



**Министерство науки и высшего образования Российской Федерации**  
**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение**  
**высшего образования**

**«ДАГЕСТАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**Факультет управления**

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**Стратегический менеджмент**

**Кафедра «Менеджмент» факультета управления**

**Образовательная программа 38.03.02 Менеджмент**

**Направленность (профиль) программы**

**«Управление бизнесом»**

**Уровень высшего образования**

**бакалавриат**

**Форма обучения**

**Очная, очно-заочная**

**Статус дисциплины: входит в часть ОПОП, формируемую участниками**  
**образовательных отношений**

**Махачкала, 2021 год**

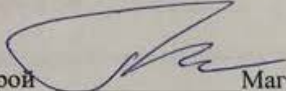
Рабочая программа дисциплины «Стратегический менеджмент» составлена в 2021 году в соответствии с требованиями ФГОС ВО - бакалавриат по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, утвержденного приказом Минобрнауки России от 12.08.2020 г. N 970».

Разработчик: Кафедра «Менеджмент»

Магомедова Д.М., к.э.н., доц. 

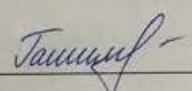
Рабочая программа дисциплины одобрена:

на заседании кафедры «Менеджмент» от 17.06.2021 г., протокол № 10

Зав. кафедрой  Магомедбеков Г.У

на заседании Учебно-методическая комиссия факультета управления

от 01.02.2021г. протокол №\_\_

Председатель  Гашимова Л.Г.

Рабочая программа дисциплины согласована с учебно - методическим управлением 02.07.2021г.

Гасангаджиева А.Г.



(подпись)

## **СОДЕРЖАНИЕ**

**1.Цели освоения дисциплины**

**2.Место дисциплины в структуре ОПОП бакалавриата**

**3.Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины (перечень планируемых результатов обучения)**

**4. Объем, структура и содержание дисциплины.**

**5.Образовательные технологии**

**6.Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов.**

**7. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины.**

**7.1. Типовые контрольные задания**

**7.2. Методические материалы, определяющие процедуру оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций.**

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

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

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

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

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

### Аннотация рабочей программы дисциплины

Дисциплина «Стратегический менеджмент» в входит в базовую часть ОПОП, формируемую участниками образовательных отношений образовательной программы бакалавриата по направлению 38.03.02 Менеджмент направленность (профиль) программы «Управление бизнесом»

Дисциплина реализуется на факультете управления кафедрой менеджмента.

Дисциплина нацелена на формирование следующих компетенций выпускника: общепрофессиональных – ОПК-4, профессиональных – ПК-1 и ПК-8.

Преподавание дисциплины предусматривает проведение следующих видов учебных занятий: лекций, практических занятий, самостоятельной работы. Рабочая программа дисциплины предусматривает проведение следующих видов контроля: текущий контроль успеваемости в форме опросов, рефератов, дискуссий, тестов, решения задач и промежуточный контроль в форме экзамена.

Объем дисциплины составляет 4 зачетные единицы, в том числе в академических часах по видам учебных занятий 144 часа.

| Семе<br>стр | Учебные занятия                                |                             |                                 |     |                  |  |                                   | Форма<br>промежуточной<br>аттестации |
|-------------|------------------------------------------------|-----------------------------|---------------------------------|-----|------------------|--|-----------------------------------|--------------------------------------|
|             | в том числе                                    |                             |                                 |     |                  |  |                                   |                                      |
|             | Контактная работа обучающихся с преподавателем |                             |                                 |     |                  |  | СРС,<br>в том<br>числе<br>экзамен |                                      |
|             | Все<br>го                                      | из них                      |                                 |     |                  |  |                                   |                                      |
| Лек<br>ции  |                                                | Лаборат<br>орные<br>занятия | Практи<br>ческие<br>заняти<br>я | КСР | консул<br>ьтации |  |                                   |                                      |
| 3           | 144                                            | 16                          |                                 | 32  |                  |  | 96<br>(60+36)                     | экзамен                              |

**Форма обучения: очно-заочная**

| Семестр | Учебные занятия |                                                        |                      |     |              |                          | Форма промежуточной аттестации |         |
|---------|-----------------|--------------------------------------------------------|----------------------|-----|--------------|--------------------------|--------------------------------|---------|
|         | в том числе     |                                                        |                      |     |              |                          |                                |         |
|         |                 |                                                        |                      |     |              |                          |                                |         |
|         | Всего           | Контактная работа обучающихся с преподавателем, из них |                      |     |              | СРС, в том числе экзамен |                                |         |
| Лекции  |                 | Лабораторные занятия                                   | Практические занятия | КСР | консультации |                          |                                |         |
| 3       | 144             | 12                                                     |                      | 24  |              |                          | 72+36<br>108                   | экзамен |

**1. Цели освоения дисциплины**

Цели курса «Стратегический менеджмент»

- воспитание у студентов чувства ответственности, закладка нравственных, эстетических норм поведения в обществе и коллективе, формирование патриотических взглядов, мотивов социального поведения и действий, финансово-экономического мировоззрения, способностей придерживаться законов и норм поведения, принятых в обществе и в своей профессиональной среде;

-ознакомление студентов с основами стратегического управления в современных условиях.

Для достижения поставленной цели должны быть решены следующие задачи:

-ознакомить с основными подходам к стратегическому менеджменту;

— ознакомить с инструментами стратегического анализа, функциями, методами и принципами стратегического менеджмента;

– сформировать навыки стратегического анализа конкретных ситуаций и разработки соответствующих стратегий.

**2. Место дисциплины в структуре ОПОП бакалавриата**

Дисциплина «Стратегический менеджмент» входит в базовую часть часть ОПОП, образовательной программы бакалавриата по направлению 38.03.02 Менеджмент направленность (профиль) программы «Управление бизнесом».

Освоение дисциплины «Стратегический менеджмент» необходимо для последующего изучения таких дисциплин, как «Управление конкурентоспособностью», «Управление по результатам» и др.

Приобретенные студентами знания могут быть как при построении стратегии личного развития, так и для разработки стратегии предприятия.

### 3. Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины (перечень планируемых результатов обучения).

| Код и наименование компетенции из ОПОП                                                                                                                                                                               | Код и наименование индикатора достижения компетенций (в соответствии с ОПОП)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Планируемые результаты обучения                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Процедура освоения                                                |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| ОПК-4. Способен выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых направлений деятельности организаций и                                                         | ОПК-4.1. Осуществляет бизнес-планирование, руководство созданием и развитием новых организаций<br>ОПК-4.2. Проводит оценку экономических и социальных условий осуществления проекта; выявление новых рыночных возможностей; формирование бизнес-моделей<br>ОПК 4.1. Выявляет и оценивает возможности развития организации и бизнесов с учетом имеющихся ресурсов и компетенций.<br>ОПК 4.2 Разрабатывает бизнес-планы проектов и направлений бизнеса | <b>Знает:</b> основные методы идентификации возможностей и угроз во внешней среде организации.<br><b>Умеет:</b> выявлять и оценивать возможности развития организации и бизнесов с учетом имеющихся ресурсов и компетенций.<br>– разрабатывать бизнес-планы проектов и направлений бизнеса.<br><b>Владеет:</b> основными методами идентификации возможностей и угроз во внешней среде организации, возможностями развития организации и бизнесов с учетом имеющихся ресурсов и компетенций | Устный опрос,<br>Письменные задания в виде разработки бизнес-план |
| ПК -1 Способен проектировать организационные элементы бизнес-структур, в том числе структуру управления, в соответствии с целями и стратегией бизнеса и участвовать в реализации программы организационных изменений | ПК-1.1. Анализирует эффективность существующей структуры управления компанией применительно к рыночным условиям на основе ее сравнения со структурой передовых организаций, выпускающих аналогичную продукцию.<br>ПК-1.2. Разрабатывает предложения по рационализации структуры управления производством в соответствии с целями и стратегией компании, действующих систем, форм и методов                                                           | <b>Знает:</b> эффективность существующей структуры управления компанией применительно к рыночным условиям на основе ее сравнения со структурой передовых организаций, выпускающих аналогичную продукцию.<br><b>Умеет:</b> Организовать работу по проектированию методов выполнения управленческих процессов, разработку положений о структурных подразделениях (отделах, цехах) компании, должностных инструкций персонала.<br><b>Владеет:</b>                                             | Устный опрос,<br>Письменные задания                               |

|                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                         |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                                    | <p>управления производством</p> <p>ПК-1.5. способен проектировать и организовывать (рациональные) бизнес-процессы компании в соответствии с потребностями рынка и возможностями получения необходимых ресурсов.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <p>проектированием и организацией (рациональные) бизнес-процессов компании в соответствии с потребностями рынка и возможностями получения необходимых ресурсов.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                         |
| <p><b>ПК-4 Способен разрабатывать стратегию компании с целью адаптации ее к изменяющимся рыночным условиям (знает – современные рыночные стратегии оптимизации развития компании, умеет – осуществлять стратегическое и операционное управление компанией)</b></p> | <p>ПК-4.1. – Использует знания в области теории и практики стратегического менеджмента с использованием аналитического инструментария. Использует показатели результативности компании на каждом этапе жизненного цикла.</p> <p>ПК-4.2. Организует процессы по стратегическому и тактическому планированию деятельности организации, исходя из конкретных условий и потребностей рынка.</p> <p>ПК-4.3. – Владеет методами принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении компанией.</p> <p>ПК-4.4. - Разрабатывает и согласовывает разделы комплексных планов производственной, финансовой и коммерческой деятельности компании и ее структурных подразделений</p> | <p>Знает: разделы комплексных планов производственной, финансовой и коммерческой деятельности компании и ее структурных подразделений (отделов, цехов)</p> <p>Умеет: Организовать процессы по стратегическому и тактическому планированию деятельности организации, исходя из конкретных условий и потребностей рынка.</p> <p>Владеет: методами принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении компанией</p> | <p>Устный опрос, Письменные задания</p> |

|                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|
|                                                                                                                      | (отделов, цехов)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                  |
| <b>ПК-8 – Владеет методами стратегического маркетингового анализа, обеспечивающих конкурентоспособность компании</b> | <p>ПК-8.1. Подготавливает предложения по конкретным направлениям изучения рынка для определения перспектив развития компании</p> <p>ПК-8.2. - Осуществляет координацию проведения диагностики сильных и слабых сторон компании, направленных на повышение эффективности ее производственно-хозяйственной деятельности</p> <p>ПК-8.3. – Проводит стратегический анализ макро- и микросреды компании, владеет навыками оценки ее конкурентоспособности и формирования компетенций</p> | <p>Знает: стратегический анализ макро- и микросреды компании, владеет навыками оценки ее конкурентоспособности и формирования компетенций</p> <p>Умеет: – Проводить стратегический анализ макро- и микросреды компании, владеет навыками оценки ее конкурентоспособности и формирования компетенций</p> <p>Владеет: методами стратегического и маркетингового анализа, обеспечивающих конкурентоспособность компании</p> | Устный опрос, письменные задания |
|                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                  |

#### 4. Объем, структура и содержание дисциплины.

4.1. Объем дисциплины составляет 4 зачетные единицы, академических часа.

144

4.2. Структура дисциплины.

Форма обучения: очная

| № п/п | Разделы и темы дисциплины | Семестр | Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах) | самостоятельная работа | Формы текущего контроля успеваемости (по неделям семестра) |
|-------|---------------------------|---------|----------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|------------------------------------------------------------|
|-------|---------------------------|---------|----------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|------------------------------------------------------------|



[illegible]



|                                                          |                                                                                       |     |    |    |  |  |    |                                                               |
|----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|-----|----|----|--|--|----|---------------------------------------------------------------|
| 4                                                        | <b>Тема 2.1.</b> Разработка миссии и стратегических целей                             | 5   | 2  | 4  |  |  | 12 | Опрос, оценка выступлений, защита реферата,                   |
| 5                                                        | <b>Тема 2.2.</b> Формулирование и анализ стратегических альтернатив и выбор стратегии | 5   | 2  | 4  |  |  | 12 | Опрос, оценка выступлений, защита реферата. Проверка заданий. |
|                                                          | <b>Итого по модулю 2:</b>                                                             | 36  | 4  | 8  |  |  | 24 |                                                               |
| <b>Модуль 3. Организация стратегического менеджмента</b> |                                                                                       |     |    |    |  |  |    |                                                               |
|                                                          | <b>Тема 3.1.</b> Организация стратегического управления в организации                 | 5   | 2  | 4  |  |  | 12 | Опрос, оценка выступлений, защита реферата,                   |
|                                                          | <b>Тема 3.2.</b> Управление стратегическими рисками в организации: цели и методы      | 5   | 2  | 4  |  |  | 12 | Опрос, оценка выступлений, защита реферата. Проверка заданий. |
|                                                          | <b>Итого по модулю 3:</b>                                                             | 36  | 4  | 8  |  |  | 24 | <b>тестирование</b>                                           |
|                                                          | <b>Экзамен:</b>                                                                       | 36  |    |    |  |  |    |                                                               |
|                                                          | <b>ИТОГО:</b>                                                                         | 144 | 12 | 24 |  |  | 72 | <b>экзамен</b>                                                |

#### 4.3. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам).

##### 4.3.1. Содержание лекционных занятий по дисциплине.

#### Модуль 1.Зарубежный опыт управления экономикой

##### Модуль 1. Основные положения системного анализа

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

Предмет дисциплины, его цель и задачи. Содержание и структура дисциплины.

Место и роль курса в подготовке специалиста по управлению организацией.

Задачи стратегического менеджмента: проявление стратегического видения и миссии; целеполагание; формирование стратегии; реализация стратегии; оценка реализации и внесение корректировок. Сущность и преимущества стратегического мышления. Основные этапы развития стратегического управления.

Стратегическое видение и его влияние на формирование стратегии организации.

Роль лидера в формировании стратегии организации.

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

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

## **Тема 1. 2. Стратегический анализ внешней среды организации**

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

Выделение организации во внешней среде. Общее и оперативное окружение организации. Факторы макро- и мезосреды организации, влияющие на формирование стратегии и её стратегический выбор.

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

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

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

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

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

Внутренняя среда организации и её стратегический анализ. Направления, формы и методы стратегического анализа внутренней среды организации. Особенности стратегического анализа внутренней среды организации. Стратегический потенциал организации: понятия и подходы к его оценке.

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

Оценка эффективности текущей стратегии маркетинга организации. Анализ маркетингового потенциала организации: текущий уровень и стратегический аспект. Сегментация рынка: текущее состояние и стратегические изменения структуры потребителей. Продуктовый портфель и методы его анализа. Анализ продуктовой

стратегии. Эффективность ценовой политики, системы продвижения и распределения товаров и услуг.

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

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

Концепция цепочки ценностей и ее использование для проведения стратегического анализа внутренней среды организации. Подходы и методы стратегического анализа цепочки ценностей.

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

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

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

SWOT-анализ как инструмент обобщения результатов стратегического анализа и формирования поля стратегических проблем организации. Модуль 2. Методы и инструменты системного анализа

## ***Модуль 2. Разработка миссии и стратегии организации***

### ***Тема 2.1. Разработка миссии и стратегических целей организации***

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

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.

### ***Тема 2.2. Формулирование и анализ стратегических альтернатив и выбор стратегии***

Стратегическая пирамида. Корпоративные стратегии. Бизнес-стратегии. Функциональные стратегии. Операционные стратегии. Соотношение миссии, целей и задач организации, стратегических и финансовых целей, уровни формулирования стратегий (корпоративный уровень для диверсифицированных компаний, бизнес-уровень, функциональный уровень, операционный уровень): согласование и обеспечение единства.

Стратегии и конкурентные преимущества. Типы конкурентных преимуществ (по М. Портеру). Базовые стратегии конкуренции. Стратегия лидерства, основанного на низких

издержках производства: преимущества и условия применения. Стратегии широкой дифференциации: преимущества и условия применения. Стратегии лучшего соотношения цены и качества. Сфокусированные стратегии низких цен и дифференциации: преимущества и условия применения.

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

Агрессивные и оборонительные стратегии. Стратегии сокращения. Стратегии инновационного развития организации. Инновации как инструмент обеспечения конкурентоспособности организации. Достоинства и недостатки лидерства инновационных стратегий. Риски инновационных стратегий.

Стратегии диверсификации. Сущность диверсификации, ее преимущества и ограничения применения. Недостатки и риски стратегий диверсификации. Анализ бизнес-портфеля диверсифицированных компаний. Матрица BostonConsultingGroup (БКГ). Матрица GeneralElectric (McKinsey). Матрица «Жизненный цикл - стратегия».

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

Стратегии и конкурентные преимущества в диверсифицированных компаниях. Необходимость и направления диверсификация. Вхождение в новый бизнес. Стратегии диверсификации в связанных отраслях. Стратегии диверсификации в несвязанных отраслях. Диверсификация и стратегии ликвидации бизнеса. Корпоративность и стратегии реструктуризации портфеля. Многонациональные стратегии диверсификации. Комбинирование диверсифицированных стратегий. Выбор стратегии. Факторы, определяющие выбор стратегии организации (риск, предшествующий опыт и достигнутые результаты реализации стратегии, конфликт интересов собственников/акционеров и менеджмента, фактор времени и т.п.). Критерии выбора.

### ***Тема 2.3. Реализация стратегии. Управление стратегическими изменениями.***

Проблемы реализации стратегии. Выбор подходов к реализации стратегии. Реализация стратегии и оценка результатов. Природа и сущность стратегических изменений. Анализ стратегических изменений: анализ организационной структуры, процессов управления и организационной культуры. Соппротивление изменениям. Анализ сил сопротивления при реализации стратегии и методы их преодоления. Особенности антикризисного управления как формы стратегического менеджмента. Роль организационных структур управления в реализации стратегии. Преимущества и недостатки основных типов структур управления в рамках стратегического выбора. Центры ответственности в организации. Реинжиниринг. Реструктуризация. Стили и методы стратегического управления. Команды стратегического управления. Роли в командах стратегического управления. Лидерство в стратегическом менеджменте. Политики (научно-техническая, кадровая, финансовая и др.) организации и поддерживающие их процедуры. Распределение ресурсов при реализации стратегии: методы и инструментарий. Организационная культура и реализация стратегии. Стратегические факторы организационной культуры. Стратегическая роль организационной культуры.

### ***Модуль 3. Организация стратегического менеджмента***

#### ***Тема 3.1. Организация стратегического управления на предприятии.***

1. Система стратегических планов организации.
2. Документы стратегического планирования.

#### ***Тема 3.2. Стратегический контроль.***

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

#### ***4.3.2. Содержание практических занятий по дисциплине.***

### **Модуль 1. Основные положения системного анализа**

#### ***Тема 1.1. Введение в стратегический менеджмент***

1. Предмет дисциплины, его цель и задачи.
2. Задачи стратегического менеджмента: проявление стратегического видения и миссии; целеполагание; формирование стратегии; реализация стратегии; оценка реализации и внесение корректировок.
3. Основные этапы развития стратегического управления.

*Вопросы для самоконтроля и обсуждения на практических занятиях.*

*Стратегия как план реализации глобальной цели*

*Эволюция стратегического менеджмента*

*Необходимость изучения СМ*

*Литература:*

1, 2, 3, 4.

#### **Тема 1.2. Стратегический анализ внешней среды организации**

1. Роль ситуационного анализа при формировании стратегии.
2. Объекты стратегического анализа, его цели и основные результаты.
3. Этапы и формы стратегического анализа и основной аналитический инструментарий.
4. Анализ общего окружения (среда косвенного воздействия): экономический, правовой, технологический, социокультурный и политический аспекты внешнего окружения.
5. Результаты стратегического анализа макросреды организации. Угрозы и возможности организации во внешней макросреде.

*Литература:*

1, 2, 3, 4.

#### **Тема 1.3. Стратегический анализ внутренней среды организации**

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

*Литература:*

1, 2, 3, 6.

## **Модуль 2. Разработка миссии и стратегии организации**

### **Тема 2.1 . Разработка миссии и стратегических целей**

1. Понятие и значение миссии организации.
2. Направления формирования миссии.
3. Методические рекомендации для формулирования миссии организации. Миссия и ценности организации

*Вопросы для самоконтроля и обсуждения на практических занятиях*

- Как определяется понятие миссии организации и каковы факторы, влияющие на формирование миссии?
- Чем обеспечивается непротиворечивость целей организации?
- Задание для самостоятельной работы «Формулирование миссии организации и разработка стратегических целей».

#### **Литература:**

**1, 2, 3, 4.**

### **Тема 2.2. Формулирование и анализ стратегических альтернатив и выбор стратегии**

1. Типы стратегий
2. Выбор стратегии. Факторы, определяющие выбор стратегии организации
3. Критерии выбора.

**Литература: 1, 2, 3, 6.**

*n*

Стратегическая пирамида. Корпоративные стратегии. Бизнес-стратегии. Функциональные стратегии. Операционные стратегии.

Соотношение миссии, целей и задач организации, стратегических и финансовых целей, уровни формулирования стратегий (корпоративный уровень для диверсифицированных компаний, бизнес-уровень, функциональный уровень, операционный уровень): согласование и обеспечение единства.

**Литература: 1, 2, 3, 6.**

### **Тема 2.3. Реализация стратегии. Управление стратегическими изменениями.**

1. Проблемы реализации стратегии.
2. Выбор подходов к реализации стратегии.
3. Реализация стратегии и оценка результатов.
4. Природа и сущность стратегических изменений.
5. Анализ стратегических изменений: анализ организационной структуры, процессов управления и организационной культуры.

*Вопросы для самоконтроля и обсуждения на практических занятиях*

Сопротивление изменениям. Анализ сил сопротивления при реализации стратегии и методы их преодоления. Особенности антикризисного управления как формы стратегического менеджмента. Роль организационных структур управления в реализации стратегии. Преимущества и недостатки основных типов структур управления в рамках стратегического выбора. Центры ответственности в организации. Реинжиниринг. Реструктуризация. Стили и методы стратегического управления

#### **Литература:**

**2, 3, 4, 6**

## **Модуль 3. Организация стратегического менеджмента**

### **Тема 3.1. Организация стратегического управления на предприятии.**

1. Система стратегических планов организации.
2. Документы стратегического планирования.

#### **Литература:**



2, 3, 4,6

### **Тема 3.2. Стратегический контроль.**

#### **1.Организационный и стратегический контроль.**

#### **2.Коррекция стратегии.**

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

*Литература:*

2, 3, 4,6

## **5. Образовательные технологии**

С целью формирования и развития профессиональных навыков обучающихся в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки предусматривается широкое использование в учебном процессе активных и интерактивных форм проведения занятий:

- во время лекционных занятий используется презентация с применением слайдов с графическим и табличным материалом, что повышает наглядность и информативность используемого теоретического материала;
- практические занятия предусматривают использование групповой формы обучения, которая позволяет студентам эффективно взаимодействовать в микрогруппах при обсуждении теоретического материала;
- использование кейс–метода (проблемно–ориентированного подхода), то есть анализ и обсуждение в микрогруппах конкретной деловой ситуации из практического опыта зарубежных компаний;
- использование тестов для контроля знаний во время текущих аттестаций и промежуточной аттестации;
- подготовка рефератов и докладов по самостоятельной работе студентов и выступление с докладом перед аудиторией, что способствует формированию навыков устного выступления по изучаемой теме и активизирует познавательную активность студентов.

Предусмотрены также встречи с представителями предпринимательских структур, государственных и общественных организаций, мастер-классы специалистов.

Использование технологий, развивающих навыки командной работы, межличностной коммуникации, принятия решений, лидерские качества (чтение интерактивных лекций, проведение групповых дискуссий и проектов, анализ деловых ситуаций на основе кейс-метода и имитационных моделей, проведение ролевых игр, тренингов и других технологий), преподавание дисциплин в форме авторских курсов по программам, составленным на основе результатов исследований научных школ вуза, учитывающих региональную и профессиональную специфику при условии реализации содержания образования и формировании компетенций выпускника, определяемых настоящим ФГОС.

Вузовская лекция должна выполнять не только информационную функцию, но также и мотивационную, воспитательную и обучающую.

Информационная функция лекции предполагает передачу необходимой информации по теме, которая должна стать основой для дальнейшей самостоятельной работы студента.

Мотивационная функция должна заключаться в стимулировании интереса студентов к науке. На лекции необходимо заинтересовывать, озадачить студентов с целью выработки у них желания дальнейшего изучения той или иной экономической проблемы.

Воспитательная функция ориентирована на формирование у молодого поколения чувства ответственности, закладку нравственных, эстетических норм поведения в обществе и коллективе, формирование патриотических взглядов, мотивов социального поведения и действий, финансово-экономического мировоззрения.

Занятия, проводимые в интерактивной форме:

| 6. | Методы                        | Лекции (час) | Практические /семинарские Занятия (час) | Всего |
|----|-------------------------------|--------------|-----------------------------------------|-------|
|    | Работа в команде              | 2            | 2                                       | 4     |
|    | «Мозговой штурм» (атака)      | 2            | 2                                       | 4     |
|    | Работа в группах              | 2            | 2                                       | 4     |
|    | Выступление в роли обучающего | 2            | 2                                       | 4     |
|    | Итого интерактивных занятий   | 8            | 8                                       | 16    |

#### Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов.

Значимость самостоятельной работы студентов возрастает в межсессионный период. Поэтому изучение курса «Стратегический менеджмент» предусматривает работу с основной специальной литературой, дополнительной обзорного характера, а также выполнение домашних заданий.

Самостоятельная работа студентов должна способствовать более глубокому усвоению изучаемого курса, формировать навыки исследовательской работы и ориентировать студентов на умение применять теоретические знания на практике.

Задания для самостоятельной работы, их содержание и форма контроля приведены в форме таблицы.

| №<br>п/п  | №<br>Раздела<br>дисц-ны | Тематика самостоятельной работы<br>(детализация)                                                                               | Трудо-<br>емкость | Контроль<br>выполнения (опрос,<br>тест и т.д.)  |
|-----------|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-------------------------------------------------|
| Семестр 1 |                         |                                                                                                                                |                   |                                                 |
|           |                         | <b>Модуль 1</b>                                                                                                                |                   |                                                 |
| <b>3</b>  | <b>1</b>                | Проработка материала к семинарам, подготовка докладов, написание рефератов, домашнее задание и презентации, работа с вопросами | 18                | Участие в дискуссии<br>Демонстрация презентации |
|           |                         | <b>Итого по 1 модулю</b>                                                                                                       | <b>18</b>         |                                                 |

|          |          |                                                    |           |                                                 |
|----------|----------|----------------------------------------------------|-----------|-------------------------------------------------|
|          |          | <b>Модуль 2</b>                                    |           |                                                 |
| <b>3</b> | <b>2</b> | Подготовка и презентация разделов по проекту       | 22        | Участие в дискуссии<br>Демонстрация презентации |
|          |          | <b>Итого по 2 модулю</b>                           | <b>22</b> |                                                 |
|          |          | Модуль 2                                           |           |                                                 |
|          |          | Подготовка и защита доклада-презентации по проекту | 20        | Демонстрация презентации                        |
|          |          | <b>Итого по 3 модулю</b>                           | <b>20</b> |                                                 |
|          |          | <b>Всего</b>                                       | <b>60</b> |                                                 |

Изучение дисциплины «Стратегический менеджмент» предполагает проведение лекций, семинарских и практических занятий, выполнение рефератов и самостоятельную работу студентов. Самостоятельная работа студентов по данной дисциплине заключается в изучении рекомендуемой литературы и нормативных актов, переданной на самостоятельное изучение, изучений примеров из практики, подготовке научных докладов, а также рефератов.

Выполнение реферата направлено на изучение студентами актуальных вопросов, связанных с разработкой коммуникационной политики предприятия, формирование у студентов навыков критического осмысления действительности и выработку на основе анализа самостоятельных управленческих решений.

Реферат - письменная аналитическая работа, предусмотренная учебным планом по одному из актуальных вопросов теории или практики в рамках учебной дисциплины.

Каждому студенту предоставляется право выбора темы реферата из рекомендованного кафедрой списка. При выборе темы необходимо учитывать наличие источников базы, начальные знания по теме, опыт практической работы, личный интерес к анализу избираемой проблемы. Определившись с темой, найти учебную, научную литературу, статьи в журналах. Прежде чем приступить к изложению материала, студент должен продумать план написания реферата, выработать строгую логику изложения, проработать аргументацию к основным теоретическим положениям, сформулировать возможные выводы по каждому разделу, чтобы в заключительной части текста можно было представить обобщенные выводы по теме, обеспечивающие смысловую завершенность исследования.

Реферат состоит из введения, основной части и заключения, а также списка использованной литературы. Как правило, во введении раскрывается актуальность темы, объект и предмет анализа, цель и задачи исследования проблемы. В основной части определяются ключевые понятия, их связи и отношения, формулируются основные положения, вытекающие из анализа научных источников, юридических и иных документов, материалов практики. В заключении подводятся итоги авторского исследования, делаются выводы, предлагаются практические рекомендации по исследуемой проблеме. Объем реферата - не более 15-20 страниц машинописного текста через 1,5 интервал.

## **7. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины.**

### **7.1. Типовые контрольные задания**

Текущий контроль успеваемости проводится в форме опросов, рефератов, дискуссий, тестов, решения задач, презентаций и промежуточный контроль в форме коллоквиума.

Промежуточный контроль осуществляется по завершению изучения раздела в конце модуля в виде тестирования или проведения контрольной работы по теоретической и практической части.

#### **Образец тестового задания**

##### ***Образец тестового задания по первому модулю***

##### ***Вариант 1.***

Вопрос 1. Чем занимается оперативное управление?

- 1) использование продукта для продажи;
- 2) использует существующую стратегическую позицию организации с целью достижения ее целей;
- 3) обеспечивает стратегическую позицию;
- 4) выявляет необходимость проведения стратегических изменений в организации;
- 5) определяет последовательность действий организации по разработке и реализации стратегии.

Вопрос 2. Что представляет собой стратегическое управление?

- 1) организационно-управленческий механизм подчинения производства потреблению;
- 2) долгосрочный результат, который стремится достичь организация для осуществления своей миссии;
- 3) источник формирования конкурентного преимущества;
- 4) процесс, определяющий последовательность действий организации по выработке и реализации стратегии;
- 5) средство достижения конечного результата.

Вопрос 3. Что является ядром стратегического управления?

- 1) бизнес-план;
- 2) формулировка стратегии;
- 3) инвестиции;
- 4) стратегический менеджер;
- 5) структура организации.

Вопрос 4. Назовите один из основных конечных продукта стратегического управления?

- 1) потенциал организации, который обеспечивает достижение целей в будущем;
- 2) формулировка долгосрочных целей;
- 3) план стратегического развития организации;
- 4) информация;
- 5) анализ внешней и внутренней среды.

Вопрос 5. Назовите один из основных объектов стратегического управления.

- 1) кадры организации;
- 2) продукт;
- 3) услуга;
- 4) ресурсы организации;
- 5) стратегическое хозяйственное подразделение.

6. К закономерностям развития систем относится:

- 1) аддитивность;
- 2) иерархичность;
- 3) самоорганизация;
- 4) эквифинальность.

7. Стратегический менеджмент – это:

- 1) научное направление, связанное с исследованием слабоструктурированных, сложных проблем междисциплинарного характера на основе системного подхода и представления объекта исследования в виде системы;
- 2) наука, предметом изучения в которой являются общие закономерности, законы и принципы существования, характерные для реальных систем различной природы;
- 3) желаемые состояния системы или результаты ее деятельности, достижимые в пределах некоторого интервала времени;
- 4) свойство системы, заключающееся в наличии связей между системой и внешней средой.

8. Какая структура характеризуется тем, что каждая вершина связана с двумя соседними?

- 1) линейная (последовательная) структура;
- 2) кольцевая структура;
- 3) сотовая структура;
- 4) многосвязная структура.

9. Подсистемами общества являются:

- 1) социальные институты;
- 2) социальные классы;
- 3) предприятия;
- 4) территория.

10. Связи выражают...

- 1) активные отношения, существующие между структурными образованиями;
- 2) наименьшие части системы;
- 3) особые функциональные подсистемы;
- 4) пространственно-временные континуумы.

11. Граница является:

- 1) особой функциональной подсистемой;
- 2) активным отношением, существующим между структурными образованиями;
- 3) наименьшей частью системы;
- 4) отношением, устанавливающимся посредством обменных взаимодействий.

12. Структура отражает:

- 1) определенные взаимосвязи, взаиморасположение составных частей системы, ее устройство;
- 2) наименьшую часть системы;
- 3) пространственно-временной континуум;
- 4) активное отношение, существующее между структурными образованиями.

13. Целостность – это:

- 1) способность системы проявлять себя во взаимодействии с внешним миром как единое целое;
- 2) несводимость свойств отдельных элементов и свойств системы в целом;
- 3) свойства, присущие системе в целом и не присущие ни одному из ее элементов в отдельности;
- 4) свойство взаимосвязи и взаимосогласованности системы и ее внешнего окружения, проявляющееся в коммуникативности и расплывчатости.

14. Целесообразность – это:

- 1) свойство системы, проявляющееся в ценностной и целевой ориентированности ее существования;
  - 2) способность системы проявлять себя во взаимодействии с внешним миром как единое целое;
  - 3) часть системы, выступающая по отношению ко всей остальной части системы как целостное структурное образование, обладающее признаками системы;
  - 4) свойство взаимосвязи и взаимосогласованности системы и ее внешнего окружения, проявляющееся в коммуникативности и расплывчатости.
15. Открытость – это:
- 1) свойство взаимосвязи и взаимосогласованности системы и ее внешнего окружения, проявляющееся в коммуникативности и расплывчатости;
  - 2) общее свойство реальной системы, присущее ей в целом, и не присущее отдельным элементам;
  - 3) способность системы проявлять себя во взаимодействии с внешним миром как единое целое;
  - 4) возможность декомпозиция системы на подсистемы с целью упрощения анализа системы.
16. Способность системы возвращаться в состояние равновесия после того, как она была из этого состояния выведена под влиянием внешних возмущающих воздействий – это:
- 1) устойчивость;
  - 2) качество;
  - 3) процесс;
  - 4) состояние системы.
17. Совокупность состояний системы, упорядоченных по изменению какого – либо параметра, определяющего свойства системы – это:
- 1) процесс;
  - 2) качество;
  - 3) равновесие;
  - 4) устойчивость.
18. Цель – это:
- 1) ситуация или область ситуации, которая должна быть достигнута при функционировании системы за определенный промежуток времени;
  - 2) это свойство системы реализовывать заданные функции в течение определенного периода времени с заданными параметрами качества;
  - 3) способность системы достигать независимо от времени и начальных условий состояния, которое определяется внутренними параметрами системы;
  - 4) это множество связанных действующих элементов.
19. Обратная связь – это:
- 1) воздействие результатов функционирования на характер данного функционирования;
  - 2) частичный образ реальной системы;
  - 3) интегративное свойство реальной системы;
  - 4) сфероценоз.
20. Ситуация несоответствия желаемого и существующего – это:
- 1) проблема;
  - 2) задача;
  - 3) состояние;
  - 4) цель.

### **Контрольные вопросы к экзамену по дисциплине**

1. Сущность понятий «стратегия», «стратегическое управление»

2. Понятие внешней среды организации, структура внешней среды и ее характеристики
3. Анализ общего внешнего окружения организации (макроокружения): задачи и порядок проведения
4. Экономическая составляющая общего внешнего окружения организации (макроокружения) и ее анализ
5. Правовое регулирование как элемент общего внешнего окружения организации (макроокружения) и его анализ 10. Политическая составляющая общего внешнего окружения организации (макроокружения) и ее анализ 11. Социокультурная компонента общего внешнего окружения организации (макроокружения) и ее анализ
6. Технологическая компонента общего внешнего окружения организации (макроокружения) и ее анализ
7. Анализ взаимовлияния компонент общего внешнего окружения организации (макроокружения) 1. Источники информации для анализа общего внешнего окружения организации (макроокружения)
8. Организация анализа общего внешнего окружения организации (макроокружения) 3. Угрозы и возможности общего внешнего окружения организации (макроокружения)
9. Анализ среды ближайшего (непосредственного, оперативного) окружения
10. (микроокружения): задачи и порядок проведения
11. Отраслевой анализ как компонент анализа ближайшего (непосредственного, оперативного) окружения (микроокружения)
12. Структура и оценка сил конкуренции в отрасли
13. Оценка конкурентных позиций организаций отрасли
14. Анализ ближайших конкурентов
15. Ключевые факторы успеха отрасли
16. Оценка перспектив развития отрасли
17. Структура непосредственного окружения, ее характеристики и общая оценка привлекательности отрасли
18. Анализ действующих стратегий
19. Понятие внутренней среды организации
20. Направления анализа внутренней среды
21. Анализ организации управления в целом как компонент анализа внутренней среды организации
22. Анализ маркетингового аспекта внутренней среды организации
23. Анализ инновационного потенциала организации
24. Анализ производственного аспекта внутренней среды организации
25. Анализ кадрового аспекта внутренней среды организации
26. Анализ финансового аспекта внутренней среды организации
27. Анализ организационной культуры как элемента внутренней среды организации
28. Выявление сильных и слабых сторон организации
29. Задачи и содержание анализа внутренней среды организации
30. Цель и порядок выявления сильных и слабых сторон организации Задачи и сущность SWOT-анализа
31. Понятие миссии организации. Назначение и роль миссии в стратегическом управлении
32. Факторы, влияющие на формирование миссии
33. Цели организации; области установления целей
34. Состав и характеристики факторов, влияющих на формирование целей организации

35. Стратегия и политика
36. Виды корпоративных (эталонных) стратегий развития
37. Стратегия поведения фирмы на рынке (стратегия бизнеса) и условия их реализации
38. Шаги определения стратегии
39. Выбор стратегии
40. Уникальность стратегии организации и обобщенные принципы ее разработки
41. Классификация видов конкурентных стратегий организаций, их виды и сущность
42. Виды корпоративных (портфельных) стратегий, их сущность
43. Условия применения и риски стратегии лидерства по издержкам
44. Условия применения и риски стратегии дифференциации
45. Условия применения и риски стратегии фокусирования на сегменте (нишевых стратегий)
46. Назначение и сущность модели «рост рынка/доля предприятия»
47. Назначение и сущность модели «привлекательность отрасли/конкурентные преимущества»
48. Формирование стратегии: состав и содержание работ
49. Факторы, влияющие на реализацию стратегии, их характеристика
50. Реализация (выполнение) стратегии
51. Задачи, решаемые в процессе реализации стратегии
52. Типы стратегических изменений и проблемы их осуществления
53. Области проведения стратегических изменений
54. Анализ и выбор организационной структуры в процессе реализации стратегии
55. Формирование и изменения организационной культуры
56. Мобилизация потенциала организации для выполнения стратегии
57. Мониторинг стратегической ситуации: цели, сущность и методы осуществления в организации
58. Системы стратегического контроля в организации
59. Оценка эффективности стратегий организаций: подходы, состав возможных показателей
60. Организация стратегического управления в организации 17. Система стратегических планов в организации

### **Тематика рефератов**

1. Особенности оперативного и стратегического управления фирмой.
2. Необходимость стратегического менеджмента.
3. Проблемы и трудности стратегического управления.
4. Стратегическое управление как совокупность взаимосвязанных управленческих процессов.
5. Анализ и выбор стратегии поведения как сердцевина стратегического управления.
6. Выполнение стратегии – залог успеха и достижения поставленных целей.
7. Определяющая роль высшего руководства в выполнении стратегии фирмы.
8. Оценка и контроль выполнения стратегии.
9. Определение миссий и целей стратегического управления.
10. Необходимость проведения анализа среды при стратегическом планировании деятельности фирмы.
11. Необходимость поддержания баланса между организацией и внешней средой.



12. Ситуационный анализ, его особенности и содержание.
13. Анализ сильных и слабых сторон фирмы.
14. Широкое и узкое понимание миссии организации.
15. Факторы, оказывающие влияние на определение миссии.
16. Требования, предъявляемые к целям при их формировании.
17. Лидерство в минимизации издержек производства.
18. Базисные (эталонные) стратегии развития бизнеса.
19. Основные действия и шаги при выборе стратегии фирмы.
20. Основные стадии выполнения стратегии.
21. Анализ организационной структуры с позиции выполнения стратегии фирмы.
22. Роль организационной структуры с позиции выполнения стратегии фирмы.
23. Роль организационной культуры в реализации стратегии.
24. Позиционирование фирмы на рынке.
25. Видимые и скрытые элементы стратегии фирмы.
26. Цели фирмы как способ объединения людей и важнейшая задача стратегического менеджмента.
27. Стратегический менеджмент как непрерывный процесс.
28. Эффективность стратегического менеджмента и лидеры стратегических изменений.
29. Формулирование миссии для функциональных служб.
30. Значение целевых установок для деятельности организации.
31. Корпоративная стратегия.
32. Основная концепция формирования стратегии на каждом организационном уровне.
33. Стратегии маркетинга и роста фирмы.
34. Схема включения маркетинга в стратегическое управление фирмой.
35. Стратегический контроль маркетинговой деятельности и содержание плана ревизии.
36. Выбор стратегии роста фирмы.
37. Особенности стратегии роста малых фирм.
38. Особенности стратегии роста средних фирм.
39. Особенности стратегии роста крупных фирм.
40. Стратегии разработки новых товаров.
41. Зависимость стратегии товара от стратегии фирмы.
42. Основные направления анализа конкурентов и их будущие цели.
43. Важность мобилизации ресурсов для выполнения стратегии.
44. Факторы, определяющие успех фирмы.
45. Качество трудовых ресурсов – залог выполнения стратегии фирмой.
46. Рыночная власть покупателей.
47. Стратегия фирмы как единство миссии фирмы и иерархии целей фирмы.
48. Стратегическое решение как сфера риск-менеджмента.
49. Прогнозирование стратегических последствий принимаемых решений.
50. Стратегическое видение и предвидение.
51. Реактивные и проактивные (предвидящие) способности при принятии стратегических и оперативных решений.
52. PEST -анализ.
53. PEST -анализ тенденций, имеющих существенное значение для стратегии организации.
54. Общие стратегические типы фирм отрасли.

55. Анализ и диагностика внутренней среды.
56. Формальное и неформальное лидерство.
57. Риск, связанный с реализацией стратегии дифференциации.
58. Использование наступательных стратегий для сохранения конкурентоспособности.
59. Стратегические недостатки вертикальной интеграции.
60. Многофункциональная и глобальная конкуренция.
61. Стратегия следования за лидером.
62. Личностные основы поведения человека в организационном окружении.
63. Концепция продукта в стратегическом управлении.
64. Роль менеджеров фирмы в решении стратегических задач.
65. Стратегическое и оперативное маневрирование фирмы в меняющейся обстановке.
66. Шесть типов выхода фирмы на международный уровень.
67. Формирование потребительских предпочтений.
68. Функции стратегического контроллинга.
69. Мотивация стратегических изменений.
70. Мировые лидеры стратегических изменений.
71. Формирование стратегических целей и стратегии предприятий.
72. Стратегия и техническая политика предприятия.
73. Стратегия внешнеэкономической деятельности предприятия.
74. Стратегический потенциал организации.

**7.2. Методические материалы, определяющие процедуру оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций.**

Оценка за модуль определяется как сумма баллов за текущую и контрольную работу.

Коэффициент весомости баллов, набранных за текущую и контрольную работу, составляет 0,5/0,5.

Текущая работа включает оценку аудиторной и самостоятельной работы.

Оценка знаний студента на практическом занятии (аудиторная работа) производится по 100-балльной шкале.

Оценка самостоятельной работы студента (написание эссе, подготовка доклада, выполнение домашней контрольной работы и др.) также осуществляется по 100-балльной шкале.

Для определения среднего балла за текущую работу суммируются баллы, полученные за аудиторную и самостоятельную работу, полученная сумма делится на количество полученных оценок. Итоговый балл за текущую работу определяется как произведение среднего балла за текущую работу и коэффициента весомости. Если студент пропустил занятие без уважительной причины, то это занятие оценивается в 0 баллов и учитывается при подсчете среднего балла за текущую работу.

Если студент пропустил занятие по уважительной причине, подтвержденной документально, то преподаватель может принять у него отработку и поставить определенное количество баллов за занятие. Если преподаватель по тем или иным причинам не принимает отработку, то это занятие при делении суммарного балла не учитывается.

Контрольная работа за модуль также оценивается по 100-балльной шкале. Итоговый балл за контрольную работу определяется как произведение баллов за контрольную работу и коэффициента весомости. Критерии оценок аудиторной работы студентов по 100-балльной шкале: «0 баллов» - студент не смог ответить ни на один из поставленных вопросов

«10-50 баллов» - обнаружено незнание большей части изучаемого материала, есть слабые знания по некоторым аспектам рассматриваемых вопросов

«51-65 баллов» - неполно раскрыто содержание материала, студент дает ответы на некоторые рассматриваемые вопросы, показывает общее понимание, но допускает ошибки

«66-85 баллов» - студент дает почти полные ответы на поставленные вопросы с небольшими проблемами в изложении. Делает самостоятельные выводы, имеет собственные суждения.

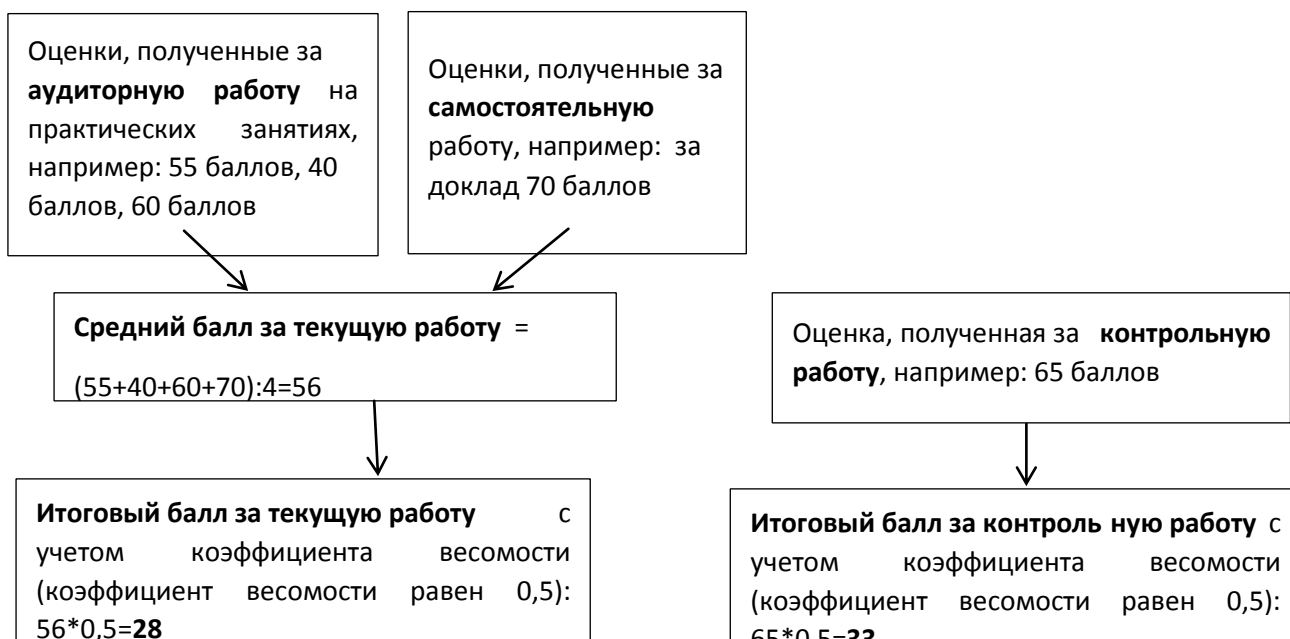
«86-90 баллов» - студент полно раскрыл содержание материала, на все поставленные вопросы готов дать абсолютно полные ответы, дополненные собственными суждениями, выводами. Студент подготовил и отвечает дополнительный материал по рассматриваемым вопросам.

Таблица перевода рейтингового балла по дисциплине в «зачтено» или «не зачтено»

| Итоговая сумма баллов по дисциплине по 100-балльной шкале | Оценка по дисциплине |
|-----------------------------------------------------------|----------------------|
| 0-50                                                      | Не зачтено           |
| 51-100                                                    | Зачтено              |

Например,

Оценки, полученные за **аудиторную работу** на практических занятиях, например, 55 баллов, 40 баллов, 60 баллов



|                       |                        |                             |
|-----------------------|------------------------|-----------------------------|
| Оценки, полученные за | <b>самостоятельную</b> | работу, например, за доклад |
| 70 баллов             |                        |                             |

**Средний балл за текущую работу =**

$$(55+40+60+70):4=56$$

**Оценка за модуль = 28+33=61 балл**

|                                                          |                       |
|----------------------------------------------------------|-----------------------|
| <b>Итоговый балл за контрольную работу</b>               | с учетом коэффициента |
| весомости (коэффициент весомости равен 0,5): $65*0,5=33$ |                       |

|                       |                                                 |
|-----------------------|-------------------------------------------------|
| Оценка, полученная за | <b>контрольную работу</b> , например, 65 баллов |
|-----------------------|-------------------------------------------------|

|                                                |                                 |
|------------------------------------------------|---------------------------------|
| <b>Итоговый балл за текущую работу</b>         | с учетом коэффициента весомости |
| (коэффициент весомости равен 0,5): $56*0,5=28$ |                                 |

### **Критерии оценки реферата.**

Изложенное понимание реферата как целостного авторского текста определяет критерии его оценки: новизна текста; обоснованность выбора источника; степень раскрытия сущности вопроса; соблюдения требований к оформлению.

**Новизна текста:** а) актуальность темы исследования; б) новизна и самостоятельность в постановке проблемы, формулирование нового аспекта известной проблемы в установлении новых связей (межпредметных, внутрипредметных, интеграционных); в) умение работать с исследованиями, критической литературой, систематизировать и структурировать материал; г) явленность авторской позиции, самостоятельность оценок и суждений; д) стилевое единство текста, единство жанровых черт.

**Степень раскрытия сущности вопроса:** а) соответствие плана теме реферата; б) соответствие содержания теме и плану реферата; в) полнота и глубина знаний по теме; г) обоснованность способов и методов работы с материалом; е) умение обобщать, делать выводы, сопоставлять различные точки зрения по одному вопросу (проблеме).

**Обоснованность выбора источников:** а) оценка использованной литературы: привлечены ли наиболее известные работы по теме исследования (в т.ч. журнальные публикации последних лет, последние статистические данные, сводки, справки и т.д.).

**Соблюдение требований к оформлению:** а) насколько верно оформлены ссылки на используемую литературу, список литературы; б) оценка грамотности и культуры изложения (в т.ч. орфографической, пунктуационной, стилистической культуры), владение терминологией; в) соблюдение требований к объёму реферата.

**Рецензент должен чётко сформулировать** замечание и вопросы, желательно со ссылками на работу (можно на конкретные страницы работы), на исследования и фактические данные, которые не учёл автор.

**Рецензент может также указать:** обращался ли учащийся к теме ранее (рефераты, письменные работы, творческие работы, олимпиадные работы и пр.) и есть ли какие-либо предварительные результаты; как выпускник вёл работу (план, промежуточные этапы, консультация, доработка и переработка написанного или отсутствие чёткого плана, отказ от рекомендаций руководителя).

В конце рецензии руководитель и консультант, учитывая сказанное, определяют оценку. Рецензент сообщает замечание и вопросы учащемуся за несколько дней до защиты.

**Учащийся** представляет реферат на рецензию не позднее чем за неделю до экзамена. Рецензентом является научный руководитель. Опыт показывает, что целесообразно ознакомить ученика с рецензией за несколько дней до защиты. Оппонентов назначает председатель аттестационной комиссии по предложению научного руководителя. Аттестационная комиссия на экзамене знакомится с рецензией на представленную работу и выставляет оценку после защиты реферата. Для устного выступления ученику достаточно 10-20 минут (примерно столько времени отвечает по билетам на экзамене).

**Оценка 86-100 ставится**, если выполнены все требования к написанию и защите реферата: обозначена проблема и обоснована её актуальность, сделан краткий анализ различных точек зрения на рассматриваемую проблему и логично изложена собственная позиция, сформулированы выводы, тема раскрыта полностью, выдержан объём, соблюдены требования к внешнему оформлению, даны правильные ответы на дополнительные вопросы.

**Оценка 66-85** – основные требования к реферату и его защите выполнены, но при этом допущены недочёты. В частности, имеются неточности в изложении материала; отсутствует логическая последовательность в суждениях; не выдержан объём реферата; имеются упущения в оформлении; на дополнительные вопросы при защите даны неполные ответы.

**Оценка 51-65** – имеются существенные отступления от требований к реферированию. В частности: тема освещена лишь частично; допущены фактические ошибки в содержании реферата или при ответе на дополнительные вопросы; во время защиты отсутствует вывод.

**Оценка 1-50** – тема реферата не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы.

**Оценка 0** – реферат выпускником не представлен.

#### **Критерии оценки самостоятельной работы студентов (заданий, выступлений, кейсов)**

**Оценка 86-100 ставится** тогда, когда:

- Студент свободно применяет знания на практике;
- Не допускает ошибок в воспроизведении изученного материала;
- Студент выделяет главные положения в изученном материале и не затрудняется в ответах на видоизмененные вопросы;
- Студент усваивает весь объем программного материала;
- Материал оформлен аккуратно в соответствии с требованиями;

**Оценка 66-85 ставится** тогда когда:

- Студент знает весь изученный материал;
- Отвечает без особых затруднений на вопросы преподавателя;
- Студент умеет применять полученные знания на практике;
- В условных ответах не допускает серьезных ошибок, легко устраняет определенные неточности с помощью дополнительных вопросов преподавателя;
- Материал оформлен недостаточно аккуратно и в соответствии с требованиями;

**Оценка 51-65 ставится** тогда, когда: • Студент обнаруживает освоение основного материала, но испытывает затруднения при его самостоятельном воспроизведении и требует дополнительных дополняющих вопросов преподавателя; • Предпочитает отвечать на вопросы воспроизводящего характера и испытывает затруднения при ответах на воспроизводящие вопросы; • Материал оформлен не аккуратно или не в соответствии с требованиями;

**Оценка 1-50 ставится** тогда когда: • У студента имеются отдельные представления об изучаемом материале, но все, же большая часть не усвоена; • Материал оформлен не в соответствии с требованиями.

#### **8. Учебно-методическое обеспечение дисциплины**

а) сайт дгу <http://distant.dgu.ru/>

б) Основная литература

**1. Попов, Сергей Александрович.**

Актуальный стратегический менеджмент : учеб.-практ. пособие / Попов, Сергей Александрович. - М. : Юрайт, 2017. - 447,[1] с. (4 экз)

**2. Стратегический менеджмент** : учеб.-метод. пособие по дисциплине специальность 080507 - Менеджмент организации, квалификация выпускника - менеджер, форма обуч.- оч. / [сост.: А.Г.Гусейнов, А.Д.Гасанова]; Минобрнауки России, Дагест. гос. ун-т. - Махачкала : Изд-во ДГУ, 2016. - 27 с (2экз)

**3. Парахина, Валентина Николаевна.**

Стратегический менеджмент : учебник / Парахина, Валентина Николаевна, Л. С. Максименко. - 6-е изд., стер. - М. : КноРус, 2018. - 495 с. с (2экз)

**4. Стратегический менеджмент** : учеб. пособие / [Ю.Т.Шестопап и др.]. - М. : КноРус, 2019. - 310 с с (2экз)

**5. Фомичев А.Н.** Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : учебник для вузов / А.Н. Фомичев. — Электрон. текстовые данные. — М. : Дашков и К, 2016. —

468 с. — 978-5-394-01974-6. режим доступа <http://www.dashkov.ru/>

#### **Дополнительная литература**

**1. Томпсон А.А.** Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии [Электронный ресурс] : учебник для вузов / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. — Электрон. текстовые данные. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. — 577 с. — 5-85173-059-5. режим доступа <http://www.unity-dana.ru/>

**2. Кузнецов Б.Т.** Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и

управления 080100 / Б.Т. Кузнецов. — Электрон. текстовые данные. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 623 с. — 978-5-238-01209-4 IPR books

3. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии [Электронный ресурс] : учебник для вузов / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. — Электрон. текстовые данные. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 577 с. — 5-85173-059-5. IPR books 3.

4. Ополченова Е.В. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : методические рекомендации по выполнению курсовой работы / Е.В. Ополченова. — Электрон. текстовые данные. — М. : Российская международная академия туризма, Университетская книга, 2016. — 80 с. — 978-5-98699-217-4. IPR books 4.

5. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : методические указания к практическим занятиям для студентов бакалавриата, обучающихся по специальности 080507 «Менеджмент организации» по направлениям подготовки 080500, 080200 «Менеджмент» / . — Электрон. текстовые данные. — М. : Московский государственный строительный университет, ЭБС АСВ, 2014. — 60 с. — 2227-8397.

6. Воронин А.Д. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : учебное пособие / А.Д. Воронин, А.В. Королев. — Электрон. текстовые данные. — Минск: Вышэйшая школа, 2014. — 176 с. — 978-985-06-2457-4 IPR books

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

1. eLIBRARY.RU[Электронный ресурс]: электронная библиотека/ Науч. электрон. б.-ка. — Москва, 1999—  
.Режим доступа: <http://elibrary.ru/defaultx.asp> (дата обращения: 01.04.2017). — Яз. рус., англ. 2)
2. Moodle[Электронный ресурс]: система виртуального обучения: [база данных]/ Даг. гос. ун.-т. — Махачкала, г. —  
Доступ из сети ДГУ или, после регистрации из сети ун.-та, из любой точки, имеющей доступ в интернет. —  
URL: <http://moodle.dgu.ru/> (дата обращения: 22.03.2018). ЭБС «Университетская библиотека онлайн» <http://www.biblioclub.ru/>
3. Единое окно доступа к образовательным ресурсам. / <http://www.edu.ru/>
4. Библиотека Гумер - гуманитарные науки / <http://www.gumer.info/>
5. Библиотека Я. Кротова / <http://www.krotov.info/>
6. Единое окно доступа к образовательным ресурсам / <http://window.edu.ru/window/library>
7. Мировая цифровая библиотека / <http://wdl.org/ru/>
8. Публичная Электронная Библиотека / <http://lib.walla.ru/>
9. Русский гуманитарный интернет-университет / <http://www.i-u.ru/biblio/links.aspx?id=6>
10. Электронная библиотека Российской государственной библиотеки / <http://www.rsl.ru/ru/s2/s101/>

11. Электронная библиотека учебников / <http://studentam.net/>
12. Электронная библиотека IQlib / <http://www.iqlib.ru/>
13. Lib.Ru: Библиотека Максима Мошкова / <http://lib.ru/>
14. Официальный сайт Министерства экономического развития Российской Федерации // [www.economy.gov.ru](http://www.economy.gov.ru)
15. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики // [www.gks.ru](http://www.gks.ru)
16. Сайт Института современного развития (ИНСОП) // [www.riocenter.ru](http://www.riocenter.ru)
17. Сайт Института общественного проектирования (ИНОП) // [www.inop.ru](http://www.inop.ru)
18. Сайт журнала «Эксперт» // [www.expert.ru](http://www.expert.ru)
19. Федеральный портал «Российское образование»  
// <http://www.edu.ru/>
19. Электронно-библиотечная система  
IPRBooks.<http://www.iprbookshop.ru/>

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

Основной целью лекционных занятий является изложение теоретических проблем дисциплины «Стратегический менеджмент». Лекционные занятия проводятся в следующей форме: преподаватель в устной форме излагает тему, а студенты записывают ее основные положения. Помимо теоретических положений, преподаватель приводит практические примеры и статистический материал, которые позволяют лучше понять теоретическую сущность излагаемой проблемы. Лекционный материал по дисциплине «Современный стратегический анализ» включает 9 тем, программа изучения которых приведена в Рабочей программе по дисциплине.

Для закрепления теоретических знаний по изучаемым проблемам на лекциях проводятся семинарские занятия. Тематика семинарских занятий приведена в тематическом плане Рабочей программы, там же указано количество часов по темам. На семинарских занятиях студенты выполняют следующие задания: тесты; решение задач; решение проблемных ситуаций и т.д. Для этого необходимо изучение литературных источников, законодательных актов, список которых приведен в Рабочей программе по дисциплине.

Для подготовки к лекционным занятиям студенты могут предварительно ознакомиться с материалами каждой из 9 тем, представленными в электронной образовательной среде Moodle. После лекции при подготовке к практическому занятию студенты должны углубленно изучить основные вопросы темы, используя для этого презентации, мультимедийный интерактивный учебник, материалы для чтения и другие рекомендованные источники. Для самостоятельной оценки качества освоения темы студенты выполняют тесты, размещенные в каждом блоке электронного курса.

Подготовка к экзамену предполагает изучение конспектов лекций, рекомендуемой литературы и других источников, повторение материалов практических занятий



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

Для проведения индивидуальных консультаций может использоваться электронная почта. Разработан учебный курс на электронной платформе Moodle.

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

На факультете управления Дагестанского государственного университета имеются аудитории, оборудованные интерактивными, мультимедийными досками, проекторами, что позволяет читать лекции в формате презентаций, разработанных с помощью пакета прикладных программ MS PowerPoint, использовать наглядные, иллюстрированные материалы, обширную информацию в табличной и графической формах, видеолекции, а также электронные ресурсы сети Интернет.