

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

**«БРАТСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**Базовая кафедра экономики и менеджмента**

УТВЕРЖДАЮ:

Проректор по учебной работе

\_\_\_\_\_ Е.И. Луковникова

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 201\_ г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ  
СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

**Б1.В.ДВ.09.01**

**НАПРАВЛЕНИЕ ПОДГОТОВКИ**

**38.03.01 Экономика**

**ПРОФИЛЬ ПОДГОТОВКИ**

**Финансы и кредит**

Программа академического бакалавриата

Квалификация (степень) выпускника: бакалавр

<b>1. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ .....</b>	<b>3</b>
<b>2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ .....</b>	<b>3</b>
<b>3. РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ОБЪЕМА ДИСЦИПЛИНЫ</b>	<b>4</b>
3.1 Распределение объёма дисциплины по формам обучения.....	4
3.2 Распределение объёма дисциплины по видам учебных занятий и трудоемкости .....	4
<b>4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ .....</b>	<b>5</b>
4.1 Распределение разделов дисциплины по видам учебных занятий .....	5
4.2 Содержание дисциплины, структурированное по разделам и темам .....	7
4.3 Лабораторные работы.....	8
4.4 Практические занятия.....	8
4.5. Контрольные мероприятия: курсовой проект (курсовая работа), контрольная работа, РГР, реферат .....	9
<b>5. МАТРИЦА СООТНЕСЕНИЯ РАЗДЕЛОВ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ К ФОРМИРУЕМЫМ В НИХ КОМПЕТЕНЦИЯМ И ОЦЕНКЕ РЕЗУЛЬТАТОВ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ .....</b>	<b>10</b>
<b>6. ПЕРЕЧЕНЬ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ.....</b>	<b>11</b>
<b>7. ПЕРЕЧЕНЬ ОСНОВНОЙ И ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ.....</b>	<b>11</b>
<b>8. ПЕРЕЧЕНЬ РЕСУРСОВ ИНФОРМАЦИОННО – ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОЙ СЕТИ «ИНТЕРНЕТ» НЕОБХОДИМЫХ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ .....</b>	<b>12</b>
<b>9. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ.....</b>	<b>12</b>
9.1. Методические указания для обучающихся по выполнению практических работ ...	13
9.2. Методические указания по выполнению курсового проекта (курсовой работы), контрольной работы, РГР, реферата.....	22
<b>10. ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ, ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ПРИ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ .....</b>	<b>22</b>
<b>11. ОПИСАНИЕ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЙ БАЗЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ .....</b>	<b>22</b>
<b>Приложение 1. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине.....</b>	<b>23</b>
<b>Приложение 2. Аннотация рабочей программы дисциплины .....</b>	<b>28</b>

# 1. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

## Вид деятельности выпускника

Дисциплина охватывает круг вопросов, относящихся к организационно-управленческому виду профессиональной деятельности выпускника в соответствии с компетенциями и видами деятельности, указанными в учебном плане.

## Цель дисциплины

Целью изучения дисциплины является: формирование у обучающихся профессиональных компетенций в области обоснования стратегических управленческих решений на основании применяемых методов современного стратегического анализа.

## Задачи дисциплины

- овладение способностью находить организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и готовность нести за них ответственность;
- овладение способностью критически оценить предлагаемые варианты управленческих решений и разработать и обосновать предложения по их совершенствованию с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий;

Код компетенции	Содержание компетенций	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине
1	2	3
ОПК-4	способность находить организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и готовность нести за них ответственность	<b>знать:</b> основные элементы процесса стратегического управления и альтернативы стратегий развития; <b>уметь:</b> разрабатывать проекты стратегии достижения долгосрочных целей, учитывая особенности организационного развития и особенности внешних изменений; <b>владеть:</b> базовыми навыками разработки общей стратегии
ПК-11	способность критически оценить предлагаемые варианты управленческих решений и разработать и обосновать предложения по их совершенствованию с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий	<b>знать:</b> основные понятия, методы и инструменты количественного и качественного анализа стратегических процессов; <b>уметь:</b> осуществлять анализ и разработку функциональных стратегий организации на основе современных методов и передовых научных достижений; <b>владеть:</b> навыками подготовки сбалансированных управленческих решений

## 2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Дисциплина Б1.В.ДВ.09.01 «Стратегический менеджмент» относится к вариативной части. Дисциплина «Стратегический менеджмент» базируется на знаниях, полученных при изучении таких учебных дисциплин, как: «Маркетинг»; «Менеджмент».

Основываясь на изучении перечисленных дисциплин, дисциплина «Стратегический менеджмент» представляет основу для изучения дисциплин: «Планирование на предприятии»; «Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности».

Такое системное междисциплинарное изучение направлено на достижение требуемого



## 4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### 4.1. Распределение разделов дисциплины по видам учебных занятий

- для очной формы обучения:

№ раздела и темы	Наименование раздела и тема дисциплины	Трудоёмкость, (час.)	Виды учебных занятий, включая самостоятельную работу обучающихся и трудоемкость; (час.)		
			учебные занятия		самостоятельная работа обучающихся
			лекции	практические занятия	
1	2	3	4	5	6
<b>1.</b>	<b>Введение в стратегический менеджмент</b>	<b>18</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>12</b>
1.1.	Сущность стратегического менеджмента	9	1	2	6
1.2.	Признаки нестратегического поведения	9	1	2	6
<b>2.</b>	<b>Система стратегического менеджмента, анализ среды</b>	<b>20</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>6</b>
2.1.	Система стратегического менеджмента	6	2	2	2
2.2.	Анализ среды	14	4	6	4
<b>3.</b>	<b>Формирование миссии и целей организации</b>	<b>16</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>8</b>
3.1.	Миссия организации	8	1	3	4
3.2.	Цели, средства, результат	8	1	3	4
<b>4.</b>	<b>Выработка стратегии</b>	<b>20</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>8</b>
4.1.	Анализ набора СЗХ. Портфельный анализ	12	2	6	4
4.2.	Модификации матриц БКГ, Мак-Кинси	8	2	2	4
<b>5.</b>	<b>Выполнение и контроль стратегии</b>	<b>18</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>10</b>
5.1.	Стратегические изменения	10	1	4	5
5.2.	Объекты стратегических изменений	8	1	2	5
<b>6.</b>	<b>Управление в условиях стратегических изменений</b>	<b>16</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>10</b>
6.1.	Понятие и виды сопротивления	8	1	2	5
6.2.	Управление сопротивлением	8	1	2	5
	<b>ИТОГО</b>	<b>108</b>	<b>18</b>	<b>36</b>	<b>54</b>

- для заочной формы обучения:

№ раздела и темы	Наименование раздела и тема дисциплины	Трудоемкость, (час.)	Виды учебных занятий, включая самостоятельную работу обучающихся и трудоемкость; (час.)		
			учебные занятия		самостоятельная работа обучающихся
			лекции	практические занятия	
1	2	3	4	5	6
<b>1.</b>	<b>Введение в стратегический менеджмент</b>	<b>17</b>	<b>0,5</b>	<b>0,5</b>	<b>16</b>
1.1.	Сущность стратегического менеджмента	8,5	0,25	0,25	8,0
1.2.	Признаки нестратегического поведения	8,5	0,25	0,25	8,0
<b>2.</b>	<b>Система стратегического менеджмента, анализ среды</b>	<b>19</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>16</b>
2.1.	Система стратегического менеджмента	9,5	0,5	1,0	8,0
2.2.	Анализ среды	9,5	0,5	1,0	8,0
<b>3.</b>	<b>Формирование миссии и целей организации</b>	<b>17</b>	<b>0,5</b>	<b>1,5</b>	<b>15</b>
3.1.	Миссия организации	9,3	0,3	1,0	8
3.2.	Цели, средства, результат	7,7	0,2	0,5	7
<b>4.</b>	<b>Выработка стратегии</b>	<b>18</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>15</b>
4.1.	Анализ набора СЗХ. Портфельный анализ	9,0	0,5	1,0	7,5
4.2.	Модификации матриц БКГ, Мак-Кинси	9,0	0,5	1,0	7,5
<b>5.</b>	<b>Выполнение и контроль стратегии</b>	<b>16</b>	<b>0,5</b>	<b>0,5</b>	<b>15</b>
5.1.	Стратегические изменения	8,0	0,25	0,25	7,5
5.2.	Объекты стратегических изменений	8,0	0,25	0,25	7,5
<b>6.</b>	<b>Управление в условиях стратегических изменений</b>	<b>17</b>	<b>0,5</b>	<b>1,5</b>	<b>15</b>
6.1.	Понятие и виды сопротивления	9,0	0,3	1,0	7,7
6.2.	Управление сопротивлением	8,0	0,2	0,5	7,3
	<b>ИТОГО</b>	<b>104</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>92</b>

#### 4.2. Содержание дисциплины, структурированное по разделам и темам

<i>№ раздела и темы</i>	<i>Наименование раздела и темы дисциплины</i>	<i>Содержание лекционных занятий</i>	<i>Вид занятия в интерактивной, активной, инновационной формах, (час.)</i>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>1.</b>	<b>Введение в стратегический менеджмент</b>		
1.1.	Сущность стратегического менеджмента	Введение в дисциплину. Сущность стратегического менеджмента. Становление теории и практики стратегического менеджмента. Долгосрочное и стратегическое планирование. Стратегическое и оперативное управление, необходимость объединения.	Лекция презентация (1 час)
1.2.	Признаки нестратегического поведения	Признаки нестратегического поведения организации, руководителя. Проблемы и трудности стратегического менеджмента.	Лекция беседа, (1 час)
<b>2.</b>	<b>Система стратегического менеджмента, анализ среды</b>		
2.1.	Система стратегического менеджмента	Схема стратегического менеджмента. Модель стратегического менеджмента как базовая схема и особый образ. Совокупность элементов, признаки процесса.	Лекция беседа, (1 час)
2.2.	Анализ среды	Анализ макроокружения. Система отслеживания внешней среды. Анализ непосредственного окружения: покупатели, поставщики, конкуренты. Анализ внутренней среды. Методы анализа среды. Метод SWOT. Позиционирование возможностей внешней среды, матрица возможностей. Позиционирование угроз окружения, матрица угроз. Составление профиля среды.	Лекция презентация (1 час)
<b>3.</b>	<b>Формирование миссии и целей организации</b>		
3.1.	Миссия организации	Миссия организации. Понятие миссии, факторы и цели формирования миссии.	
3.2.	Цели, средства, результат	Цели, средства, результат. Понятие и виды целей, направления установления целей. Требования к постановке целей. Иерархия целей. Цели роста.	
<b>4.</b>	<b>Выработка стратегии</b>		
4.1.	Анализ набора СЗХ. Портфельный анализ	Понятие стратегической единицы бизнеса, стратегической зоны хозяйствования и портфеля фирмы. Современная концепция формирования стратегии. Матричные методы анализа стратегий. Ана-	

		лиз портфеля диверсифицированной организации на основе матрицы БКГ.	
4.2.	Модификации матриц БКГ, Мак-Кинси	Многофакторный анализ на основе матрицы Мак-Кинси. Типы стратегий бизнеса	
<b>5.</b>	<b>Выполнение и контроль стратегии</b>		
5.1.	Стратегические изменения	Задачи выполнения стратегии. Стратегические изменения – глубина и необходимость.	
5.2.	Объекты стратегических изменений	Организационная структура как объект стратегических изменений. Понятие организационной культуры. Организационная культура как объект стратегических изменений. Проверка на совместимость стратегии и организационной культуры, варианты устранения противоречий	
<b>6.</b>	<b>Управление в условиях стратегических изменений</b>		
6.1.	Понятие и виды сопротивления	Понятие сопротивления. Виды сопротивления. Индивидуальное и групповое сопротивление. Системное сопротивление.	
6.2.	Управление сопротивлением	Сопротивление и скорость изменений. Управление сопротивлением. Последовательность стратегических изменений	

#### 4.3. Лабораторные работы

Учебным планом не предусмотрено.

#### 4.4. Практические занятия

<i>№ п/п</i>	<i>Номер раздела дисциплины</i>	<i>Наименование тем практических занятий</i>	<i>Объем в часах</i>	<i>Вид занятия в интерактивной, активной, инновационной формах, (час.)</i>
1	<b>1.</b>	Особенности стратегии бизнеса. Признаки нестратегического поведения. Проблемы и трудности стратегического менеджмента. Эволюция стратегического менеджмента	4	Формат малой группы (2 часа)
2	<b>2.</b>	Анализ макроокружения среды организации	2	-
3	<b>2</b>	Анализ непосредственного окружения, конкурентоспособность фирмы. Методы анализа конкурентных преимуществ	4	Дискуссия (2 часа)
4	<b>2.</b>	Анализ конкурентов по взвешенным рейтингам	2	–
5	<b>3.</b>	Стратегический анализ. Использование метода SWOT	6	Разбор конкретных ситуаций (2 часа)
6	<b>4.</b>	Анализ набора СЗП. Портфельный анализ.	8	Дискуссия



		Использование матрицы БКГ		(2 часа)
7	<b>5.</b>	Реализация стратегии. Стратегический дрейф	6	Разбор конкретных ситуаций (2 часа)
8	<b>6.</b>	Сопrotивление изменениям. Понятие и признаки организационного сопротивления	4	
<b>ИТОГО</b>			<b>36</b>	<b>10</b>

**4.5. Контрольные мероприятия: курсовой проект (курсовая работа), контрольная работа, РГР, реферат**

Учебным планом не предусмотрено

**5. МАТРИЦА СООТНЕСЕНИЯ РАЗДЕЛОВ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ К  
ФОРМИРУЕМЫМ В НИХ КОМПЕТЕНЦИЯМ И ОЦЕНКЕ РЕЗУЛЬТАТОВ  
ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ**

<i>Компетенции</i>  <i>№, наименование разделов дисциплины</i>	<i>Кол-во часов</i>	<i>Компетенции</i>		<i>Σ комп.</i>	<i>тср, час</i>	<i>Вид учебной работы</i>	<i>Оценка результатов</i>
		<i>ОПК-4</i>	<i>ПК-11</i>				
1	2	3	4	5	6	7	8
<b>1.</b> Введение в стратегический менеджмент	<b>18</b>	-	+	<b>1</b>	<b>18</b>	Лк, ПЗ, СР	Зачет
<b>2.</b> Система стратегического менеджмента, анализ среды	<b>20</b>	+	-	<b>1</b>	<b>20</b>	Лк, ПЗ, СР	Зачет
<b>3.</b> Формирование миссии и целей организации	<b>16</b>	-	+	<b>1</b>	<b>16</b>	Лк, ПЗ, СР	Зачет
<b>4.</b> Выработка стратегии	<b>20</b>	+	-	<b>1</b>	<b>20</b>	Лк, ПЗ, СР	Зачет
<b>5.</b> Выполнение и контроль стратегии	<b>18</b>	-	+	<b>1</b>	<b>18</b>	Лк, ПЗ, СР	Зачет
<b>6.</b> Управление в условиях стратегических изменений	<b>16</b>	+	-	<b>1</b>	<b>16</b>	Лк, ПЗ, СР	Зачет
<b>всего часов</b>	<b>108</b>	<b>56</b>	<b>52</b>	<b>2</b>	<b>54</b>		

## 6. ПЕРЕЧЕНЬ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

1. Оформление пояснительной записки учебной работы: стандарты Системы менеджмента качества ГОУ ВПО «БрГУ». СМК СТП 1.4-01-2005 / Т. Н. Радина, А. А. Сапожников. - Братск : БрГУ, 2005. – 14 с.

