлизированных окатышей, принял стратегическое решение о значительном увеличении их производства с целью расширения внешних рынков сбыта. Были разработаны и начали реализовываться планы по увеличению выпуска этого вида продукции, заключены договоры на поставку необходимого сырья, а самое главное, заключены контракты на длительную поставку металлизированных окатышей зарубежным предприятиям.

Примерно в это же время руководству комбината поступило предложение со стороны предпринимателей одной из восточных стран о продаже им ноу-хау производства металлизированных окатышей за 3 млн. долларов. Руководство комбината, испытывавшее временные финансовые трудности, приняло предложение и заключило контракт на продажу ноу-хау.

Оцените действия руководства металлургического комбината, принявшего решение о продаже ноу-хау производства металлизированных окатышей зарубежным предпринимателям. Как, с вашей точки зрения, следовало бы поступить руководству металлургического комбината?

### **Типовые тесты**

1. Основой стратегии дифференциации являются:

- А. Высокое качество товаров и услуг.
- Б. Уникальность продукции, признанная покупателями.
- В. Значительное разнообразие продукции.
- Г. Интенсивная реклама новинок

2. Под дифференциацией понимается:

- А. Способность удовлетворять особые потребности покупателей.
- Б. Увеличение разнообразия условий и результатов производственной и сбытовой деятельности.
- В. Разработка, производство и сбыт товаров более эффективными способами, чем конкуренты.

3. Способы реализации стратегии более глубокого проникновения на рынок:

- А. Привлечение новых клиентов.
- Б. Поиск новых методов и каналов сбыта.
- В. Оптимизация структуры рынка.
- Г. Проникновение в новые регионы.
- Д. Поиск новых путей использования товара.

4. Главными причинами стратегических преобразований являются:

- А. Приход нового высшего руководства.
- Б. Наступление технологических разрывов.
- В. Кардинальное изменение рыночной ситуации.
- Г. Отсутствие единой позиции у акционеров компании.
- Д. Трудовые конфликты.

5. Что является барьером для проникновения в отрасль новых производителей:

- А. Законодательные ограничения.
- Б. Все перечисленное.
- В. Более низкие издержки действующих в отрасли компаний.

Г. Патенты и лицензии.

6. Какие типы подразделений приносят фирме максимальные чистые доходы:

- А. «Дойные коровы».
- Б. «Звезды».
- В. «Собаки».

7. Стратегия последователя за лидером предполагает в первую очередь:

- А. Атаку на лидера.
- Б. Внедрение инноваций.
- В. Защиту своей доли рынка.
- Г. Повышение интенсивности конкурентной борьбы.

8. Стратегия вертикальной интеграции может предполагать:

- А. Объединение частных и государственных предприятий.
- Б. Объединение предприятий, занимающих смежные ступеньки производственной цепочки.
- В. Объединение мелких и крупных предприятий.
- Г. Объединение предприятий разных сфер деятельности.
- Д. Объединение предприятий одной сферы деятельности.

9. Примеры реализации стратегии связанной горизонтальной интеграции:

- А. Приобретение «Северсталью» автомобильного завода ГАЗ.
- Б. Приобретение автомобильным концерном «Фольксваген» заводов «Шкода».
- В. Приобретение компанией «Лукойл» сети заправок в США.

10. Стратегии фирм, играющих вторые роли:

- А. Могут принципиально различаться.
- Б. Однотипны.

11. Финансово-промышленные группы являются объединениями:

- А. Смешанного типа.
- Б. Горизонтального типа.
- В. Вертикального типа.

12. Фирма, желающая выйти на мировой рынок со своей продукцией:

- А. Пытается создать международный альянс.
- Б. Делает это сразу.
- В. Сначала развивает производство до нужного уровня внутри страны, а затем осуществляет внешний прорыв.

13. Переход к стратегическому планированию произошел:

- А. В 1950-60-е гг.
- Б. В 1930-40-е гг.
- В. В 1970-80-е гг.

