

Рабочая программа дисциплины

Стратегический менеджмент

I. Основные характеристики дисциплины (объем, планируемые результаты)

Планируемые результаты обучения, соотнесенные с индикаторами достижения компетенций	ОПК-4. Способен выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых направлений деятельности и организаций.	ОПК-4-1. Применяет основные методы идентификации возможностей и угроз во внешней среде организации, выявляет и оценивает возможности развития организации и бизнесов с учетом имеющихся ресурсов и компетенций.
		Знает: специфику стратегического менеджмента, его отличия от других видов управленческой деятельности; содержание перспективной деятельности организации и стратегического процесса, их взаимосвязь; ключевые параметры и возможные направления стратегического развития современной организации и бизнесов с учетом имеющихся ресурсов и компетенций. Умеет: оценивать возможности развития организации и бизнесов с учетом имеющихся ресурсов и компетенций.
		ОПК-4-2. Оценивает экономическую эффективность принимаемых управленческих решений на основе знания методов финансового и инвестиционного анализа.
		Знает: специфику стратегического менеджмента, его отличия от других видов управленческой деятельности; содержание перспективной деятельности организации и стратегического процесса, их взаимосвязь; структуру анализа внешней и внутренней среды организации и условий применения

		соответствующих методов и способов; систему стратегических установок и иерархию стратегий организации; ключевые параметры и возможные направления стратегического развития современной организации. Умеет: реализовать полученные знания как при управлении организациями различных форм собственности, размеров и масштабов бизнеса.				
Структура и объем дисциплины		Формы образовательной деятельности обучающегося				
Форма ПА	Трудоемкость	Контактная работа, ак.ч			Самостоятельная работа и иные формы	
	Ак.ч.	Лек	Лаб	Пр	СР	ПА
зачет	26	8	-	8	8	2

II. Тематический план (содержание дисциплины)

№ темы	Наименование темы	Контактная работа, ак.ч			Самостоятельная работа и иные формы	
		Лек	Лаб	Пр	СР	ПА
1.	Конкурентоспособность организации и стратегии ее достижения	2	-	2	2	-
2.	Оценка стратегических альтернатив и выбор стратегии развития организации	2	-	2	2	-
3.	Реализация стратегии организации	2	-	2	2	-
4.	Стратегический контроль в деятельности организации	2	-	2	2	-
	Зачет	-	-	-	-	2
Итого (часов):		8	-	8	8	2

III. Материально-технические и учебно-методические условия реализации программы

Учебные аудитории для проведения учебных занятий	Аудитория для проведения занятий лекционного типа, консультаций и итоговой аттестации.
--	--

		Основное оборудование: Стационарные кресла с откидными столиками – 96 шт., рабочее место преподавателя – 1 (стол 1 шт., стул 1 шт.), доска аудиторная -1 шт., флипчарт – 1 шт., стол-парта – 20 шт. Технические средства обучения: ЖК панель на мобильной стойке Xiaomi Redmi TV MAX 100 - 1 шт., ЖК панель на мобильной стойке LG 60uq800 - 2 шт., микрофон Sennheiser ew100 g3 - 1 шт., микшерный пульт BehringerXenyx 802S - 1 шт., динамики XiaomiRedmiTVMAX 100 - 1 шт., ноутбук преподавателя HP 250 G5 (ПК) - 1 шт. Обеспечено проводное подключение ПК к электронной информационно-образовательной среде и сети Интернет.
		Аудитория для проведения занятий семинарского типа, консультаций и промежуточной аттестации. Основное оборудование: Столы – 36 шт., стулья – 36 шт., рабочее место преподавателя – 1 (стол 1 шт., стул 1 шт.), флипчарт -1 шт., доска аудиторная -1 шт. Технические средства обучения: ЖК панель на мобильной стойке LG 60uq800 - 2 шт., микрофон Sennheiser ew100 g3 - 1 шт., микшерный пульт BehringerXenyx 802S - 1 шт., динамики XiaomiRedmiTVMAX 100 - 1 шт., ноутбук преподавателя HP 250 G5 (ПК) - 1 шт. Обеспечено проводное подключение ПК к электронной информационно-образовательной среде и сети Интернет.
Помещения для самостоятельной работы обучающихся	для работы	Аудитория для самостоятельной работы обучающихся, консультаций и промежуточной аттестации. Основное оборудование: Столы – 20 шт., Стулья – 20 шт., Рабочее место преподавателя – 1 (стол 1 шт., стул 1 шт.), Флипчарт -1 шт. Технические средства обучения: Ноутбуки для обучающихся HP 250 G2 (ПК) - 20 шт. Обеспечено проводное подключение ПК к электронной информационно-образовательной среде и сети Интернет.
Печатные издания		Не предусмотрены
Электронные учебные издания		Голубков, Е. П. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / Е. П. Голубков. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 278 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15505-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/511366
Электронные образовательные ресурсы		Научная электронная библиотека URL: https://www.elibrary.ru Президентская библиотека имени Б.Н. Ельцина

