

**Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

ИНСТИТУТ ОТРАСЛЕВОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Факультет инженерного менеджмента

Кафедра теории и систем отраслевого управления

УТВЕРЖДЕНА
кафедрой теории и систем
отраслевого управления
Протокол от «28» августа 2017 г.
№1

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.Б.19 СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

направление подготовки

38.03.02 Менеджмент

направленность (профиль):

«Производственный менеджмент»

квалификация (степень) выпускника

бакалавр

форма обучения

очно-заочная

Год набора - 2017

Москва, 2017 г.

Автор—составитель:

к.э.н., доцент кафедры теории и систем отраслевого управления Мустафина Д.М.

Заведующий кафедрой теории и систем отраслевого управления к.э.н., доцент
Серебренников С.С.

СОДЕРЖАНИЕ

1. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ), СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ	ОШИБКА! ЗАКЛАДКА НЕ ОПРЕДЕЛЕНА.
2. ОБЪЕМ И МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ) В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ	5
3. СОДЕРЖАНИЕ И СТРУКТУРА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ).....	5
4. МАТЕРИАЛЫ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ ОБУЧАЮЩИХСЯ И ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)	8
4.1. ТЕКУЩИЙ КОНТРОЛЬ УСПЕВАЕМОСТИ	8
4.1.1. <i>Формы текущего контроля успеваемости</i>	<i>8</i>
4.1.2. <i>Материалы текущего контроля успеваемости</i>	<i>8</i>
4.2. ПРОМЕЖУТОЧНАЯ АТТЕСТАЦИЯ	13
4.2.1. <i>Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы. Показатели и критерии оценивания компетенций с учетом этапа их формирования</i>	<i>Ошибка! Закладка не определена.</i>
4.2.2. <i>Форма и средства (методы) проведения промежуточной аттестации.....</i>	<i>15</i>
4.2.3. <i>Типовые оценочные средства</i>	<i>Ошибка! Закладка не определена.</i>
4.3. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ	16
5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)	18
6. УЧЕБНАЯ ЛИТЕРАТУРА И РЕСУРСЫ ИНФОРМАЦИОННО-ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОЙ СЕТИ "ИНТЕРНЕТ", УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)	20
6.1. ОСНОВНАЯ ЛИТЕРАТУРА.....	20
6.2. ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ЛИТЕРАТУРА	20
6.3. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ.....	21
6.4. НОРМАТИВНЫЕ ПРАВОВЫЕ ДОКУМЕНТЫ	21
6.5. ИНТЕРНЕТ-РЕСУРСЫ.....	21
6.6. ИНЫЕ ИСТОЧНИКИ	21
7. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКАЯ БАЗА, ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ, ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ И ИНФОРМАЦИОННЫЕ СПРАВОЧНЫЕ СИСТЕМЫ	21

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы

1.1. Дисциплина Б1.Б.19 «Стратегический менеджмент» обеспечивает овладение следующими компетенциями:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ОПК-2	Способность находить организационно-управленческие решения и готовностью нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений.	ОПК-2.2	Освоение основных принципов стратегического управления для применения их в практической деятельности.
ОПК-6	Владение методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций	ОПК-6.4	Готовность использовать методы стратегического анализа макро- и микросреды, оценки конкурентоспособности предприятия, постановки стратегических целей и задач организации.
ОПК-8	Способность демонстрировать знания последних прорывных направлений в менеджменте и связанных с ними революционных открытий, технологий и продуктов	ОПК-8.1	Владение методами стратегического анализа макро- и микросреды, оценки конкурентоспособности предприятия, постановки стратегических целей и задач организации; методами вовлечения в процессы реализации маркетинговых решений всего персонала компании.

В результате освоения дисциплины у студентов должны быть:

Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
ОПК-2.2	На уровне знаний: основные принципы и закономерности стратегического менеджмента На уровне умений: различать модели стратегического менеджмента; сформулировать концепцию стратегического менеджмента. На уровне навыков: методами выбора рациональной стратегии предприятия (организации).
ОПК-6.4	На уровне знаний: основные принципы и закономерности стратегического менеджмента На уровне умений: различать модели стратегического менеджмента; сформулировать концепцию стратегического менеджмента На уровне навыков: выбора рациональной стратегии предприятия (организации).

ОПК-8.1	<p>На уровне знаний: основные подходы к анализу и оценке бизнес-среды предприятия, к анализу эффективности и контролю реализации его стратегии.</p> <p>На уровне умений: различать модели стратегического менеджмента; сформулировать концепцию стратегического менеджмента.</p> <p>На уровне навыков: навыками анализа взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний.</p>
---------	--

2 Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

Место дисциплины:

Дисциплина «Стратегический менеджмент» относится к дисциплинам базовой части образовательной программы бакалавриата по направлению подготовки 38.03.02

«Менеджмент» (направленность (профиль) «Производственный менеджмент» и изучается в 6 семестре (3 курс).

Изучение дисциплины «Стратегический менеджмент» базируется на сумме знаний и навыков, полученных при изучении дисциплин «Теория менеджмента», «Организация и планирование производства», «Экономика производственного предприятия».

