

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Петровская Анна Викторовна

Должность: Директор

Дата подписания: 24.07.2023 11:51:41

Уникальный программный ключ:

798bda6555fbdebe827768f6f1710bd17a9070c31fd1b0ada38ff10c8c519

Приложение 3

к основной профессиональной образовательной программе  
по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент  
направленность (профиль) Менеджмент организации

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования

«Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова»

Краснодарский филиал РЭУ им. Г.В. Плеханова

Факультет экономики, менеджмента и торговли

Кафедра экономики и управления

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**Б1.О.19 СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

**Направление подготовки 38 .03.02      Менеджмент**

**Направленность (профиль) программы Менеджмент организации**

**Уровень высшего образования      Бакалавриат**

**Год начала подготовки 2021**

**Краснодар – 2021 г.**

Составитель:

М.Я. Веприкова

к.э.н., доцент кафедры экономики и  
управления

Рабочая программа одобрена на заседании кафедры экономики и управления  
протокол № 6 от «28» января 2021 г.

# СОДЕРЖАНИЕ

<b><u>I. ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ</u></b> .....	<b>4</b>
<u>Цель и задачи освоения дисциплины</u> .....	4
<u>Место дисциплины в структуре образовательной программы</u> .....	4
<u>Объем дисциплины и виды учебной работы</u> .....	4
<u>Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине</u> .....	5
<b><u>II. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ</u></b> .....	<b>ОШИБКА! ЗАКЛАДКА НЕ ОПРЕДЕЛЕНА.</b>
<b><u>III. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ</u></b> .....	<b>15</b>
<u>РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА</u> .....	15
<u>ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННО-СПРАВОЧНЫХ СИСТЕМ</u> .....	15
<u>ПЕРЕЧЕНЬ ЭЛЕКТРОННО-ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ РЕСУРСОВ</u> .....	16
<u>ПЕРЕЧЕНЬ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ БАЗ ДАННЫХ</u> .....	16
<u>ПЕРЕЧЕНЬ РЕСУРСОВ ИНФОРМАЦИОННО-ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОЙ СЕТИ "ИНТЕРНЕТ", НЕОБХОДИМЫХ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ</u> .....	16
<u>ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ, ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ПРИ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ, ВКЛЮЧАЯ ПЕРЕЧЕНЬ ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ</u> .....	16
<u>МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ</u> .....	16
<b><u>IV. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ</u></b> .....	<b>17</b>
<b><u>V. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ ЗНАНИЙ И УМЕНИЙ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ</u></b> .....	<b>17</b>
<b><u>VI. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ</u></b> .....	<b>17</b>

# I. ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

## Цель и задачи освоения дисциплины

Целью дисциплины «Стратегический менеджмент» является формирование у студентов теоретических знаний и практических навыков, позволяющих впоследствии эффективно управлять организацией на основе принципов стратегического менеджмента.

## Задачи дисциплины «Стратегический менеджмент»

1. Ознакомить с теоретическими основами стратегического менеджмента как инструмента управления деятельностью организаций;
2. Формировать практические навыки стратегического анализа, разработки, обоснования и реализации стратегии организации;
3. Овладеть решениями управленческих задач на основе сопоставления бизнес-проблем и бизнес-возможностей организации.

## Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Стратегический менеджмент» относится к части, формируемой участниками образовательных отношений

## Объем дисциплины и виды учебной работы

Таблица 1

Показатели объёма дисциплины	Всего часов по формам обучения		
	очная	очно-заочная	заочная
Объем дисциплины в зачётных единицах	4 ЗЕТ		
Объем дисциплины в акад. часах	144		
Промежуточная аттестация: форма	экзамен	экзамен	-
<b>Контактная работа обучающихся с преподавателем (Контакт. часы), всего:</b>	<b>52</b>	<b>28</b>	-
1. Аудиторная работа (Ауд.), акад. часов всего, в том числе:	<b>48</b>	<b>24</b>	-
• лекции	24	12	-
• практические занятия	24	12	-
• лабораторные занятия		-	-
в том числе практическая подготовка	-	-	-
2. Индивидуальные консультации (ИК)	-	-	-
3. Контактная работа по промежуточной аттестации (Катт)	-	-	-
4. Консультация перед экзаменом (КЭ)	2	2	-
5. Контактная работа по промежуточной аттестации в период экз. сессии / сессии заочников (Каттэк)	2	2	-
<b>Самостоятельная работа (СР), всего:</b>	<b>92</b>	<b>106</b>	-

в том числе:			
• самостоятельная работа в период экз. сессии (СРэк)	32	32	-
• самостоятельная работа в семестре (СРС)	-	84	-
в том числе, самостоятельная работа на курсовую работу	-	-	-
• изучение ЭОР	20	30	-
• изучение учебной литературы	20	20	-
• написание доклада	10	10	-
• и другие виды	10	24	-

\*заочная форма обучения по направлению 38.03.02 Менеджмент не предусмотрена

## Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине

Таблица 2

Формируемые компетенции (код и наименование компетенции)	Индикаторы достижения компетенций (код и наименование индикатора)	Результаты обучения (знания, умения)
ОПК-2 Способен осуществлять сбор, обработку и анализ данных, необходимых для решения поставленных управленческих задач, с использованием современного инструментария и интеллектуальных информационно-аналитических систем	ОПК-2.3 Решает управленческие задачи на основе сопоставления бизнес-проблем и бизнес-возможностей организации	ОПК-2.3 З-1. <b>Знает</b> методы анализа бизнес-проблем и бизнес-возможностей организации
		ОПК-2.3 У-1. <b>Умеет</b> использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы для решения управленческих задач

## II. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

этапы формирования и критерии оценивания сформированности компетенций

Таблица 3

Очная форма обучения

№ п/п	Наименование раздела, темы дисциплины	Трудоемкость, академические часы						Индикаторы достижения компетенций	Результаты обучения (знания, умения)	Учебные задания для аудиторных занятий	Текущий контроль	Задания для творческого рейтинга (по теме(-ам)/ разделу или по всему курсу в целом)
		Лекции	Практические занятия	Лабораторные занятия	Практическая подготовка	Самостоятельная работа	Всего					
<b>Семестр 4</b>												
1.	<p><b>Тема 1. Стратегические проблемы развития предприятий и организаций в современных условиях</b></p> <p>Понятие стратегических проблем организаций. Отличия стратегических проблем организаций от оперативных проблем. Отличие стратегических проблем от слабых сторон деятельности организаций. Особенности выявления стратегических проблем. Специфические стратегические проблемы отраслей экономики.</p>	2	2	-	-	5	9	ОПК-2.3	ОПК-2.3 З-1. ОПК-2.3 У-1.	О. Гр.д.	-	Д.
2.	<p><b>Тема 2. Стратегия предприятия, стратегическое управление</b></p> <p>Стратегическое управление в системе менеджмента: понятие стратегического менеджмента; стратегический аспект в управлении организацией. Развитие стратегического менеджмента. Стратегическое планирование и стратегический менеджмент. Модель стратегического управления: модель процесса стратегического управления; элементы модели и их содержание; особенности процесса стратегического управления.</p>	2	2	-	-	5	9	ОПК-2.3	ОПК-2.3 З-1. ОПК-2.3 У-1.	О. Гр.д.	Т.	Д.

3.	<b>Тема 3. Стратегический маркетинг</b> Понятие стратегического маркетинга. Функции стратегического маркетинга. Продуктово-маркетинговая стратегия. Первичный уровень продуктово-маркетинговой стратегии. Продуктовый профиль организации: понятие, методики анализа при определении продуктового профиля. Базовые конкурентные стратегии. Вторичный уровень продуктово-маркетинговой стратегии: ключевые позиции продуктово-маркетинговой стратегии.	2	2	-	-	5	9			О. Гр.д.	<i>Р.а.з.</i>	Д.
4.	<b>Тема 4. Ситуационный стратегический анализ</b> Анализ внешней среды организации: понятие, элементы и структура внешней среды организации, методы ее анализа. Анализ внутренней среды организации: понятие, элементы и структура внутренней среды организации, методы ее анализа. Сценарное планирование как завершающий этап стратегического ситуационного анализа.	2	2	-	-	5	9	ОПК-2.3	ОПК-2.3 З-1. ОПК-2.3 У-1.	О. Гр.д.	<i>Р.а.з.</i>	Д.
5.	<b>Тема 5. Формирование стратегических целей и стратегии предприятия</b> Миссия, цели, приоритеты: понятие миссии организации, содержание миссии; понятие цели, оперативные и стратегические цели; стратегические целевые приоритеты. Методологические подходы к формированию стратегии предприятия: стратегия организации – система бизнес-стратегий; стратегия организации – система функциональных стратегий организации. Разработка стратегий отдельных бизнесов и их системы. Типовые варианты бизнес-стратегий. Модели выбора бизнес-стратегий: Модель BCG, Модель GE/McKinsey. Разработка стратегии организации как системы функциональных стратегий бизнесов (организации). Стратегия управления персоналом. Финансовая стратегия. Производственная стратегия. Продуктово-маркетинговая стратегия.	2	2	-	-	5	9	ОПК-2.3	ОПК-2.3 З-1. ОПК-2.3 У-1.	О. Гр.д.	Т.	Д.

6.	<b>Тема 6. Стратегия и техническая политика предприятия</b> Техническая политика предприятия: технические средства на предприятии, понятие технической политики. Производственная стратегия как форма реализации положений технической политики предприятия. Критерии постановки целей производственной стратегии. Ключевые позиции производственной стратегии.	2	2	-	-	5	9	ОПК-2.3	ОПК-2.3 3-1. ОПК-2.3 У-1.	О. Гр.д.	К/р	Д.
7.	<b>Тема 7. Стратегия внешнеэкономической деятельности</b> Внешеэкономическая деятельность предприятия: понятие, цели, формы. Стратегические решения во внешнеэкономической деятельности. Стратегии выбора целевого рынка для внешнеэкономической деятельности: стратегия «муравья», стратегия «стрекозы». Стратегии проникновения на внешние рынки: стратегии расширения зарубежных рынков, стратегии сохранения зарубежных рынков, стратегии лидерства, вынужденные стратегии. Принципы построения внешнеэкономических служб в торговой организации.	2	2	-	-	5	9	ОПК-2.3	ОПК-2.3 3-1. ОПК-2.3 У-1.	О. Гр.д.	-	Д.
8.	<b>Тема 8. Стратегия и организационная структура</b> Взаимоопределенность стратегии и организационной структуры. Процесс изменения организационной структуры. Стратегические изменения как внутреннее содержание стратегии. Система стратегических изменений. Основные области стратегических изменений.	2	2	-	-	5	9	ОПК-2.3	ОПК-2.3 3-1. ОПК-2.3 У-1.	О. Гр.д.	-	Д.



9.	<p><b>Тема 9. Стратегический потенциал организации</b></p> <p>Стратегический потенциал организации: понятие, составляющие. Конкуренция и конкурентная среда. Виды конкуренции. Стратегический анализ конкурентов и конкуренции. Стратегические конкурентные группы.</p> <p>Конкурентные преимущества и конкурентоспособность. Понятие конкурентных преимуществ. Классификация конкурентных преимуществ. Источники конкурентных преимуществ. Виды конкурентных преимуществ. Понятие конкурентоспособности, конкурентоспособность товара и конкурентоспособность фирмы как производственной системы.</p> <p>Конкурентная позиция. Позиционирование. Варианты конкурентной позиции организации.</p>	4	4	-	-	<b>10</b>	18	ОПК-2.3	ОПК-2.3 3-1. ОПК-2.3 У-1.	О. Гр.д.	-	Д.
10.	<p><b>Тема 10. Проектирование систем управления</b></p> <p>Система управления и ее элементы. Управляющая подсистема. Управляемая подсистема. Субъект управления. Объект управления. Механизм управления.</p> <p>Проектирование систем управления. Организационное проектирование. Стадии процесса организационного проектирования.</p>	4	4	-	-	<b>10</b>	18	ОПК-2.3	ОПК-2.3 3-1. ОПК-2.3 У-1.	О. Гр.д.	-	Д.
	<b>Итого</b>	<b>24</b>	<b>24</b>	-	-	<b>60</b>	<b>108</b>					

Очно-заочная форма обучения

№ п/п	Наименование раздела, темы дисциплины	Трудоемкость, академические часы					Индикаторы достижения компетенций	Результаты обучения (знания, умения)	Учебные задания для аудиторных занятий	Текущий контроль	Задания для творческого рейтинга (по теме(-ам)/ разделу или по всему курсу в целом)	
		Лекции	Практические занятия	Лабораторные занятия	Практическая подготовка	Самостоятельная работа						Всего
<b>Семестр 5</b>												
1.	<b>Тема 1. Стратегические проблемы развития предприятий и организаций в современных условиях</b> Понятие стратегических проблем организаций. Отличия стратегических проблем организаций от оперативных проблем. Отличие стратегических проблем от слабых сторон деятельности организаций. Особенности выявления стратегических проблем. Специфические стратегические проблемы отраслей экономики.	2	2			5	9	ОПК-2.3	ОПК-2.3 З-1. ОПК-2.3 У-1.	О. Гр.д.	-	Д.
2.	<b>Тема 2. Стратегия предприятия, стратегическое управление</b> Стратегическое управление в системе менеджмента: понятие стратегического менеджмента; стратегический аспект в управлении организацией. Развитие стратегического менеджмента. Стратегическое планирование и стратегический менеджмент. Модель стратегического управления: модель процесса стратегического управления; элементы модели и их содержание; особенности процесса стратегического управления.	2	2			5	9	ОПК-2.3	ОПК-2.3 З-1. ОПК-2.3 У-1.	О. Гр.д.	Т.	Д.

3.	<b>Тема 3. Стратегический маркетинг</b> Понятие стратегического маркетинга. Функции стратегического маркетинга. Продуктово-маркетинговая стратегия. Первичный уровень продуктово-маркетинговой стратегии. Продуктовый профиль организации: понятие, методики анализа при определении продуктового профиля. Базовые конкурентные стратегии. Вторичный уровень продуктово-маркетинговой стратегии: ключевые позиции продуктово-маркетинговой стратегии.	-	2			7	9			О. Гр.д.	<i>P.a.z.</i>	Д.
4.	<b>Тема 4. Ситуационный стратегический анализ</b> Анализ внешней среды организации: понятие, элементы и структура внешней среды организации, методы ее анализа. Анализ внутренней среды организации: понятие, элементы и структура внутренней среды организации, методы ее анализа. Сценарное планирование как завершающий этап стратегического ситуационного анализа.	2	-	-		7	9	ОПК-2.3	ОПК-2.3 З-1. ОПК-2.3 У-1.	О. Гр.д.	<i>P.a.z.</i>	Д.
5.	<b>Тема 5. Формирование стратегических целей и стратегии предприятия</b> Миссия, цели, приоритеты: понятие миссии организации, содержание миссии; понятие цели, оперативные и стратегические цели; стратегические целевые приоритеты. Методологические подходы к формированию стратегии предприятия: стратегия организации – система бизнес-стратегий; стратегия организации – система функциональных стратегий организации. Разработка стратегий отдельных бизнесов и их системы. Типовые варианты бизнес-стратегий. Модели выбора бизнес-стратегий: Модель BCG, Модель GE/McKinsey. Разработка стратегии организации как системы функциональных стратегий бизнесов (организации). Стратегия управления персоналом. Финансовая стратегия. Производственная стратегия. Продуктово-маркетинговая стратегия.	-	2	-	-	7	9	ОПК-2.3	ОПК-2.3 З-1. ОПК-2.3 У-1.	О. Гр.д.	Т.	Д.

6.	<b>Тема 6. Стратегия и техническая политика предприятия</b> Техническая политика предприятия: технические средства на предприятии, понятие технической политики. Производственная стратегия как форма реализации положений технической политики предприятия. Критерии постановки целей производственной стратегии. Ключевые позиции производственной стратегии.	2	-	-	-	7	9	ОПК-2.3	ОПК-2.3 3-1. ОПК-2.3 У-1.	О. Гр.д.	К/р	Д.
7.	<b>Тема 7. Стратегия внешнеэкономической деятельности</b> Внешеэкономическая деятельность предприятия: понятие, цели, формы. Стратегические решения во внешнеэкономической деятельности. Стратегии выбора целевого рынка для внешнеэкономической деятельности: стратегия «муравья», стратегия «стрекозы». Стратегии проникновения на внешние рынки: стратегии расширения зарубежных рынков, стратегии сохранения зарубежных рынков, стратегии лидерства, вынужденные стратегии. Принципы построения внешнеэкономических служб в торговой организации.	-	2	-	-	12	14	ОПК-2.3	ОПК-2.3 3-1. ОПК-2.3 У-1.	О. Гр.д.	-	Д.
8.	<b>Тема 8. Стратегия и организационная структура</b> Взаимоопределенность стратегии и организационной структуры. Процесс изменения организационной структуры. Стратегические изменения как внутреннее содержание стратегии. Система стратегических изменений. Основные области стратегических изменений.	2	-	-	-	12	14	ОПК-2.3	ОПК-2.3 3-1. ОПК-2.3 У-1.	О. Гр.д.	-	Д.

9.	<p><b>Тема 9. Стратегический потенциал организации</b></p> <p>Стратегический потенциал организации: понятие, составляющие. Конкуренция и конкурентная среда. Виды конкуренции. Стратегический анализ конкурентов и конкуренции. Стратегические конкурентные группы.</p> <p>Конкурентные преимущества и конкурентоспособность. Понятие конкурентных преимуществ. Классификация конкурентных преимуществ. Источники конкурентных преимуществ. Виды конкурентных преимуществ. Понятие конкурентоспособности, конкурентоспособность товара и конкурентоспособность фирмы как производственной системы.</p> <p>Конкурентная позиция. Позиционирование. Варианты конкурентной позиции организации.</p>	1	1	-	-	<b>10</b>	12	ОПК-2.3	ОПК-2.3 З-1. ОПК-2.3 У-1.	О. Гр.д.	-	Д.
10.	<p><b>Тема 10. Проектирование систем управления</b></p> <p>Система управления и ее элементы. Управляющая подсистема. Управляемая подсистема. Субъект управления. Объект управления. Механизм управления.</p> <p>Проектирование систем управления. Организационное проектирование. Стадии процесса организационного проектирования.</p>	1	1	-	-	<b>12</b>	14	ОПК-2.3	ОПК-2.3 З-1. ОПК-2.3 У-1.	О. Гр.д.	-	Д.
	<b>Итого</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>84</b>	<b>108</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

**Формы учебных заданий на аудиторных занятиях:**

Опрос (О.)

Групповая дискуссия (Гр.д.)

**Формы текущего контроля:**

*Тест (Т.)*

*Контрольные работы (К/р)*

*Расчетно-аналитические задания или иные задания и задачи (Р.а.з.)*

**Формы заданий для творческого рейтинга:**

*Доклад (Д.)*

### III. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

#### РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

##### Основная литература:

1. Басовский, Л. Е. Стратегический менеджмент : учебник / Л. Е. Басовский. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 365 с. — (Высшее образование). - ISBN 978-5-16-005115-4. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1190690>
2. Лапыгин, Ю. Н. Стратегический менеджмент : учебное пособие / Ю.Н. Лапыгин. — 2-е изд. — Москва: ИНФРА-М, 2022. — 208 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Высшее образование: Бакалавриат). - DOI 10.12737/836. - ISBN 978-5-16-006592-2. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1832152>
3. Стратегический менеджмент : учебник / под ред. д-ра экон. наук, профессора Н.А. Казаковой. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 320 с. — (Высшее образование). - ISBN 978-5-16-005028-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1843601>

##### Нормативно-правовые документы:

1. "Конституция Российской Федерации" (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 N 6-ФКЗ, от 30.12.2008 N 7-ФКЗ, от 05.02.2014 N 2-ФКЗ, от 21.07.2014 N 11-ФКЗ). Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_28399/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/)
2. "Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая)" от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 18.07.2019). Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_5142/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/)
3. Федеральный закон от 08.02.1998 N 14-ФЗ (ред. от 23.04.2018) "Об обществах с ограниченной ответственностью" Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_17819/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_17819/)

##### Дополнительная литература:

1. Егоршин, А. П. Стратегический менеджмент : учебник для вузов / А. П. Егоршин. - 2-е изд., доп. и перераб. - Нижний Новгород : НИЭМ, 2019. - 592 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-901335-34-5. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1240735>
2. Сироткин, С. А. Стратегический менеджмент : учебник / С.А. Сироткин, Н.Р. Кельчевская. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 263 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/958515. - ISBN 978-5-16-013815-2. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/958515>
3. Фомичев, А. Н. Стратегический менеджмент : учебник для вузов / А. Н. Фомичев. - 2-е изд. — Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2020. - 466 с. - ISBN 978-5-394-03480-0. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1093665>

#### ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННО-СПРАВОЧНЫХ СИСТЕМ

Информационная справочно-правовая система Консультант плюс (локальная версия)  
Справочно-правовая система Гарант (локальная версия)  
Информационно-правовая система «Законодательство России» <http://pravo.gov.ru/ips/>  
Правовая справочно-консультационная система «Кодексы и законы РФ» <http://kodeks.systems.ru>  
Федеральный образовательный портал «Экономика Социология Менеджмент» - <http://ecsocman.hse.ru>

## **ПЕРЕЧЕНЬ ЭЛЕКТРОННО-ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ РЕСУРСОВ**

1. <http://znanium.com> - Электронно-библиотечная система «ИНФРА-М»
3. [www.e.lanbook.com](http://www.e.lanbook.com) - Электронно-библиотечная система «Лань»
3. <http://www.book.ru> - Электронно-библиотечная система BOOK.ru

## **ПЕРЕЧЕНЬ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ БАЗ ДАННЫХ**

- 1 База данных Научной электронной библиотеки eLIBRARY.RU <http://elibrary.ru>
- 2 Библиографическая и реферативная база данных Scopus  
<https://www.elsevier.com/solutions/scopus>
- 3 База данных PATENTSCOPE <https://patentscope.wipo.int/search/ru/search.jsf>
- 4 База данных стандартов и регламентов Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии (Росстандарт) <http://www.gost.ru>
- 5 Российский архив государственных стандартов, а также строительных норм и правил (СНиП) и образцов юридических документов (РАГС)  
<http://www.rags.ru/gosts/2874/>
- 6 Федеральный образовательный портал «Экономика Социология Менеджмент» -  
<http://ecsocman.hse.ru>

## **ПЕРЕЧЕНЬ РЕСУРСОВ ИНФОРМАЦИОННО-ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОЙ СЕТИ "ИНТЕРНЕТ", НЕОБХОДИМЫХ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ**

1. <http://www.gks.ru/> - сайт Федеральной службы государственной статистики
2. <http://www.uisrussia.msu.ru/> - университетская информационная система РОССИЯ
3. <http://elibrary.ru> - научная электронная библиотека
4. <http://cyberleninka.ru/> - научная электронная библиотека «КиберЛенинка»
5. <http://www.eur.ru> - научно-образовательный портал «Экономика и управление на предприятиях». Библиотека экономической и управленческой литературы
6. <http://www.economicus.ru> – образовательно-справочный сайт по экономике
7. <http://www.cfin.ru> - Библиотека управления
8. <http://vrgteu.ru> - Компьютерная поддержка учебной деятельности Краснодарского филиала РЭУ им. Г.В. Плеханова

## **ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ, ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ПРИ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ, ВКЛЮЧАЯ ПЕРЕЧЕНЬ ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ**

1. Операционная система Windows 10
2. Пакет прикладных программ Office Professional Plus 2010 Rus,
3. Антивирусная программа Касперского Kaspersky Endpoint Security для бизнеса-Расширенный Rus Edition,
4. PeaZip,
5. Adobe Acrobat Reader DC

## **МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

Учебно-методическое обеспечение для самостоятельной работы по дисциплине «Стратегический менеджмент» представлено в «Методическом пособии по организации самостоятельной работы и подготовке к практическим (семинарским) занятиям с использованием инновационных методов обучения» (<http://vrgteu.ru>). Пример заданий по организации самостоятельной работы студента приведен ниже.



#### IV. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

- Методические рекомендации по организации и выполнению внеаудиторной самостоятельной работы.
- Методические рекомендации по написанию реферата и докладов.

#### V. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ ЗНАНИЙ И УМЕНИЙ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ

Результаты текущего контроля и промежуточной аттестации формируют рейтинговую оценку работы обучающегося. Распределение баллов при формировании рейтинговой оценки работы обучающегося осуществляется в соответствии с «Положением о рейтинговой системе оценки успеваемости и качества знаний студентов в процессе освоения дисциплины *«Стратегический менеджмент»* в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова».

Таблица 4

<b>Виды работ</b>	<b>Максимальное количество баллов</b>
Выполнение учебных заданий на аудиторных занятиях	20
Текущий контроль	20
Творческий рейтинг	20
Промежуточная аттестация (экзамен)	40
<b>ИТОГО</b>	<b>100</b>

В соответствии с Положением о рейтинговой системе оценки успеваемости и качества знаний обучающихся «преподаватель кафедры, непосредственно ведущий занятия со студенческой группой, обязан проинформировать группу о распределении рейтинговых баллов по всем видам работ на первом занятии учебного модуля (семестра), количестве модулей по учебной дисциплине, сроках и формах контроля их освоения, форме промежуточной аттестации, снижении баллов за несвоевременное выполнение выданных заданий. Обучающиеся в течение учебного модуля (семестра) получают информацию о текущем количестве набранных по дисциплине баллов через личный кабинет студента».

#### VI. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ<sup>1</sup>

Оценочные средства по дисциплине разработаны в соответствии с Положением о фонде оценочных средств в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова».

<sup>1</sup> В данном разделе приводятся примеры оценочных средств

### **Тематика курсовых работ/проектов**

Курсовая работа/проект по дисциплине «Стратегический менеджмент» учебным планом не предусмотрена

### **Типовой перечень вопросов к экзамену:**

Номер вопроса	Перечень вопросов к экзамену
1.	Сущность и содержание стратегического управления, его роль в современных условиях для организаций России
2.	Сущность понятий «стратегия», «стратегическое управление», «миссия организации»
3.	Отличия стратегического управления от стратегического планирования
4.	Отличия стратегического управления от оперативного управления
5.	Структура и особенности процесса стратегического управления
6.	Понятие внешней среды организации, структура внешней среды и характеристики
7.	Анализ экономических факторов внешней среды организации
8.	Анализ политических факторов внешней среды организации
9.	Анализ социокультурных факторов внешней среды организации
10.	Понятие и направления анализа внутренней среды организации
11.	Задачи и содержание анализа внутренней среды организации
12.	Цели организации; сферы установления целей, критерии их оценки
13.	Анализ стратегического потенциала организации
14.	Взаимосвязь видов стратегий и политики организации
15.	Стратегии поведения фирмы на рынке (стратегия бизнеса) и условия их реализации
16.	Условия применения и риски стратегии лидерства по издержкам
17.	Условия применения и риски стратегии дифференциации
18.	Понятие стратегии
19.	Общая характеристика функциональной стратегии. Ее соотношение с корпоративной стратегией
20.	Общая характеристика стратегии бизнес-единицы (БЕ). Понятие «стратегическая бизнес-единица»
21.	Сущность миссии и ее значение для стратегического управления
22.	Необходимость и виды анализа стратегических факторов
23.	Сущность и порядок применения SWOT-анализа
24.	Сущность и порядок применения PEST-анализа
25.	Сущность и порядок применения SNW-анализа
26.	Подход к определению стратегии на основе анализа новизны рынка и продукта (Ансофф)
27.	Подход к определению стратегии на основе анализа динамики рынка и конкурентной позиции (Томпсон и Стрикленд)
28.	Подход к определению стратегии на основе анализа конкурентных преимуществ и масштабов рынка (Портер)
29.	Характеристика стратегий лидерства (Портер)
30.	Характеристика стратегий фокусирования (Портер)
31.	Структура стратегического анализа внутренней среды организации
32.	SNW-подход к анализу внутренних ресурсов

33.	Сценарное планирование как элемент системы стратегического управления и этап стратегического анализа
34.	Понятие технической политики предприятия
35.	Содержание технической политики предприятия
36.	Производственная стратегия как форма реализации положений технической политики предприятия
37.	Ключевые позиции производственной стратегии
38.	Формы внешнеэкономической деятельности и их содержание
39.	Ключевые стратегические решения во внешнеэкономической деятельности
40.	Стратегии выбора целевого рынка для внешнеэкономической деятельности
41.	Стратегии проникновения на внешние рынки
42.	Принципы построения внешнеэкономических служб на фирме
43.	Стратегия организации – система функциональных стратегий
44.	Общая характеристика стратегий концентрированного роста
45.	Общая характеристика стратегий интегрированного роста
46.	Общая характеристика стратегий диверсифицированного роста
47.	Общая характеристика стратегий сокращения
48.	Сущность портфельного анализа и планирования
49.	Основные этапы портфельного анализа и планирования
50.	Портфельный анализ на основе матрицы БКГ
51.	Портфельный анализ на основе матрицы Маккинси
52.	Преимущества и недостатки портфельного анализа на матричной основе
53.	Влияние стратегий на формирование организационных структур
54.	Стратегический маркетинг как составная часть стратегического менеджмента
55.	Понятие продуктово-маркетинговой стратегии и обоснование ее эффективности
56.	Характеристика методов обоснования ПМС (ABC-анализ, SNW-анализ по продукту и т.д.)
57.	Понятие стратегии ВЭД и мотивы выхода на внешний рынок
58.	Стратегические решения во внешнеэкономической деятельности
59.	Стратегии проникновения на внешние рынки
60.	Стратегии выбора целевого рынка для ВЭД
61.	Показатели эффективности стратегического потенциала организации
62.	Понятие и особенности формирования оперативной стратегии
63.	Характеристика и виды стратегий стабилизации, цель их применения
64.	Понятие внешней среды организации и значимость ее анализ
65.	Дальняя внешняя среда организации (макроокружение)
66.	Ближняя внешняя среда организации (микроокружение)
67.	SWOT-анализ
68.	PEST-анализ
69.	Многофакторный системный анализ внешней среды организации
70.	Понятие внутренней среды организации
71.	Элементы и подсистемы внутренней среды организации
72.	Значение стратегического анализа внутренней среды организации

#### Практические задания к экзамену

1. Составить резюме анализа внешних (внутренних) стратегических факторов в соответствии с методикой EFAS.
2. Построить позиционную карту рынка по заданным стратегическим группам конкурентов в заданной размерности.

3. Провести анализ корпоративного портфеля организации методом BCG, выработать практические рекомендации по корректировке корпоративной стратегии.
4. Провести анализ корпоративного портфеля организации методом McKinsey - GE, выработать практические рекомендации по корректировке корпоративной стратегии.
5. Построить гистограмму и провести анализ Парето для заданной структуры себестоимости продукции отрасли.
6. Определить оптимальную структуру портфеля ценных бумаг организации с точки зрения минимизации рисков.

Задача №7. Составить резюме анализа внешних стратегических факторов (не менее 5) в соответствии с методикой EFAS для рынка туристских услуг С-Петербурга. Студент выступает в качестве эксперта. Вес и степень влияния факторов определяются методом анализа иерархий.

Примечание. Задача решается с применением пакета TPR.

Задача № 8. В таблице 1 приведены данные по региональному рынку молока и молочных продуктов. Построить позиционную карту стратегических групп конкурентов.

Таблица 1.

Вид бизнеса	Цена	Качество	ОДР (%)
ОАО «Молокозавод №1»	Выше средней	Высокое	40
Мелкие производители из сельских районов области	Ниже средней	Среднее	25
Импортная продукция	Средняя	Ниже среднего	15
Продукция фирм из других регионов России	Выше средней	Среднее	20

Примечание. Задача решается с применением табличного процессора MS Excel.

Задача №9. Структура корпоративного портфеля организации представлена в таблице 2. Построить матрицу BCG и выработать практические рекомендации по корректировке корпоративной стратегии.

Таблица 2.

Вид бизнеса	ТРР	ОДР	Стоимость активов (млн. \$)
Сеть ресторанов быстрого питания	0,1	0,6	12
Сеть ресторанов класса «люкс»	0,04	0,22	25
Сеть автостоянок	0,05	0,9	15
Сеть минигостиниц	0,14	1,1	13
Сеть магазинов эконом - класса	0,07	0,8	27

Примечание. Задача решается с применением табличного процессора MS Excel.

Задача №10. Структура корпоративного портфеля организации представлена в таблице 3. Построить матрицу BCG и выработать практические рекомендации по корректировке корпоративной стратегии.

Таблица 3.

Факторы	Вес фактора	Оценка фактора			
		АЗС	Добыча торфа	Пр-во кирпича	Пр-во с/х продукции
Привлекательность рынка					
Объем рынка	0,15	7,6	2	6,8	6
Покупательная способность	0,3	3,1	3,5	6,4	2,5
Прибыльность	0,2	4,2	2,1	4,9	1,9
Конкуренция	0,3	1,5	6,8	4,2	2,2
Стабильность спроса	0,05	6,4	2	5,1	6,2
Суммарная оценка	1	3,68	3,91	5,435	3
Сила бизнеса					
Качество	0,1	4,5	5	4,1	3,4
Цена	0,35	7,1	3,3	6,7	2
Известность ТМ	0,1	4,8	5,2	5	1,1
Уровень сервиса	0,2	5,3	4,2	3,7	4,8
Эффективность сбыта	0,25	5,9	4,5	3,1	3
Суммарная оценка	1	5,95	4,14	4,77	2,86
Величина активов (млн. \$)	360	200	70	50	40
Относительная величина активов	1,000	0,556	0,194	0,139	0,111

Примечание. Задача решается с применением табличного процессора MS Excel.

Задача №11. В таблице 4 приведены данные по себестоимости услуг предприятия (гостиницы) и аналогичные данные в среднем по отрасли в данном регионе. Построить диаграмму Парето и произвести анализ структуры себестоимости услуги в сравнении со среднеотраслевой.

Таблица 4.

Статья затрат	Зарплата персонала	Стоимость коммунальных услуг	Амортизационные издержки	Затраты на безопасность	Другие затраты
Предприятие (руб.)	500	100	250	100	50
В среднем по отрасли (%)	25	25	30	15	5

Примечание. Задача решается с применением табличного процессора MS Excel.

Задача №12. Среднее квадратическое отклонение курса ценных бумаг за период наблюдения приведены в таблице 5. Определить оптимальное соотношение ценных бумаг в портфеле организации с точки зрения минимизации риска.

Таблица 5.

Тип ЦБ	А	Б	В	Г	Д
СКО (руб.)	500	100	250	10	150

Задача №13.

Каждый из двух видов бизнеса Корпорации А можно кратко охарактеризовать следующим образом:

Бизнес А: Бизнес достаточно молодой, находится на стадии освоения рынка товаров, основанных на новейших технологиях. Энергично осуществляется поиск новых потребителей своей инновационной продукции. Объем продаж растет достаточно быстро, но ощутимой прибыли пока нет. Поток денежной наличности отрицательный, так как фирма инвестирует наличность в развитие данного вида бизнеса.

Независимо от поведения своих конкурентов данный вид бизнеса сам выбирает стратегии поведения на рынке, так как имеет определенные преимущества перед конкурентами, относительная доля рынка достаточно высокая, но абсолютного преимущества на рынке бизнес пока не имеет.

Бизнес Б: Покупатели постепенно теряют интерес к продукции данного бизнеса, так как продукция бизнеса вытесняется с рынка более совершенными и инновационными товарами бизнеса А. Происходит заметное падение спроса, уменьшение числа конкурентов и сужение ассортимента выпускаемой продукции. В результате у бизнеса практически отсутствуют важные ресурсы для его поддержания, он имеет целый ряд слабых сторон, мешающих ему приносить ощутимую прибыль Корпорации А.

Используя данную информацию:

А) определите стадии зрелости и конкурентные позиции данных отраслей Корпорации А;

Б) определите положение каждого вида бизнеса на матрице модели ADL/LC;

В) осуществите «естественный выбор» стратегии развития каждого бизнеса в соответствии с его позицией на матрице.

Задача №14.

Вы изучили, что исходным этапом процесса разработки стратегии является анализ стратегических факторов среды, в которой действует предприятие.

На основании изученного материала, а, также применяя источники дополнительной литературы, составьте перечень слабых и сильных сторон организации (предприятия), с деятельностью которого Вы хорошо знакомы, а также список конкретных возможностей и угроз, имеющих место или только зарождающихся в окружении данной организации.

Задача №15.

Молочный комбинат «Здоровье» производит молочную продукцию. Продукция комбината пользуется спросом, и руководство планирует увеличить объемы производства в отчетном году, а также расширить ассортимент молочной продукции. В рамках этого продолжает развиваться программа "Школьное молоко", а также проводится техническое усовершенствование производственных мощностей.

С этого года на предприятии внедрен новый проект "Тетра Фино Асептик", в соответствии с которым введена в действие новая упаковочная линия. Это позволяет увеличить срок годности молочных продуктов до 30 дней.

На основании имеющихся данных, предложите некоторые мероприятия, которые помогут совершенствоваться:

А) сбытовую политику предприятия;

Б) коммуникационную политику.

Обозначьте проблемы, которые могут возникнуть у данного предприятия при разработке сбытовой и коммуникационной политики.

Третья часть:

Задача №16.

Провести стратегическую диагностику коммерческого предприятия. Разработать предварительные рекомендации по стратегии развития предприятия, исходя из результатов анализа.

Задача №17.

В 1932 г. была основана японская компания «Мацусита Электрик Индастриал Ко, Лтд», являющаяся одним из мировых лидеров в производстве электротехники и электроники. В России, как и в других странах известны торговые марки этой компании: «Технике» и «Панасоник».

Основатель компании Комоскэ Мацусита сформулировал цель основных положений менеджмента:

- не хитря, будь честным;
  - будь хозяином на своем месте;
  - не живи вчерашним днем, постоянно совершенствуй свои знания;
  - относись с уважением и вниманием к окружающим;
  - все время помни о внешнем мире, приспосабливайся к законам его развития;
  - с благодарностью относись к тому, что имеешь и получаешь - мы все берем у общества в долг;
  - не уставай задавать себе вопрос: «На кого я работаю»? Ответ только один - на общество.

#### *Вопросы*

1. В чем заключается социальная направленность менеджмента?
2. Каким образом можно разумно совмещать в менеджменте частное и общественное начало?
3. Попытайтесь продолжить формулировку основных положений менеджмента Комоскэ Мацусита доведя их число до десяти.

Задача №18

Существуют задачи, в которых приводятся ситуации, когда менеджер может почувствовать себя в затруднительном положении из-за того, что принятые в этих ситуациях решения в некоторых случаях не будут соответствовать понятиям «справедливость» и «этика» в моральных традициях общества, но будут вполне приемлемыми в сфере предпринимательской деятельности.

Примите решения по каждой ситуации и обоснуйте его.

Задача №19

Вы - главный менеджер на крупной фирме по производству всемирно известных сигарет. У фирмы имеются многочисленные фабрики по всему миру. Она достигла большого объема продаж. Появилась возможность открыть еще фабрику в одной из стран СНГ, и от вас зависит решение - подписать новый контракт или нет. С одной стороны, строительство данной фабрики обеспечит новыми рабочими местами этот регион, тем самым решится актуальная для этого региона проблема безработицы; с другой - это принесет большой доход вашей фирме. Однако вы, занимаясь производством и продажей крупных партий сигарет, до сих пор не были убеждены в том, что курение вызывает рак. Недавно вам в руки попал отчет об исследовании, в котором была установлена прямая связь между курением и онкологическими заболеваниями.

Каково будет ваше решение? Подпишите вы новый контракт или нет? Почему?

Задача №20

Вы - менеджер по маркетингу на фирме, выпускающей бытовую технику. Фирма с помощью дорогостоящих исследований попыталась усовершенствовать один из выпускаемых товаров, а именно - пылесос. Пылесос по-прежнему не ионизирует воздух, хотя именно к этому результату пытались прийти в результате исследований.

Поэтому новый тип пылесоса не стал по-настоящему усовершенствованной новинкой. Вы знаете, что появление надписи «Усовершенствованная новинка» на упаковке и в рекламе средств массовой информации повысит значительно сбыт такого товара. Какое решение вы примете? Сделаете такую надпись или нет? Почему?

Задача №21

Вы - менеджер на фирме, производящей программные продукты для ПЭВМ. На одной из презентаций вы знакомитесь с молодой дамой (молодым человеком), которая(ый) недавно была (был) управляющей(им) на фирме-конкуренте. По какой-то причине она (он) была (был) уволена(ен) и, теперь держит обиду на эту фирму. Вы можете начать ухаживать или, наоборот, принять ухаживания. Или можете взять ее (его) на работу. В ином случае, можете просто пообещать взять ее (его) на работу. Обида так сильна, что она (он) с удовольствием расскажет обо всех планах конкурента.

Пойдете ли вы на тот, или иной шаг? Почему?

Задача №22

Вы - менеджер из крупной компании по продаже автомобилей. Компания имеет широкую сеть дилеров. Недавно у одного из них, работающего на важной сбытовой территории, начались неурядицы в семье. Дело идет к разводу, но дилер пытается приостановить и изменить решение, принятое его женой. В недалеком прошлом это был один из самых опытных и результативных продавцов вашей фирмы и имел торговую привилегию. Удастся ли ему сохранить семью, как скоро войдет в норму его семейная жизнь? Сейчас же большое количество продаж теряется. Вы как менеджер имеете юридическую возможность ликвидировать выданную этому дилеру торговую привилегию и заменить его.

Как вы поступите? Почему?

Задача №23

Вы - менеджер по производству на фирме, выпускающей холодильники. Недавно вы узнали, что конкурирующая фирма придала своим холодильникам свойство, которого в ваших холодильниках нет, но которое окажет большое влияние на сбыт. Например, в холодильниках «NO FROST» теперь можно хранить продукты не только в вакуумной упаковке, но и обычные, не боясь их усыхания. На ежегодной специализированной выставке фирмы-конкурента будет офис для гостей, и на одном из приемов для своих дилеров глава фирмы расскажет им об этом новом свойстве холодильника и о том, каким образом это было достигнуто. Вы можете послать своего сотрудника на этот прием под видом нового дилера, чтобы узнать о нововведении.

Пойдете ли вы на такой шаг? Почему?

Задача №24

Вы - главный менеджер известной фирмы, и изо всех сил стараетесь добиться заключения выгодного контракта на большую сумму продаж с одной компанией. В ходе переговоров узнаете, что представитель покупателя подыскивает себе более выгодную работу. У вас нет желания брать его к себе на работу, но если вы намекнете ему об этой возможности, он скорее всего передаст заказ именно вам.

Как поступите вы? Почему?

Задача №25

Вы - менеджер по маркетингу и хотите сделать выборочный опрос потребителей об их реакциях на товар конкурента. Для этого вы должны провести опрос якобы от лица несуществующего «Института маркетинга и конъюнктуры рынка».

Сделаете ли вы такой опрос? Почему?

Задача №26

Вы - менеджер по персоналу. В вашу фирму пришла молодая способная женщина, желающая стать торговым агентом. Уровень ее квалификации значительно выше, чем у претендентов-мужчин на эту должность. Но прием ее на работу неизбежно вызовет



отрицательную реакцию со стороны ряда ваших торго-вых агентов, среди которых женщин нет, а также может раздо-сдовать некоторых важных клиентов фирмы. Возьмете ли вы эту женщину на работу? Почему?

Задача №27

Вы - менеджер туристской фирмы. К вам пришла женщи-на, желающая отдохнуть в Греции. У вас же есть горящий тур на Мертвое море в Израиль. У женщины явные проблемы с давле-нием, одышка. Вы знаете, что гипертоникам на Мертвом море ехать противопоказано.

Как вы поступите?

Задача №28

Вы - менеджер фирмы, выпускающей средства по уходу за волосами. Фирма приступила к выпуску нового шампуня, препятствующего образованию перхоти и эффективного даже при разовом применении. Однако специалист по маркетингу вашей фирмы рекомендует в инструкции на этикетке указать, что шам-пунь следует применять дважды при каждом мытье головы. Дополнительного эффекта потребитель не получит, но шампунь будет расходоваться в два раза быстрее, и, следовательно, увели-чится объем продаж.

Что вы предпримите? Почему?

Задачи №29-31

Практика показывает, что наибольший успех в бизнесе достигается за счет объединения усилий группы людей или коллективов при решении проблем. Если такая кооперация обеспе-чивает эффект мультипликации, то возникают дополнительные выгоды, которые невозможно получить поодиночке. Для этого необходимо выполнять определенные требования по вопросам кооперации:

1. Цель совместной работы должна быть ясна и понятна всем участникам.
2. Партнерам по возможности должны быть знакомы задачи друг друга.
3. При работе должны царить хорошее взаимопонимание и свободный обмен информацией.
4. Никто не должен настаивать на своем варианте решения. Надо быть готовым пойти на компромисс и изменить свое решение в пользу другого, обещающего успех для всех.
5. Необходимы правила игры, которых все должны придерживаться.
6. Сильные стороны партнеров важнее для совместного дела, чем их слабые стороны. Первые необходимо скомбинировать, вторые - нейтрализовать.
7. Вся информация должна поступать к координатору, чтобы можно было сразу же передать ее всем тем, кого от непосредственно касается.
8. Мешает кооперации тот, кто хочет добиться для себя выгоды за счет других участников.
9. Каждый отвечает за свой участок работы, за надежность и соблюдение сроков.
10. В случае той или иной удачи следует поощрять всех, имеющих отношение к данной работе.
11. Все должны быть ознакомлены с типовыми условиями совместной работы (бюджет, предписания, сроки и т. п.).
12. Если решения принимаются не совместно, они должны быть всем понятны и соответственно обоснованы.

*Вопросы*

1. Со всеми ли требованиями, обозначенными выше, вы согласны? Если с чем-то не согласны - аргументируйте.
2. Какие еще требования, предпосылки необходимы, чтобы конечный результат совместного труда был бы максимальным?
3. Какую менеджер должен провести организационную подготовку для совместной работы сотрудников, чтобы гарантировать успех?

### Задача №32

Решение социальных проблем фирмы осуществляется на основании перспективного плана. Планирование социального развития - это составление планов не только для коллектива в 59 целом, но и для отдельных работников. Индивидуальный план называется картой социально-профессионального роста, или карьерограммой. Это своеобразный договор, заключаемый работником и администрацией о перспективах его жизнедеятельности на предприятии. Карьерограмма состоит из нескольких разделов. В первом разделе в хронологическом порядке отмечаются события, этапы роста (развития) работника. К событиям относятся изменения в квалификации, должности, условиях труда, его оплате, в благах, распределяемых на предприятии. Диапазон событий, значимых для человека и вызывающих у него необходимость роста, достаточно широк. Второй раздел включает требования, которые должны выполнить работники в процессе своего развития. Какое, например, образование (квалификацию) нужно приобрести, чтобы продвинуться по службе, какие виды работы осуществить, чтобы получить дополнительное поощрение и т. п. Третий раздел карьерограммы содержит перечень обязательств администрации по отношению к работнику, претворение их в жизнь способствует его росту. В четвертом разделе отмечаются меры поощрения или наказания за выполнение или невыполнение работником требований к нему, а администрацией - ее обязательств. Попробуйте составить проект своей карьерограммы, который вы хотели бы представить руководству фирмы, учитывая современные возможности предпринимательства в России.

### Задача №33

На фоне традиционного российского экспорта энергоносителей, лесоматериалов и других преимущественно сырьевых ресурсов необычно выглядит экспорт готовой продукции из России на японский автомобильный рынок. Серийное производство колесных дисков из алюминиевых сплавов на мощностях научно-производственного объединения «Авиатехнология», а также дисков из магнитных сплавов - на Соликамском магниевом заводе основано на современной технологии. 67 По всем характеристикам российская продукция превосходит зарубежную. Для того чтобы убедиться в этом, японцы устроили российской стороне серьезную проверку: меняли параметры изделий, ставили жесткие требования «к качеству продукции, дизайну и т. д. Однако наши специалисты все сомнения японских деловых партнеров успешно сняли. К тому же Япония не первая страна, где убедились в высоком качестве продукции российских предприятий. У россиян имеется опыт работы с автомобильными предприятиями Германии, эта продукция используется на спортивных автомобилях в престижных международных соревнованиях, ею заинтересовались американские фирмы «Дженерал моторе» и «Форд». Вопросы 1. Что является предпосылками успеха российских предприятий на элитных автомобильных рынках? 2. В чем конкретно заключается роль менеджеров российских предприятий по успешному продвижению на мировой рынок готовой продукции?

### Задача №34

Гостиница «Парадиз» имеет 23 номера на 46 гостей. Вместе с хозяйкой гостиницы Мэри Коллинз в ней работают 30 человек. Несколько лет назад о старом пансионе, на базе которого была создана гостиница, не упоминалось ни в одном справочнике по туризму. Теперь же все знают, что гостиница «Парадиз» является одной из лучших в своем классе. Не смотря на то что цены в гостинице довольно высокие, в ней всегда много гостей. В среднем отель заполнен круглый год на 80% - это хороший показатель для гостиничного бизнеса. В работе Мэри руководствуется несколькими принципами: • предоставлять услуги в соответствии с платой; • обеспечивать заинтересованность сотрудников в выполняемой ими работе; • заботиться о посетителях. Для изучения потребностей и вкусов клиентов и дальнейшего повышения качества их обслуживания, гостей просят заполнить вопросник. В нем содержится просьба высказать свои впечатления о гостинице в целом, а также об организации и качестве питания и обслуживания. 68 Представьте себя в роли консультанта и выполните следующие операции: 1. Постарайтесь сформулировать вопросы анкеты по

каждому из этих направлений. 2. Предложите систему стимулирования посетителей гостиницы к заполнению вопросника. 3. Как повысить заинтересованность сотрудников гостиницы в повышении качества обслуживания?

#### Задача №35

Этикет бизнесмена включает как минимум: • правила представления и знакомства; • порядок проведения деловых переговоров и контактов; • соблюдение общепринятых требований к внешнему облику, речи, манерам, умению одеваться и т. д. • порядок оформления служебных документов. Вопросы 1. Какова, по вашему мнению, роль этикета в современном бизнесе? 2. Что, помимо отмеченного выше, может относиться к понятию «этикет бизнесмена»? 3. Какие особенности этикета характерны для российских практики и менталитета?

#### Задача №36

Сложилось мнение, что новые организационные структуры компаний многое изменяют в работе ее менеджеров. К таким изменениям относятся: • решение проблем не может быть полностью предоставлено другим специалистам. Представители руководства должны стать лидерами в реализации стратегических проектов, обеспечивать интегрированное управление нововведениями, преобразованиями во всех подсистемах, включая развитие человеческих ресурсов; • так как в процессе разработки стратегии приходится учитывать множество факторов со сложными взаимосвязями, менеджеры высшего уровня обязаны уделять больше внимания оценке совместимости, непротиворечивости отдельных решений, регулировать связи между фазами реализации и постановки (уточнения) целей; • в связи с тем, что ожидаемые результаты процесса разработки стратегических решений часто меняются, руководителям не следует жестко фиксировать конкретные цели и нормы на определенный период, а следует предлагать сценарии, возможные направления развития и рекомендации для менеджеров других уровней; • приходится существенно перестраивать взаимосвязи между представителями высшего руководства, менеджерами и специалистами, работающими в различных подразделениях фирмы. Вопросы 1. Какие еще, кроме приведенных ранее, изменения в деятельности менеджеров характерны для последнего времени? 2. Считаете ли вы, что подобные изменения органично связаны с современными достижениями в экономике, науке, технике, управлении, или это вызвано какими-то другими причинами (указать какими)?

### ***Типовые тестовые задания:***

#### **1. Выберите правильный ответ:**

Выработка долгосрочных целей организации, прогнозирование и перспективное планирование являются составными частями:

- а) оперативного управления
- б) стратегического планирования
- в) процесса принятия решений
- г) стратегического управления

#### **2. Задание**

Руководителей с подчиненными связывают полномочия:

- функциональные;
- аппаратные;
- линейные;
- делегированные.

#### **3. Задание**

Укажите уровень управленческой иерархии, на котором менеджеры несут ответственность за достижение стратегических целей:

- а) средний
- б) высший

- в) стратегический
- г) низший

#### **4. Задание**

Основным объектом стратегического контроля являются:

- а) финансово-экономические результаты деятельности предприятия
- б) уровень издержек и доля рынка
- в) процесс разработки и реализации стратегии
- г) сопоставление достигнутых результатов с установленными стандартами

#### **5. Задание**

Управление на основе экстраполяции предполагает:

- а) составление прогнозов, основанных на перенесении тенденций прошлого на будущий период
- б) рациональное использование внутренних ресурсов
- в) выбор эффективных стратегий и их реализация
- г) определение стратегических целей и решение тактических задач

#### **6. Задание**

Способность менеджера к стратегическому мышлению включает следующие элементы:

- а) умение моделировать ситуацию и выявлять необходимость изменений
- б) способность разрабатывать стратегию изменений и использовать надежные модели и методы принятия решений
- в) способность воплощать стратегию в жизнь
- г) все вышеперечисленное

### ***Примеры тем групповых дискуссий:***

1. Каковы позиции и роль стратегического управления в общей системе менеджмента?
2. В чем заключаются основные причины возникновения стратегического управления?
3. Определите специфические особенности стратегического управления по сравнению с тактическим и оперативным?
4. Какие проблемы организации относятся к сфере стратегического управления?
5. Что понимается под объектом и предметом стратегического управления? Приведите примеры.
6. Каково основное содержание этапов стратегического управления?
7. Перечислите и дайте характеристику функциям стратегического менеджмента?
8. Какие виды стратегического управления известны? В каких условиях применимы?
9. На каком уровне принятия управленческих решений принимается корпоративная стратегия?
10. Чем характеризуются деловые стратегии организации? Назовите их цель и особенности.
11. Факторы выбора корпоративного роста организации
12. Что является объектом управления при разработке бизнес-стратегии?
13. Назовите базовые стратегии конкуренции.
14. Каковы условия реализации и риски стратегии лидерства в издержках?
15. В чем проявляются преимущества и недостатки стратегии дифференциации?
16. Охарактеризуйте стратегию фокусирования.

### **Тематика докладов:**

1. Сущность и особенности стратегических решений в области маркетинга
2. Функции стратегического маркетинга
3. Продуктовый профиль организации
4. Ключевые позиции продуктово-маркетинговой стратегии
5. Базовые конкурентные стратегии
6. Концепция жизненного цикла отрасли.
7. Концептуальные особенности стратегического маркетинга как подхода к управлению организацией
8. Современный инструментарий, используемый при разработке маркетинговой стратегии организации
9. Маркетинговые стратегии, реализуемые российскими и зарубежными предприятиями

### ***Расчетно-аналитические задания или иные задания и задачи:***

#### **Задача №1.**

Вы изучили, что исходным этапом процесса разработки стратегии является анализ стратегических факторов среды, в которой действует предприятие.

На основании изученного материала, а также применяя источники дополнительной литературы, составьте перечень слабых и сильных сторон организации (предприятия), с деятельностью которого Вы хорошо знакомы, а также список конкретных возможностей и угроз, имеющих место или только зарождающихся в окружении данной организации.

#### **Задача №2.**

Молочный комбинат «Здоровье» производит молочную продукцию. Продукция комбината пользуется спросом, и руководство планирует увеличить объемы производства в отчетном году, а также расширить ассортимент молочной продукции. В рамках этого продолжает развиваться программа "Школьное молоко", а также проводится техническое усовершенствование производственных мощностей.

С этого года на предприятии внедрен новый проект "Тетра Фино Асептик", в соответствии с которым введена в действие новая упаковочная линия. Это позволяет увеличить срок годности молочных продуктов до 30 дней.

На основании имеющихся данных, предложите некоторые мероприятия, которые помогут совершенствоваться:

А) сбытовую политику предприятия;

Б) коммуникационную политику.

Обозначьте проблемы, которые могут возникнуть у данного предприятия при разработке сбытовой и коммуникационной политики.

Третья часть:

#### **Задача №3.**

Провести стратегическую диагностику коммерческого предприятия. Разработать предварительные рекомендации по стратегии развития предприятия, исходя из результатов анализа.

#### **Задача №4.**

В 1932 г. была основана японская компания «Мацусита Электрик Индастриал Ко, Лтд», являющаяся одним из мировых лидеров в производстве электротехники и электроники. В России, как и в других странах известны торговые марки этой компании: «Технике» и «Панасоник».

Основатель компании Комоскэ Мацусита сформулировал цель основных положений менеджмента:

- не хитря, будь честным;
  - будь хозяином на своем месте;
  - не живи вчерашним днем, постоянно совершенствуй свои знания;
  - относись с уважением и вниманием к окружающим;
  - все время помни о внешнем мире, приспосабливайся к законам его развития;
  - с благодарностью относись к тому, что имеешь и получаешь - мы все берем у общества в долг;
  - не уставай задавать себе вопрос: «На кого я работаю»? Ответ только один - на общество.

#### *Вопросы*

4. В чем заключается социальная направленность менеджмента?
5. Каким образом можно разумно совмещать в менеджменте частное и общественное начало?
6. Попытайтесь продолжить формулировку основных положений менеджмента Комоскэ Мацусита доведя их число до десяти.

### ***Примеры типовых заданий для контрольной работы:***

#### **1. Теоретические вопросы**

1. Стратегический потенциал организации
2. Элементы стратегического потенциала организации
3. Анализ стратегического потенциала организации
4. Понятие конкуренции
5. Конкурентная среда
6. Стратегический анализ конкуренции и конкурентной среды
7. Стратегические конкурентные группы
8. Конкурентные преимущества
9. Классификация конкурентных преимуществ
10. Источники конкурентных преимуществ
11. Виды конкурентных преимуществ
12. Конкурентоспособность
13. Конкурентоспособность товара и конкурентоспособность фирмы
14. Конкурентная позиция организации

#### **2. Практические задания**

##### **Задание 1.**

Используя фактические показатели своего предприятия за отчетный период (по вариантам) рассчитать:

1. производительность труда;
2. фондоотдачу;
3. фондовооруженность;
4. среднюю заработную плату;
5. затраты на 1 рубль товарной продукции;
6. трудоемкость;
7. материалоемкость;
8. фондоемкость;
9. материалоотдачу.

Решение изложить в таблице, при этом следует заполнить клетки, находящиеся на пересечении необходимого числителя и знаменателя.

Числитель Знаменатель	Товарная продукция (тыс. руб.)	Средне- списочная численность персонала (чел.)	Средне- годовая стоимость ОС (тыс.руб.)	Фонд заработной платы (тыс.руб.)	Матери- альные затраты (тыс.руб.)	Полная стоимость реализованных товаров (тыс.руб.)
Товарная продукция (т.р.)						
Среднесписочная численность персонала (чел.)						
Среднегодовая стоимость ОС (т.р.)						
Фонд заработной платы (т.р.)						
Материальные затраты (т.р.)						
Полная стоимость реализованных товаров(т.р.)						

Оценить стратегический потенциал и эффективность работы предприятия, написать вывод. Посредством метода SNW- анализ произвести оценку внутренней бизнес-среды исследуемого предприятия, составив матрицу SNW- анализа.

### Задание 2.

1. С учетом тенденций развития организаций Краснодарского края произвести оценку возможностей и угроз развитию деятельности организации (по вариантам). Составить матрицу факторов внешней бизнес-среды. Определить оценку каждого фактора. Критерий оценки обосновать. Оценить влияние факторов внешней среды. Сделать вывод.

Анализ возможностей и угроз, генерируемых факторами внешней среды на основе SWOT- анализа:

Доминантные сферы стратегического развития	Возможности развития		Угрозы развитию	
	Наименование факторов	Оценка	Наименование факторов	Оценка
1. Потенциал формирования ресурсов организации				
2. Уровень эффективности инвестиций организации				
3. Уровень экономической безопасности организации				

4. Уровень качества управления деятельностью организации				
Итого				

2) На основе исследования показателей отчета о финансовых результатах организации и на основании исходных данных (по вариантам) определить сильные и слабые стороны внутренней бизнес-среды организации. Установить критерий оценки факторов и дать собственную оценку полученным результатам.

Анализ сильных и слабых сторон экономической системы исследуемого предприятия на основе SWOT- анализа:

Доминантные сферы стратегического развития	Сильная позиция		Слабая позиция	
	Наименование	Оценка	Наименование	Оценка
1. Потенциал формирования ресурсов организации				
2. Уровень эффективности инвестиций организации				
3. Уровень экономической безопасности организации				
4. Уровень качества управления деятельностью организации				
Итого				

Оценка действующей стратегии развития исследуемой организации и ее целевая ориентация

Исследуемое предприятие	Стратегическая позиция предприятия	Целевая ориентация действующей стратегии

3) На основе выбора оптимальных стратегий развития исследуемого предприятия определить приоритетные инструменты для их реализации:

<b>Предприятие</b>	
--------------------	--



<b>Стратегия развития</b>	
<b>Целевые ориентиры стратегии</b>	
<b>Методические инструменты</b>	
<b>Организационные инструменты</b>	

### Типовая структура экзаменационного билета

<i>Наименование оценочного средства</i>	<i>Максимальное количество баллов</i>
<i>Вопрос 1</i>	<i>...16</i>
<i>Вопрос 2</i>	<i>...16</i>
<i>Кейс</i>	<i>8...</i>

### Показатели и критерии оценивания планируемых результатов освоения компетенций и результатов обучения, шкала оценивания

Таблица 5

Шкала оценивания		Формируемые компетенции	Индикатор достижения компетенции	Критерии оценивания	Уровень освоения компетенций
85 – 100 баллов	«отлично»	ОПК-2 Способен осуществлять сбор, обработку и анализ данных, необходимых для решения поставленных управленческих задач, использованием современного инструментария и интеллектуальных информационно-аналитических систем	ОПК2.3- Решает управленческие задачи на основе сопоставления проблем и возможностей организации	Знает верно и в полном объеме: методы анализа бизнес-проблем и бизнес-возможностей организации Умеет верно и в полном объеме: использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы для решения управленческих задач	Продвинутый
70 – 84 баллов	«хорошо»	ОПК-2 Способен осуществлять сбор, обработку и анализ данных, необходимых для решения поставленных управленческих задач, использованием современного инструментария и	ОПК2.3- Решает управленческие задачи на основе сопоставления проблем и возможностей организации	Знает с незначительными замечаниями: методы анализа бизнес-проблем и бизнес-возможностей организации Умеет с незначительными замечаниями:	Повышенный

		интеллектуальных информационно-аналитических систем		использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы для решения управленческих задач		
50 – 69 баллов	«удовлетворительно»	ОПК-2 Способен осуществлять сбор, обработку и анализ данных, необходимых для решения поставленных управленческих задач, использованием современного инструментария и интеллектуальных информационно-аналитических систем	ОПК2.3- на сопоставления проблем и возможностей организации	Решает задачи на основе бизнес-бизнес-	Знает на базовом уровне, с ошибками: методы анализа бизнес-проблем и бизнес-возможностей организации	Базовый
					Умеет на базовом уровне, с ошибками: использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы для решения управленческих задач	
менее 50 баллов	«неудовлетворительно»	ОПК-2 Способен осуществлять сбор, обработку и анализ данных, необходимых для решения поставленных управленческих задач, использованием современного инструментария и интеллектуальных информационно-аналитических систем	ОПК2.3- на сопоставления проблем и возможностей организации	Решает задачи на основе бизнес-бизнес-	Не знает на базовом уровне: методы анализа бизнес-проблем и бизнес-возможностей организации	Компетенции не сформированы
					Не умеет на базовом уровне: использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы для решения управленческих задач	

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова»  
Краснодарский филиал РЭУ им. Г. В. Плеханова**

Факультет экономики, менеджмента и торговли

Кафедра экономики и управления

**АННОТАЦИЯ К РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

**Б1.О.19 СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

**Направление подготовки 38.03.02 МЕНЕДЖМЕНТ**

**Направленность (профиль) программы  
МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНИЗАЦИИ**

**Уровень высшего образования Бакалавриат**

Краснодар – 2021 г.

## 1. Цель и задачи дисциплины:

Целью учебной дисциплины «Стратегический менеджмент» является формирование у студентов теоретических знаний и практических навыков, позволяющих впоследствии эффективно управлять организацией на основе принципов стратегического менеджмента.

Задачи учебной дисциплины «Стратегический менеджмент» заключаются в:

- изучении теоретических основ стратегического менеджмента как инструмента управления деятельностью организаций;
- формировании практических навыков стратегического анализа, разработки, обоснования и реализации стратегии организации;
- решении управленческих задач на основе сопоставления бизнес-проблем и бизнес-возможностей организации.

## 2. Содержание дисциплины:

№ п/п	Наименование разделов / тем дисциплины
1.	Тема 1. Стратегические проблемы развития предприятий и организаций в современных условиях
2.	Тема 2. Стратегия предприятия, стратегическое управление
3.	Тема 3. Стратегический маркетинг
4.	Тема 4. Ситуационный стратегический анализ
5.	Тема 5. Формирование стратегических целей и стратегии предприятия
6.	Тема 6. Стратегия и техническая политика предприятия
7.	Тема 7. Стратегия внешнеэкономической деятельности
8.	Тема 8. Стратегия и организационная структура
9.	Тема 9. Стратегический потенциал организации
10.	Тема 10. Проектирование систем управления
<b>Трудоемкость дисциплины составляет 4 з.е. / 144 часа</b>	

**Форма контроля – экзамен**

### Разработчик:

Доцент кафедры экономики и управления  
Краснодарского филиала РЭУ им. Г.В. Плеханова, к.э.н.

М.Я. Веприкова

## ЛИСТ РЕГИСТРАЦИИ ИЗМЕНЕНИЙ (АКТУАЛИЗАЦИИ)

1. Рабочая программа с внесенными дополнениями и изменениями рекомендована к утверждению на заседании кафедры экономики и управления протокол № 6 от 27.01.2022 г.

Заведующий кафедрой  И.В. Балашова

Согласовано на заседании методического совета Краснодарского филиала РЭУ им. Г.В. Плеханова протокол № 4 от 17.02.2022 г.

Председатель  Э.Г. Баладыга

Утверждено советом Краснодарского филиала РЭУ им. Г.В. Плеханова протокол № 10 от 24.02.2022 г.

Председатель  А.В. Петровская