14. Стратегия лидерства по издержкам нацелена на:

- А. Создание благоприятного имиджа организации.
- Б. Обеспечение более низких издержек на товар по сравнению с конкурентами.
- В. Повышение вознаграждения персонала.
- Г. Придание товару свойств, важных для покупателя и отличающих его от конкурентных.

15. Фокусирование означает реализацию на рыночном сегменте:

- А. Только стратегии дифференциации.
- Б. Обеих стратегий одновременно.



- В. Только стратегии низких издержек.
- Г. Любой из двух стратегий.

### 5.3 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности

Все задания, используемые для текущего контроля формирования компетенций условно можно разделить на две группы:

1. задания, которые в силу своих особенностей могут быть реализованы только в процессе обучения на занятиях (например, ситуационные задания, дискуссия и мини-конференция в форме вебинара);
2. задания, которые дополняют теоретические вопросы (практические задания, задания для самостоятельной работы, тесты).

Выполнение всех заданий является необходимым для формирования и контроля знаний, умений и навыков. Поэтому, в случае невыполнения заданий в процессе обучения, их необходимо «отработать» до зачета (экзамена). Вид заданий, которые необходимо выполнить для ликвидации «задолженности» определяется в индивидуальном порядке, с учетом причин невыполнения.

#### **1. Требование к решению ситуационной, проблемной задачи (кейс-измерители)**

Студент должен уметь выделить основные положения из текста задачи, которые требуют анализа и служат условиями решения. Исходя из поставленного вопроса в задаче, попытаться максимально точно определить проблему и соответственно решить ее.

Задачи должны решаться студентами письменно. При решении задач также важно правильно сформулировать и записать вопросы, начиная с более общих и, кончая частными.

*Критерии оценивания* – оценка учитывает методы и средства, использованные при решении ситуационной, проблемной задачи.

Оценка «*выполнено*» ставится в случае, если обучающийся показал положительные результаты в процессе решения задачи, а именно, когда обучающийся в целом выполнил задание (решил задачу), используя в полном объеме теоретические знания и практические навыки, полученные в процессе обучения.

Оценка «*не выполнено*» ставится, если обучающийся не выполнил все требования.

#### **2. Тестирование**

Является одним из средств контроля знаний обучающихся по дисциплине.

*Критерии оценивания* – правильный ответ на вопрос

Оценка «*отлично*» ставится в случае, если правильно выполнено 90-100% заданий

Оценка «*хорошо*» ставится, если правильно выполнено 70-89% заданий

Оценка «*удовлетворительно*» ставится в случае, если правильно выполнено 50-69% заданий

Оценка «*неудовлетворительно*» ставится, если правильно выполнено менее 50% заданий.

### **6. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)**

#### **6.1 Основная учебная литература**

1. Курлыкова А.В. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : практикум / А.В. Курлыкова. — Электрон. текстовые данные. — Оренбург: Оренбургский государственный университет, ЭБС АСВ, 2015. — 117 с. — 978-5-7410-1367-0. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/61410.html>

2. Левушкина С.В. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : учебное пособие для вузов / С.В. Левушкина. — Электрон. текстовые данные. — Ставрополь: Ставропольский государственный аграрный университет, Секвойя, 2017. — 80 с. — 5-7567-0164-8. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/76122.html>

3. Шадченко Н.Ю. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : учебно-методическое пособие для преподавателей и студентов направления подготовки 38.03.02

«Менеджмент» / Н.Ю. Шадченко. — Электрон. текстовые данные. — Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2017. — 48 с. — 978-5-4486-0001-2. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/62888.html>

### 6.2 *Дополнительная учебная литература:*

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

2. Емельянова, Е. А. Стратегический менеджмент : учебное пособие / Е. А. Емельянова. — 2-е изд. — Томск : Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники, Эль Контент, 2015. — 114 с. — ISBN 978-5-4332-0255-9. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/72183.html>