## 7. ПЕРЕЧЕНЬ ОСНОВНОЙ И ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

№ п/п	Наименование издания	Вид занятия	Количество экземпляров в библиотеке, шт.	Обеспеченность, (экз./чел.)
1	2	3	4	5
<b>Основная литература</b>				
1.	Кузнецов, Б.Т. Стратегический менеджмент : учебное пособие / Б.Т. Кузнецов. - М. : Юнити-Дана, 2015. - 623 с. - ISBN 978-5-238-01209-4 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=117473">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=117473</a>	Лк, ПЗ, СР	ЭР	1,0
2.	Фомичев, А.Н. Стратегический менеджмент: учебник для вузов / А.Н. Фомичев. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2018. - 468 с. : ил. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-394-01974-6 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=496068">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=496068</a>	Лк, ПЗ, СР	ЭР	1,0
<b>Дополнительная литература</b>				
3.	Емельянова, Е.А. Стратегический менеджмент : учебное пособие / Е.А. Емельянова ; Министерство образования и науки Российской Федерации, Томский Государственный Университет Систем Управления и Радиоэлектроники (ТУСУР). - Томск : Эль Контент, 2014. - 114 с. : табл., ил., схем. - Библиогр.: с. 104-108 - ISBN 978-5-4332-0174-3 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=480465">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=480465</a>	Лк, ПЗ, СР	ЭР	1,0
4.	Стратегический менеджмент : учебник / П.А. Михненко, Т.А. Волкова, А.Л. Дрондин, А.В. Вегера ; под ред. П.А. Михненко. - М. : Университет «Синергия», 2017. - 305 с. : ил., табл. - (Легкий учебник). - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4257-0277-7 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=455434">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=455434</a>	Лк, ПЗ, СР	ЭР	1,0
5.	Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент: Искусство разработки и реализации стратегии : учебник / А.А. Томпсон, А.Д. Стрикленд ; под ред. М.И. Соколовой, Л.Г. Зайцева. - М. : Юнити-Дана, 2015. - 577 с. - ISBN 5-85173-059-5 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=436856">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=436856</a>	Лк, ПЗ, СР	ЭР	1,0

## 8. ПЕРЕЧЕНЬ РЕСУРСОВ ИНФОРМАЦИОННО - ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОЙ СЕТИ «ИНТЕРНЕТ» НЕОБХОДИМЫХ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

1. Электронный каталог библиотеки БрГУ  
[http://irbis.brstu.ru/CGI/irbis64r\\_15/cgiirbis\\_64.exe?LNG=&C21COM=F&I21DBN=BOOK&P21DBN=BOOK&S21CNR=&Z21ID=](http://irbis.brstu.ru/CGI/irbis64r_15/cgiirbis_64.exe?LNG=&C21COM=F&I21DBN=BOOK&P21DBN=BOOK&S21CNR=&Z21ID=).
2. Электронная библиотека БрГУ <http://ecat.brstu.ru/catalog>.
3. Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека online»  
<http://biblioclub.ru>.
4. Электронно-библиотечная система «Издательство «Лань» <http://e.lanbook.com>.
5. Информационная система "Единое окно доступа к образовательным ресурсам"  
<http://window.edu.ru>.
6. Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU <http://elibrary.ru>.
7. Университетская информационная система РОССИЯ (УИС РОССИЯ)  
<https://uisrussia.msu.ru/>.
8. Интернет-проект «Корпоративный менеджмент», <http://www.cfin.ru/>
9. Интернет-проект «Росбизнесконсалтинг», <http://www.rbc.ru/>
10. Журнал «Проблемы теории и практики управления», <http://www.uptp.ru>
11. Журнал «Экономист», <http://www.economist.com.ru/>
12. Журнал «Российский экономический журнал», <https://re-j.ru/>

## 9. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Вид учебных занятий	Организация деятельности обучающихся
Лекции	Написание конспекта лекций: кратко, последовательно фиксировать основные положения, выводы, формулировки, обобщения; пометить важные мысли, выделять ключевые слова, термины. Проверка терминов с помощью энциклопедий, словарей, справочников с выписыванием толкований в тетрадь. Обозначить вопросы, термины, материал, который вызывает трудности, пометить и попытаться найти ответ в рекомендуемой литературе. Если самостоятельно не удастся разобраться в материале, необходимо сформулировать вопрос и задать преподавателю на консультации, практическом занятии.
Практические занятия	Работа с конспектом лекций, обобщение, систематизация, углубление и конкретизация полученных теоретических знаний, выработка способности и готовности их использования на практике. Развитие интеллектуальных умений, подготовка ответов к контрольным вопросам, работа с основной и дополнительной литературой, необходимой для освоения дисциплины, выполнение заданий, решение кейсов, активное участие в интерактивной, активной, инновационной формах обучения, при необходимости составление письменных отчетов.
Самостоятельная работа обучающихся	<i>Подготовка к практическим занятиям.</i> Проработка основной и дополнительной литературы, терминов, сведений, требующихся для запоминания и являющихся основополагающими в теме/разделе. Конспектирование прочитанных литературных источников. Проработка материалов по изучаемому вопросу, с использованием на рекомендуемых ресурсах информационно-телекоммуникационной сети «Интернет». Выполнение заданий преподавателя, необходимых для подготовки к участию в интерактивной, активной, инновационных формах обучения по изучаемой теме. <i>Подготовка к зачету.</i> При подготовке к зачету необходимо ориентироваться на конспекты лекций, рекомендуемую литературу, использовать рекомендуемые ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет».

## 9.1. Методические указания для обучающихся по выполнению практических работ

Цель выполнения практических работ: развитие у обучающихся профессиональных компетенций области стратегического менеджмента на основе углубления знаний о сущности стратегии, формирование умений и навыков, связанных со способностью находить организационно-управленческие решения, критически оценивать предлагаемые варианты управленческих решений, разрабатывать и обосновывать предложения по их совершенствованию.

### Порядок выполнения:

Изучить лекционный материал и источники, основную и дополнительную литературу по темам, просмотреть основные определения и факты. Используя изученный материал, выполнить предложенные задания.

### Форма отчетности:

Наличие выполненных заданий

### Рекомендации по выполнению заданий и подготовке к практическому занятию

1. Подобрать источники по теме практического занятия;
2. Повторить законспектированный на лекционном занятии материал и дополнить его с учетом рекомендованной по данной теме литературы, изучить рекомендованную основную и дополнительную литературу, составлять тезисы, аннотации и конспекты наиболее важных моментов;
3. Проработать материалы по изучаемому вопросу, с использованием рекомендуемых ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет».
4. Выполнить задания для самостоятельной работы, на основании изученной литературы по теме.
5. Ответить на контрольные вопросы для самопроверки.

### **Практическое занятие №1. Тема «Особенности стратегии бизнеса. Признаки нестратегического поведения. Проблемы и трудности стратегического менеджмента»**

Задание 1. Рассмотреть совокупность определений военной стратегии из различных источников;

Задание 2. Определить ключевые характеристики стратегии военной и стратегии бизнеса, исходя из их сравнения, разработать основополагающие черты руководителя;

Задание 3. Расширить перечень признаков нестратегического поведения организации.

### Порядок выполнения:

1. Изучить основные определения стратегии военной, основные черты руководителя, занимающегося стратегическими вопросами, дать им характеристику.
2. На основании конспекта лекций, рекомендуемых источников, основной и дополнительной литературы, выделить сходные черты стратегии военной и стратегии бизнеса, составить проект письменного отчета о результатах проделанной работы.
3. Обсудить результаты проделанной работы в процессе тренинга в формате малой группы.

### Задания для самостоятельной работы:

1. Проработать рекомендуемые источники, основную и дополнительную литературу по изучаемому вопросу с целью углубления, систематизации и расширения полученных знаний.
2. Письменно ответить на контрольные вопросы для самопроверки.

Контрольные вопросы для самопроверки: письменно ответить на вопросы теста, представленного в таблице 1.

Таблица 1 - Тест для самопроверки

№ п/п	Утверждение	Ответ
1.	Потенциал организации представляет собой совокупность ее кадровых ресурсов	
2.	Стратегия организации есть набор правил для принятия решений, которыми она руководствуется в своей деятельности	
3.	Стратегический менеджмент – деятельность по обеспечению реализации це-	

	лей организации в условиях динамичной, изменчивой и неопределенной среды, позволяющая оптимально использовать существующий потенциал и оставаться восприимчивой к внешним требованиям	
4.	Цель деловой стратегии состоит в том, чтобы добиться долгосрочных конкурентных преимуществ, которые обеспечат организации высокую рентабельность	
5.	Стратегия представляет собой обобщающую модель действий, необходимых для достижения поставленных целей путем координации и распределения ресурсов организации	
6.	Появление стратегического менеджмента было вызвано объективными причинами и явилось результатом эволюционного развития	
7.	Деятельность стратега требует более широкого кругозора и дальновидности, чем любой другой вид предпринимательской деятельности	
8.	Методология стратегического менеджмента – совокупность принципов, специфических методов принятия стратегических решений и способов их практической реализации для достижения цели	
9.	Процесс выработки стратегии обычно заканчивается установлением общих направлений, продвижение по которым обеспечит рост и укрепление позиций организации	
10.	В ходе формулирования стратегии приходится пользоваться сильно обобщенной, неполной и неточной информацией о различных альтернативах	
11.	Существуют приемы и твердые принципы, которые делают менеджмент эффективным	
12.	Стратегический менеджмент можно без колебаний отнести к научным достижениям в области управления	
13.	Конкурировать – это значит добиваться подавления и поглощения соперника, но никак не соперничать с ним на рынке на равных правах	
14.	Эволюция стратегического менеджмента – процесс его изменения, исторического развития, оформления в систематизированную научную дисциплину	
15.	Система управления – множество закономерных связанных друг с другом элементов управления, объединенных в механизм, дающий возможность достигать поставленных целей	
16.	Новая система управления характеризуется окончательным и полным разрешением всех проблем организации, лучшим, чем все предыдущие	
17.	Управление на основе экстраполяции применяется, когда темп изменений ускоряется, но будущее еще можно предсказывать путем экстраполяции прошлого	
18.	Управление на основе контроля сложилось в период, когда начали возникать неожиданные явления и темп изменений ускорился, однако не настолько, чтобы нельзя было вовремя предусмотреть будущие тенденции и определить реакцию на них	
19.	Управление на основе экстренных решений складывается в настоящее время в условиях, когда многие важные задачи возникают настолько стремительно, что их невозможно вовремя предвидеть	
20.	В системе долгосрочного планирования предполагается, что будущее может быть предсказано путем экстраполяции исторически сложившихся тенденции роста	
21.	Главное различие между долгосрочным и стратегическим планированием состоит в продолжительности горизонта планирования	
22.	В организациях, где управление поставлено хорошо, результаты деятельности обычно ниже, чем предсказывает экстраполяция	
23.	В системе долгосрочного планирования цели претворяются в программы действий, бюджеты и планы прибылей, разрабатываемые для каждого из главных подразделений организации	
24.	В основе системы стратегического планирования лежит предположение о том, что будущее, которое можно изучить методом экстраполяции, непременно должно быть лучше прошлого	
25.	Стратегическая система исполнения требует отдельной, особой системы контроля – стратегического контроля	

26.	Эволюция систем управления обеспечивала решение проблем, связанных, во-первых, с растущей неожиданностью событий и, во-вторых, с усиливающейся невозможностью предвидеть будущее	
-----	--	--

## Практическое занятие №2. Тема «Анализ макроокружения среды организации»

**Задание 1.** Выбрать предприятие любой организационно-правовой формы, любой отраслевой принадлежности;

**Задание 2.** Оценить влияние факторов макросреды на деятельность выбранной организации, учесть важнейшие характеристики:

- Динамика и структура потребления;
- Численность населения, его плотность;
- Состояние и перспективы использования источников сырья и энергоресурсов;
- Экономическое положение страны (региона);
- Состояние законодательства, регулирующего хозяйственную деятельность;
- Уровень культурного развития;
- Последствия влияния внешнеэкономической политики на конкуренцию и спрос на внутреннем рынке;
- Миграционные тенденции;
- Уровень загрязнения окружающей среды и степень влияния государственных органов на интенсивность ресурсопотребления;
- Территориальное размещение;
- Особенности культурных и нравственных ценностей групп потребителей;
- Влияние общественности на характер решений, принимаемых государственными органами;
- Этническая и религиозная структура населения;
- Темпы и масштабы научно-технических и технологических изменений;
- Степень подверженности общественного сознания влиянию внешних факторов;
- Интенсивность инноваций;
- Возрастная структура;
- Покупательная способность населения;
- Инновационный потенциал фирмы и ее основных конкурентов;
- Рождаемость и смертность;
- Уровень инфляции;
- Требования к безопасности технологических нововведений;
- Количество браков и разводов;
- Финансовое, валютное, кредитное положение страны.

**Задание 3.** Результаты анализа оформить в таблице 2.

Форма таблицы 2 - Анализ макроокружения и его влияние на деятельность организации

Компонента макроокружения	Факторы, характеризующие компоненту	Влияние на организацию

**Задания для самостоятельной работы:**

Проработать рекомендуемые источники, основную и дополнительную литературу по изучаемому вопросу с целью углубления, систематизации и расширения полученных знаний.

**Контрольные вопросы для самопроверки:**

1. Определите сущность и содержание стратегического анализа макроокружения в системе стратегического менеджмента?
2. Перечислите особенности стратегического анализа макроокружения.
3. Что входит в понятие социальная сфера макроокружения,
4. Какие процессы и факторы определяют социальную сферу макроокружения?

5. Какие процессы и факторы определяют экономическую сферу макроокружения?
6. Какие процессы и факторы определяют политическую сферу макроокружения?
7. Какие процессы и факторы определяют технологическую сферу макроокружения?
8. Какие процессы и факторы определяют правовую сферу макроокружения?
9. Какие методы стратегического анализа макроокружения Вы знаете?

**Практическое занятие №3. Тема «Анализ непосредственного окружения, конкурентоспособность фирмы. Методы анализа конкурентных преимуществ»**

Задание для дискуссии:

- 1) перечислить основные факторы конкурентного преимущества организации, выбранной в теме 2 «Анализ макроокружения среды организации»;
- 2) выделить наиболее опасных конкурентов организации по следующим параметрам:
  - аналогичность продукции;
  - доля рынка;
  - темпы роста рынка;
- 3) провести анализ конкурентоспособности по пятибалльной шкале, результаты оформить в виде таблицы 3.

Форма таблицы 3 – Анализ конкурентоспособности

Факторы конкурентоспособности	Организация	Конкуренты		
		1	2	3
<b>1 Менеджмент предприятия</b>				
Предпринимательская культура и философия				
Цели				
Стратегии				
<b>2 Производство</b>				
Оборудование				
Зависимость от поставщиков				
Качество продукции				
<b>3 Научные исследования и развитие</b>				
Интенсивность и результаты				
Ноу-хау				
Использование новых технологий				
<b>4 Маркетинг</b>				
Розничная торговля				
Оптовая торговля				
Разнообразие ассортимента				
Цена				
Реклама				
Известность фирмы				
Наличие собственной торговой сети				
Быстрота реакции на изменения в спросе				

Порядок выполнения:

На основании конспекта лекций, рекомендуемых источников, основной и дополнительной литературы, выделить подходы к определению отличительных особенностей, составить проект письменного отчета о результатах проделанной работы. Обсудить результаты проделанной работы в процессе дискуссии.

Задания для самостоятельной работы:

Проработать рекомендуемые источники, основную и дополнительную литературу по изучаемому вопросу с целью углубления, систематизации и расширения полученных знаний.



Контрольные вопросы для самопроверки:

1. Назовите факторы, определяющие необходимость стратегического управления?
2. Перечислите основные элементы конкурентного анализа?
3. Что входит в понятие конкурентная среда?
4. Какие методы анализа конкурентов вы знаете?
5. В чем заключается ранжирование по признакам конкурентоспособности?

**Практическое занятие №4. Тема «Анализ конкурентов по взвешенным рейтингам»**

Задание 1. Выбрать в качестве конкурирующих 3 – 4 реальных компании, вид деятельности которых подобен деятельности компании, выбранной для анализа;

Задание 2. Используя процедуру присвоения взвешенных рейтингов, присвоить каждому показателю конкурентной силы определенный вес;

Задание 3. В результате проведенного анализа построить таблицу конкурентоспособности по взвешенным рейтингам по приведенной ниже форме.

Форма таблицы 4 – Анализ конкурентоспособности по взвешенным рейтингам

Ключевые факторы успеха или показатели конкурентной силы	Вес	Компания	Конкурент			
			1	2	3	4
Кол-во и характеристики продукции						
Репутация или имидж						
Производственные возможности						
Технологический уровень						
Дилерская сеть						
Маркетинг и реклама						
Финансовая устойчивость						
Относительное положение по издержкам						
Обслуживание потребителей						
Общий взвешенный рейтинг конкурентоспособности	1,00					

Задания для самостоятельной работы:

Проработать рекомендуемые источники, основную и дополнительную литературу по изучаемому вопросу с целью углубления, систематизации и расширения полученных знаний.

Контрольные вопросы для самопроверки:

1. Приведите примеры того, как неверные предположения привели к поражению в конкурентной борьбе.
2. Перечислите основные задачи определения финансовой устойчивости?
3. Что входит в понятие взвешенный рейтинг конкурентоспособности?
4. Предложите возможные стратегии продукта, находящегося в стадии роста?
5. Составьте список пунктов анализа сильных и слабых сторон системы маркетинга конкурента.
6. Как определить производственные возможности с помощью системы баллов?

**Практическое занятие №5. Тема «Стратегический анализ. Использование метода SWOT»**

Задание 1. Выбрать предприятие любой организационно-правовой формы, любой отраслевой принадлежности, представить наименование, основные показатели деятельности, подготовить обсуждение в формате разбора конкретной ситуации;

Задание 2. Составить список слабых и сильных сторон выбранной организации, а также перечень угроз и возможностей;

Задание 3. Установить связи, парные комбинации между факторами внешней среды и внутренней среды. Для установления связей составляется матрица SWOT.

	Возможности	Угрозы
Сильные стороны	<i>СиВ (сила и возможности).</i> В этом случае следует разработать стратегию по использованию сильных сторон компании для получения наибольшей выгоды от возможностей, появившихся во внешней среде.	<i>СиУ (сила и угрозы).</i> Применяется стратегия использования силы компании для устранения угроз.
Слабые стороны	<i>СлВ (слабость и возможности).</i> Стратегию строят таким образом, чтобы за счет появившихся во внешней среде возможностей, преодолеть имеющиеся в компании слабости.	<i>СлУ (слабость и угрозы).</i> Должна быть выработана стратегия для преодоления слабости и предотвращения угрозы.

Задания для самостоятельной работы:

Проработать рекомендуемые источники, основную и дополнительную литературу по изучаемому вопросу с целью углубления, систематизации и расширения полученных знаний.

Контрольные вопросы для самопроверки:

1. Что такое анализ среды?
2. Что такое анализ макроокружения?
3. Что такое анализ непосредственного окружения?
4. Какие факторы определяют состояние и развитие социальной сферы?
5. Как зависит предприятие от факторов макроокружения?
6. Что такое срезы внутренней среды?
7. Какие причины появления слабых сторон?
8. В чем заключается анализ персонала?
9. В чем заключается анализ финансового состояния?
10. В чем заключается анализ организационной культуры?
11. Какие составляющие производственного среза необходимо учитывать?
12. Опишите общий алгоритм составления матрицы SWOT.
13. Какие основные критерии матрицы существуют?
14. Что такое парные комбинации?
15. На что нужно обратить особое внимание при анализе внешней среды?
16. На что нужно обратить особое внимание при анализе внутренней среды?
17. Какие параметры являются ключевыми при позиционировании возможностей?
18. Какие еще методы анализа среды Вы знаете?

### **Практическое занятие №6. Тема «Анализ набора СЗП. Портфельный анализ. Использование матрицы БКГ»**

Задание 1. По исходным данным о деятельности организации на рынке рассчитать показатели, необходимые для построения матрицы БКГ по приведенной ниже форме (см. рис.);

Задание 2.: Построить матрицу БКГ на основании показателей, обсудить полученные результаты в формате дискуссии.

Порядок выполнения:

Для построения матрицы БКГ необходимо на основании исходных данных рассчитать относительную долю ранка СХП (стратегических хозяйственных подразделений):

$$\text{Относительная доля рынка СХП} = \frac{\text{Объем продаж СХП}}{\text{Объем продаж ведущего конкурента}}$$

а также, для представления доли СХП на окружности, диаметр которой пропорционален емкости рынка, необходимо рассчитать долю рынка СХП:

$$\text{Доля рынка СХП} = \frac{\text{Объем продаж СХП}}{\text{Емкость рынка}}$$

Таблица 6 - Исходные данные и расчеты для построения матрицы БКГ.

Номер СХП	Объем продаж организации, тыс.ед.	Объем продаж ведущего конкурента, тыс.ед.	Емкость (размер) рынка, тыс.ед.	Темп роста рынка, %	Относительная доля рынка СХП	Доля рынка СХП, %
1	280	785	5000	113,2		
2	740	2590	5800	101,8		
3	760	1180	7500	97,5		
4	370	375	7400	108,6		
5	210	175	2600	109,8		
6	1128	1280	4900	105,2		
7	2410	1045	10500	108,2		
8	1593	595	6100	105,0		
9	2275	1083	7600	100,7		
10	3116	2722	9800	98,6		

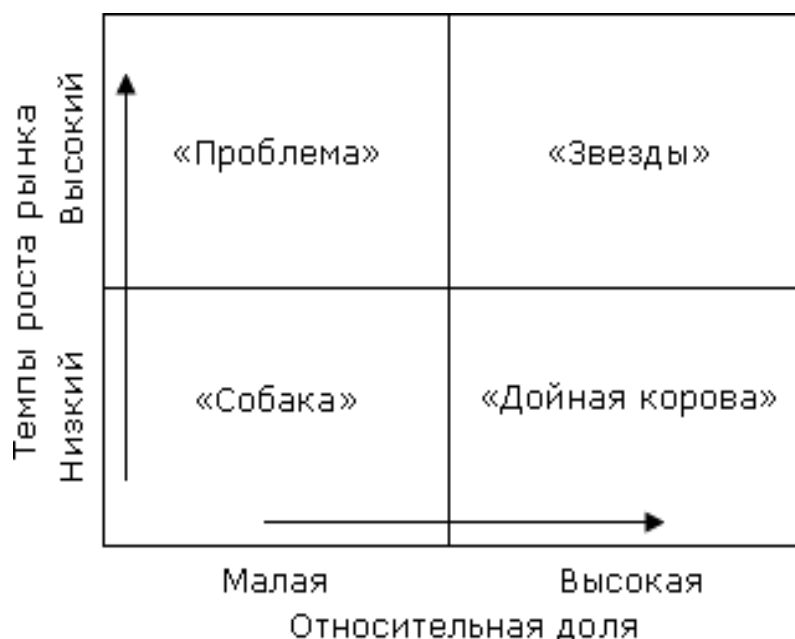


Рисунок – Форма матрицы БКГ

Задания для самостоятельной работы:

Проработать рекомендуемые источники, основную и дополнительную литературу по изучаемому вопросу с целью углубления, систематизации и расширения полученных знаний.

Контрольные вопросы для самопроверки:

1. Для чего может быть использована матрица БКГ?
2. Какие основные характеристика матрицы БКГ?
3. Что означает нахождение СХП в квадранте «Звезды»?
4. Что означает нахождение СХП в квадранте «Дойные коровы»?
5. Что означает нахождение СХП в квадранте «Темные лошадки»?
6. Что означает нахождение СХП в квадранте «Собаки»?
7. Какие основные гипотезы лежат в основе применения матрицы БКГ?
8. Что относится к достоинствам матрицы БКГ с точки зрения использования ее как инструмента стратегического анализа?
9. Какие недостатки применения матрица Бостонской консультационной можно назвать?

## Практическое занятие №7. Тема «Реализация стратегии. Стратегический дрейф»

Задание 1. Выбрать предприятие любой организационно-правовой формы, любой отраслевой принадлежности;

Задание 2. С учетом результатов стратегического анализа, рассмотреть процесс реализации стратегии, который включает следующие основные этапы:

- постановка стратегических задач.
- разработка проектов развития по каждой стратегической задаче.
- составление планов реализации проектов.
- формирование структур, отвечающих за стратегические проекты.
- стратегический контроль.

Задание 3. Определить ответственность за реализацию стратегии в выбранной для анализа организации, ответ обосновать, представить в форме таблицы, обсудить в формате разбора конкретной ситуации

Таблица 7 – Ответственность участников реализации стратегии

Тип стратегии	Кто отвечает?	За что отвечает?
Корпоративная стратегия		
Стратегии бизнес-единиц		
Функциональные стратегии		

### Задания для самостоятельной работы:

Проработать рекомендуемые источники, основную и дополнительную литературу по изучаемому вопросу с целью углубления, систематизации и расширения полученных знаний.

### Контрольные вопросы для самопроверки:

1. Что такое корпоративная стратегия?
2. Перечислите основные сферы влияния корпоративной стратегии?
3. Что входит в стратегию бизнес-единицы?
4. Каково предназначение функциональных стратегий?
5. Какова взаимосвязь стратегии корпоративной и стратегии СХП?
6. Какие методы формирования стратегии СХП Вы знаете?

## Практическое занятие №8. Тема «Сопротивление изменениям. Понятие и признаки организационного сопротивления»

Задание 1. Выбрать предприятие любой организационно-правовой формы, любой отраслевой принадлежности;

Задание 2. С учетом результатов стратегического анализа, глубины и необходимости стратегических изменений, определить признаки и виды и формы возможного сопротивления;

Задание 3. Рассмотреть методы преодоления сопротивления изменениям (см. табл. 7), указать на ситуации, при которых они могут быть использованы для конкретной организации, их преимущества и недостатки.

Задание 4. Обсудить результаты в группах.

Таблица 8 - Методы преодоления сопротивления изменениям

Подход	Обычно используется в ситуациях:	Преимущества (достоинства)	Недостатки
Информирование и общение	При недостаточном объеме информации или неточной информации в анализе	Если вам удалось убедить людей, то они часто будут помогать вам при осуществлении изменений	Подход может требовать очень много времени, если вовлекается большое количество людей
Участие и вовлеченность	Когда инициаторы изменения не обладают всей информацией, необходимой для планирования изменения, и когда другие имеют значительные силы для сопротивления	Люди, которые принимают участие, будут испытывать чувство ответственности за осуществление изменения, и любая соответствующая информация, которой они располагают, будет включаться в план изменения	Этот подход может потребовать много времени
Помощь и поддержка	Когда люди сопротивляются изменениям из-за боязни проблем адаптации к новым условиям	Ни один другой подход не срабатывает так хорошо при решении проблем адаптации к новым условиям	Подход может быть дорогостоящим и требовать большого количества времени и тем не менее может потерпеть неудачу
Переговоры и соглашения	Когда отдельный служащий или группа явно теряют что-либо при осуществлении изменений	Иногда это является сравнительно простым (легким) путем избежать сильного сопротивления	Подход может стать слишком дорогостоящим, если он ставит целью добиться согласия только путем переговоров
Манипуляции и кооптации	Когда другие тактики не срабатывают или являются слишком дорогостоящими	Этот подход может быть сравнительно быстрым и недорогим решением проблемой сопротивления	Этот подход может породить дополнительные проблемы, если у людей возникнет чувство, что ими манипулируют
Явное и неявное принуждение	Когда необходимо быстрое осуществление изменений и когда инициаторы изменений обладают значительной силой	Этот подход отличается быстротой и позволяет преодолеть любой вид сопротивления	Рискованный способ, если люди остаются недовольными инициаторами изменений

Порядок выполнения:

На основании конспекта лекций, рекомендуемых источников, основной и дополнительной литературы, выделить подходы к управлению сопротивлением. Обсудить результаты проделанной работы в процессе дискуссии.

Задания для самостоятельной работы:

Проработать рекомендуемые источники, основную и дополнительную литературу по изучаемому вопросу с целью углубления, систематизации и расширения полученных знаний.

Контрольные вопросы для самопроверки:

1. Сопротивление изменениям – это случайность?
2. Формы проявления сопротивления?
3. Что входит в понятие групповое сопротивление?
4. Какие методы управления индивидуальным сопротивлением Вы знаете?
5. В чем заключается метод подготовки площадки?

**9.2. Методические указания по выполнению курсового проекта (курсовой работы).  
контрольной работы, РГР, реферата**

Учебным планом не предусмотрено

**10. ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ, ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ПРИ  
ОСУЩЕСТВЛЕНИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

- Microsoft Windows Professional 7 Russian Upgrade Academic OPEN No Level
- Microsoft Office Professional Plus 2010 Russian Academic OPEN 1 license No Level
- Антивирусное программное обеспечение Kaspersky Security.
- Adobe Reader
- doPDF;
- 7-Zip
- ИСС «Кодекс». Информационно-справочная система
- справочно-правовая система «Консультант Плюс»

**11. ОПИСАНИЕ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЙ БАЗЫ, НЕОБХОДИМОЙ  
ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

<i>Вид занятия</i>	<i>Наименование аудитории</i>	<i>Перечень основного оборудования</i>	<i>№ ЛР или ПЗ (согласно п. 4.3,4.4 РПД)</i>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Лк	Лекционная аудитория (мультимедийный класс)	Персональный компьютер AMD FX-4100, интерактивная доска ActivBoard 595 Pro, интерактивный планшет Wacom PL-720, колонки акустические	
ПЗ	Дисплейный класс	Оборудование-10 шт. ПК P4-640 (монитор TFT 17 LG L1753S-SF); проектор EPSON Multi Media Projector EB-S62	ПЗ №№ 1-8
СР	Читальный зал №1	Оборудование 10 ПК i5-2500/H67/4Gb(монитор TFT19 Samsung); принтер HP LaserJet P2055D	

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ  
ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

**1. Описание фонда оценочных средств (паспорт)**

<b>№ компетенции</b>	<b>Элемент компетенции</b>	<b>Раздел</b>	<b>Тема</b>	<b>ФОС</b>
<i>ОПК-4</i>	способность находить организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и готовность нести за них ответственность	<b>2.</b> Система стратегического менеджмента, анализ среды	2.1. Система стратегического менеджмента	<i>Вопросы к зачету: 2.1</i>
			2.2. Анализ среды	<i>Вопросы к зачету: 2.2- 2.10</i>
		<b>4.</b> Выработка стратегии	4.1. Анализ набора СЗХ. Портфельный анализ	<i>Вопросы к зачету: 4.1 - 4.3</i>
			4.2. Модификация и матриц БКГ, Мак-Кинси	<i>Вопросы к зачету: 4.4 - 4.6</i>
		<b>6.</b> Управление в условиях стратегических изменений	6.1. Понятие и виды сопротивления	<i>Вопросы к зачету: 6.1- 6.4</i>
			6.2. Управление сопротивлением	<i>Вопросы к зачету: 6.5- 6.7</i>
<i>ПК-11</i>	способность критически оценить предлагаемые варианты управленческих решений и разработать и обосновать предложения по их совершенствованию с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий	<b>1.</b> Введение в стратегический менеджмент	1.1. Сущность стратегического менеджмента	<i>Вопросы к зачету: 1.1-1.4</i>
			1.2. Признаки нестратегического поведения	<i>Вопросы к зачету: 1.5</i>
		<b>3.</b> Формирование миссии и целей организации	3.1. Миссия организации	<i>Вопросы к зачету: 3.1-3.2</i>
			3.2. Цели, средства, результат	<i>Вопросы к зачету: 3.3-3.5</i>
		<b>5.</b> Выполнение и контроль стратегии	5.1. Стратегические изменения	<i>Вопросы к зачету: 5.1-5.2</i>
			5.2. Объекты стратегических изменений	<i>Вопросы к зачету: 5.3 – 5.5</i>

## 2. Вопросы к зачету

№ п/п	Компетенции		ВОПРОСЫ К ЗАЧЕТУ	№ и наименование раздела
	Код	Определение		
1	2	3	4	5
1.	ОПК-4	способность находить организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и готовность нести за них ответственность	2.1. Определить сущность и содержание стратегического анализа в процессе стратегического управления.	2. Система стратегического менеджмента, анализ среды
			2.2. По каким направлениям проводится стратегический анализ внешней среды?	
			2.3. Какие сферы изучаются в процессе анализа макроокружения?	
			2.4. Какие процессы и факторы определяют экономическую сферу макроокружения?	
			2.5. Какие процессы и факторы определяют социальную сферу макроокружения?	
			2.6. Каковы основные характеристики анализа непосредственного окружения организации?	
			2.7. По каким направлениям проводится стратегический анализ внутренней среды организации?	
			2.8. Что представляет собой SWOT-анализ.	
			2.9. Что означает позиционирование возможностей внешней среды, как построить матрицу возможностей.	
			2.10. Что означает позиционирование угроз окружения, какие критерии задействованы при построении матрицы угроз	
			4.1. Определить понятие стратегической единицы бизнеса, стратегической зоны хозяйствования и портфеля фирмы.	4. Выработка стратегии
			4.2. Описать основные методы портфельного стратегического анализа (матрица БКГ).	
			4.3. Какие инструменты относятся к матричным методам оценки портфеля диверсифицированной организации?	
			4.4. Гипотезы матрицы БКГ	
			4.5. Чем матрица «МакКинзи» дополняет матрицу БКГ?	
			4.6. Перечислите эталонные (базовые) стратегии развития бизнеса и постарайтесь проанализировать на конкретных примерах возможности и трудности реализации каждой стратегии.	
			6.1. Объясните, почему сердцевина выполнения стратегии – это проведение стратегических изменений?	6. Управление в условиях стратегических изменений
			6.2. Чем объясняется глубина и необходимость стратегических изменений?	
			6.3. Дать расшифровку понятия сопротивления. Указать виды сопротивления	



			<p><b>6.4.</b> В чем особенности индивидуального и группового сопротивления.</p> <p><b>6.5.</b> Как сила сопротивления зависит от скорости изменений и преобразований?</p> <p><b>6.6.</b> Управление сопротивлением.</p> <p><b>6.7.</b> Последовательность стратегических изменений.</p>	
<b>2</b>	<b>ПК-11</b>	<p>способность критически оценить предлагаемые варианты управленческих решений и разработать и обосновать предложения по их совершенствованию с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий</p>	<p><b>1.1.</b> Исходя из определений и понятия «стратегии военной», назвать общие черты и характеристики военной стратегии и стратегии бизнеса.</p>	<b>1.</b> Введение в стратегический менеджмент
			<p><b>1.2.</b> Раскрыть содержание понятия стратегии и стратегического управления.</p>	
			<p><b>1.3.</b> В чем основные проблемы и трудности стратегического управления?</p>	
			<p><b>1.4.</b> В чем проявляются основные отличия оперативного и стратегического управления?</p>	
			<p><b>1.5.</b> Дополните список признаков нестратегического поведения руководителя, организации.</p>	
			<p><b>3.1.</b> Стратегический анализ в разработке миссии и целей организации.</p>	<b>3.</b> Формирование миссии и целей организации
			<p><b>3.2.</b> Дать определение миссии организации, привести примеры.</p>	
			<p><b>3.3.</b> Цели, средства, результат.</p>	
			<p><b>3.4.</b> Обозначить основные требования к постановке целей.</p>	
			<p><b>3.5.</b> Какие существуют пути установления целей, их преимущества и недостатки.</p>	<b>5.</b> Выполнение и контроль стратегии
			<p><b>5.1.</b> Приведите примеры организаций, проигравших в конкурентной борьбе по причине неверного стратегического прогноза.</p>	
			<p><b>5.2.</b> В чем особенности изменения организационной структуры как объекта стратегических изменений?</p>	
			<p><b>5.3.</b> Указать наиболее важные факторы выбора организационной структуры.</p>	
			<p><b>5.4.</b> Организационная культура как объект стратегических изменений.</p>	
<p><b>5.5.</b> Как осуществляется проверка на совместимость стратегии и организационной культуры, какие существуют варианты устранения противоречий?</p>				

### 3. Описание показателей и критериев оценивания компетенций

Показатели	Оценка	Критерии
<p><b>Знать</b> (ОПК-4): основные элементы процесса стратегического управления и альтернативы стратегий развития; (ПК-11): основные понятия, методы и инструменты количественного и качественного анализа процессов управления корпоративными финансами;</p> <p><b>Уметь</b> (ОПК-4): разрабатывать проекты стратегии достижения долгосрочных целей, учитывая особенности организационного развития и особенности внешних изменений; (ПК-11): осуществлять анализ и разработку функциональных стратегий организации на основе современных методов и передовых научных достижений;</p> <p><b>Владеть</b> (ОПК-4): базовыми навыками разработки общей стратегии; (ПК-11): навыками количественного и качественного анализа для принятия управленческих решений</p>	<b>зачтено</b>	<p>Оценка «зачтено» ставится на основе зачетного собеседования. При зачете должно быть не менее 20 заданий, охватывающих все разделы дисциплины. Оценка «зачтено» ставится при правильном ответе на 50 % или более вопросов</p>
	<b>не зачтено</b>	<p>Оценка «не зачтено» ставится на основе зачетного собеседования. При собеседовании должно быть не менее 20 вопросов, охватывающих все разделы дисциплины. Оценка «не зачтено» ставится, если количество правильных ответов не превышает 50 % от их общего числа.</p>

### 4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и опыта деятельности

Дисциплина «Стратегический менеджмент» направлена на ознакомление с основными понятиями и принципами теории стратегического анализа; на получение теоретических знаний и практических навыков использования основных методов и инструментов проведения анализа для их дальнейшего использования в практической деятельности.

Изучение дисциплины «Стратегический менеджмент» предусматривает: лекции, практические занятия; самостоятельную работу обучающихся.

В ходе освоения раздела 1 «Введение в стратегический менеджмент» обучающиеся должны уяснить сущность стратегического менеджмента, понятие стратегии, указать на признаки нестратегического поведения организации, руководителя. В ходе освоения раздела 2 «Система стратегического менеджмента, анализ среды» обучающиеся должны уяснить схему-модель стратегического менеджмента, указать признаки процесса, знать особенности анализа макроокружения, основные процессы и факторы анализа сфер макроокружения, уметь проводить анализ непосредственного окружения, формировать перечень возможностей и угроз, знать значение и особенности анализа внутренней среды, срезы внутренней среды. В ходе освоения раздела 3 «Формирование миссии и целей организации» обучающиеся должны знать определение миссии, основные подходы к ее формированию, ее значимость для организации, совокупность целей и требований к ним. В ходе освоения раздела 4 «Выработка стратегии»

обучающиеся должны знать совокупность методов стратегического анализа среды, уметь применять SWOT-анализ, должны уяснить понятие стратегической единицы бизнеса, стратегической зоны хозяйствования и портфеля фирмы, знать современную концепцию формирования стратегии, уметь применять матричные методы анализа стратегий, проводить анализ портфеля диверсифицированной организации на основе матрицы БКГ, многофакторный анализ на основе матрицы Мак-Кинси. В ходе освоения раздела 5 «Выполнение и контроль стратегии» обучающиеся должны знать определение стратегических изменений, основные подходы к необходимости и глубине изменений. В ходе освоения раздела 6 обучающиеся должны знать основные принципы выявления сопротивления стратегическим изменениям и уметь управлять ими.

В процессе изучения дисциплины рекомендуется на первом этапе обратить внимание на понятийно-категориальный аппарат дисциплины. Овладение ключевыми понятиями является важным этапом в освоении содержания основных методов и инструментов современного стратегического анализа.

При подготовке к зачету рекомендуется особое внимание уделить вопросам использования основных методов и инструментов стратегического анализа для выполнения профессиональных функций на уровне стандартных, хорошо структурированных, а также слабоструктурированных организационно-управленческих и аналитических задач.

В процессе проведения практических занятий происходит закрепление знаний, формирование умений и навыков реализации представления об основных методах экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде в части формирования корпоративной стратегии для выполнения профессиональных функций на различных уровнях организационно-управленческих и аналитических задач.

Самостоятельную работу необходимо начинать с проработки конспекта лекций, обобщения, систематизации, углубления и конкретизации полученных теоретических знаний с использованием основной и дополнительной литературы, а также рекомендуемых ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет».

В процессе консультации с преподавателем прояснять вопросы, термины, материал, вызвавший трудности при самостоятельной работе.

Работа с литературой является важнейшим элементом в получении знаний по дисциплине. Прежде всего, необходимо воспользоваться списком рекомендуемой по данной дисциплине литературой. Дополнительные сведения по изучаемым темам можно найти в периодической печати и Интернете.

Предусмотрено проведение аудиторных занятий (в виде лекций и практических занятий) в сочетании с внеаудиторной работой.

## **АННОТАЦИЯ**

### **рабочей программы дисциплины**

#### **Стратегический менеджмент**

#### **1. Цель и задачи дисциплины**

Целью изучения дисциплины является: формирование у обучающихся профессиональных компетенций в области обоснования стратегических управленческих решений на основании применяемых методов современного стратегического анализа.

Задачами изучения дисциплины являются:

- овладение способностью находить организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и готовность нести за них ответственность;
- овладение способностью критически оценить предлагаемые варианты управленческих решений и разработать и обосновать предложения по их совершенствованию с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий;

#### **2. Структура дисциплины**

2.1 Общая трудоемкость дисциплины составляет 108 часов, 3 зачетных единицы.

2.2 Основные разделы дисциплины:

- 1 – Введение в стратегический менеджмент
- 2 – Система стратегического менеджмента, анализ среды
- 3 – Формирование миссии и целей организации
- 4 – Выработка стратегии
- 5 – Выполнение и контроль стратегии
- 6 – Управление в условиях стратегических изменений

#### **3. Планируемые результаты обучения (перечень компетенций)**

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций:

**ОПК-4** - способность находить организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и готовность нести за них ответственность;

**ПК-11** - способность критически оценить предлагаемые варианты управленческих решений и разработать и обосновать предложения по их совершенствованию с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий.

#### **4. Вид промежуточной аттестации: зачет**

Программа составлена в соответствии с федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования по направлению подготовки 38.03.01 Экономика от «12» декабря 2015 г. № 1327

для набора 2014 года: и учебным планом ФГБОУ ВО «БрГУ» для заочной формы обучения от «03» июля 2018 г. №413;

для набора 2015 года: и учебным планом ФГБОУ ВО «БрГУ» для очной формы обучения от «03» июля 2018 г. №413.

**Программу составил(и):**

Никишина Ольга Борисовна,  
доцент базовой кафедры ЭиМ, к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_

Рабочая программа рассмотрена и утверждена на заседании базовой кафедры ЭиМ

от «20» декабря 2018 г., протокол №8

Заведующий базовой кафедрой ЭиМ

\_\_\_\_\_

М.И.Черутова

**СОГЛАСОВАНО:**

Заведующий выпускающей базовой кафедрой ЭиМ

\_\_\_\_\_

М.И.Черутова

Директор библиотеки

\_\_\_\_\_

Т.Ф.Сотник

Рабочая программа одобрена методической комиссией факультета ЭиУ

от «28» декабря 2018 г., протокол № 4

Председатель методической комиссии факультета ЭиУ

\_\_\_\_\_

Е.В.Трапезникова

**СОГЛАСОВАНО:**

Начальник  
учебно-методического управления

\_\_\_\_\_

Г.П.Нежевец

Регистрационный № \_\_\_\_\_