	URL: https://www.prilib.ru Межвузовская электронная библиотека (МЭБ) URL: https://icdlib.nspu.ru/ Национальная электронная библиотека URL: https://rusneb.ru/ Научно-практическая библиотека «Наука права» URL: https://naukaprava.ru Федеральный портал «Российское образование» URL: http://www.edu.ru
Комплект лицензионного и свободно распространяемого программного обеспечения, в том числе отечественного производства	Программное обеспечение (ПО): Лицензионное ПО, в том числе отечественного производства: операционная система SimpleLinux, браузер Yandexбраузер, антивирусное ПО Calmantivirus; Свободно распространяемое ПО, в том числе отечественного производства: Офисный пакет LibreOffice, OkularPDFReader, 7-Zip Архиватор, GIMP Редактирования фотографий, Inkscape Векторная графика, Blender3D графика, Kdenlive Видеоредактор, Audacity Аудиоредактор, VLC Медиаплеер, Thunderbird Почтовый клиент, Flameshot Создание скриншотов.
Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы	Официальный интернет-портал правовой информации URL: http://pravo.gov.ru/ Федеральный портал проектов нормативных правовых актов URL: https://regulation.gov.ru Профессиональные стандарты URL: https://profstandart.rosmintrud.ru Справочная правовая система «ГАРАНТ» URL: www.garant.ru Справочно-правовая система «КОНСУЛЬТАНТ ПЛЮС» URL: www.consultant.ru

IV. Оценочные материалы

Текущий контроль успеваемости	Проведение текущего контроля успеваемости по дисциплине осуществляется в ходе контактной работы с преподавателем в рамках аудиторных занятий.
Промежуточная аттестация	Проводится в устной форме по билетам, составленным по содержанию дисциплины. Билет включает два-три вопроса.
Критерии оценивания	2 («неудовлетворительно») / не зачтено - студент не ответил на вопрос/не решил задачу либо содержание ответа/решения не раскрывает сути вопроса/поставленной задачи 3 («удовлетворительно») / зачтено - студент отвечает по существу, но не демонстрирует целостного представления по вопросу, не может аргументировать

	свой ответ/ задача решена не полностью, но ход решения выбран верно, либо на каком-то из этапов допущена ошибка 4 («хорошо») / зачтено - студент отвечает по существу, демонстрирует целостное представление по вопросу; не может аргументировать свой ответ либо аргументация не обоснована / задача решена с незначительными недочетами 5 («отлично») / зачтено - студент дает полный, развернутый, аргументированный ответ на вопрос/ решение задачи.
--	---

Перечень примерных вопросов для текущего контроля успеваемости

Тема 1. Конкурентоспособность организации и стратегии ее достижения

- Понятие и сущность конкурентоспособности организации, факторы влияния.
- Модифицированная классификация стратегий по М. Портеру.
- Классификация конкурентных стратегий по А. Юданову.
- Понятие и сущность стратегии лидерства по издержкам. Характеристика и эволюционный путь организации-виолента.
- Понятие и сущность стратегии широкой дифференциации.
- Понятие и сущность стратегии оптимальных издержек.
- Понятие и сущность стратегии рыночной ниши, основанной на низких издержках.
- Понятие и сущность стратегии рыночной ниши, основанной на дифференциации. Характеристика и эволюционный путь организации-пациента.
- Понятие и сущность стратегии инноваций. Характеристика и эволюционный путь организации-эксплорента.
- Понятие и сущность стратегии оперативного реагирования. Характеристика и эволюционный путь организации-коммутанта.
- Понятие и сущность наступательной стратегии организации, выделяемые виды, их характеристика и условия применения.
- Понятие и сущность оборонительной стратегии организации, выделяемые виды, их характеристика и условия применения.
- Специфические особенности формирующихся отраслей, условия конкуренции и возможные варианты стратегического поведения организации.
- Специфические особенности динамично развивающихся рынков, условия конкуренции и возможные варианты стратегического поведения организации.
- Конкурентная среда в зрелых отраслях и возможные варианты стратегического поведения организации.
- Специфические особенности отраслей на этапе застоя или спада, условия конкуренции и возможные варианты стратегического поведения организации.
- Понятие и сущность фрагментарной (сегментированной) отрасли, возможные варианты стратегического поведения организации.
- Особенности стратегического развития быстро растущих организаций.
- Особенности конкурентной позиции организаций-лидеров отрасли, возможные варианты стратегического поведения.
- Особенности конкурентной позиции организаций-преследователей, возможные варианты стратегического поведения.
- Особенности стратегического поведения неконкурентоспособных организаций и организаций в состоянии кризиса.

- Понятие и сущность международной и глобальной конкуренции.
- Стратегии вхождения и конкуренции на внешних рынках: их классификация и характеристика, предпосылки и необходимые условия, преимущества и риски применения.

Тема 2. Оценка стратегических альтернатив и выбор стратегии развития организации

- Понятие, основные проблемы и общие принципы оценки стратегических альтернатив организации.
- Система оценки стратегических альтернатив организации: основные элементы и их характеристика.
- Критерии оценки стратегических альтернатив организации, их характеристика и взаимосвязь.
- Процесс оценки стратегических альтернатив организации: основные этапы, их характеристика и взаимосвязь.
- Выбор стратегии организации как процесс принятия стратегических решений.
- Особенности оценки и выбора портфельной и конкурентной стратегий организации.
- Использование матричного анализа в процессах оценки и выбора стратегии развития организации.
- Комплексная система планов организации: основные элементы, их характеристика и взаимосвязь.
- Стратегический план: основные разделы, их характеристика и взаимосвязь.

Тема 3. Реализация стратегии организации

- Основные цели, задачи и условия реализации стратегии организации, взаимосвязь со стратегическим процессом.
- Технология реализации стратегии организации: понятие, основные элементы, их характеристика и взаимосвязь.
- Понятие и сущность стратегических изменений в контексте организационной деятельности.
- Основные области стратегических изменений в организации: система управления, персонал, ресурсная база, культура и структура.
- Планирование реализации стратегии и осуществление стратегического лидерства в организации.
- Менеджмент изменений в реализации стратегий организации.
- Потенциал и процесс изменения, основные этапы, их характеристика и взаимосвязь.
- Выявление сопротивления стратегическим изменениям в организации: понятие и сущность индивидуального и группового сопротивления, сопротивления системы управления.
- Основные методы и способы преодоления сопротивления стратегическим изменениям в организации.
- Понятие и сущность стратегии изменений, выделяемые виды, их характеристика и условия применения.

Тема 4. Стратегический контроль в деятельности организации

- Основные цели, задачи, принципы и условия осуществления стратегического контроля в организации.
- Процесс и система стратегического контроля деятельности организации: структура, характеристика элементов и их взаимосвязь.
- Концепция стратегического контроллинга и ее использование в деятельности организации: основные положения.

Примерные задания для текущего контроля успеваемости

1. Проблемная ситуация

Одна из известных в Европе автомобилестроительных фирм – «Фиат» столкнулась с необходимостью принятия стратегического решения о дальнейших путях развития фирмы.

Аналитиками фирмы рассматривались два основных альтернативных варианта решения проблемы. Первый из них состоял в продолжении функционирования фирмы при сохранении традиционных технологий производства, второй – в кардинальной реорганизации производства, предполагающей внедрение принципов гибкого интегрированного производства, строительство завода-автомата «Термолит» и одновременно резкое сокращение занятости работающих на фирме специалистов.

Проанализируйте альтернативы и ответьте на вопросы:

- 1) Оцените возможные альтернативные варианты стратегического решения о дальнейшем развитии фирмы «Фиат».
- 2) Как соотносятся перспективность и риски, возникающие при реализации каждого из альтернативных вариантов этого стратегического управленческого решения?
- 3) Какой из альтернативных вариантов является более предпочтительным?

2. Практическое задание

Используя SWOT-анализ, выявите и дайте оценку стратегических проблем предприятия, на котором Вы проходили практику (или любого другого известного предприятия).

Определите перспективные стратегические направления развития предприятия.

Выполните следующие действия:

- 1) Разработайте перечень сильных и слабых сторон, возможностей и угроз, актуальных для ситуации вашего предприятия.
- 2) Разработайте матрицу сильных и слабых сторон. На основе соотношения сильных и слабых сторон оцените конкурентоспособность организации. Выберите по 3 наиболее значимые характеристики для дальнейшего анализа. Продумайте, как эти характеристики могут измениться в будущем. Предложите альтернативы на основе анализа сильных и слабых сторон.
- 3) Разработайте матрицу возможностей. Выберите 3 наиболее значимых возможностей для дальнейшего анализа и предложите альтернативы стратегических решений.
- 4) Разработайте матрицу угроз. Выберите 3 наиболее значимых характеристики для дальнейшего анализа. Предложите альтернативы стратегических решений.
- 5) Разработайте сводную матрицу SWOT-анализ, оцените все выявленные альтернативы и сделайте стратегический выбор.

Перечень примерных вопросов для промежуточной аттестации

1. Особенности внедрения и реализации стратегического менеджмента в современной организации.
2. Процесс стратегического менеджмента: основные этапы, их характеристика и взаимосвязь.
3. Техника и методы анализа среды организации.
4. Разработка стратегических установок организации: видение, миссия.
5. Цели организации: эволюция взглядов и современные подходы к трактовке сущности. Система и иерархия целей организации: понятие, основные элементы и их характеристика, особенности разработки и способы корректировки.

6. Построение стратегической пирамиды: основные элементы, их характеристика и взаимосвязь.
7. Понятие и сущность стратегического развития организации.
8. Понятие и сущность интеграции деятельности организации. Предпосылки и особенности осуществления дезинтеграции и аутсорсинга деятельности организации.
9. Виды и способы диверсификации деятельности организации. Предпосылки и особенности осуществления сужения диверсификационной базы (переход к однопрофильной деятельности) организации.
10. Проблемы и логика портфельного анализа в контексте стратегического развития организации.
11. Проблемы и логика анализа конкурентоспособности организации.
12. Стратегия лидерства по издержкам (виолентная стратегия): понятие, предпосылки и необходимые условия, преимущества и риски применения данной стратегии.
13. Стратегия широкой дифференциации: понятие, предпосылки и необходимые условия, преимущества и риски применения данной стратегии.
14. Стратегия оптимальных издержек: понятие, предпосылки и необходимые условия, преимущества и риски применения данной стратегии.
15. Сфокусированная стратегия, или стратегия рыночной ниши, основанная на дифференциации (пациентная стратегия): понятие, предпосылки и необходимые условия, преимущества и риски применения данной стратегии.
16. Сфокусированная стратегия, или стратегия рыночной ниши, основанная на низких издержках: понятие, предпосылки и необходимые условия, преимущества и риски применения данной стратегии.
17. Стратегия оперативного реагирования (коммутантная стратегия): понятие, предпосылки и необходимые условия, преимущества и риски применения данной стратегии.
18. Стратегия инноваций (эксплерентная стратегия): понятие, предпосылки и необходимые условия, преимущества и риски применения данной стратегии.
19. Наступательная и оборонительная стратегии: понятие, предпосылки и необходимые условия применения, классификация.
20. Стратегии для конкуренции на различных этапах жизненного цикла отрасли и их характеристика.
21. Стратегии организаций, занимающих различные отраслевые позиции, и их характеристика.
22. Понятие и сущность оценки стратегических альтернатив развития организации, возникающие проблемы и перспективы их решения.
23. Технология оценки стратегических альтернатив организации: основные элементы, их характеристика и взаимосвязь.
24. Выбор стратегии развития организации как процесс принятия стратегических решений: понятие, возникающие проблемы и перспективы их решения.
25. Понятие и сущность стратегических решений. Сравнительный анализ стратегических и оперативных решений.
26. Использование матричного анализа в стратегическом управлении: основные виды матриц, их характеристика, условия применения, преимущества и недостатки.
27. Технология выбора стратегии развития организации: основные элементы, их характеристика и взаимосвязь, возможные проблемы и перспективы их решения.
28. Стратегический план организации: понятие, основные разделы, их характеристика и взаимосвязь.
29. Технология реализации стратегии организации: понятие, основные элементы, их характеристика и взаимосвязь, возможные проблемы и перспективы их решения.

30. Понятие и сущность стратегических изменений. Основные области стратегических изменений: система управления, персонал, ресурсная база, организационные культура и структура.

31. Понятие и сущность стратегического лидерства в организации. Особенности применения менеджмента изменений при реализации стратегии организации.

32. Понятие и сущность потенциала изменения организации. Процесс изменения организации: основные этапы, их характеристика и взаимосвязь.

33. Сопротивление стратегическим изменениям в организации: понятие и сущность индивидуального и группового сопротивления, сопротивления системы управления, основные методы и способы выявления и преодоления.

34. Понятие и сущность стратегии изменений, выделяемые виды, их характеристика и условия применения.

35. Понятие и сущность стратегического контроля, его роль и место в системе контроля деятельности организации.

36. Технология разработки и реализации стратегического контроля в деятельности организации. Процесс и система стратегического контроля: структура, характеристика элементов и их взаимосвязь.

37. Концепция стратегического контроллинга и ее использование в деятельности организации: основные положения.

V. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания результатов обучения по дисциплине

Проведение текущего контроля успеваемости по дисциплине Проведение текущего контроля успеваемости по дисциплине осуществляется в ходе контактной работы с преподавателем в рамках аудиторных занятий.	
Текущий контроль успеваемости в виде устного или письменного опроса	Устный и письменный опрос – наиболее распространенный метод контроля знаний обучающихся. Устный опрос может проводиться в начале учебного занятия, в таком случае он служит не только целям контроля, но и готовит обучающихся к усвоению нового материала, позволяет увязать изученный материал с тем, с которым они будут знакомиться на этом же или последующих учебных занятиях. Опрос может быть фронтальный, индивидуальный и комбинированный. Фронтальный опрос проводится в форме беседы преподавателя с группой, с целью вовлечения в активную умственную работу всех обучающихся группы. Индивидуальный опрос предполагает обстоятельные, связные ответы обучающихся на вопрос, относящийся к изучаемому учебному материалу и служит важным учебным средством развития речи, памяти, критического и системного мышления обучающихся. Заключительная часть устного опроса – подробный анализ ответов обучающихся. Устный опрос как метод контроля знаний, умений и навыков требует больших затрат времени, кроме того, по одному и тому же вопросу нельзя проверить всех обучающихся. Поэтому в целях рационального использования учебного времени может быть проведен комбинированный, уплотненный опрос, сочетающий устный опрос с письменным. Письменный опрос проводится по тематике прошедших занятий. В ходе выполнения заданий обучающийся должен в меру имеющихся знаний, умений, владений, сформированности компетенции дать

	развернутые ответы на поставленные в задании открытые вопросы и (или) ответить на вопросы закрытого типа в установленное преподавателем время. Продолжительность проведения процедуры определяется преподавателем самостоятельно, исходя из сложности индивидуальных заданий, количества вопросов, объема оцениваемого учебного материала. Результаты работы обучающихся фиксируются в ходе проведения учебных занятий (активность, полнота ответов, способность поддерживать дискуссию, профессиональный язык и др.).
Текущий контроль успеваемости в виде ситуационных задач	Анализ конкретных ситуаций стимулирует обучающихся к поиску информации в различных источниках, активизирует познавательный интерес, усиливает стремление к приобретению теоретических знаний для получения ответов на поставленные вопросы. Решение ситуационных задач может быть представлено в следующих вариантах: – решение задач может быть принято устно или письменно, способы задания и решения ситуационных задач могут быть различными; – предлагается конкретная ситуация, дается несколько вариантов ответов, обучающийся должен выбрать только один – правильный; – предлагается конкретная ситуация, дается список различных действий, и обучающийся должен выбрать правильные и неправильные ответы из этого списка; – предлагаются 3-4 варианта правильных действий в конкретной ситуации, обучающийся должен выстроить эти действия по порядку очередности и важности; – предлагается условие задачи без примеров ответов правильных действий, обучающийся сам ищет выход из сложившейся ситуации.
Проведение промежуточной аттестации по дисциплине Промежуточная аттестация в форме зачета осуществляется в ходе контактной работы обучающегося с преподавателем и проводится в период промежуточной аттестации, установленной календарным учебным графиком.	