Объем дисциплины:

Общая трудоемкость дисциплины составляет 36 зачётных единицы (144 часа). На контактную работу с преподавателем в форме лекционных занятий отводится 16 академических часов, в форме практических занятий – 16 академических часов. На самостоятельную работу обучающихся отводится 76 академических часа. В ходе обучения предусмотрена курсовая работа.

3 Содержание и структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем	Объем дисциплины, час.						Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СРС	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Тема 1	Сущность стратегического управления организацией	12	2		2	4	8	Опрос
Тема 2	Основные задачи создания стратегии	12	2		2	4	8	Опрос
Тема 3	Анализ стратегических факторов внешней среды	12	2		2	4	8	Опрос
Тема 4	Анализ состояния компании	14	2		2	4	10	Опрос. Тестировани е.
Тема 5	Базисные стратегии бизнеса	14	2		2	4	10	Опрос
Тема 6	Стратегии конкуренции	14	2		2	4	10	Опрос

Тема 7	Портфельный анализ компании в системе стратегического управления	14	2		2	4	10	Опрос
Тема 8	Процесс реализации стратегии и контроль	16	2		2	4	12	Опрос. Тестирование
Всего		144	16		16	32	76	
Промежуточная аттестация		36						Экзамен

Содержание дисциплины

Тема	Содержание
1	Общая характеристика стратегического управления. Этапы развития стратегического подхода. Пять задач стратегического менеджмента: развитие стратегического видения и миссии; целеполагание; формирование стратегии; реализация стратегии; оценка реализации и внесение корректировок. Сущность и преимущества стратегического мышления. Основные категории стратегического менеджмента: стратегическое и оперативное (тактическое) управление, внешняя и внутренняя среда организации, отрасль и бизнес организации, видение, миссия, цели, стратегия, внедрение стратегии, стратегический контроль, организационная культура. Взаимосвязь этики бизнеса и стратегии организации.
2	Понятие и значение миссии организации. Направления формирования миссии. Методические рекомендации по формулированию миссии организации. Факторы, влияющие на содержание миссии организации. Цели организации, приоритеты целей, временные интервалы целей и их измерение. Основные направления формулирования целей: маркетинговый подход, подход на основе анализа и развития производительности организации, финансовый подход (рентабельность, доходность, инвестиционная привлекательность), инновационный подход, подход на основе социальных целей. Дерево целей организации как инструмент взаимосогласования и обеспечения непротиворечивости целей. Критерии оценки достижения стратегических целей организации. Разработка стратегии компании. Иерархия формирования стратегии. Корпоративная стратегия. Стратегия бизнеса. Функциональная стратегия. Операционная стратегия. Факторы определяющие стратегию компании. Социальные, политические, правовые и гражданские факторы. Привлекательность отрасли и условия конкуренции. Рыночные возможности и угрозы. Сильные и слабые стороны организации и ее конкурентоспособность. Подходы к формированию стратегии.

3	<p>Основные составляющие и типы внешней среды. Цели ее анализа. Методы реагирования на изменения внешней среды. Основные типы внешнего окружения. Анализ макроокружения. Экономическая компонента. Правовая компонента. Политическая компонента. Социальная компонента. Технологическая компонента. Подходы к изучению компонент. PEST-анализ и порядок его проведения. Система отслеживания внешней среды. Анализ непосредственного окружения. Анализ отрасли. Основные показатели анализа отрасли. Модель «Пяти сил» М.Портера. Ключевые факторы успеха и их использование в системе стратегического управления. Построение стратегии компании на основе ключевых компетенций. Стратегические группы конкурентов. Построение позиционной карты конкурентов. Анализ потребителей. Удовлетворенность потребителей и их лояльность. Выявление неудовлетворенных нужд потребителей.</p>
4	<p>Управленческий анализ. Цели и методы управленческого анализа. Методологические принципы управленческого анализа и уровни его проведения. Анализ положения компании. Стратегические и финансовые индикаторы работы компании. Определение внутренних сильных и слабых сторон организации. Выявление внешних благоприятных возможностей и угроз. SWOT-анализ и методика его использования в практике управления. Стратегический анализ затрат и цепи издержек. Сравнение затрат по основным видам деятельности. Стратегические возможности достижения конкурентоспособности в издержках. Анализ цепи издержек, компетентность и конкурентоспособность. Определение конкурентных позиций компании. Количественные оценки конкурентоспособности компании. Стратегические проблемы компании и разработка полного плана стратегических действий на основе результатов анализа ситуации в компании, в отрасли и состояния конкуренции.</p>
5	<p>Различные подходы к росту фирмы. Стратегии концентрированного роста и их особенности. Стратегии интегрированного роста, их типология. Стратегии диверсифицированного роста. Понятие диверсификации. Мотивы диверсификации. Основные преимущества диверсификации. Стратегическое значение диверсификации. Приведение альтернатив стратегии корпорации в соответствие с ситуацией не диверсифицированной компании. Механизм диверсификации. Стратегии родственной диверсификации. Отношения стратегического соответствия. Использование выгод стратегического соответствия. Стратегии неродственной диверсификации. Достоинства и недостатки неродственной диверсификации. Стратегии свертывания и ликвидации. Стратегии перестройки, сокращения корпорации и реструктуризации портфеля. Стратегии международной диверсификации. Комбинированные стратегии диверсификации. Стратегии сокращения. Типы целенаправленного сокращения. Реальная практика реализации стратегии роста организации. Комбинированная стратегия.</p>
6	<p>Конкурентное преимущество. Основные пути определения конкурентных преимуществ. Формы конкурентных преимуществ. Источники конкурентных преимуществ. Пять основных конкурентных стратегий. Стратегия лидерства на основе низких издержек. Стратегия дифференциации, или индивидуализации. Направления дифференциации. Стратегия наилучшей стоимости. Стратегия концентрации на узком сегменте или нише рынка на основе дифференциации. Использование наступательных стратегий для</p>

