

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Петровская Анна Викторовна  
Должность: Директор  
Дата подписания: 20.09.2024 12:51:35  
Уникальный программный ключ:  
798bda6555fbdebe827768f6f1710bd17a9070c31fdc1b6a6ac5a1f10c8c5199

**Приложение 3**  
**к основной профессиональной образовательной программе**  
**по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент**  
**направленность (профиль) программы Менеджмент**  
**на предприятиях ресторанно-гостиничного бизнеса**



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

УТВЕРЖДЕНО  
протоколом заседания Совета  
Краснодарского филиала РЭУ им. Г.В. Плеханова  
от 28.05.2019 № 11  
Председатель  Г.Л. Авагян



Кафедра экономики и управления

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ**  
**для студентов приема 2020 г.**

**Б1.В.01 СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

**Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент**  
**Направленность (профиль) программы Менеджмент на предприятиях**  
**ресторанно-гостиничного бизнеса**

**Уровень высшего образования Бакалавриат**

**Программа подготовки прикладной бакалавриат**

**Рецензенты:**

1. Терещенко Т.А., к.э.н., доцент кафедры финансов и кредита Краснодарского филиала РЭУ им. Г.В. Плеханова
2. Захарова Л.Н., к.э.н., доцент, доцент кафедры экономики предприятия, регионального и кадрового менеджмента КубГУ

**Аннотация рабочей программы дисциплины «Стратегический менеджмент»:**

**Цель изучения дисциплины** – формирование у студентов теоретических знаний и практических навыков, позволяющих впоследствии эффективно управлять организацией на основе принципов стратегического менеджмента.

**Задачи дисциплины** – изучение теоретических основ стратегического менеджмента как инструмента управления деятельностью организаций ресторанно-гостиничного бизнеса, формирование практических навыков стратегического анализа, разработки, обоснования и реализации стратегии организации

Рабочая программа составлена на основании Федерального государственного образовательного стандарта.

Составитель:

 И.В. Балашова, к.э.н., доцент, кафедра экономики и управления  
(подпись)

Рабочая программа рекомендована к утверждению кафедрой экономики и управления  
Протокол от «28» марта 2019 г. № 9

Заведующий кафедрой, к.э.н., доцент  И.В. Балашова  
(Подпись)

Протокол заседания Учебно-методического совета от «18» апреля 2019 г. № 6

СОГЛАСОВАНО



Е.А. Резникова, директор ООО «Гостиница»

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>I. ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ.....</b>	<b>4</b>
<b>II. СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ.....</b>	<b>7</b>
<b>III. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ .....</b>	<b>15</b>
<b>IV. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ, ИНФОРМАЦИОННОЕ И МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ.....</b>	<b>15</b>
<b>V. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН ИЗУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ .....</b>	<b>18</b>
<b>VI. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ.....</b>	<b>24</b>
<b>VII. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ .....</b>	<b>28</b>
<b>VIII. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ И (ИЛИ) ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ .....</b>	<b>29</b>
<b>Лист регистрации изменений .....</b>	<b>36</b>

### Приложения:

**А. Образец экзаменационного билета**

**Б. Карта обеспеченности дисциплины учебными изданиями и иными информационно-библиотечными ресурсами**

**В. Примерный перечень тем курсовых работ**

# **I. ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ**

## **1.1 Цель дисциплины**

Целью учебной дисциплины «Стратегический менеджмент» является: формирование у студентов знаний, направленных на овладение системой понятий, закономерностей, взаимосвязей, отражающих взаимоотношения современных предприятий и организаций с внешней средой, современными концепциями постановки и реализации долгосрочных целей и направлений развития фирмы в условиях возрастания динамичности и неопределенности последней. В содержание курса входит изучение этапов стратегического менеджмента, методических аспектов проведения стратегического и ситуационного анализа и принятия на этой основе управленческих решений, а также реализации стратегических установок в практике работы предприятий ресторанно-гостиничного бизнеса через механизмы внесения изменений, адаптивных состоянию внешней и внутренней среды.

Таким образом, основной целью данного обучающего курса, является сосредоточение знаний будущих специалистов в сфере эффективной организации национального и международного бизнеса в условиях рисков и неопределенности.

**Предмет** изучения – совокупность организационно-управленческих отношений, возникающих в процессе осуществления профессиональной деятельности в сфере эффективной организации национального и международного бизнеса в условиях рисков и неопределенности.

## **1.2 Учебные задачи дисциплины**

Задачами дисциплины являются:

1. сформировать у студентов представления о сущности и роли стратегического управления в обеспечении устойчивого функционирования и развития организации;
2. обучить будущих бакалавров активно использовать теоретические знания в области стратегического управления, освоить навыки принятия стратегических решений;
3. обучить студентов критически мыслить, используя современные математические методы и научные подходы к управлению в условиях неполноты информации и постоянных изменений внешней среды;
4. сформировать у обучающихся навыки, позволяющие эффективно взаимодействовать с партнерами, разрабатывать стратегию и находить альтернативные варианты в условиях неопределенности;
5. сформировать навыки, позволяющие бакалавру приобщиться к управленческой деятельности на основе классических моделей и инструментов стратегического управления применительно к различным условиям деятельности организации;
6. развить у будущих специалистов в сфере управления творческое отношение к мировому опыту стратегического управления и умение использовать его в современных российских условиях.

## **1.3 Место дисциплины в структуре ОПОП ВО (основной профессиональной образовательной программы высшего образования)**

Дисциплина Б1.В.01 Стратегический менеджмент относится к вариативной части учебного плана.

Дисциплина основывается на знании следующих дисциплин: «Методы принятия управленческих решений», «Теория менеджмента», «Статистика», «Теория организации», «Управление человеческими ресурсами», «Организационное поведение», «Организация предпринимательской деятельности» и др.

Для успешного освоения дисциплины «Стратегический менеджмент» студент должен:

1. Знать методологические основы стратегического управления организацией; место и роль стратегического менеджмента в системе управления; принципы стратегического менеджмента.

2. Уметь планировать деятельность организации на основе методов стратегического анализа; разрабатывать стратегии, направленные на реализацию миссии и целей организации; применять методы оценки эффективности стратегии и стратегического менеджмента организации в целом; проводить анализ стратегического потенциала организации.

3. Владеть навыками реализации выбранной стратегии; навыками оценки эффективности стратегического потенциала организации.

Изучение дисциплины «Стратегический менеджмент» необходимо для дальнейшего освоения таких дисциплин, как «Прогнозирование и планирование в управлении», «Управление конкурентоспособностью организации», «Обоснование и эффективность управленческих решений», «Антикризисное управление на предприятиях ресторанно-гостиничного бизнеса» и др.

#### 1.4 Объем дисциплины и виды учебной работы

Показатели объема дисциплины	Всего часов по формам обучения		
	Очная	Заочная	Очно-заочная
Объем дисциплины в зачетных единицах	6 ЗЕТ		
Объем дисциплины в часах	216		
Контактная работа обучающихся с преподавателем (контактные часы), всего	59,85	21,85	51,85
1.Аудиторная работа (Ауд), всего:	56	18	48
в том числе:			
лекции, в том числе интерактивные ()	28 (8)	8 (4)	18 (6)
лабораторные занятия, в том числе интерактивные ()	-	-	
практические (семинарские) занятия, в том числе интерактивные ()	28 (20)	10 (4)	30 (8)
2.Электронное обучение (Элек.)	-	-	-
3.Индивидуальные консультации (ИК)	0,5	0,5	0,5
4.Контактная работа по промежуточной аттестации (Катт)	1	1	1
5.Консультация перед экзаменом (КЭ)	2	2	2
6.Контактная работа по промежуточной аттестации в период экз. сессии (Каттэкз)	0,35	0,35	0,35
Самостоятельная работа (СР) всего:	105,5	170,5	113,5
в том числе:			
самостоятельная работа в семестре (СРС)	54,85	146,85	62,85
самостоятельная работа на курсовую работу	18	18	18
самостоятельная работа в период экз. сессии (Контроль)	32,65	5,65	32,65

Контактная работа при проведении учебных занятий по дисциплине осуществляется в соответствии с приказом Минобрнауки России от 05.04.2017 № 301 «Об утверждении порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры».

#### 1.5 Требования к результатам освоения содержания дисциплины

В результате освоения дисциплины в соответствии с видами профессиональной деятельности, на которые ориентирована программа бакалавриата, должны быть решены следующие профессиональные задачи и сформированы следующие профессиональные (ПК) компетенции:

**ПК-3** – владением навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности.

В результате освоения компетенции **ПК-3** студент должен:

**Знать:** о основные методы стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии предприятия РГБ, направленной на обеспечение конкурентоспособности; теоретические и практические подходы к определению источников и механизмов обеспечения конкурентного преимущества предприятия РГБ

**Уметь:** применять стратегический анализ для выявления проблем предприятий РГБ; разрабатывать корпоративные, конкурентные и функциональные стратегии развития предприятия РГБ на основе ранее разработанных базовых направлений развития; разрабатывать комплекс мероприятий для осуществления стратегии предприятия РГБ, направленной на обеспечение конкурентоспособности; оценивать эффективность стратегических решений с учетом рисков

**Владеть:** навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии предприятия РГБ, направленной на обеспечение конкурентоспособности

**ПК-5** - способностью анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений

В результате освоения компетенции **ПК-5** студент должен:

**Знать:** содержание и взаимосвязь основных элементов процесса стратегического управления; сущность, содержание и взаимосвязи корпоративной, деловой и функциональных стратегий на предприятиях РГБ

**Уметь:** анализировать конкурентную позицию предприятия РГБ в отрасли; анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями предприятия РГБ с целью подготовки сбалансированных управленческих решений; разрабатывать комплекс сбалансированных управленческих решений для реализации стратегии

**Владеть:** основными подходами и методами подготовки сбалансированных управленческих решений на предприятиях РГБ

**ПК-17** - способностью оценивать экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности, выявлять новые рыночные возможности и формировать новые бизнес-модели

В результате освоения компетенции **ПК-17** студент должен:

**Знать:** методику оценки экономических и социальных условий осуществления предпринимательской деятельности в ресторанно-гостиничном бизнесе, принципы выявления рыночных возможностей и формирования новых бизнес-моделей

**Уметь:** оценивать экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности в ресторанно-гостиничном бизнесе, выявлять новые рыночные возможности и формировать новые бизнес-модели

**Владеть:** навыками оценки экономических и социальных условий осуществления предпринимательской деятельности в ресторанно-гостиничном бизнесе, выявления новых рыночных возможностей и формирования новых бизнес-моделей

## 1.6 Формы контроля

Текущий контроль (контроль самостоятельной работы студента - КСР) осуществляется в процессе освоения дисциплины лектором и преподавателем, ведущим семинарские и практические занятия в соответствии с календарно-тематическим планом, в объеме часов, запланированных в расчете педагогической нагрузки по дисциплине «Стратегический менеджмент» в виде следующих работ: подготовка рефератов, эссе, расчетные задания (задачи), тестирование, анализ деловых ситуаций на основе кейс-метода.

Промежуточная аттестация проводится в соответствии с учебным планом в форме защиты курсовой работы и экзамена.

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

баллов по отдельным видам работ в процессе освоения дисциплины «Стратегический менеджмент» осуществляется в соответствии с разделом VIII.

### **1.7 Требования к адаптации учебно-методического обеспечения дисциплины для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов**

Требования к адаптации учебно-методического обеспечения дисциплины для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов определены в Положении об организации образовательного процесса для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья в ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г.В. Плеханова». (<http://www.rea.ru>)

Набор адаптационных методов обучения, процедур текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации осуществляется исходя из специфических особенностей восприятия, переработки материала обучающимися с ограниченными возможностями здоровья с учетом рекомендаций медико-социальной экспертизы, программы реабилитации инвалида с учетом индивидуальных психофизических особенностей.

## II. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Содержание дисциплины «Стратегический менеджмент», описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования в процессе освоения ОПОП ВО представлено в таблице 2.1.

Таблица 2.1

Наименование раздела дисциплины (темы)	Содержание	Формируемые компетенции	Образовательные технологии
<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.	ПК-3, ПК-5, ПК-17	Диагностическое тестирование, лекция, практические занятия, доклад, собеседование
<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.	ПК-3, ПК-5, ПК-17	Интерактивная лекция, практические занятия, доклад, тест, собеседование
<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.	ПК-3, ПК-5, ПК-17	интерактивная лекция, практические занятия, индивидуальные задания, собеседование
<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.	ПК-3, ПК-5, ПК-17	интерактивная лекция, практические занятия, доклад, собеседование
<b>Тема 5. Формирование стратегических целей и стратегии предприятия РГБ</b>	<p>Миссия, цели, приоритеты: понятие миссии организации, содержание миссии; понятие цели, оперативные и стратегические цели; стратегические целевые приоритеты.</p> <p>Методологические подходы к формированию стратегии предприятия: стратегия организации – система бизнес-стратегий; стратегия организации – система функциональных стратегий организации РГБ.</p> <p>Разработка стратегий отдельных бизнесов и их системы. Типовые варианты бизнес-стратегий. Модели выбора бизнес-стратегий: Модель BCG, Модель GE/McKinsey.</p> <p>Разработка стратегии организации как системы функциональных стратегий бизнесов (организации). Стратегия управления персоналом. Финансовая стратегия. Производственная стратегия. Продуктово-маркетинговая стратегия.</p>	ПК-3, ПК-5, ПК-17	интерактивная лекция, практические занятия, собеседование, тест, дискуссия

<b>Тема 6. Стратегия и техническая политика предприятия РГБ</b>	<p>Техническая политика предприятия: технические средства на предприятии РГБ, понятие технической политики.</p> <p>Производственная стратегия как форма реализации положений технической политики предприятия РГБ. Критерии постановки целей производственной стратегии. Ключевые позиции производственной стратегии.</p>	ПК-3, ПК-5, ПК-17	Лекции, практические занятия, собеседование
<b>Тема 7. Стратегия внешнеэкономической деятельности</b>	<p>Внешнеэкономическая 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.</p>	ПК-3, ПК-5, ПК-17	Лекции, практические занятия, доклад, собеседование
<b>Тема 8. Стратегия и организационная структура</b>	<p>Взаимоопределенность стратегии и организационной структуры. Процесс изменения организационной структуры.</p> <p>Стратегические изменения как внутреннее содержание стратегии. Система стратегических изменений. Основные области стратегических изменений.</p>	ПК-3, ПК-5, ПК-17	Лекции, практические занятия, доклад, собеседование
<b>Тема 9. Стратегический потенциал организации РГБ</b>	<p>Стратегический потенциал организации: понятие, составляющие.</p> <p>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 РГБ.</p>	ПК-3, ПК-5, ПК-17	Лекции, практические занятия, доклад, собеседование
<b>Тема 10. Проектирование систем управления</b>	<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>	ПК-3, ПК-5, ПК-17	Лекции, практические занятия, доклад, собеседование

### III. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

В процессе освоения дисциплины «Стратегический менеджмент» используются следующие образовательные технологии в виде контактной и самостоятельной работы:

#### 1. Стандартные методы обучения:

- лекции;
- практические занятия, на которых обсуждаются основные проблемы, раскрываемые в лекциях и сформулированные в домашних заданиях; решаются расчетные задания;
- доклад;
- собеседование;
- самостоятельная работа студентов, в которую входит освоение теоретического материала, подготовка к практическим занятиям, работа с литературой;
- диагностическое тестирование.

#### 2. Методы обучения с применением интерактивных форм образовательных технологий:

- интерактивные лекции;
- дискуссии;
- тестирование.

В процессе освоения дисциплины «Стратегический менеджмент» используются следующие электронные технологии:

- мультимедиа-лекции,
- off-line (электронная почта) консультации.

### IV. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ, ИНФОРМАЦИОННОЕ И МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

#### 4.1 Литература

##### Основная литература (О):

1. Голубков, Е. П. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для академического бакалавриата / Е. П. Голубков. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 290 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-03369-4. — Режим доступа : [www.biblio-online.ru/book/strategicheskij-menedzhment-433092](http://www.biblio-online.ru/book/strategicheskij-menedzhment-433092)
2. Зуб, А. Т. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для академического бакалавриата / А. Т. Зуб. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 375 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-03013-6. — Режим доступа : [www.biblio-online.ru/book/strategicheskij-menedzhment-432044](http://www.biblio-online.ru/book/strategicheskij-menedzhment-432044)
3. Литвак, Б. Г. Стратегический менеджмент : учебник для бакалавров / Б. Г. Литвак. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 507 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-2929-4. — Режим доступа : [www.biblio-online.ru/book/strategicheskij-menedzhment-425854](http://www.biblio-online.ru/book/strategicheskij-menedzhment-425854)

##### Нормативно-правовые документы (НПД):

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 (Д):

1. Мардас, А. Н. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для академического бакалавриата / А. Н. Мардас, О. А. Гуляева, И. Г. Кадиев. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва :

- Издательство Юрайт, 2019. — 176 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-06388-2. — Режим доступа : [www.biblio-online.ru/book/strategicheskiy-menedzhment-434725](http://www.biblio-online.ru/book/strategicheskiy-menedzhment-434725)
2. Отварухина, Н. С. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для академического бакалавриата / Н. С. Отварухина, В. Р. Веснин. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 336 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-02841-6. — Режим доступа : [www.biblio-online.ru/book/strategicheskiy-menedzhment-433882](http://www.biblio-online.ru/book/strategicheskiy-menedzhment-433882)
3. Сидоров, М. Н. Стратегический менеджмент : учебник для прикладного бакалавриата / М. Н. Сидоров. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 158 с. — (Бакалавр. Прикладной курс). — ISBN 978-5-534-08723-9. — Режим доступа : [www.biblio-online.ru/book/strategicheskiy-menedzhment-434076](http://www.biblio-online.ru/book/strategicheskiy-menedzhment-434076)
4. Скобкин, С. С. Стратегический менеджмент в индустрии гостеприимства и туризма : учебник для вузов / С. С. Скобкин. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 442 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-04473-7. — Режим доступа : [www.biblio-online.ru/book/strategicheskiy-menedzhment-v-industrii-gostepriimstva-i-turizma-438659](http://www.biblio-online.ru/book/strategicheskiy-menedzhment-v-industrii-gostepriimstva-i-turizma-438659)
5. Тебекин, А. В. Стратегический менеджмент : учебник для прикладного бакалавриата / А. В. Тебекин. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 333 с. — (Бакалавр. Прикладной курс). — ISBN 978-5-9916-5133-2. — Режим доступа : [www.biblio-online.ru/book/strategicheskiy-menedzhment-444145](http://www.biblio-online.ru/book/strategicheskiy-menedzhment-444145)

Карта обеспеченности дисциплины учебными изданиями и иными информационно-библиотечными ресурсами представлена в приложении Б.

#### **4.2 Перечень информационно-справочных систем**

Информационная справочно-правовая система Консультант плюс (локальная версия)  
Справочно-правовая система Гарант (локальная версия)

#### **4.3 Перечень электронно-образовательных ресурсов**

1. ЭБС «ИНФРА-М» <http://znanium.com>
2. ЭБС «Лань» Книжная коллекция «Инженерно-технические науки» [www.e.lanbook.com](http://www.e.lanbook.com)
3. ЭБС BOOK.ru <http://www.book.ru>
4. ЭБС «ЮРАЙТ» <https://biblio-online.ru/>

#### **4.4 Перечень профессиональных баз данных**

База данных Научной электронной библиотеки eLIBRARY.RU <http://elibrary.ru>  
Библиографическая и реферативная база данных Scopus <https://www.elsevier.com/solutions/scopus>  
База данных PATENTSCOPE <https://patentscope.wipo.int/search/ru/search.jsf>  
База данных стандартов и регламентов Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии (Росстандарт) <http://www.gost.ru>  
Российский архив государственных стандартов, а также строительных норм и правил (СНиП) и образцов юридических документов (РАГС) <http://www.rags.ru/gosts/2874/>  
База данных «Библиотека управления» - Корпоративный менеджмент - <https://www.cfin.ru/rubricator.shtml>

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

1. Сайт «Компьютерная поддержка учебно-методической деятельности филиала» <http://vrgteu.ru>
2. Единое окно доступа к образовательным ресурсам - федеральная информационная система открытого доступа к интегральному каталогу образовательных интернет-ресурсов и к электронной библиотеке учебно-методических материалов для всех уровней образования: <http://window.edu.ru/>
3. Журнал Е38867 Менеджмент в России и за рубежом.

#### **4.6 Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении**

## **образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения**

Операционная система Windows 10

Пакет прикладных программ Office Professional Plus 2010 Rus,

Антивирусная программа Касперского Kaspersky Endpoint Security для бизнеса-Расширенный Rus Edition,

PeaZip,

Adobe Acrobat Reader DC

### **4.7 Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине**

Задания для организации самостоятельной работы представлены на сайте компьютерной поддержки учебной деятельности Краснодарского филиала РЭУ им. Г.В. Плеханова в «Методическом пособии по проведению практических занятий с использованием интерактивных методов обучения и организации самостоятельной работы» по дисциплине «Стратегический менеджмент». Режим доступа: <http://vrgteu.ru>.

Пример заданий по организации самостоятельной работы студента.

#### **Тема 1. Стратегические проблемы развития предприятий и организаций в современных условиях**

**Литература:** О – 1,2; НПД – 1,2,3; Д –1.

##### **Вопросы для самопроверки:**

1. Основные тенденции развития предприятий и организаций в современных условиях
2. Формы развития организаций
3. Стратегические проблемы развития
4. Структура экономики
5. Специфические стратегические проблемы развития отраслей

##### **Тематика форумов, дискуссий:**

1. Современные проблемы стратегического развития организаций
2. Развитие научных взглядов на стратегическое управление организацией
3. Эволюция условий и задач предпринимательской деятельности
4. Этапы становления науки управления
5. Выбор системных решений в соответствии с изменчивостью внешней среды.

#### **Тема 2. Стратегия предприятия, стратегическое управление**

**Литература:** О – 1,2; НПД – 1,2; Д –1,3.

##### **Вопросы для самопроверки:**

1. Система менеджмента организации
2. Понятие «Стратегический менеджмент»
3. Место и роль стратегического менеджмента в системе менеджмента организации
4. Сущность стратегического менеджмента
5. Стратегический аспект в управлении организацией
6. Долгосрочное планирование, стратегическое планирование и стратегическое управление
7. Факторы, определившие развитие стратегического менеджмента
8. Модель процесса стратегического управления организацией
9. Элементы модели и их содержание
10. Стратегический анализ, разработка стратегии, реализация стратегии

#### **Тема 3. Стратегический маркетинг**

**Литература:** О – 1,2; НПД – 1,2,3; Д – 1,2.

##### **Вопросы для самопроверки:**

1. Понятие стратегического маркетинга
2. Функции стратегического маркетинга
3. Понятие продуктово-маркетинговой стратегии
4. Ключевые вопросы (пункты) продуктово-маркетинговой стратегии
5. Первичный уровень продуктово-маркетинговой стратегии
6. Последовательность и основные этапы разработки продуктово-маркетинговой стратегии

7. Продуктовый профиль, его определение
8. SWOT-анализ по продукту
9. Исследование жизненного цикла продукта
10. SNW-анализ по продукту
11. Базовые конкурентные стратегии как инструмент стратегии

**Тематика форумов, дискуссий:**

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

**Индивидуальное задание:**

Обоснование продуктово-маркетинговой стратегии организации:

1. Проанализировать выполнение плана по ассортименту по следующим данным:  
Анализ состава и выполнения плана по ассортименту за 2017 год

Наименование товаров	Цена за ед. (руб.)		Объем продаж		Стоимость (руб.)		Зачет по ассортименту (руб.)
	Бизнес-план	Отчет	Бизнес-план	Отчет	Бизнес-план	Отчет	
1. Холодные закуски	41*0	4120	12*	73			
2. Мясная продукция	210	22*	2300	2050			
3. Горячие закуски	600	600	1020	103*			
4. Гарниры	5900	59*0	35*	199			
5. Салаты	210	216	130*	1400			
6. Свежие фрукты	5*00	5000	130	15*			
7. Мороженое	1430*	14350	10	10			
8. Конфеты	400	420	120*	1332			
9. Кондитерские изделия	160	155	100*0	2520			
10. Безалкогольные напитки	23*	220	2000	1450			
11. Выпечка	2*0	200	1000	-			
Итого	х	х	х	х			

На основании данных таблицы о составе ассортимента, плановых и фактических ценах на товары, планируемых и фактических объемах продаж товаров в натуральном и стоимостном выражении рассчитаем процент выполнения плана по реализации товаров в общем за 2017 год и по ассортименту:

1) % выполнения плана по оптовым продажам составил:

\_\_\_\_\_;

2) % выполнения плана по ассортименту реализуемых товаров составил:

\_\_\_\_\_;

3) рассчитаем величину потерь организации из-за невыполнения плана по ассортименту:

\_\_\_\_\_ тыс. рублей.

2. С целью группировки товаров по категориям, приносящим организации принципиально различный доход от их продажи проведем ABC – анализ. Данный метод позволяет распределить товары по степени их влияния на общий товарооборот:

- категория А – товары, приносящие наибольший доход организации, их рекламе и поиску новых каналов сбыта следует уделить больше внимания;
- категория В – обычные товары, приносящие средний доход организации, но наличие которых в продаже, как правило, обеспечивает основную массу дохода;
- категория С – товары, приносящие меньший доход организации, реализацию которых следует ограничить или вовсе отказаться от их продажи, поскольку доход от их продажи едва покрывает издержки. Проведем группировку товаров по категориям АВС на основании информации о продажах в разрезе ассортимента, составим таблицу.

Фактический объем продаж по видам товаров:

Вид товара	Цена (руб.)	Объем реализации		Доля от общей стоимости (%)
		Количество	Стоимость (руб.)	
1. Холодные закуски	4120	73		
2. Мясная продукция	22*	2050		
3. Горячие закуски	600	103*		
4. Гарниры	59*0	199		
5. Салаты	216	1400		
6. Свежие фрукты	5000	15*		
7. Мороженое	14350	10		
8. Конфеты	420	1332		
9. Кондитерские изделия	155	2520		
10. Безалкогольные напитки	220	1450		
11. Выпечка	200	-		
Итого	х	х		100

3. Проведем ранжирование ассортимента по убыванию вклада в товарооборот. Результаты отразим в таблице:

Вид товара	Доля от общей стоимости (%)	Кумулятивная доля от общей стоимости (%)	Категория
Итого	100	100	х

При выполнении задания необходимо сформировать систему показателей, соответствующую определенному варианту решения задачи. Для этого следует вместо значка «\*» указывать свой порядковый номер по списку группы (уточнить у преподавателя).

#### Тема 4. Ситуационный стратегический анализ

Литература: О – 1,3; НПД – 1,2,3; Д – 2,5.

#### Вопросы для самопроверки:

1. Понятие внешней среды организации и значимость ее анализа
2. Дальняя внешняя среда организации (макроокружение)
3. Ближняя внешняя среда организации (микроокружение)
4. SWOT-анализ
5. PEST-анализ
6. Многофакторный системный анализ внешней среды организации
7. Понятие внутренней среды организации
8. Элементы и подсистемы внутренней среды организации
9. Значение стратегического анализа внутренней среды организации

10. Структура стратегического анализа внутренней среды организации
11. SNW-подход к анализу внутренних ресурсов
12. Сценарное планирование как элемент системы стратегического управления и этап стратегического анализа

### Индивидуальное задание (кейс):

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.)	Материальные 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.

## Тема 5. Формирование стратегических целей и стратегии предприятия РГБ

Литература: О – 1,2; НПД – 1,2,3; Д – 1,2,3,4.

### Вопросы для самопроверки:

1. Понятие миссии организации и ее значение
2. Составляющие миссии организации
3. Определение миссии организации
4. Цели организации, стратегические и оперативные цели
5. Стратегические целевые приоритеты
6. Методологические подходы к формированию стратегии предприятия РГБ

7. Стратегия организации – система бизнес-стратегий
8. Последовательность этапов разработки стратегии организации как системы бизнес стратегий
9. Бизнес-стратегия: типовые варианты и ситуации
10. Система бизнес-стратегий: типовые модели
11. Модель BCG
12. Модель GE/McKinsey
13. Стратегия системы бизнесов и стратегическая синергия
14. Стратегия организации – система функциональных стратегий
15. Стратегия управления персоналом: понятие, основные стратегические позиции
16. Финансовая стратегия: понятие, основные стратегические позиции
17. Многообразие функциональных стратегий

### Индивидуальное задание (кейс):

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	Сильная позиция		Слабая позиция	

<b>стратегическог о развития</b>	<b>Наименование</b>	<b>Оценка</b>	<b>Наименование</b>	<b>Оценка</b>
1. Потенциал формирования ресурсов организации				
2. Уровень эффективности инвестиций организации				
3. Уровень экономической безопасности организации				
4. Уровень качества управления деятельностью организации				
<b>Итого</b>				

Оценка действующей стратегии развития исследуемой организации и ее целевая ориентация

<b>Исследуемое предприятие</b>	<b>Стратегическая позиция предприятия</b>	<b>Целевая ориентация действующей стратегии</b>

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>	_____ _____

**Тематика рефератов, докладов, эссе:**

1. Значение миссии организации, мировая и российская практика ее выбора и определения
2. Современные особенности стратегических целей организации РГБ
3. Методологические подходы к разработке стратегии организации РГБ
4. Место и роль ситуационного анализа в развитии современной организации РГБ
5. Современные инструменты ситуационного анализа
6. Анализ внешней среды организации на основе PEST-анализа
7. Современные методики анализа внутренней среды организации РГБ

## **Тема 6. Стратегия и техническая политика предприятия РГБ**

**Литература: О – 1,2; НПД – 1,2; Д – 1,5.**

### **Вопросы для самопроверки:**

1. Техника и технология
2. Технические средства на предприятии РГБ
3. Понятие технической политики предприятия РГБ
4. Содержание технической политики предприятия РГБ
5. Производственная стратегия как форма реализации положений технической политики предприятия
6. Ключевые позиции производственной стратегии

### **Тематика рефератов, докладов, эссе:**

1. Техническая политика современной организации РГБ
2. Технологическая политика современной организации РГБ
3. Взаимосвязь технической политики со стратегическим управлением
4. Установление баланса между сильными и слабыми сторонами деятельности организации на основе совершенствования технической политики
5. Инструменты технической политики организации РГБ
6. Стратегии и инновации в бизнесе

## **Тема 7. Стратегия внешнеэкономической деятельности**

**Литература: О – 1,2; НПД – 2,3; Д – 3,4,5.**

### **Вопросы для самопроверки:**

1. Внешнеэкономическая деятельность предприятия
2. Мотивы (причины) выхода на внешние рынки
3. Цели внешнеэкономической деятельности
4. Формы внешнеэкономической деятельности и их содержание
5. Ключевые стратегические решения во внешнеэкономической деятельности
6. Стратегии выбора целевого рынка для внешнеэкономической деятельности
7. Стратегии проникновения на внешние рынки
8. Принципы построения внешнеэкономических служб на фирме

### **Тематика рефератов, докладов, эссе:**

1. Применения стратегического подхода к организации внешнеэкономической деятельности торговой организации
2. Влияние факторов макросреды на развитие внешнеэкономической деятельности
3. Диагностика эффективности ВЭД
4. Мониторинг внешней среды и прогнозирование ВЭД
5. Структура и масштабы конкуренции по М. Портеру.
6. Организация и ее стратегия внешнеэкономической деятельности в современных условиях глобализации
7. Практика применения организациями стратегий выбора и проникновения на внешние рынки
8. Использование наступательных конкурентных стратегий для создания конкурентного преимущества.

## **Тема 8. Стратегия и организационная структура**

**Литература: О – 1,2; НПД – 1,2,3; Д – 1,3,4,5.**

### **Вопросы для самопроверки:**

1. Понятие организационной структуры
2. Виды организационных структур
3. Стратегии и виды организационной структуры
4. Реализация стратегии
5. Стратегические изменения как внутреннее содержание стратегии
6. Изменение организационной структуры
7. Типы структур управления
8. Организационное проектирование
9. Стадии проектирования организационной структуры

#### **Тематика рефератов, докладов, эссе:**

1. Определение стратегических факторов и оценочных показателей при анализе внутренней системы организации
2. Понятие устойчивых конкурентных преимуществ их направления их достижения
3. Влияние базовой стратегии организации на ее организационную структуру
4. Зависимость типа организационной структуры организации от комплекса функциональных стратегий
5. Формирование стратегии развития на основе возможностей и стратегического видения.
6. Современные организационные структуры, ориентированные на решение стратегических проблем развития организации
7. Неудачные конкурентные стратегии
8. Преимущества и недостатки основных конкурентных стратегий
9. Соответствие некоторых типов структур стратегиям развития компании

#### **Тема 9. Стратегический потенциал организации РГБ**

**Литература: О – 1,2,3; НПД – 1,2,3; Д –3,4,5.**

#### **Вопросы для самопроверки:**

1. Стратегический потенциал организации РГБ
2. Элементы стратегического потенциала организации РГБ
3. Анализ стратегического потенциала организации РГБ
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 РГБ

#### **Индивидуальное задание:**

Построить «Дерево решения».

Крупное гостиничное предприятие реализует стратегию концентрации на основе развития рынка (путем повышения рыночного рейтинга организации).

Главному инженеру организации необходимо решить, монтировать или нет новую установку по транспортировке товаров внутри организации (со склада в торговые залы ресторанов), которая способна увеличить скорость перемещения товаров с целью их выгодного размещения в торговом зале. Монтаж всей установки по транспортировке товаров обойдется организации в 15 млн. руб.

Если новая установка будет работать безотказно, организация получит прибыль 200 млн. руб. Если же она не будет работать, организация может потерять 150 млн. руб. По оценкам главного инженера существует 60% шансов, что новая установка не будет работать. Можно создать экспериментальную линию, а затем уже решать, монтировать или нет всю установку для обеспечения товаром каждого торгового помещения. Эксперимент обойдется в 10 млн. руб. Главный инженер считает, что существует 50% шансов, что экспериментальная линия будет работать. Если экспериментальная линия будет работать, то 90% шансов за то, что вся смонтированная установка также будет работать. Если же экспериментальная линия не будет работать, то только 20% шансов за то, что вся смонтированная установка эффективно заработает.

Следует ли строить экспериментальную линию? Следует ли монтировать новую установку? Какова ожидаемая стоимостная оценка наилучшего решения?

#### **Тематика рефератов, докладов, эссе:**

1. Определение стратегических ресурсов организации РГБ
2. Персонал организации и эффективность его использования
3. Способы и традиции управления персоналом
4. Уровень социальной напряженности и конфликтности
5. Анализ издержек компании
6. Понятие устойчивых конкурентных преимуществ и направления их достижения.
7. Составляющие стратегического потенциала современной организации РГБ
8. Инструментарий оценки стратегического потенциала организации РГБ
9. Конкурентные преимущества современной организации и их источники
10. Конкурентоспособность российских предприятий на мировом рынке

### **Тема 10. Проектирование систем управления**

**Литература:** О – 1,2,3; НПД – 1,2,3; Д – 1,3,4, 5.

#### **Вопросы для самопроверки:**

1. Система стратегического управления
2. Элементы системы стратегического управления
3. Управляющая подсистема
4. Управляемая подсистема
5. Механизм стратегического управления
6. Структура стратегического управления
7. Типы структур управления

#### **Тематика рефератов, докладов, эссе:**

1. Практика применения принципа взаимообусловленности стратегических целей, системы и структуры управления организации
2. Модели организационных изменений К. Левина и Вайсборда.
3. Особенности применения метода управления сопротивлением при внедрении стратегических изменений.
4. Индивидуальное и групповое сопротивление изменениям.
5. Управление сопротивлением.

### **4.8 Материально-техническое обеспечение дисциплины**

Для реализации дисциплины «Стратегический менеджмент» используются учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, оборудованные мультимедийным оборудованием и учебно-наглядными пособиями, для практических занятий, выполнения курсовых работ, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, а также помещения для самостоятельной работы, оснащенные

компьютерной техникой с возможностью подключения к сети Интернет и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду филиала.

Освоение дисциплинами лицами с ограниченными возможностями здоровья и инвалидами осуществляется с использованием средств обучения общего и специального назначения с учетом рекомендаций медико-социальной экспертизы, программы реабилитации инвалида с учетом индивидуальных психофизических особенностей на основании заявления студента.

## V. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН ИЗУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Тематический план изучения дисциплины «Стратегический менеджмент» для студентов очной формы обучения представляет содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) с указанием часов и видов занятий, самостоятельной работы и формы контроля, таблица 5.1.

Таблица 5.1

Наименование разделов и тем	Контактная работа /контактные часы									Самостоятельная работа*			Формы текущего контроля (КСР)	
	Аудиторные часы						Индивидуальная консультация ИК	Контактная работа по промежуточной аттестации, Катт	Консультация перед экзаменом, КЭ	Контактная работа по промежуточной аттестации и в период экз. сессии, Каттэкз	формы	в семестре, час		контроль /СР в сессию
	лекции	практические занятия	лабораторные работы	всего	в т.ч.интерактивные формы /часы	лекции								
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1.Стратегические проблемы развития предприятий и организаций в современных условиях	2	2	-	4	-	Д/2	-	-	-	-	Лит., Д., Т, С	5	-	Диагностическое тестирование, доклад, собеседование
2. Стратегия предприятия, стратегическое управление	2	2	-	4	ИЛ/2	Д/2	-	-	-	-	Лит., Д., Т, С	5	-	Доклад, тест, собеседование
3. Стратегический маркетинг	2	2	-	4	ИЛ/2	Д/2	-	-	-	-	Лит., ИДЗ, Т,С, Д	5	-	Проверка ИДЗ, собеседование
4. Ситуационный стратегический анализ	4	4	-	8	ИЛ/2	Д/4	-	-	-	-	Лит., Т,ТК, С	5	-	Собеседование, доклад
5. Формирование стратегических целей и стратегии предприятия РГБ	2	2	-	4	ИЛ/2	-	-	-	-	-	Лит., Т, С, ДС	5	-	Собеседование, тест, дискуссия
6. Стратегия и техническая политика предприятия РГБ	4	4	-	8	-	-	-	-	-	-	Лит., ТК, С	5	-	Собеседование

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
7. Стратегия внешнеэкономической деятельности	4	4	-	8	-	Д/4	-	-	-	-	Лит., Д., Т, С	5	-	Доклад, собеседование
8. Стратегия и организационная структура	2	2	-	4	-	-	-	-	-	-	Лит., Д., Т, С	5	-	Доклад, собеседование
9. Стратегический потенциал организации РГБ	4	4	-	8	-	-	-	-	-	-	Лит., Д., Т, С	7	-	Доклад, собеседование
10. Проектирование систем управления	2	2	-	4	-	-	-	-	-	-	Лит., Д., Т, С	7,85	-	Доклад, собеседование
<b>Итого:</b>	<b>28</b>	<b>28</b>	<b>-</b>	<b>56</b>	<b>8</b>	<b>20</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>54,85</b>	<b>-</b>	
<b>Курсовая работа</b>	-	-	-	-	-	-	<b>0,5</b>	<b>1</b>	-	-	-	<b>18</b>	-	
<b>Экзамен</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	<b>2</b>	<b>0,35</b>	-	-	<b>32,65</b>	
<b>Всего по дисциплине</b>	<b>28</b>	<b>28</b>	<b>-</b>	<b>56</b>	<b>8</b>	<b>20</b>	<b>0,5</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>0,35</b>	<b>-</b>	<b>72,85</b>	<b>32,65</b>	

Тематический план изучения дисциплины «Стратегический менеджмент» для студентов очно-заочной формы обучения представляет содержание учебной дисциплины, структурированное по темам (разделам) с указанием часов и видов занятий, контактной и самостоятельной работы, формы контроля, таблица 5.2.

Таблица 5.2

Наименование разделов и тем	Контактная работа /контактные часы									Самостоятельная работа*			Формы текущего контроля (КСР)	
	Аудиторные часы						Индивидуальная консультация ИК	Контактная работа по промежуточной аттестации, Катт	Консультация перед экзаменом, КЭ	Контактная работа по промежуточной аттестации и в период экз. сессии, Каттэкз	формы	в семестре, час		контроль /СР в сессию
	лекции	практические занятия	лабораторные работы	всего	в т.ч.интерактивные формы /часы	лекции								
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1.Стратегические проблемы развития предприятий и организаций в современных условиях	2	2	-	4	-	Д/2	-	-	-	-	Лит., Д., Т, С	5	-	Диагностическое тестирование, доклад, собеседование
2. Стратегия предприятия, стратегическое управление	2	2	-	4	ИЛ/2	Д/2	-	-	-	-	Лит., Д., Т, С	5	-	Доклад, тест, собеседование

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
3. Стратегический маркетинг	2	2	-	4	ИЛ/2	Д/2	-	-	-	-	Лит., ИДЗ, Т,С, Д	5	-	Диагностическое тестирование, доклад, собеседование
4. Ситуационный стратегический анализ	2	4	-	6	ИЛ/2	Д/4	-	-	-	-	Лит., Т,ТК, С	5	-	Доклад, тест, собеседование
5. Формирование стратегических целей и стратегии предприятия РГБ	2	2	-	4	ИЛ/2	-	-	-	-	-	Лит., Т, С, ДС	5	-	Диагностическое тестирование, доклад, собеседование
6. Стратегия и техническая политика предприятия РГБ	2	4	-	6	-	-	-	-	-	-	Лит., ТК, С	5	-	Доклад, тест, собеседование
7. Стратегия внешнеэкономической деятельности	2	4	-	6	-	Д/4	-	-	-	-	Лит., Д., Т, С	8	-	Доклад, собеседование
8. Стратегия и организационная структура	2	2	-	4	-	-	-	-	-	-	Лит., Д., Т, С	8	-	Доклад, собеседование
9. Стратегический потенциал организации РГБ	2	4	-	6	-	-	-	-	-	-	Лит., Д., Т, С	9	-	Доклад, собеседование
10. Проектирование систем управления	-	4	-	4	-	-	-	-	-	-	Лит., Д., Т, С	7,85	-	Доклад, собеседование
<b>Итого:</b>	<b>18</b>	<b>30</b>	<b>-</b>	<b>48</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>62,85</b>	<b>-</b>	
<b>Курсовая работа</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>0,5</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>18</b>	<b>-</b>	
<b>Экзамен</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>2</b>	<b>0,35</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>32,65</b>	
<b>Всего по дисциплине</b>	<b>18</b>	<b>30</b>	<b>-</b>	<b>48</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>0,5</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>0,35</b>	<b>-</b>	<b>80,85</b>	<b>32,65</b>	

Тематический план дисциплины «Стратегический менеджмент» для студентов заочной формы обучения представляет содержание учебной дисциплины, структурированное по темам (разделам) с указанием часов и видов занятий, контактной и самостоятельной работы, формы контроля, таблица 5.3.

Таблица 5.3

Наименование разделов и тем	Контактная работа /контактные часы									Контактная работа по промежуточной аттестации и в период экз. сессии, Катгэкз	Самостоятельная работа*			Формы текущего контроля (КСР)
	Аудиторные часы						Индивидуальная консультация ИК	Контактная работа по промежуточной аттестации, Катг	Консультация перед экзаменом, КЭ		формы	в семестре, час	контроль /СР в сессию	
	лекции	практические занятия	лабораторные работы	всего	в т.ч.интерактивные формы /часы									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1.Стратегические проблемы развития предприятий и организаций в современных условиях	2	-	-	2	-	-	-	-	-	-	Лит., Д., Т, С	14	-	-
2. Стратегия предприятия, стратегическое управление	-	2	-	2	-	Д/2	-	-	-	-	Лит., Д., Т, С	14	-	-
3. Стратегический маркетинг	-	-	-	2	-	-	-	-	-	-	Лит., ИДЗ Т,С, Д	14	-	-
4. Ситуационный стратегический анализ	2	2	-	2	ИЛ/2	-	-	-	-	-	Лит., Т,ТК, С	14	-	Собеседование, доклад
5. Формирование стратегических целей и стратегии предприятия РГБ	2	-	-	2	-	-	-	-	-	-	Лит., Т, С, ДС	14	-	Собеседование, тест, дискуссия
6. Стратегия и техническая политика предприятия РГБ	-	-	-	2	-	-	-	-	-	-	Лит., ТК, С	14	-	Собеседование
7. Стратегия внешнеэкономической деятельности	2	2	-	2	-	Д/2	-	-	-	-	Лит., Д., Т, С	14	-	Доклад, собеседование

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
8. Стратегия и организационная структура	-	2	-	2	-	-	-	-	-	-	Лит., Д., Т, С	16	-	<i>Доклад, собеседование</i>
9. Стратегический потенциал организации РГБ	-	1	-	1	-	-	-	-	-	-	Лит., Д., Т, С	16	-	<i>Доклад, собеседование</i>
10. Проектирование систем управления	-	1	-	1	-	-	-	-	-	-	Лит., Д., Т, С	16,85	-	<i>Доклад, собеседование</i>
<b>Итого:</b>	<b>8</b>	<b>10</b>	-	<b>18</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	-	-	-	-	-	<b>146,85</b>	-	
<b>Курсовая работа</b>	-	-	-	-	-	-	<b>0,5</b>	<b>1</b>	-	-	-	<b>18</b>	-	
<b>Экзамен</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	<b>2</b>	<b>0,35</b>	-	-	<b>5,65</b>	
<b>Всего по дисциплине</b>	<b>8</b>	<b>10</b>	-	<b>18</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>0,5</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>0,35</b>	-	<b>164,85</b>	<b>5,65</b>	

\*Формы самостоятельной работы и затраты времени студентов на самостоятельное выполнение конкретного содержания учебного задания (контрольной, курсовой, расчетной работы и др.) по дисциплине «Стратегический менеджмент» определены в «Методическом пособии по проведению практических занятий с использованием интерактивных методов обучения и организации самостоятельной работы» для студентов направления подготовки программы бакалавриата 38.03.02 Менеджмент

Затраты времени на самостоятельное выполнение конкретного содержания учебного задания (контрольной, курсовой, расчетной работы и др.) определяются преподавателем, ведущим занятия по дисциплине, эмпирически.

Сокращения, используемые в Тематическом плане изучения дисциплины, таблица 5.4

Таблица 5.4

Сокращение	Вид работы
С	Подготовка к собеседованию
ИЛ	Интерактивная лекция
Лит	Работа с литературой
Д	Доклад
ИДЗ	Индивидуальное домашнее задание
Т	Подготовка к тестированию
ТК	Подготовка к текущему контролю
ДС	Дискуссия

## VI. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Фонд оценочных средств по дисциплине «Стратегический менеджмент» разработаны в соответствии с требованиями Положения «О фонде оценочных средств в ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г.В.Плеханова». Оценочные и методические материалы хранятся на кафедре, обеспечивающей преподавание данной дисциплины.

Планируемые результаты обучения студентов по дисциплине «Стратегический менеджмент» представлены в разделе II «Содержание дисциплины».

Типовые контрольные задания по дисциплине «Стратегический менеджмент», необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения основной профессиональной образовательной программы включают в себя:

**1 Диагностическое тестирование входного контроля уровня подготовки обучающихся или уровня профессиональной подготовки обучающихся в процессе изучения смежных дисциплин**

### 1. Задание

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

#### **7. Задание**

Разработка конкретных стратегий на уровне отдельных структурных подразделений характерна для:

- а) функциональной стратегии
- б) корпоративной стратегии
- в) стратегии роста
- г) бизнес-стратегии

#### **8. Задание**

Высокая динамика развития бизнеса, привлечение значительных объемов инвестиций, высокий уровень риска характерны для стратегии:

- а) ограниченного роста
- б) развития продукта
- в) роста
- г) оптимизации

#### **9. Задание**

Понятие «потребительский рынок» означает:

- а) сферу товаров и услуг в пределах определенной территории
- б) рынок товаров и услуг, которые приобретаются отдельными лицами для индивидуального пользования
- в) экономические отношения между производителями товаров и услуг и торговыми посредниками
- г) сферу товарных обменов, предусматривающую взаимодействие продавцов и покупателей потребительских товаров

#### **10. Задание**

Согласно концепции стратегического маркетинга клиентами организации являются:

- а) потребители товаров и услуг
- б) все потребители продуктов деятельности организации внутри и вне ее
- в) покупатели, посредники, партнеры, поставщики
- г) целевые и контактные аудитории

### **11. Задание**

Получение максимального дохода в краткосрочной перспективе характерно для стратегии:

- а) «гонка за лидером»
- б) диверсификация
- в) «сбор урожая»
- г) сокращение

### **12. Задание**

На каком этапе жизненного цикла товара стратегические усилия должны быть направлены на поиск новых рынков сбыта:

- а) на этапе роста
- б) на этапе зрелости и насыщения рынка
- в) на этапе спада
- г) на этапе внедрения на рынок

### **13. Задание**

Факторами внешней среды, косвенно влияющими на разработку стратегии организации, являются:

- а) международное окружение
- б) технологические факторы
- в) конкурентные факторы
- г) социально-культурные факторы

### **14. Задание**

PEST-анализ основан на изучении следующих факторов:

- а) экономические, социокультурные, политические, международные
- б) факторы внутренней и внешней среды
- в) социальные, технологические, экономические, политические
- г) сильные и слабые стороны, возможности и угрозы

### **15. Задание**

Факторами внешней среды, косвенно влияющими на разработку стратегии организации, являются:

- а) денежные доходы населения
- б) бюджетно-финансовая политика
- в) материальные ресурсы предприятия
- г) инвестиции

### **16. Задание**

К факторам внешней среды, оказывающим прямое воздействие на разработку стратегии, относятся:

- а) состояние экономики, политическая обстановка, научно-технический прогресс, социокультурные факторы
- б) поставщики, конкуренты, государственные органы, потребители, международные события
- в) поставщики, потребители, конкуренты, государственные органы, общественные организации
- г) инвесторы, покупатели, конкуренты, поставщики, общественные организации

### **17. Задание**

Неопределенность среды разработки и реализации стратегии – это:

- а) сила, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы
- б) число и разнообразие факторов, на которые должна реагировать организация
- в) скорость изменения внешнего окружения организации
- г) количество информации о внешней среде и ее достоверность

### **18. Задание**

Внутренняя среда организации – это:

- а) потенциал и возможности, которыми располагает организация РГБ для адекватного реагирования на изменения внешних факторов
- б) открытая система, которая для своего существования должна взаимодействовать с внешней средой
- в) процесс преобразования ресурсов, поступающих из внешней среды, в продукцию или услуги
- г) факторы, оказывающие определенное влияние на деятельность организации

### **19. Задание**

Цель организации РГБ – это:

- а) желаемое состояние объекта управления в будущем
- б) генеральное направление деятельности организации
- в) задание, ориентирующее на достижение желаемого результата
- г) предписания, обязательные для исполнения работниками организации

### **20. Задание**

К числу требований, предъявляемых к целям управления, не относятся:

- а) достижимость и реалистичность
- б) оперативность и альтернативность
- в) конкретность и измеримость
- г) согласованность и непротиворечивость

## **2 Тематика курсовых работ**

1. Выбор стратегии организационных изменений на предприятии РГБ
2. Выбор стратегии развития организации РГБ
3. Конкурентоспособность организации: оценка и направления повышения
4. Оптимизация организационной структуры управления организации
5. Разработка антикризисной стратегии организации РГБ
6. Разработка конкурентной модели организации РГБ
7. Разработка конкурентной стратегии организации на потребительском рынке
8. Разработка стратегии развития сети предприятий общественного питания на потребительском рынке
9. Стратегия развития организации на региональном рынке
10. Выбор стратегии управления гостиничным хозяйством
11. Стратегия развития гостиничного комплекса на потребительском рынке
12. Повышение конкурентных преимуществ организации на основе совершенствования кадрового потенциала
13. Разработка конкурентной стратегии предприятия ресторанно-гостиничного бизнеса
14. Разработка стратегии развития предприятия малого бизнеса
15. Обоснование целесообразности стратегии развития государственного (муниципального) предприятия
16. Разработка и обоснование функциональной стратегии организации
17. Обоснование миссии и целевых стратегических ориентиров предприятия
18. Разработка конкурентной стратегии ресторана
19. Разработка конкурентной стратегии гостиничного хозяйства
20. Проектирование эффективной системы управления в организации РГБ
21. Особенности оперативного и стратегического управления фирмой.

22. Необходимость стратегического менеджмента.
23. Проблемы и трудности стратегического управления.
24. Стратегическое управление как совокупность взаимосвязанных управленческих процессов.
25. Анализ и выбор стратегии поведения как сердцевина стратегического управления.
26. Выполнение стратегии – залог успеха и достижения поставленных целей.
27. Определяющая роль высшего руководства в выполнении стратегии фирмы.
28. Оценка и контроль выполнения стратегии.
29. Определение миссий и целей стратегического управления.
30. Необходимость проведения анализа среды при стратегическом планировании деятельности фирмы.
31. Необходимость поддержания баланса между организацией и внешней средой.
32. Ситуационный анализ, его особенности и содержание.
33. Анализ сильных и слабых сторон фирмы.
34. Широкое и узкое понимание миссии организации РГБ
35. Факторы, оказывающие влияние на определение миссии.
36. Требования, предъявляемые к целям при их формировании.

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

### 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 РГБ 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 совершенствовать:

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 кампания «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, приспособляйся 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. Попробуйте 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 понятию «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. Удается 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 торговых агентов, среди которых женщин нет, а также может раздосадовать некоторых важных клиентов фирмы.

Возьмете ли вы эту женщину на работу? Почему?

Задача №27

Вы - менеджер туристской фирмы. К вам пришла женщина, желающая отдохнуть в Греции. У вас же есть горящий тур на Мертвое море в Израиль. У женщины явные проблемы с давлением, 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 шампунь следует применять дважды при каждом мытье головы. Дополнительного эффекта потребитель не получит, но шампунь будет расходоваться в два раза быстрее, и, следовательно, увеличится 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 обеспечивает 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 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)?

Пример экзаменационного билета по дисциплине «Стратегический менеджмент» представлен в Приложении А к рабочей программе дисциплины.

#### 4 Типовые задания к практическим занятиям

##### Индивидуальные задания

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-численность персонала (чел.)	Средне-годовая стоимость ОС (тыс.руб.)	Фонд заработной платы (тыс.руб.)	Материальные затраты (тыс.руб.)	Полная стоимость реализованных товаров (тыс.руб.)
Товарная продукция (т.р.)						
Среднечисленность 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.

## **5 Типовые задания к интерактивным занятиям**

### **Темы дискуссий**

1. Современные проблемы стратегического развития организаций РГБ
2. Развитие научных взглядов на стратегическое управление организацией РГБ
3. Эволюция условий и задач предпринимательской деятельности
4. Этапы становления науки управления
5. Выбор системных решений в соответствии с изменчивостью внешней среды.
1. Стратегическое управление в системе управления современной организации РГБ
2. Взаимосвязь стратегического менеджмента и тактического управления
3. Практика применения российскими предприятиями принципов стратегического управления
9. Концептуальные особенности стратегического маркетинга как подхода к управлению организацией
10. Современный инструментарий, используемый при разработке маркетинговой стратегии организации РГБ
11. Маркетинговые стратегии, реализуемые российскими и зарубежными предприятиями

## **6 Примеры тестов для контроля знаний**

### **Тема 2. Стратегия предприятия, стратегическое управление**

1. Согласно классической теории конкуренции различают следующие рыночные ситуации:  
Чистая конкуренция, чистая монополия, олигополия, монополистическая конкуренция  
Прямая конкуренция, косвенная конкуренция, монополия, олигополия  
Чистая конкуренция, монополистическая конкуренция, монополия, чистая олигополия  
Чистая конкуренция, косвенная монополия, прямая олигополия, монополистическая конкуренция
2. Наиболее благоприятным стратегическим положением обладает организация:  
С высокими конкурентными преимуществами на рынке с высоким уровнем конкуренции  
С низкими конкурентными преимуществами на рынке с низким уровнем конкуренции  
С высокими конкурентными преимуществами на рынке с низким уровнем конкуренции  
Со средними конкурентными преимуществами на рынке со средним уровнем конкуренции
3. Важнейшие вопросы, в ответе на которые заключается сущность стратегического менеджмента:  
В каком положении оно хотело бы находиться через три, пять, десять лет  
В каком положении предприятие находится в настоящее время  
Каким способом достигнуть желаемого  
Каким образом мы достигли настоящего результата
4. Высший уровень стратегического менеджмента – это... уровень  
(впишите пропущенное слово с заглавной буквы)
5. К числу стратегических решений можно отнести:  
Внедрение новой технологии  
Выход на новые рынки сбыта  
Приобретение, слияние предприятий  
Реконструкцию предприятия

6. Кто считается предшественником стратегического управления и первым стратегом, Философы древности и военные... (впишите пропущенное слово с заглавной буквы)
7. Наиболее часто повторяющаяся ошибка при реализации новой стратегии – это новая стратегия автоматически налагается на старую ... (впишите пропущенное слово с заглавной буквы)
8. Основные различия между стратегическим управлением на коммерческом предприятии и в государственном учреждении заключаются в ... формирования миссии и целей, в способах мониторинга и контроля, в характере ответственности, в способах оценки деятельности (впишите пропущенное слово с заглавной буквы)
9. Перефразируя П. Друкера, И. Ансофф пишет: «Стратегическое планирование – это управление по планам, а стратегический менеджмент – это управление по ...» (впишите пропущенное слово с заглавной буквы)
10. Руководящая философия бизнеса, обоснование существования фирмы, не сама цель, а скорее, чувство основной цели фирмы – это ... (впишите пропущенное слово с заглавной буквы)
11. Стратегический менеджмент включает элементы всех предшествующих ... управления бюджетирования, перспективного и стратегического планирования (впишите пропущенное слово с заглавной буквы)
12. Факторы, которые включает в себя понятие стратегического менеджмента...
- Политические
  - Правовые
  - Социальные
  - Экономические
  - Культурные
13. Функциональный анализ внешней среды деятельности предприятия должен проводиться службой (впишите пропущенное слово с заглавной буквы)
14. Характерные особенности стратегических решений:
- Инновационны по своей природе
  - Неопределенны по своей природе
  - Субъективны по своей природе
  - Объективны по своей природе
15. Точка безубыточности равна ... единиц товара если переменные затраты на производство единицы изделия составляют 48 руб. цена единицы изделия 60 руб. общая сумма условно-постоянных расходов равна 1200 руб. общая сумма переменных затрат 14400 руб. маржинальный доход на весь объем продукции - 3600 руб (введите число).
16. Выручка от продаж составляет в предыдущем году 1000 тыс. руб. в отчетном - 1200 тыс. руб. средняя рентабельность продаж в предыдущем году - 10% в отчетном году - 11%. За счет увеличения выручки дополнительно получено ... тыс. руб. прибыли. (введите число).
17. Управление на основе экстраполяции предполагает:
- Составление прогнозов, основанных на перенесении тенденций прошлого на будущий период
  - Рациональное использование внутренних ресурсов
  - Выбор эффективных стратегий и их реализация
  - Определение стратегических целей и решение тактических задач

18. Под стратегическим альянсом понимается:  
Соглашение об объединении капиталов  
Форма сотрудничества, связанная с поглощением нескольких компаний  
Соглашение о партнерстве, направленное на совместное достижение стратегической цели с сохранением хозяйственной и юридической самостоятельности  
соглашение о совместной деятельности компании путем слияния и усиления конкурентных преимуществ

19. Основные элементы, составляющие процесс стратегического менеджмента:  
Реализация стратегии  
Стратегический контроль и регулирование  
Стратегическое планирование  
Организационные изменения

20. Позиции, по которым стратегический план отличается от других видов плана:  
Период действия  
Степень точности  
Структура  
Цели  
Трудовые ресурсы

## **Тема 5. Формирование стратегических целей и стратегии предприятия РГБ**

1. Главной задачей стратегического менеджмента является:

Анализ внешней и внутренней среды  
Разработка и реализация стратегии  
Разработка эффективной инновационной политики  
Разработка стратегии

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

Оперативного управления  
Стратегического планирования  
Процесса принятия решений  
Стратегического управления

3. Основными типами систем в стратегическом менеджменте являются:

Внешние и внутренние  
Случайные и выборочные  
Открытые и закрытые  
Динамические и статические

4. Синергизм как свойство системы управления означает:

Многokратное усиление свойств системы в результате взаимодействия ее отдельных элементов  
Появление у системы новых свойств, не присущих ее составным частям  
Эволюция системы в качественно новое состояние  
Взаимосвязь и взаимообусловленность составных частей системы

5. Ограничениями стратегического менеджмента являются:

Разработка альтернативных вариантов стратегий  
Необходимость привлечения дополнительных ресурсов

Высокий уровень конкурентной борьбы  
Отсутствие однозначных процедур и схем

6. Как соотносятся понятия «миссия» и «цель» предприятия РГБ:

Миссия конкретизирует содержание цели  
Миссия – это основная общая цель предприятия  
Эти понятия равнозначны  
Миссия носит подчиненный характер по отношению к цели

7. Концепция стратегического менеджмента предусматривает ориентацию на:

Стратегическое планирование  
Решение тактических задач  
Достижение долгосрочных целей  
Достижение целей организации

8. Основным объектом стратегического контроля являются:

Финансово-экономические результаты деятельности предприятия РГБ  
Уровень издержек и доля рынка  
Процесс разработки и реализации стратегии  
Сопоставление достигнутых результатов с установленными стандартами

9. Способность менеджера к стратегическому мышлению включает следующие элементы:

Умение моделировать ситуацию и выявлять необходимость изменений  
Способность разрабатывать стратегию изменений и использовать надежные модели и методы принятия решений  
Способность воплощать стратегию в жизнь  
Все вышеперечисленное

10. Разработка конкретных стратегий на уровне отдельных структурных подразделений характерна для:

Функциональной стратегии  
Корпоративной стратегии  
Стратегии роста  
Бизнес - стратегии

11. Основная общая цель предприятия, выражающая причину его существования – это... (впишите пропущенное слово с заглавной буквы)

12. Цель организации – это ...

Желаемое состояние объекта управления в будущем  
Генеральное направление деятельности организации  
Задание, ориентирующее на достижение желаемого результата  
Предписания, обязательные для исполнения работниками организации

13. Основой стратегического менеджмента является:

Достижение предприятием технико-экономических показателей  
Выявление и удовлетворение спроса покупателей  
Контроль за изменениями внешней среды  
Оперативная адаптация к изменениям рыночных факторов

14. Для какого вида стратегического менеджмента характерны учет изменчивости внешней среды и возможность корректировки стратегии:

Управление на основе предвидения изменений  
Управление на основе экстраполяции

Управление на основе ранжирования стратегических задач  
Управление на основе долгосрочного планирования

15. Основным содержанием долгосрочных планов предприятия РГБ является определение:

Бюджета  
Механизмов деятельности  
Политики  
Целей и стратегии

16. Миссия – это:

Образное представление смысла деятельности и перспектив организации  
Конечное состояние, которого стремится достичь организация  
Основная общая цель организации, характеризующая ее предназначение  
Применяемые управленческие технологии и функции, позволяющие реализовать предназначение организации

17. Основное содержание стратегического менеджмента составляет:

Комплекс мероприятий, направленных на достижение долгосрочных целей и повышение конкурентоспособности организации  
Умение прогнозировать изменения покупательского спроса и осуществлять необходимые корректировки стратегии  
Анализ стратегических альтернатив и выбор оптимального варианта стратегии организации  
Установление стратегических приоритетов, анализ и моделирование рыночных ситуаций

18. Основной концепции стратегического менеджмента является:

Оперативное управление  
Управление инновациями  
Управление проектами  
Долгосрочное управление

19. Базовыми (эталонными) стратегиями развития бизнеса (по М. Мескону) являются:

Рост, сокращение, дифференциация, сегментация  
Увеличение, снижение, сочетание  
Ограниченный рост, рост, сокращение, сочетание  
Слияние, приобретение, интеграция, диверсификация

20. Характеристики, которыми должны обладать цели, согласно принципа SMART:

Приемлемость  
Измеримость  
Определенность во времени, сроках достижения  
Достижимость  
Гибкость

## **VII. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины «Стратегический менеджмент» представлены в нормативно-методических документах:

Положение об интерактивных формах обучения (<http://www.rea.ru>)  
Положение об организации самостоятельной работы студентов (<http://www.rea.ru>)  
Положение о курсовых работах (<http://www.rea.ru>)  
Положение о рейтинговой системе оценки успеваемости и качества знаний студентов (<http://www.rea.ru>)  
Положение об учебно-исследовательской работе студентов (<http://www.rea.ru>)

Организация деятельности студента по видам учебных занятий по дисциплине «Стратегический менеджмент» представлена в таблице 7.1.

Таблица 7.1

Вид учебных занятий	Организация деятельности студента
Лекция	Написание конспекта лекций: кратко, схематично, последовательно фиксировать основные положения, выводы, формулировки, обобщения; отмечать важные мысли, выделять ключевые слова, термины. Проверка терминов, понятий с помощью энциклопедий, словарей, справочников с выписыванием толкований в тетрадь. Обозначить вопросы, термины, материал, который вызывает трудности, попытаться найти ответ в рекомендуемой литературе. Если самостоятельно не удастся разобраться в материале, необходимо сформулировать вопрос и задать преподавателю на консультации, на практическом занятии.
Практические занятия (дискуссии)	Проработка рабочей программ, уделяя особое внимание целям и задачам, структуре и содержанию дисциплины. Конспектирование источников. Работа с конспектом лекций, подготовка ответов к контрольным вопросам, просмотр рекомендуемой литературы, работа с текстом. Прослушивание аудио- и видеозаписей по заданной теме, решение расчетно-графических заданий, решение задач по алгоритму, решение ситуационных задач, комплексных ситуационных задач.
Индивидуальные задания, собеседование	Изучение конспекта лекций, знакомство с основной и дополнительной литературой, включая справочные издания, зарубежные источники, конспект основных положений, терминов, сведений, требующихся для запоминания и являющихся основополагающими в этой теме.
Доклад	Поиск литературы и составление библиографии, использование от 3 до 5 научных работ, изложение мнения авторов и своего суждения по выбранному вопросу; изложение основных аспектов проблемы. Ознакомление со структурой и оформлением реферата
Работа с литературными источниками	При работе с книгой необходимо подобрать литературу, научиться правильно ее читать, вести записи. Для подбора литературы в библиотеке используются алфавитный и систематический каталоги. Важно помнить, что рациональные навыки работы с книгой - это всегда большая экономия времени и сил. Изучая материал по учебнику, следует переходить к следующему вопросу только после правильного уяснения предыдущего, описывая на бумаге все выкладки и вычисления. Особое внимание следует обратить на определение основных понятий курса. Студент должен подробно разбирать примеры, которые поясняют такие определения, и уметь строить аналогичные примеры самостоятельно. Нужно добиваться точного представления о том, что изучаешь. Полезно составлять опорные конспекты. При изучении материала по учебнику полезно дополнять конспект лекций. Там же следует отмечать вопросы, выделенные студентом для консультации с преподавателем.

Тестирование	Проверка знаний студента по пройденному материалу. Вопросы в тесте могут быть закрытые (когда необходимо выбрать один или несколько правильных ответов из предложенного перечня), открытые (когда необходимо вписать самостоятельно правильный ответ), или задачи.
Курсовая работа	Изучение научной, учебной, нормативной и другой литературы. Отбор необходимого материала; формирование выводов и разработка конкретных рекомендаций по решению поставленной цели и задачи; проведение практических исследований по данной теме. Методические указания по выполнению требований к оформлению курсовой работы находятся в методических материалах по дисциплине.

### **VIII. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ И (ИЛИ) ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ**

В соответствии с Положением о рейтинговой системе оценки успеваемости и качества знаний студентов в ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г.В.Плеханова» распределение баллов, формирующих рейтинговую оценку работы студента, осуществляется следующим образом, таблица 8.1.

Таблица 8.1

Виды работ	Максимальное количество баллов
Выполнение учебных заданий на аудиторных занятиях	20
Текущий и рубежный контроль	20
Творческий рейтинг	20
Промежуточная аттестация (экзамен)	40
Итого	100

#### **Критерии оценки заданий текущего контроля успеваемости обучающегося в семестре**

1) Расчет баллов по результатам текущего контроля

Расчет баллов по результатам текущего контроля в 6 семестре представлен в таблице 8.2

Таблица 8.2

Форма контроля	Наименование раздела (темы), выносимых на контроль	Форма проведения контроля	Количество баллов, максимально
Текущий контроль	1. Стратегические проблемы развития предприятий и организаций в современных условиях	<i>Диагностическое тестирование, доклад, собеседование</i>	<b>2,0</b>
	2. Стратегия предприятия, стратегическое управление	<i>Доклад, тест, собеседование</i>	<b>2,0</b>
	3. Стратегический маркетинг	<i>Проверка ИДЗ, собеседование</i>	<b>1,5</b>
	4. Ситуационный стратегический анализ	<i>Собеседование, доклад</i>	<b>3,0</b>
	5. Формирование стратегических целей и стратегии предприятия РГБ	<i>Собеседование, тест, дискуссия</i>	<b>1,5</b>

	6. Стратегия и техническая политика предприятия РГБ	<i>Собеседование</i>	<b>4,5</b>
	7. Стратегия внешнеэкономической деятельности	<i>Доклад, собеседование</i>	<b>1,5</b>
	8. Стратегия и организационная структура	<i>Доклад, собеседование</i>	<b>1,0</b>
	9. Стратегический потенциал организации РГБ	<i>Доклад, собеседование</i>	<b>1,5</b>
	10. Проектирование систем управления	<i>Доклад, собеседование</i>	<b>1,5</b>
<b>Всего</b>			<b>20</b>

## 2) Критерии оценки курсовой работы

В период изучения дисциплины «Стратегический менеджмент» студенты выполняют курсовую работу.

Курсовая работа оценивается в соответствии с требованиями, представленными в Положении о курсовой работе ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г. В. Плеханова».

## 3) Критерии оценки заданий к практическим занятиям

### Собеседование – 0,5 балла

**0,5 балла** выставляется студенту, если он свободно отвечает на теоретические вопросы и показывает глубокие знания изученного материала,

**0,4 балла** выставляется студенту, если его ответы на теоретические вопросы не достаточно полные, имеются ошибки при ответах на дополнительные вопросы,

**0,3 балла** выставляется студенту, если он отвечает на 50% задаваемых вопросов и частично раскрывает содержание дополнительных вопросов,

**0,2 балла** выставляется студенту, если он теоретическое содержание курса освоил частично или отсутствует ориентация в излагаемом материале, нет ответов на задаваемые дополнительные вопросы.

### Тестирование – 0,5 балла

**0,5 балла** выставляется студенту, при условии его правильного ответа не менее чем на 90% тестовых заданий

**0,4 балла** выставляется студенту при условии его правильного ответа от 70 до 89% тестовых заданий

**0,3 балла** выставляется студенту при условии его правильного ответа от 50 до 69% тестовых заданий

**0,2 балла** выставляется студенту при условии его правильного ответа менее чем на 50% тестовых заданий

### Доклад – 0,5 балла

**0,5 балла** – выставляется студенту, если выполнены все требования к написанию доклада (презентации): обозначена проблема и обоснована ее актуальность, проведен анализ различных точек зрения на рассматриваемую проблему и логично изложена собственная позиция, сформулированы выводы, тема раскрыта полностью, выдержан объем, соблюдены требования к внешнему оформлению, выполнена качественная презентация,

**0,4 балла** – выставляется студенту, если основные требования к докладу (презентации): выполнены, но присутствуют недочеты. В частности, имеются неточности в изложении материала, отсутствует логическая последовательность в суждениях, не выдержан объем реферата, имеются упущения в оформлении презентации,

**0,3 балла** – выставляется студенту, если имеются существенные отклонения от требований к докладу (презентации). В частности, тема раскрыта частично, допущены ошибки и отсутствуют выводы.

Индивидуальное задание – 0,5 балла

**0,5 балла** выставляется студенту, если он полностью выполнил индивидуальное домашнее задание, подробно законспектировал задание,

**0,3балла** выставляется студенту, если он выполнил индивидуальное домашнее задание на 70%,

**0,2 балла** выставляется студенту, если он выполнил индивидуальное домашнее задание на 50%,

**0,1 балл** выставляется студенту, если он выполнил индивидуальное домашнее задание на 20%.

4) Критерии оценки заданий к интерактивным занятиям

Дискуссия – 0,5 балла

**0,5 балла** выставляется студенту, если он правильно понимает суть вопроса, а ответ на него является исчерпывающим, т.е. охватывает все его существенные аспекты, в нем полно отражена относящаяся к вопросу законодательная и нормативно-правовая база,

**0,4 балла** выставляется студенту, если он правильно понимает суть вопроса, раскрывает основные понятия, относящиеся к предмету вопроса, но в ответе не полно отражена законодательная и нормативно-правовая база,

**0,3 балла** выставляется студенту, если он понимает суть вопроса, но не полно, не точно описывает предмет вопроса, а также отдельные основные понятия, относящиеся к области обсуждения, или в ответе присутствуют отдельные ошибочные положения, нечеткие формулировки,

**0,2 балла** ответ является неправильным в целом или содержит в основном ошибочные положения, не отражает суть обсуждения.

**Критерии оценки творческого рейтинга**

Распределение баллов осуществляется по решению кафедры и результат распределения баллов за соответствующие виды работ представляется в виде следующей таблицы 8.3.

Таблица 8.3

Наименование раздела (темы) дисциплины	Вид работы	Количество баллов, максимально
Тема 9. Стратегический потенциал организации РГБ	Тренинг	10
Тема 5. Формирование стратегических целей и стратегии предприятия РГБ	Проект	10
Итого		<b>20</b>

**Критерии оценки промежуточной аттестации**

**Экзамен** по результатам изучения дисциплины «Стратегический менеджмент» в 6 семестре проводится в устной форме и соответствует 40 баллам. Экзамен состоит из двух теоретических вопросов и одного практического задания. Оценка по результатам экзамена выставляется по следующим критериям:

- правильный ответ на первый вопрос – 12 баллов;
- правильный ответ на второй вопрос - 12 баллов;
- правильное решение задачи – 16 баллов.

**Итоговый балл** формируется суммированием баллов за промежуточную аттестацию и баллов, набранных перед аттестацией в течение семестра.

**Курсовая работа**

В период изучения дисциплины «Стратегический менеджмент» студенты выполняют курсовую работу. Максимальная сумма баллов по курсовой работе устанавливается в

соответствии с «Положением о рейтинговой оценке успеваемости и качества знаний студентов в ФГБОУ ВО «РЭУ им. Г.В. Плеханова» и Положением о курсовой работе в размере 100 баллов и распределяется следующим образом (таблица 8.5):

Таблица 8.5

Разделы курсовой работы	Максимальное количество баллов
Содержательная часть	55
Оформление и информационное сопровождение	20
Защита	25
<b>Итого</b>	<b>100</b>

**Итоговый балл** формируется суммированием баллов за промежуточную аттестацию и баллов, набранных перед аттестацией в течение семестра. Для обучающихся очной формы применяется 100-балльная оценка знаний, для обучающихся заочной формы обучения – традиционная четырехбалльная система оценки знаний.

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

100-балльная система оценки	Традиционная четырехбалльная система оценки	Формируемые компетенции (индикаторы компетенций)	Критерии оценивания
85 – 100 баллов	«отлично»	ПК-3	<p><b>Знает верно и в полном объеме:</b> основные методы стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии предприятия РГБ, направленной на обеспечение конкурентоспособности; теоретические и практические подходы к определению источников и механизмов обеспечения конкурентного преимущества предприятия РГБ</p> <p><b>Умеет верно и в полном объеме:</b> применять стратегический анализ для выявления проблем предприятий РГБ; разрабатывать корпоративные, конкурентные и функциональные стратегии развития предприятия РГБ на основе ранее разработанных базовых направлений развития; разрабатывать комплекс мероприятий для осуществления стратегии предприятия РГБ, направленной на обеспечение конкурентоспособности; оценивать эффективность стратегических решений с учетом рисков</p> <p><b>Владеет навыками верно и в полном объеме:</b> навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии предприятия РГБ, направленной на обеспечение конкурентоспособности</p>
		ПК-5	<p><b>Знает верно и в полном объеме:</b> содержание и взаимосвязь основных элементов процесса стратегического управления; сущность, содержание и взаимосвязи корпоративной, деловой и функциональных стратегий на предприятиях РГБ</p> <p><b>Умеет верно и в полном объеме:</b> анализировать конкурентную позицию предприятия РГБ в отрасли; анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями предприятия РГБ с целью подготовки сбалансированных управленческих решений; разрабатывать комплекс сбалансированных управленческих решений для реализации стратегии</p>

			<p><b>Владеет навыками верно и в полном объеме:</b> основными подходами и методами подготовки сбалансированных управленческих решений на предприятиях РГБ</p>
		ПК-17	<p><b>Знает верно и в полном объеме:</b> методику оценки экономических и социальных условий осуществления предпринимательской деятельности в ресторанно-гостиничном бизнесе, принципы выявления рыночных возможностей и формирования новых бизнес-моделей</p> <p><b>Умеет верно и в полном объеме:</b> оценивать экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности в ресторанно-гостиничном бизнесе, выявлять новые рыночные возможности и формировать новые бизнес-модели</p> <p><b>Владеет навыками верно и в полном объеме:</b> навыками оценки экономических и социальных условий осуществления предпринимательской деятельности в ресторанно-гостиничном бизнесе, выявления новых рыночных возможностей и формирования новых бизнес-моделей</p>
70 – 84 баллов	«хорошо»	ПК-3	<p><b>Знает с незначительными замечаниями:</b> основные методы стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии предприятия РГБ, направленной на обеспечение конкурентоспособности; теоретические и практические подходы к определению источников и механизмов обеспечения конкурентного преимущества предприятия РГБ</p> <p><b>Умеет с незначительными замечаниями:</b> применять стратегический анализ для выявления проблем предприятий РГБ; разрабатывать корпоративные, конкурентные и функциональные стратегии развития предприятия РГБ на основе ранее разработанных базовых направлений развития; разрабатывать комплекс мероприятий для осуществления стратегии предприятия РГБ, направленной на обеспечение конкурентоспособности; оценивать эффективность стратегических решений с учетом рисков</p> <p><b>Владеет навыками с незначительными замечаниями:</b> навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии предприятия РГБ, направленной на обеспечение конкурентоспособности</p>
		ПК-5	<p><b>Знает с незначительными замечаниями:</b> содержание и взаимосвязь основных элементов процесса стратегического управления; сущность, содержание и взаимосвязи корпоративной, деловой и функциональных стратегий на предприятиях РГБ</p> <p><b>Умеет с незначительными замечаниями:</b> анализировать конкурентную позицию предприятия РГБ в отрасли; анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями предприятия РГБ с</p>

			<p>целью подготовки сбалансированных управленческих решений; разрабатывать комплекс сбалансированных управленческих решений для реализации стратегии</p> <p><b>Владеет навыками с незначительными замечаниями:</b> основными подходами и методами подготовки сбалансированных управленческих решений на предприятиях РГБ</p>
		ПК-17	<p><b>Знает с незначительными замечаниями:</b> методику оценки экономических и социальных условий осуществления предпринимательской деятельности в ресторанно-гостиничном бизнесе, принципы выявления рыночных возможностей и формирования новых бизнес-моделей</p> <p><b>Умеет с незначительными замечаниями:</b> оценивать экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности в ресторанно-гостиничном бизнесе, выявлять новые рыночные возможности и формировать новые бизнес-модели</p> <p><b>Владеет навыками с незначительными замечаниями:</b></p>
50 – 69 баллов	«удовлетворительно»	ПК-3	<p><b>Знает на базовом уровне, с ошибками:</b> основные методы стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии предприятия РГБ, направленной на обеспечение конкурентоспособности; теоретические и практические подходы к определению источников и механизмов обеспечения конкурентного преимущества предприятия РГБ</p> <p><b>Умеет на базовом уровне, с ошибками:</b> применять стратегический анализ для выявления проблем предприятий РГБ; разрабатывать корпоративные, конкурентные и функциональные стратегии развития предприятия РГБ на основе ранее разработанных базовых направлений развития; разрабатывать комплекс мероприятий для осуществления стратегии предприятия РГБ, направленной на обеспечение конкурентоспособности; оценивать эффективность стратегических решений с учетом рисков</p> <p><b>Владеет на базовом уровне, с ошибками:</b> навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии предприятия РГБ, направленной на обеспечение конкурентоспособности</p>
		ПК-5	<p><b>Знает на базовом уровне, с ошибками:</b> содержание и взаимосвязь основных элементов процесса стратегического управления; сущность, содержание и взаимосвязи корпоративной, деловой и функциональных стратегий на предприятиях РГБ</p> <p><b>Умеет на базовом уровне, с ошибками:</b> анализировать конкурентную позицию предприятия РГБ в отрасли; анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями предприятия РГБ с целью подготовки сбалансированных управленческих решений; разрабатывать комплекс сбалансированных управленческих решений для реализации стратегии</p>

			<p><b>Владеет на базовом уровне, с ошибками:</b> основными подходами и методами подготовки сбалансированных управленческих решений на предприятиях РГБ</p>
		ПК-17	<p><b>Знает на базовом уровне, с ошибками:</b> методику оценки экономических и социальных условий осуществления предпринимательской деятельности в ресторанно-гостиничном бизнесе, принципы выявления рыночных возможностей и формирования новых бизнес-моделей</p> <p><b>Умеет на базовом уровне, с ошибками:</b> оценивать экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности в ресторанно-гостиничном бизнесе, выявлять новые рыночные возможности и формировать новые бизнес-модели</p> <p><b>Владеет на базовом уровне, с ошибками:</b> навыками оценки экономических и социальных условий осуществления предпринимательской деятельности в ресторанно-гостиничном бизнесе, выявления новых рыночных возможностей и формирования новых бизнес-моделей</p>
менее 50 баллов	«неудовлетворительно»	ПК-3	<p><b>Не знает на базовом уровне:</b> основные методы стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии предприятия РГБ, направленной на обеспечение конкурентоспособности; теоретические и практические подходы к определению источников и механизмов обеспечения конкурентного преимущества предприятия РГБ</p> <p><b>Не умеет на базовом уровне:</b> применять стратегический анализ для выявления проблем предприятий РГБ; разрабатывать корпоративные, конкурентные и функциональные стратегии развития предприятия РГБ на основе ранее разработанных базовых направлений развития; разрабатывать комплекс мероприятий для осуществления стратегии предприятия РГБ, направленной на обеспечение конкурентоспособности; оценивать эффективность стратегических решений с учетом рисков</p> <p><b>Не владеет на базовом уровне:</b> навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии предприятия РГБ, направленной на обеспечение конкурентоспособности</p>
		ПК-5	<p><b>Не знает на базовом уровне:</b> содержание и взаимосвязь основных элементов процесса стратегического управления; сущность, содержание и взаимосвязи корпоративной, деловой и функциональных стратегий на предприятиях РГБ</p> <p><b>Не умеет на базовом уровне:</b> анализировать конкурентную позицию предприятия РГБ в отрасли; анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями предприятия РГБ с целью подготовки сбалансированных управленческих решений; разрабатывать комплекс сбалансированных управленческих решений для реализации стратегии</p>

			<p><b>Не владеет на базовом уровне:</b> основными подходами и методами подготовки сбалансированных управленческих решений на предприятиях РГБ</p>
		ПК-17	<p><b>Не знает на базовом уровне:</b> методику оценки экономических и социальных условий осуществления предпринимательской деятельности в ресторанно-гостиничном бизнесе, принципы выявления рыночных возможностей и формирования новых бизнес-моделей</p> <p><b>Не умеет на базовом уровне:</b> оценивать экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности в ресторанно-гостиничном бизнесе, выявлять новые рыночные возможности и формировать новые бизнес-модели</p> <p><b>Не владеет на базовом уровне:</b> навыками оценки экономических и социальных условий осуществления предпринимательской деятельности в ресторанно-гостиничном бизнесе, выявления новых рыночных возможностей и формирования новых бизнес-моделей</p>

## ЛИСТ РЕГИСТРАЦИИ ИЗМЕНЕНИЙ (АКТУАЛИЗАЦИИ)

1. Рабочая программа дисциплины с внесенными дополнениями и изменениями рекомендована к утверждению на заседании кафедры экономики и управления протокол № 7 от 27.02.2020 г.

Заведующий кафедрой

Тамар И.В. Балашихова

Согласовано на заседании УМС Краснодарского филиала РЭУ им. Г.В.Плеханова протокол № 7 от 19.03.2020 г.

Председатель

Тамар

Т.Л. Авагян

Утверждено советом Краснодарского филиала РЭУ им. Г.В.Плеханова протокол № 11 от 26.03.2020 г.

Председатель

Тамар

А.В. Петровская

## Образец оформления экзаменационного билета

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

### Кафедра экономики и управления

Направление подготовки: 38.03.02 «Менеджмент»  
Направленность (профиль) программы «Менеджмент на  
предприятии ресторанно-гостиничного бизнеса»

### ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № \_\_ по дисциплине «Стратегический менеджмент»

1.	Сущность и содержание стратегического управления, его роль в современных условиях для организаций РГБ
2.	Условия применения и риски стратегии дифференциации
3.	Задание

Преподаватель, к.э.н., доцент \_\_\_\_\_ И.В. Балашова  
(подпись)

Зав. кафедрой, к.э.н., доцент \_\_\_\_\_ И.В. Балашова  
(подпись)

Утверждено на заседании кафедры от \_\_\_\_\_ протокол № \_\_

**Краснодарский филиал РЭУ им. Г.В. Плеханова**  
**Карта обеспеченности дисциплины «Стратегический менеджмент»**  
**учебными изданиями и иными информационно-библиотечными ресурсами»**

Кафедра экономики и управления

ОПОП ВО по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент

Направленность (профиль) программы «Менеджмент на предприятиях ресторанно-гостиничного бизнеса»

Уровень подготовки бакалавриат

№ п/п	Наименование, автор	Выходные данные	Количество печатных экземпляров (шт)	Наличие в ЭБС (да/нет), название ЭБС	Количество экземпляров на кафедре (в лаборатории) (шт)	Численность студентов (чел)	Показатель обеспеченности студентов литературой: = 1(при наличии в ЭБС); или (столбец4/столбец7) (при отсутствии в ЭБС)
1	2	3	4	5	6	7	8
<b>Основная литература</b>							
1	Голубков, Е. П. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для академического бакалавриата / Е. П. Голубков.	Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 290 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-03369-4. — Режим доступа : <a href="http://www.biblio-online.ru/book/strategicheskij-menedzhment-433092">www.biblio-online.ru/book/strategicheskij-menedzhment-433092</a>	x	да, ЭБС «Юрайт»	x	x	1
2	Зуб, А. Т. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для академического бакалавриата / А. Т. Зуб.	4. Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 375 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-03013-6. — Режим доступа : <a href="http://www.biblio-online.ru/book/strategicheskij-menedzhment-432044">www.biblio-online.ru/book/strategicheskij-menedzhment-432044</a>	x	да, ЭБС «Юрайт»	x	x	1
3	Литвак, Б. Г. Стратегический менеджмент : учебник для бакалавров / Б. Г. Литвак.	Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 507 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-2929-4. — Режим доступа : <a href="http://www.biblio-online.ru/book/strategicheskij-menedzhment-425854">www.biblio-online.ru/book/strategicheskij-menedzhment-425854</a>	x	да, ЭБС «Юрайт»	x	x	1

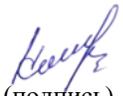
<b>Всего</b>				3			1
<b>Дополнительная литература</b>							
1	Мардас, А. Н. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для академического бакалавриата / А. Н. Мардас, О. А. Гуляева, И. Г. Кадиев. — 2-е изд., испр. и доп.	Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 176 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-06388-2. — Режим доступа : <a href="http://www.biblio-online.ru/book/strategicheskij-menedzhment-434725">www.biblio-online.ru/book/strategicheskij-menedzhment-434725</a>	x	да, ЭБС «Юрайт»	x	x	1
2	Отварухина, Н. С. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для академического бакалавриата / Н. С. Отварухина, В. Р. Веснин.	Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 336 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-02841-6. — Режим доступа : <a href="http://www.biblio-online.ru/book/strategicheskij-menedzhment-433882">www.biblio-online.ru/book/strategicheskij-menedzhment-433882</a>	x	да, ЭБС «Юрайт»	x	x	1
3	Сидоров, М. Н. Стратегический менеджмент : учебник для прикладного бакалавриата / М. Н. Сидоров. — 2-е изд., испр. и доп.	6. Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 158 с. — (Бакалавр. Прикладной курс). — ISBN 978-5-534-08723-9. — Режим доступа : <a href="http://www.biblio-online.ru/book/strategicheskij-menedzhment-434076">www.biblio-online.ru/book/strategicheskij-menedzhment-434076</a>	x	да, ЭБС «Юрайт»	x	x	1
4	Скобкин, С. С. Стратегический менеджмент в индустрии гостеприимства и туризма : учебник для вузов / С. С. Скобкин. — 2-е изд., испр. и доп.	7. Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 442 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-04473-7. — Режим доступа : <a href="http://www.biblio-online.ru/book/strategicheskij-menedzhment-v-industrii-gostepriimstva-i-turizma-438659">www.biblio-online.ru/book/strategicheskij-menedzhment-v-industrii-gostepriimstva-i-turizma-438659</a>	x	да, ЭБС «Юрайт»	x	x	1
5	Тебекин, А. В. Стратегический менеджмент : учебник для прикладного бакалавриата / А. В. Тебекин. — 2-е изд.,	8. Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 333 с. — (Бакалавр. Прикладной курс). — ISBN 978-5-9916-5133-2. —	x	да, ЭБС «Юрайт»	x	x	1

	перераб. и доп.	Режим доступа : <a href="http://www.biblio-online.ru/book/strategicheskiy-menedzhment-444145">www.biblio-online.ru/book/strategicheskiy-menedzhment-444145</a>					
<b>Всего</b>				5			1

Преподаватель  И.В. Балашова  
(подпись)

Зав. кафедрой  И.В. Балашова  
(подпись)

СОГЛАСОВАНО

Библиотекарь  Н.И. Криво  
(подпись)

Примерный перечень тем курсовых работ

1. Выбор стратегии организационных изменений на предприятии
2. Выбор стратегии развития организации
3. Конкурентоспособность организации: оценка и направления повышения
4. Оптимизация организационной структуры управления организации РГБ
5. Разработка антикризисной стратегии организации РГБ
6. Разработка конкурентной модели организации РГБ
7. Разработка конкурентной стратегии организации на потребительском рынке
8. Разработка стратегии развития сети предприятий общественного питания на потребительском рынке
9. Стратегия развития организации на региональном рынке
10. Выбор стратегии управления гостиничным хозяйством
11. Стратегия развития гостиничного комплекса на потребительском рынке
12. Повышение конкурентных преимуществ организации на основе совершенствования кадрового потенциала
13. Разработка конкурентной стратегии предприятия ресторано-гостиничного бизнеса
14. Разработка стратегии развития предприятия малого бизнеса
15. Обоснование целесообразности стратегии развития государственного (муниципального) предприятия
16. Разработка и обоснование функциональной стратегии организации
17. Обоснование миссии и целевых стратегических ориентиров предприятия РГБ
18. Разработка конкурентной стратегии ресторана
19. Разработка конкурентной стратегии гостиничного хозяйства
20. Проектирование эффективной системы управления в организации РГБ
21. Особенности оперативного и стратегического управления фирмой.
22. Необходимость стратегического менеджмента.
23. Проблемы и трудности стратегического управления.
24. Стратегическое управление как совокупность взаимосвязанных управленческих процессов.
25. Анализ и выбор стратегии поведения как сердцевина стратегического управления.
26. Выполнение стратегии – залог успеха и достижения поставленных целей.
27. Определяющая роль высшего руководства в выполнении стратегии фирмы.
28. Оценка и контроль выполнения стратегии.
29. Определение миссий и целей стратегического управления.
30. Необходимость проведения анализа среды при стратегическом планировании деятельности фирмы.
31. Необходимость поддержания баланса между организацией и внешней средой.
32. Ситуационный анализ, его особенности и содержание.
33. Анализ сильных и слабых сторон фирмы.
34. Широкое и узкое понимание миссии организации РГБ
35. Факторы, оказывающие влияние на определение миссии.
36. Требования, предъявляемые к целям при их формировании.

## 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