### 6.3. *Периодические издания*

1. Экономика и менеджмент систем управления - <http://www.iprbookshop.ru/34060.html>
2. Экономика и современный менеджмент: теория и практика - <http://www.iprbookshop.ru/48512.html>
3. Вестник Московского университета. Серия 24. Менеджмент - <http://www.iprbookshop.ru/59554.html>
4. Российский экономический журнал - <http://www.iprbookshop.ru/45530.html>

## 7. *Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет" (далее - сеть "Интернет"), необходимых для освоения дисциплины (модуля)*

1. Федеральный портал «Российское образование» <http://www.edu.ru/>
2. Официальный сайт журнала «Менеджмент в России и за рубежом» – <http://www.mevriz.ru>
3. Официальный сайт журнала «Российский журнал менеджмента» – <http://www.rjm.ru>

## 8. *Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)*

Успешное освоение данного курса базируется на рациональном сочетании нескольких видов учебной деятельности – лекций, семинарских занятий, самостоятельной работы. При этом самостоятельную работу следует рассматривать одним из главных звеньев полноценного высшего образования, на которую отводится значительная часть учебного времени.

Все виды занятий проводятся в форме онлайн-вебинаров с использованием современных компьютерных технологий (наличие презентации и форума для обсуждения).

В процессе изучения дисциплины студенты выполняют практические задания и промежуточные тесты. Консультирование по изучаемым темам проводится в онлайн-режиме во время проведения вебинаров и на форуме для консультаций.

Самостоятельная работа студентов складывается из следующих составляющих:

- работа с основной и дополнительной литературой, с материалами интернета и конспектами лекций;
- внеаудиторная подготовка к контрольным работам, выполнение докладов, рефератов и курсовых работ;
- выполнение самостоятельных практических работ;
- подготовка к экзаменам (зачетам) непосредственно перед ними.

Для правильной организации работы необходимо учитывать порядок изучения разделов курса, находящихся в строгой логической последовательности. Поэтому хорошее усвоение одной части дисциплины является предпосылкой для успешного перехода к следующей. Задания, проблемные вопросы, предложенные для изучения дисциплины, в том числе и для самостоятельного выполнения, носят междисциплинарный характер и базируются, прежде всего, на причинно-следственных связях между компонентами окружающего нас мира. В течение семестра, необходимо подготовить рефераты (проекты) с использованием рекомендуемой

основной и дополнительной литературы и сдать рефераты для проверки преподавателю. Важным составляющим в изучении данного курса является решение ситуационных задач и работа над проблемно-аналитическими заданиями, что предполагает знание соответствующей научной терминологии и т.д.

Для лучшего запоминания материала целесообразно использовать индивидуальные особенности и разные виды памяти: зрительную, слуховую, ассоциативную. Успешному запоминанию также способствует приведение ярких свидетельств и наглядных примеров. Учебный материал должен постоянно повторяться и закрепляться.

При выполнении докладов, творческих, информационных, исследовательских проектов особое внимание следует обращать на подбор источников информации и методику работы с ними.

Для успешной сдачи экзамена (зачета) рекомендуется соблюдать следующие правила:

1. Подготовка к экзамену (зачету) должна проводиться систематически, в течение всего семестра.

2. Интенсивная подготовка должна начаться не позднее, чем за месяц до экзамена.

3. Время непосредственно перед экзаменом (зачетом) лучше использовать таким образом, чтобы оставить последний день свободным для повторения курса в целом, для систематизации материала и доработки отдельных вопросов.

На экзамене высокую оценку получают студенты, использующие данные, полученные в процессе выполнения самостоятельных работ, а также использующие собственные выводы на основе изученного материала.

Учитывая значительный объем теоретического материала, студентам рекомендуется регулярное посещение и подробное конспектирование лекций.