	сохранения конкурентоспособности. Использование оборонительных стратегий для сохранения конкурентного преимущества.
7	Портфель предприятия и проблематика эффективного управления портфелем предприятия. Цели и основные этапы портфельного анализа. Матрица рост-доля рынка (BCG). Матрица привлекательности отрасли – сильные стороны предприятия (McKinsey-GeneralElectric). Оценка привлекательности отрасли. Оценка «силы» бизнеса. Правила принятия решений о выборе позиции. Матрица жизненного цикла (ADL/LC). Балансирование СХП с различными жизненными циклами в краткосрочной и долгосрочной перспективе. Выбор типа матрицы.
8	Организационное обеспечение реализации стратегии. Роль руководства в реализации стратегии. Роль организационной структуры в реализации стратегии. Роль человеческого фактора в реализации стратегии. Управление сопротивлением изменениям в процессе реализации стратегии. Типы реакции на изменения и подход к управлению ими. Планирование проведения изменений. Методы управления сопротивлением. Контроль за реализацией стратегии. Требования к системе стратегического контроля. Характеристики эффективного контроля.

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)

4.1. Текущий контроль успеваемости

4.1.1. Формы текущего контроля успеваемости.

В ходе реализации дисциплины используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

– при проведении занятий лекционного типа:

при чтении лекций используется объяснительно-иллюстративный метод с элементами проблемного изложения учебной информации (монологической, диалогической или эвристической);

– при проведении занятий семинарского типа:

Темы	Наименование	Методы текущего контроля успеваемости
Тема 1	Сущность стратегического управления организацией	Опрос
Тема 2	Основные задачи создания стратегии	Опрос.
Тема 3	Анализ стратегических факторов внешней среды	Опрос
Тема 4	Анализ состояния компании	Опрос. Тестирование.
Тема 5	Базисные стратегии бизнеса	Опрос
Тема 6	Стратегии конкуренции	Опрос.
Тема 7	Портфельный анализ компании в системе стратегического управления	Опрос.
Тема 8	Процесс реализации стратегии и контроль	Опрос. Тестирование

- при проведении экзамена:

ответ на вопросы билета. Собеседование по выбранным разделам дисциплины.

4.1.2. Материалы текущего контроля успеваемости

Темы для опросов:

Тема 1

1. Что вынуждает руководство фирмы рассматривать деятельность компании в стратегической перспективе?
2. Почему некоторые компании не придают большого значения разработке стратегических направлений развития и их оценке?
3. Сформулируйте понятие «стратегическое управление».
4. В чем сущность стратегического менеджмента? В чем состоит отличие стратегического менеджмента от оперативного управления?
5. Что является продуктом стратегического управления организацией?
6. Какие основные задачи решает менеджер по созданию и реализации стратегии фирмы?
7. Какой образ действий при решении стратегических задач в наибольшей степени свойственен руководителям российских предприятий?

Тема 2

1. каковы интересы менеджеров различного уровня при формировании целевых установок фирмы?
2. какие виды анализа применяет реальный владелец фирмы при определении стратегии фирмы?
3. какое влияние оказывают конкуренты в процессе реализации стратегии фирмы?
4. как часто следует проводить коррекцию целей?
5. какие факторы могут повлиять на корректировку стратегии?
6. какое различие между стратегической установкой и стратегическими целями?
7. какой тип поведения соответствует стратегическому и оперативному виду управления соответственно?
8. что можно отнести к ценностным ориентирам и установкам руководства фирмы?

Тема 3

1. Основные составляющие и типы внешней среды
2. Проанализируйте существующие подходы к анализу внешней среды компании.
3. Основные направления анализа факторов макросреды.
4. Форма EFAS-резюме и ее использование для оценки реакции предприятия на факторы внешнего окружения.
5. Преимущества и недостатки PEST-анализа.
6. основные показатели анализа отрасли
7. как оценить состояние конкуренции в отрасли?
8. Стратегические группы конкурентов и порядок построения позиционной карты конкурентов.
9. По каким направлениям проводится анализ потребителей?

Тема 4

1. в чем сущность и содержание управленческого анализа?
2. Как проводить оценку эффективности действующей стратегии компании?
3. Какие существуют модели проведения SWOT-анализа в практике управления компанией?
4. как выбрать критерии оценки конкурентоспособности компании?
5. Как оценить конкурентоспособность компании по уровню цен и издержек?
6. Оценка конкурентной позиции компании.

Тема 5

1. раскройте сущность базисных стратегий
2. В чем положительные стороны диверсификации?
3. В чем опасности и трудности диверсификации?

Тема 6

1. Какие сложности существуют при осуществлении классификации стратегии?
2. Назовите, какие стратегии относятся к конкурентным, укажите их роль и значение?
3. Какие основные характеристики отрасли предопределяют формирование той или иной стратегии?

Тема 7

1. как оценить конкурентоспособность компании по уровню цен и издержек?
2. Каких стратегий следует придерживаться компании в зависимости от того, в какой квадрат матрицы БКГ попала конкретная СЗХ?
3. В чем сходство и различия портфельных матриц разных консультационных фирм?

Тема 8

1. каковы различия между реализацией долгосрочного и стратегического планов?
2. В чем заключается особенность управления стратегическими изменениями?
3. Какие изменения в системе управления необходимы для реализации стратегии?

Задание по тестированию:

В ходе освоения темы 4 студенты проходят тестирование, письменно отвечая на вопросы теста-задания. Цель тестирования – определить способность студентов вести анализ и делать самостоятельные выводы о выборе инструментов стратегического анализа. Студентам предлагается ответить на вопросы теста, содержащего 3-5 вариантов правильного ответа на поставленный вопрос. Всего необходимо ответить не менее чем на 20 вопросов. Работа выполняется в аудитории заданный интервал времени (45 мин.).

Варианты тестовых заданий:

1. Распределите по группам процессов организации указанные ниже виды работ. Ответ запишите в виде сочетания букв и цифр.

1. Основные процессы
2. Вспомогательные процессы

А. Приемка товаров для производства продукции (услуг)
Б. Разработка новой технологии производства продукции (услуг)
В. Найм необходимого персонала
Г. Производство продукции (услуг)
Д. Финансирование инноваций
Е. Распоряжение руководства о распределении работ по управлению между отделами
Ж. Анализ результатов продаж и цен

2. Выделите элементы внешней среды организации косвенного воздействия. Обведите номера всех правильных ответов

1. природно-географические условия
2. поставщики
3. имидж организации
4. ресурсы
5. деятельность организаций по защите окружающей среды

3. Определите, к какому виду интеграции относится объединение предприятий и организаций, включающее в свой состав различные предприятия электротехнической отрасли, связанные между собой технологически, по участию в создании стоимости, а также управляющую компанию и фирмы по управленческому консультированию, по оказанию юридических услуг, по инжинирингу и сервисному обслуживанию выпускаемой продукции

1. вертикальная интеграция
 2. горизонтальная интеграция
 3. диагональная интеграция
 4. смешанная интеграция
 5. слияние компаний
4. Что поступает в организацию из внешней среды?

1. Цели
 2. Информация
 3. Ресурсы
 4. Директивные указания
 5. Отчетные данные
5. Выделите элементы внешней среды организации прямого воздействия. Обведите номера всех правильных ответов

1. природно-географические условия
2. государственные и муниципальные организации
3. экономические условия в стране
4. организационная культура
5. конкуренты

По окончании освоения темы 8 студентам предлагается пройти итоговое тестирование
Варианты тестовых заданий:

1. Стратегия организации это:

1. деятельность организации в определенной стратегической зоне хозяйствования (определенный сегмент рынка);
2. практическое использование методологии стратегического управления;
3. генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей;
4. обеспечение выработки действий для достижения целей организации и создание управленческих механизмов реализации этих действий через систему планов.

2. Стратегия подразделения по производству мобильных электрогенераторов многоотраслевой электротехнической организации – это:

1. функциональная стратегия
2. бизнес-стратегия
3. корпоративная стратегия
4. стратегия

3. Какие существуют требования к постановке целей (SMART-характеристика)? Укажите номер правильного ответа.

1. конкретность, реальность, выполнимость, ясность, достижимость
2. конкретность, соотносительность с другими целями, ясность, достижимость, определенность во времени
3. достижимость, соотносительность с другими целями, количественная определенность, ясность и точность, определенность во времени
4. ясность и точность, определенность во времени, реальность, выполнимость

5. достижимость, соотносительность с другими целями, конкретность, реальность,

4. Распределите объекты контроля по функциональным подсистемам организации.

Ответ запишите в виде сочетания букв и цифр

- | | |
|-----------------|-------------|
| 1. маркетинг | 3. персонал |
| 2. производство | 4. финансы |

а социальные выплаты
б удельные издержки
в капитальные вложения по источникам поступления
г продажи в кредит
д торговые издержки
е ликвидность
ж запасы
з удовлетворенность потребителей
и мощность оборудования и уровень его использования

5. Для модели БКГ характерны четыре вида стратегий: «Звезды», «Трудные дети», «Дойные коровы», «Собаки». Соотнесите содержание стратегий с их названием, ответ запишите в виде сочетания букв и цифр

1. Довольствоваться своим положением, либо сокращать его, либо ликвидировать данный вид бизнеса в своей организации
2. Стараться сохранять или увеличивать долю своего бизнеса на рынке
3. Либо идти на увеличение доли бизнеса на рынке, либо довольствоваться тем, что достигнуто, либо сокращать данный бизнес
4. Установить оптимальные инвестиции и жестко их контролировать, избыток наличности направлять на развитие других бизнесов

А трудные дети	В собаки
Б звезды	Г дойные коровы

6. Подсистема корпоративной стратегии, представленная в виде долгосрочной программы конкретных действий по реализации концепции использования потенциала персонала организации в целях обеспечения ее стратегического конкурентного преимущества.

1. ключевые факторы успеха
2. продуктово-маркетинговая стратегия
3. производственная стратегия
4. программа увеличения синергии
5. стратегия управления персоналом

Темы для курсовых работ

1. Современные школы стратегического управления (на выбор).
2. Развитие теории и практики стратегического управления в России. Анализ проблем становления стратегического менеджмента в России.
3. Анализ современных тенденций развития менеджмента.
4. Особенности российского стратегического менеджмента на конкретном примере.

5. Стратегический менеджмент в некоммерческой сфере.
6. Система стратегического управления: элементы, внутреннее и внешнее взаимодействия, классификационная принадлежность, особенности системы (конкретный или гипотетический пример).
7. СССР – это была «закрытая» или «открытая» система управления?
8. Влияние внешних факторов на систему стратегического управления.
9. Законы социального стратегического управления.
10. Современные принципы стратегического управления.
11. Принципы управления в авторитарных системах стратегического управления.
12. Принципы управления в демократических системах стратегического управления.
13. Основные виды стратегического управления.
14. Централизованное управление как вид стратегического управления (на примере).
15. Децентрализованное управление как вид управления (на примере).
16. Общие функции стратегического управления.
17. Специальные функции стратегического управления (с примерами).
18. Интегрирующие функции стратегического управления.
19. Миссия как элемент планирования (с примером).
20. Формы и методы мотивации в современных стратегических организациях.
21. Современные методы стратегического контроля.
22. Влияние внешней среды на организацию (с примерами).
23. Внутренняя среда организации (с примерами).
24. Жизненный цикл организации (с примерами).
25. Частные организации как объект стратегического управления (с примером).
26. Государственные (или муниципальные) организации как объект стратегического управления (с примером).
27. Коммерческие организации как объект стратегического управления (с примером).
28. Некоммерческие организации как объект стратегического управления (с примером).
29. Современные структуры стратегического управления (с примерами).
30. Построение и совершенствование структур управления.
31. Целевая ориентация стратегических управленческих решений.
32. Субъекты решения.
33. Методология процесса разработки и принятия стратегического управленческого решения.
34. Модель процесса принятия стратегического управленческого решения.
35. Коммуникационный процесс в современных стратегических организациях.
36. Роль выбора типа коммуникационных связей и сетей в эффективной работе стратегических организаций.

4.2. Промежуточная аттестация

4.2.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы. Показатели и критерии оценивания компетенций с учетом этапа их формирования

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ОПК-2	Способность находить организационно-управленческие решения и готовностью нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений.	ОПК-2.2	Освоение основных принципов стратегического управления для применения их в практической деятельности.

ОПК-6	Владение методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций	ОПК-6.4	Готовность использовать методы стратегического анализа макро- и микросреды, оценки конкурентоспособности предприятия, постановки стратегических целей и задач организации.
ОПК-8	Способность демонстрировать знания последних прорывных направлений в менеджменте и связанных с ними революционных открытий, технологий и продуктов	ОПК-8.1	Владение методами стратегического анализа макро- и микросреды, оценки конкурентоспособности предприятия, постановки стратегических целей и задач организации; методами вовлечения в процессы реализации маркетинговых решений всего персонала компании.

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
ОПК-2.2	<ul style="list-style-type: none"> - ориентируется в многообразии факторов внешней и внутренней среды предприятия (организации). - оценивает возможности и перспективы развития организации. 	<ul style="list-style-type: none"> - Владеет навыками анализа взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний. - Владеет приемами выбора рациональной стратегии.
ОПК-6.4	<ul style="list-style-type: none"> Формулирует концепцию стратегического менеджмента. - Оценивает возможности и перспективы развития организации. 	<ul style="list-style-type: none"> - Владеет приемами выбора рациональной стратегии. - Владеет навыками анализа взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний.

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
ОПК-8.1	<ul style="list-style-type: none"> - Принимает отдельные решения, связанные с формированием предложений по коммуникационной и сбытовой деятельности. - Организует поиск информации по полученному заданию. - ориентируется в многообразии факторов внешней и внутренней среды предприятия (организации). - оценивает возможности и перспективы развития организации. 	<ul style="list-style-type: none"> - Владение навыками анализа конкретных ситуаций, связанных с маркетинговой деятельностью в компании, выявления имеющихся проблем, формулировки рекомендаций. - Владение навыками проведения маркетинговых исследований. - Владение навыками анализа взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний. - Владение приемами выбора рациональной стратегии.

4.2.2. Форма и средства (методы) проведения промежуточной аттестации

По дисциплине Б1.Б.19 «Стратегический менеджмент» учебным планом предусмотрен экзамен, который проводится в форме ответа на вопросы выбранного билета и собеседования по выбранным разделам дисциплины.

4.2.3. Типовые оценочные средства

Вопросы промежуточной аттестации

1. Технократический и предпринимательский стили управления.
2. Понятие и сущность стратегического менеджмента.
3. Принципы, преимущества и проблемы стратегического менеджмента.
4. Система стратегического менеджмента.
5. Виды стратегического менеджмента.
6. Анализ макроокружения организации с использованием STEP-анализа.
7. Направления стратегического отраслевого анализа.
8. Модель 5 сил конкуренции.
9. Карта стратегических групп.
10. Анализ потребителей.
11. Управленческое обследование внутренней среды организации.
12. Понятие и виды бенчмаркинга.
13. SWOT-анализ, SNW-анализ, позиционирование угроз и возможностей.
14. Видение и миссия организации.
15. Цели организации и требования к их формулировке.
16. Характеристика «стратегической пирамиды».
17. Основные стратегии создания конкурентных преимуществ (стратегическая модель Портера).
18. Общие стратегические альтернативы.
19. Наступательные стратегии для сохранения конкурентных преимуществ.
20. Оборонительные стратегии для сохранения конкурентных преимуществ.
21. Стратегии концентрированного роста.
22. Стратегии интегрированного роста.
23. Стратегии диверсифицированного роста.
24. Цели и основные этапы портфельного анализа.

25. Основные портфельные модели анализа.
26. Стратегии в новых отраслях.
27. Стратегии в зрелых отраслях.
28. Стратегии в отраслях в состоянии стагнации или спада.
29. Стратегии в раздробленных отраслях.
30. Стратегии фирм-лидеров.
31. Стратегии фирм, находящихся на вторых ролях.
32. Стратегии для слабого бизнеса.
33. Система управления реализацией стратегии.
34. Организационная структура как область стратегических изменений.
35. Организационная культура как область стратегических изменений.
36. Разработка систем поощрения и преодоление сопротивления стратегическим изменениям.

4.3. Методические материалы

Методические материалы к контролю по темам №№1-8.

Формой текущего контроля успеваемости по темам №№1-6 является устный опрос.

Выбранная форма контроля способствует формированию навыка краткого и систематичного устного изложения изученного материала. При оценке ответов в рамках опросов учитываются два аспекта: 1) владение категориальным аппаратом (теоретическая база) и 2) умение применить полученные в ходе семинарских занятий и самостоятельной работы знания и навыки в простых производственных ситуациях.

Шкала оценивания для текущей аттестации по темам №1-8

Оценка	Требования к знаниям
«зачтено»	Оценка «зачтено» выставляется, если студентом: 1. продемонстрировано отличное знание изученного материала и владение категориальным аппаратом 2. даны правильные ответы на вопросы по пройденному материалу применительно к его использованию в профессиональной среде с использованием профессиональной терминологии
«не зачтено»	Оценка «не зачтено» выставляется студенту, если студентом содержание темы раскрыто фрагментарно и имеются существенные пробелы в знаниях категориального аппарата.

Методические материалы к контролю по теме №4,8.

Формой текущего контроля успеваемости по теме №4,8 является тестирование. Каждый из вопросов предполагает 3-5 вариантов ответа. В зависимости от уточнения, данного в вопросе, следует выбрать один или более правильных ответов.

Шкала оценивания для текущей аттестации по теме №4

Оценка	Требования к знаниям
«зачтено»	Оценка «зачтено» выставляется, если студентом даны верные ответы на более 70% вопросов
«не зачтено»	Оценка «не зачтено» выставляется студенту, если студентом даны верные ответы на 70% вопросов или менее.

Методические материалы к контролю по курсовой работе

Работа должна быть выполнена в объеме не менее 20 стр. формата А4 (шрифт размера 14). Допускаются иллюстрации (схемы, таблицы, диаграммы и пр.) общим количеством не более 18. В работе должны быть следующие разделы: общая часть, отраслевая ситуация, анализ входных данных, выбор алгоритма решения, пошаговое описание решения, выводы, список источников.

Защита курсовой работы производится в ходе очного собеседования с преподавателем по теме работы.

Шкала оценивания для текущей аттестации по курсовой работе

Оценка	Требования к знаниям
«зачтено»	Оценка «зачтено» выставляется, если студентом: <ol style="list-style-type: none"> 1. четко и последовательно изложены все разделы работы. 2. приведены правильные исчерпывающие примеры. 3. подобраны понятные и соответствующие разделу иллюстрации. 4. работа выполнена и сдана в срок, аккуратно оформлена. 5. представлен главный раздел – бизнес-план по развитию производства в соответствии с поставленной задачей.
«не зачтено»	Оценка «не зачтено» выставляется, если студент: <ol style="list-style-type: none"> 1. сдал работу позже намеченного срока без уважительных причин. 2. работа имеет незавершенный, хаотичный характер. 3. имеют место неправильные данные, приведены неверные примеры, описания и иллюстрации, содержатся ошибочные выводы. 4. не сделан бизнес-план.

Методические материалы к промежуточной аттестации

Шкала оценивания.

Оценивание студента на экзамене по дисциплине «Стратегический менеджмент»

Оценка	Требования к знаниям
5, «отлично»	<p>На уровне знаний: природу стратегического управления и основные теории стратегического менеджмента</p> <p>На уровне умений: использовать зарубежный и отечественный опыт управления современными организациями с использованием стратегического подхода</p> <p>На уровне навыков: методологией стратегического менеджмента.</p> <p>Оценка «отлично» выставляется студенту, если он глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно его излагает его на экзамене. Умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, причем не затрудняется с ответом при видоизменении</p>

	заданий, использует в ответе материал монографической литературы, правильно обосновывает принятое решение. Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрируют высокую степень овладения программным материалом.
4, «хорошо»	Оценка «хорошо» выставляется студенту, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения. Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрируют хорошую степень овладения программным материалом.
3, «удовлетворительно»	Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если он имеет знания только основного материала, но не усвоил его деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, испытывает затруднения при выполнении практических работ. Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрируют достаточную (удовлетворительную) степень овладения программным материалом.
2, «неудовлетворительно»	Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы. Как правило, оценка «неудовлетворительно» ставится студентам, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине. Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрировали не высокую степень овладения программным материалом по минимальной планке.

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Занятия по дисциплине Б1.Б.19 «Стратегический менеджмент» представлены следующими видами работы: лекции, практические занятия и самостоятельная работа студентов.

В рамках самостоятельной работы студенты готовятся по вопросам, готовятся к семинарским занятиям, осуществляют подготовку к экзамену.

Текущая аттестация по дисциплине «Стратегический менеджмент» проводится в форме опроса и контрольных мероприятий по оцениванию фактических результатов обучения студентов и осуществляется ведущим преподавателем.

Объектами оценивания выступают:

- учебная дисциплина (активность на занятиях, своевременность выполнения различных видов заданий, посещаемость всех видов занятий по аттестуемой дисциплине);
- степень усвоения теоретических знаний;
- уровень овладения практическими умениями и навыками по всем видам учебной работы;
- результаты самостоятельной работы.

Активность студента на занятиях оценивается по его выступлениям по вопросам практических занятий на диспутах, опросах, при защите рефератов и домашнего задания.

Кроме того, оценивание студента проводится на *контрольной неделе* в соответствии с распоряжением проректора по учебной работе. Оценивание студента на контрольной неделе проводится преподавателем независимо от наличия или отсутствия студента (по уважительной или неуважительной причине) на занятии. Оценка носит комплексный характер и учитывает достижения студента по основным компонентам учебного процесса за текущий период.

Студент допускается к экзамену по дисциплине в случае выполнения им учебного плана по дисциплине: выполнения всех заданий и мероприятий, предусмотренных программой дисциплины (по формам текущего контроля). В случае наличия учебной задолженности студент отрабатывает пропущенные занятия в соответствии с требованиями. Оценка знаний студента на экзамене носит комплексный характер, является балльной и определяется его:

- ответом на экзамене;
- учебными достижениями в семестровый период.

Практические занятия дисциплины «Стратегический менеджмент» предполагают их проведение в различных формах с целью выявления полученных знаний, умений, навыков и компетенций с проведением контрольных мероприятий. С целью обеспечения успешного обучения студент должен готовиться к лекции, поскольку она является важнейшей формой организации учебного процесса, поскольку:

- знакомит с новым учебным материалом;
- разъясняет учебные элементы, трудные для понимания;
- систематизирует учебный материал;
- ориентирует в учебном процессе.

Подготовка к лекции заключается в следующем:

- внимательно прочитайте материал предыдущей лекции;
- узнайте тему предстоящей лекции (по тематическому плану, по информации лектора);
- ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям;
- постарайтесь уяснить место изучаемой темы в своей профессиональной подготовке;
- запишите возможные вопросы, которые вы зададите лектору на лекции.

Подготовка к практическим занятиям:

- внимательно прочитайте материал лекций относящихся к данному семинарскому занятию, ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям;
- выпишите основные термины;
- ответьте на контрольные вопросы по семинарским занятиям, готовьтесь дать развернутый ответ на каждый из вопросов;

- уясните, какие учебные элементы остались для вас неясными и постарайтесь получить на них ответ заранее (до семинарского занятия) во время текущих консультаций преподавателя;
- готовиться можно индивидуально, парами или в составе малой группы, последние являются эффективными формами работы;
- рабочая программа дисциплины в части целей, перечню знаний, умений, терминов и учебных вопросов может быть использована вами в качестве ориентира в организации обучения.

Подготовка к экзамену. К экзамену необходимо готовиться целенаправленно, регулярно, систематически и с первых дней обучения по данной дисциплине. Попытки освоить дисциплину в период зачётно-экзаменационной сессии, как правило, показывают не слишком удовлетворительные результаты. В самом начале изучения учебной дисциплины познакомьтесь со следующей учебно-методической документацией:

- программой дисциплины;
- перечнем знаний и умений, которыми студент должен владеть;
- тематическими планами лекций, семинарских занятий;
- контрольными мероприятиями;
- учебником, учебными пособиями по дисциплине, а также электронными ресурсами;
- перечнем вопросов для экзамена.

После этого у вас должно сформироваться четкое представление об объеме и характере знаний и умений, которыми надо будет овладеть по дисциплине. Систематическое выполнение учебной работы на лекциях и практических занятиях позволит успешно освоить дисциплину и создать хорошую базу для сдачи экзамена.

6. Основная и дополнительная учебная литература, необходимая для освоения дисциплины, ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

6.1. Основная литература:

1. Фомичев А.Н. Стратегический менеджмент. Ай Пи Эр Медиа, 2015. <http://www.iprbookshop.ru/24817>
2. Дресвянников В.А. Стратегическое управление организацией. Саратов, 2015. <http://www.iprbookshop.ru/31948>
3. Портных В.В. Стратегия бизнеса. Дашков и К, 2015. <http://www.iprbookshop.ru/10983>

6.2. Дополнительная литература:

1. Ларионов И.К. Стратегическое управление. Дашков и К, 2015. <http://www.iprbookshop.ru/24762>
2. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Вильямс, 2009. – 672 с.
3. Грант Р. Современный стратегический анализ. - М.: Питер, 2008.
4. Аакер Д. Бизнес-стратегия. От изучения рыночной среды до выработки беспроблемных решений. - М.: Эксмо, 2007.
5. Джонсон Дж., К. Шоулз, Р. Уиттингтон. Корпоративная стратегия. Теория и практика. - М.: Вильямс, 2007.
6. Дж. Дэвид Хангер, Томас Л. Уиллен Основы стратегического менеджмента. - М.: Юнити-Дана, 2008.
7. Курс МВА по стратегическому менеджменту\Под редакцией: Л. Фаэя, Р. Рэнделла. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.
8. Фляйшер К., Бенсуссан Б. Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе. - М.: Бином, 2009.

9. Фатхутдинов Р.А Стратегический маркетинг. - М.: Питер, 2008.

6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы

1. Вигман С. Стратегическое управление в вопросах и ответах. Учебное пособие - М.: Проспект, 2010.
2. Гапоненко А.Л., Панкрухин А.П. Стратегическое управление. - М.: Омега-Л, 2010.
3. Савчук В.П. Стратегия + Финансы. Базовые знания для руководителей. - М.: Бином, 2009.

6.4. Нормативные правовые документы

1. Закон РФ «О защите прав потребителей» от 07.02.1992 № 2300-1.
2. Закон РФ «О Рекламе» от 13.03.2006 № 38-ФЗ.

6.5. Интернет-ресурсы

1. www.nnir.ru / - Российская национальная библиотека
2. www.nns.ru / - Национальная электронная библиотека
3. www.rsi.ru / - Российская государственная библиотека
4. www.biznes-karta.ru / - Агентство деловой информации «Бизнес-карта»
5. www.rbs.ru / - Информационное агентство «РосБизнесКонсалтинг»
6. www.google.com / - Поисковая система
7. www.rambler.ru / - Поисковая система
8. www.yandex.ru / - Поисковая система
9. www.businesslearning.ru / - Система дистанционного бизнес образования
10. <http://www.consultant.ru/> - Консультант плюс
11. <http://www.garant.ru/> - Гарант
12. www.economist.com/ - журнал The Economist
13. www.ft.com / - газета The Financial Times
14. www.forbes.com/management/ - Новости бизнеса (менеджмент)
15. www.management.about.com / - Управление и лидерство
16. www.rbc.ru / - Деловые новости
17. www.kommersant.ru/ - газета Коммерсантъ
18. www.vedomosti.ru/ - газета Ведомости
19. <http://www.znaniy.com/> - Электронно-библиотечная система

7. Материально-техническая база, информационные технологии, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем

Специальные помещения представляют собой учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации. Помещения укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения.

Для проведения занятий лекционного типа предлагаются наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, обеспечивающие тематические иллюстрации, соответствующие рабочим учебным программам дисциплин.

Каждый обучающийся в течение всего периода обучения обеспечен индивидуальным неограниченным доступом к нескольким электронно-библиотечным системам (электронным библиотекам) и к электронной информационно-образовательной среде организации. Электронно-библиотечная система (электронная библиотека)

электронная информационно-образовательная среда обеспечивают возможность доступа обучающегося из любой точки, в которой имеется доступ к информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», как на территории организации, так и вне ее.

Академия обеспечена необходимым комплектом лицензионного программного обеспечения.

Обучающимся обеспечен доступ (удаленный доступ), в том числе в случае применения электронного обучения, дистанционных образовательных технологий, к современным профессиональным базам данных и информационным справочным системам.

Организован доступ к следующим электронным ресурсам:

- [Bloomberg](#)
- [EBSCO Publishing](#)
- [eLIBRARY.RU](#)
- [Emerging Markets Information Service](#)
- [Google Scholar \(Google Академия\)](#)
- [IMF eLibrary](#)
- [JSTOR](#)
- [New Palgrave Dictionary of Economics - Электронный словарь.](#)
- [OECD iLibrary](#)
- [Oxford Handbooks Online](#)
- [Polpred.com Обзор СМИ](#)
- [Science Direct - Журналы издательства Elsevier по экономике и эконометрике, бизнесу и финансам, социальным наукам и психологии, математике и информатике;](#)
- [SCOPUS](#)
- [Web of Science](#)
- [Wiley Online Library](#)
- [World Bank Elibrary](#)
- [Архивы научных журналов NEICON](#)
- [Интернет-сервис «Антиплагиат»](#)
- [Система Профессионального Анализа Рынков и Компаний «СПАРК»](#)
- [ЭБС Издательства "Лань"](#)
- [ЭБС Юрайт](#)
- [Электронная библиотека Издательского дома «Гребенников»](#)