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

1. Терминальный сервер, предоставляющий к нему доступ клиентам на базе Windows Server 2016
2. Семейство ОС Microsoft Windows
3. Libre Office свободно распространяемый офисный пакет с открытым исходным кодом
4. Информационно-справочная система: Система КонсультантПлюс (Информационный комплекс)
5. Информационно-правовое обеспечение Гарант: Электронный периодический справочник «Система ГАРАНТ» (ЭПС «Система ГАРАНТ»)
6. Антивирусная система NOD 32
7. Adobe Reader. Лицензия проприетарная свободно-распространяемая.
8. Электронная система дистанционного обучения АНОВО «Московский международный университет». <https://elearn.interun.ru/login/index.php>

#### ***10. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю)***

1. компьютеры персональные для преподавателей с выходом в сети Интернет;
2. наушники;
3. вебкамеры;
4. колонки;
5. микрофоны.

#### ***11. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю)***

1. компьютер с доступом в Интернет и программой браузером для выхода в интернет,
2. монитор,
3. колонки,
4. веб камера,

5. микрофон
6. пакет программ Microsoft Office для демонстрации презентаций и медиафайлов
7. пакет программ для проведения вебинаров в онлайн режиме

## **9. Образовательные технологии, используемые при освоении дисциплины**

Для освоения дисциплины используются как традиционные формы занятий – лекции (типы лекций – установочная, вводная, текущая, заключительная, обзорная; виды лекций – проблемная, визуальная, лекция конференция, лекция консультация); и семинарские (практические) занятия, так и активные и интерактивные формы занятий - деловые и ролевые игры, решение ситуационных задач и разбор конкретных ситуаций.

На учебных занятиях используются технические средства обучения мультимедийной аудитории: компьютер, монитор, колонки, настенный экран, проектор, микрофон, пакет программ Microsoft Office для демонстрации презентаций и медиафайлов, видеопроектор для демонстрации слайдов, видеосюжетов и др. Тестирование обучаемых может осуществляться с использованием компьютерного оборудования университета.

### **11.1. В освоении учебной дисциплины используются следующие традиционные образовательные технологии:**

- чтение проблемно-информационных лекций с использованием доски и видеоматериалов (вебинары);
- семинарские занятия для обсуждения, дискуссий и обмена мнениями;
- контрольные опросы;
- консультации;
- самостоятельная работа студентов с учебной литературой и первоисточниками;
- подготовка и обсуждение рефератов (проектов), презентаций (научно-исследовательская работа);
- тестирование по основным темам дисциплины.

### **11.2. Активные и интерактивные методы и формы обучения**

Из перечня видов: (*«мозговой штурм», анализ НПА, анализ проблемных ситуаций, анализ конкретных ситуаций, инциденты, имитация коллективной профессиональной деятельности, разыгрывание ролей, творческая работа, связанная с освоением дисциплины, ролевая игра, круглый стол, диспут, беседа, дискуссия, мини-конференция и др.*) используются следующие:

- диспут
- анализ проблемных, творческих заданий, ситуационных задач
- ролевая игра;
- круглый стол;
- мини-конференция
- дискуссия
- беседа.

### **11.3. Особенности обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ)**

При организации обучения по дисциплине учитываются особенности организации взаимодействия с инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья (далее – инвалиды и лица с ОВЗ) с целью обеспечения их прав, разрабатываются адаптированные для инвалидов программы подготовки с учетом различных нозологий, виды и формы сопровождения обучения, используются специальные технические и программные средства обучения, дистанционные образовательные технологии, обеспечивается безбарьерная среда и прочее.

Выбор методов обучения определяется содержанием обучения, уровнем методического и материально- технического обеспечения, особенностями восприятия учебной информации студентов-инвалидов и студентов с ограниченными возможностями здоровья и т.д. В образовательном процессе используются социально-активные и рефлексивные методы обучения,

технологии социокультурной реабилитации с целью оказания помощи в установлении полноценных межличностных отношений с другими студентами, создании комфортного психологического климата в студенческой группе.

При обучении лиц с ограниченными возможностями здоровья электронное обучение и дистанционные образовательные технологии предусматривают возможность приема-передачи информации в доступных для них формах.

Обучающиеся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья обеспечены печатными и электронными образовательными ресурсами в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья.