

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Петровская Анна Викторовна

Должность: Директор

Дата подписания: 08.07.2026 11:12:52

Уникальный программный ключ:

798bda6555fbdebe827768f6f1710bd17a9070c31fdc1b6a6ac5a1f10c8c5199

Приложение 3

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

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования

«Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова»

Краснодарский филиал РЭУ им. Г.В. Плеханова

Факультет экономики, менеджмента и торговли

Кафедра корпоративного и государственного управления

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.О.19 СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Направление подготовки 38 .03.02 Менеджмент

Направленность (профиль) программы Менеджмент организации

Уровень высшего образования Бакалавриат

Год начала подготовки 2026

Краснодар – 2025 г.

Составитель:

к.э.н., доцент кафедры корпоративного и государственного управления М.Я.
Веприкова

Рабочая программа одобрена на заседании кафедры корпоративного и государственного
управления
протокол № 9 от 27 марта 2025 г.

СОДЕРЖАНИЕ

<u>I. ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ</u>	4
Цель и задачи освоения дисциплины	4
Место дисциплины в структуре образовательной программы	4
Объем дисциплины и виды учебной работы	4
Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине	5
<u>II. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ</u>	
<u>III. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ</u>	14
РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА	14
ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННО-СПРАВОЧНЫХ СИСТЕМ	
ПЕРЕЧЕНЬ ЭЛЕКТРОННО-ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ РЕСУРСОВ	
ПЕРЕЧЕНЬ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ БАЗ ДАННЫХ	
ПЕРЕЧЕНЬ РЕСУРСОВ ИНФОРМАЦИОННО-ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОЙ СЕТИ "ИНТЕРНЕТ", НЕОБХОДИМЫХ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ	14
ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ, ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ПРИ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ, ВКЛЮЧАЯ ПЕРЕЧЕНЬ ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ	15
МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	15
<u>IV. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ</u>	15
<u>V. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ ЗНАНИЙ И УМЕНИЙ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ</u>	15
<u>VI. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ</u>	16
АННОТАЦИЯ К РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЕ ДИСЦИПЛИНЫ	34

І. ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

Цель и задачи освоения дисциплины

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

Задачи дисциплины «Стратегический менеджмент»

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

Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Стратегический менеджмент» относится к обязательной части учебного плана.

Объем дисциплины и виды учебной работы

Таблица 1

Показатели объёма дисциплины	Всего часов по формам обучения	
	очная	очно-заочная
Объем дисциплины в зачётных единицах	4 ЗЕТ	
Объем дисциплины в акад. часах	144	
Промежуточная аттестация: форма	экзамен	экзамен
Контактная работа обучающихся с преподавателем (Контакт. часы), всего:	52	28
1. Контактная работа на проведение занятий лекционного и семинарского типов, всего часов, в том числе:	48	24
• лекции	24	12
• практические занятия	24	12
• лабораторные занятия		-
в том числе практическая подготовка	-	-
2. Индивидуальные консультации (ИК)	-	-
3. Контактная работа по промежуточной аттестации (Катт)	-	-
4. Консультация перед экзаменом (КЭ)	2	2
5. Контактная работа по промежуточной аттестации в период экз. сессии / сессии заочников (Каттэк)	2	2
Самостоятельная работа (СР), всего:	92	106
в том числе:		
• самостоятельная работа в период экз. сессии (СРэк)	32	32

• самостоятельная работа в семестре (СРС)	60	84
в том числе, самостоятельная работа на курсовую работу	-	-
• изучение ЭОР	-	-
• изучение учебной литературы	-	-
• написание доклада	-	-
• и другие виды	60	84

Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине

Таблица 2

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

II. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

этапы формирования и критерии оценивания сформированности компетенций для обучающихся очной формы обучения

Таблица 3.1

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

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

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

9.	Тема 9. Стратегический потенциал организации Стратегический потенциал организации: понятие, составляющие. Конкуренция и конкурентная среда. Виды конкуренции. Стратегический анализ конкурентов и конкуренции. Стратегические конкурентные группы. 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. Конкурентная позиция. Позиционирование. Варианты конкурентной позиции организации.	4	4	-	-	10	18	ОПК-2.3	ОПК-2.3 3-1. ОПК-2.3 У-1.	О. Гр.д.	-	Д.
10.	Тема 10. Проектирование систем управления Система управления и ее элементы. Управляющая подсистема. Управляемая подсистема. Субъект управления. Объект управления. Механизм управления. Проектирование систем управления. Организационное проектирование. Стадии процесса организационного проектирования.	4	4	-	-	10	18	ОПК-2.3	ОПК-2.3 3-1. ОПК-2.3 У-1.	О. Гр.д.	-	Д.
	<i>Консультация перед экзаменом (КЭ)</i>	-	-	-	-	-/2	2					
	<i>Контактная работа по промежуточной аттестации в период экз. сессии / сессии заочников (Каттэк)</i>	-	-	-	-	-/2	2					
	<i>Самостоятельная работа в период экз. сессии (СРэк)</i>	-	-	-	-	32/-	32					
	Итого	24	24	-	-	92/4	144					

**Этапы формирования и критерии оценивания сформированности компетенций
для обучающихся очно-заочной формы обучения**

Таблица 3.2

№ п/п	Наименование раздела, темы дисциплины	Трудоемкость, академические часы						Индикаторы достижения компетенций	Результаты обучения (знания, умения)	Учебные задания для аудиторных занятий	Текущий контроль	Задания для творческого рейтинга (по теме(-ам)/ разделу или по всему курсу в целом)
		Лекции	Практические занятия	Лабораторные занятия	Практическая подготовка	Самостоятельная работа/ КЭ, Каттэк, Катт	Всего					
Семестр 5												
1.	Тема 1. Стратегические проблемы развития предприятий и организаций в современных условиях Понятие стратегических проблем организаций. Отличия стратегических проблем организаций от оперативных проблем. Отличие стратегических проблем от слабых сторон деятельности организаций. Особенности выявления стратегических проблем. Специфические стратегические проблемы отраслей экономики.	2	2			5	9	ОПК-2.3	ОПК-2.3 3-1. ОПК-2.3 У-1.	О. Гр.д.	-	Д.
2.	Тема 2. Стратегия предприятия, стратегическое управление Стратегическое управление в системе менеджмента: понятие стратегического менеджмента; стратегический аспект в управлении организацией. Развитие стратегического менеджмента. Стратегическое планирование и стратегический менеджмент. Модель стратегического управления: модель процесса стратегического управления; элементы модели и их содержание; особенности процесса стратегического управления.	2	2			5	9	ОПК-2.3	ОПК-2.3 3-1. ОПК-2.3 У-1.	О. Гр.д.	Т.	Д.

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

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

9.	Тема 9. Стратегический потенциал организации Стратегический потенциал организации: понятие, составляющие. Конкуренция и конкурентная среда. Виды конкуренции. Стратегический анализ конкурентов и конкуренции. Стратегические конкурентные группы. 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. Конкурентная позиция. Позиционирование. Варианты конкурентной позиции организации.	1	1	-	-	10	12	ОПК-2.3	ОПК-2.3 3-1. ОПК-2.3 У-1.	О. Гр.д.	-	Д.
10.	Тема 10. Проектирование систем управления Система управления и ее элементы. Управляющая подсистема. Управляемая подсистема. Субъект управления. Объект управления. Механизм управления. Проектирование систем управления. Организационное проектирование. Стадии процесса организационного проектирования.	1	1	-	-	12	14	ОПК-2.3	ОПК-2.3 3-1. ОПК-2.3 У-1.	О. Гр.д.	-	Д.
	<i>Консультация перед экзаменом (КЭ)</i>	-	-	-	-	-/2	2					
	<i>Контактная работа по промежуточной аттестации в период экз. сессии / сессии заочников (Каттэк)</i>	-	-	-	-	-/2	2					
	<i>Самостоятельная работа в период экз. сессии (СРэк)</i>	-	-	-	-	32/-	32					
	Итого	12	12	-	-	116/4	144	-	-	-	-	-

Формы учебных заданий на аудиторных занятиях:

Опрос (О.)

Групповая дискуссия (Гр.д.)

Формы текущего контроля:

Тест (Т.), Контрольные работы (К/р)

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

Формы заданий для творческого рейтинга:

Доклад (Д.)

III. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

Основная литература:

1. Стратегический менеджмент : учебник / под ред. д-ра экон. наук, профессора Н.А. Казаковой. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 320 с. — (Высшее образование). - ISBN 978-5-16-005028-7. - Текст : электронный.– Режим доступа: <https://znanium.com/read?id=422916>
2. Фомичев, А. Н. Стратегический менеджмент : учебник / А. Н. Фомичев. - 4-е изд. - Москва: Дашков и К, 2023. - 466 с. - ISBN 978-5-394-05124-1. - Текст : электронный.– Режим доступа: <https://znanium.com/read?id=431981>

Дополнительная литература:

1. Егоршин, А. П. Стратегический менеджмент : учебник / А. П. Егоршин, И. В. Гуськова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 290 с. — (Высшее образование). — DOI 10.12737/textbook_5950e6701deed8.90422341. - ISBN 978-5-16-018619-1. - Текст : электронный.– Режим доступа: <https://znanium.com/read?id=428672>
2. Лапыгин, Ю. Н. Стратегический менеджмент : учебное пособие / Ю.Н. Лапыгин. — 2-е изд. — Москва: ИНФРА-М, 2022. — 208 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Высшее образование: Бакалавриат). - DOI 10.12737/836. - ISBN 978-5-16-006592-2. - Текст : электронный.– Режим доступа: <https://znanium.com/read?id=414225>

Нормативно-правовые документы:

1. Конституция Российской Федерации. Принята всенародным голосованием 12.12.1993 (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 № 6-ФКЗ, от 30.12.2008 №7-ФКЗ, от 05.02.2014 №2-ФКЗ, от 21.07.2014 №11-ФКЗ). http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/
2. Гражданский кодекс Российской Федерации. Части первая, вторая, третья и четвертая. http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/
3. Трудовой кодекс Российской Федерации. Принят Государственной Думой 21.12.2001. Одобрен Советом Федерации 26.12.2001. http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/

ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННО-СПРАВОЧНЫХ СИСТЕМ

1. Справочно-правовая система «КонсультантПлюс» <http://www.consultant.ru/>
2. Информационно-правовая система «Гарант» <http://garant.ru>
3. Информационно-правовая система «Законодательство России» <http://pravo.gov.ru/ips/>

Перечень профессиональных баз данных

1. www.dis.ru/manag – журнал «Менеджмент в России и за рубежом»
2. <https://rjm.spbu.ru/> - журнал «Российский журнал менеджмента»
3. www.top-personal.ru – журнал «Управление персоналом»
4. <https://www.gd.ru/> - журнал «Генеральный директор»
5. <http://www.zhuk.net/index.php> - журнал «Управление компанией»

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

1. <http://www.uisrussia.msu.ru/> - университетская информационная система РОССИЯ
2. <http://cyberleninka.ru/> - научная электронная библиотека «КиберЛенинка»
3. <http://www.eup.ru> - научно-образовательный портал «Экономика и управление на предприятиях». Библиотека экономической и управленческой литературы

4. <http://www.economicus.ru> – образовательно-справочный сайт по экономике
5. <http://www.cfin.ru> - Библиотека управления
6. <https://eios.reakf.ru/> - Компьютерная поддержка учебной деятельности Краснодарского филиала РЭУ им. Г.В. Плеханова

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

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

МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

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

IV. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

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

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

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

Таблица 4

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

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

VI. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

Оценочные материалы по дисциплине разработаны в соответствии с Положением об оценочных материалах в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова».

Тематика курсовых работ/проектов

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

Перечень вопросов к экзамену:

Номер вопроса	Перечень вопросов к экзамену
1.	Сущность и содержание стратегического управления, его роль в современных условиях для организаций России
2.	Сущность понятий «стратегия», «стратегическое управление», «миссия организации»
3.	Отличия стратегического управления от стратегического планирования
4.	Отличия стратегического управления от оперативного управления
5.	Структура и особенности процесса стратегического управления
6.	Понятие внешней среды организации, структура внешней среды и характеристики
7.	Анализ экономических факторов внешней среды организации
8.	Анализ политических факторов внешней среды организации
9.	Анализ социокультурных факторов внешней среды организации
10.	Понятие и направления анализа внутренней среды организации
11.	Задачи и содержание анализа внутренней среды организации
12.	Цели организации; сферы установления целей, критерии их оценки
13.	Анализ стратегического потенциала организации
14.	Взаимосвязь видов стратегий и политики организации
15.	Стратегии поведения фирмы на рынке (стратегия бизнеса) и условия их реализации
16.	Условия применения и риски стратегии лидерства по издержкам
17.	Условия применения и риски стратегии дифференциации
18.	Понятие стратегии
19.	Общая характеристика функциональной стратегии. Ее соотношение с корпоративной стратегией
20.	Общая характеристика стратегии бизнес-единицы (БЕ). Понятие «стратегическая бизнес-единица»
21.	Сущность миссии и ее значение для стратегического управления

22.	Необходимость и виды анализа стратегических факторов
23.	Сущность и порядок применения SWOT-анализа
24.	Сущность и порядок применения PEST-анализа
25.	Сущность и порядок применения SNW-анализа
26.	Подход к определению стратегии на основе анализа новизны рынка и продукта (Ансофф)
27.	Подход к определению стратегии на основе анализа динамики рынка и конкурентной позиции (Томпсон и Стрикленд)
28.	Подход к определению стратегии на основе анализа конкурентных преимуществ и масштабов рынка (Портер)
29.	Характеристика стратегий лидерства (Портер)
30.	Характеристика стратегий фокусирования (Портер)
31.	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
60.	Структура стратегического анализа внутренней среды организации
61.	SNW-подход к анализу внутренних ресурсов
62.	Сценарное планирование как элемент системы стратегического управления и этап стратегического анализа
63.	Понятие технической политики предприятия
64.	Содержание технической политики предприятия
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

Задача №1. Какие сильные и слабые стороны вы можете выделить в предложенных определениях стратегии? Какая трактовка, на ваш взгляд, полнее и правильнее всего отражает сущность стратегии в бизнесе? Стратегия – это согласование выбранных направлений деятельности (М. Портер) Стратегия – это комплекс принимаемых менеджментом решений по размещению ресурсов предприятия (П. Дойль)

Стратегия – это определение основных долгосрочных целей предприятия, курса действия и распределения ресурсов (А. Чандлер) Стратегия – это действия, нацеленные непосредственно на изменение сильных сторон предприятия, имеющих отношение к его конкурентам (К. Омае) Стратегия – это план действий. Это прикрытие, или действия, направленные на то, чтобы «переиграть» своих противников. Это порядок действий, который должен быть обеспечен в любом случае. Кроме того, стратегия – это позиция в окружающей среде, или другими словами, связь со своим окружением. Это перспектива, то есть видение того состояния, к которому надо стремиться (Г. Минцберг). Стратегия – это обобщающая модель действий, необходимых для достижения поставленных целей путем координации и распределения ресурсов компании (А.А. Томпсон и А.Дж. Стрикленд).

Задача №2. Проанализируйте представленную ситуацию и ответьте на поставленные вопросы: Конструкторское бюро одного из акционерных предприятий города разработало и довело до серийного производства изделие, необходимое отрасли. Доработка опытного образца до серии производилась в сжатые сроки, изделие получилось высшего качества и конкурентоспособным. Оно составило 80% всей выпускаемой предприятием продукции. Производство было хорошо отлажено, и предприятие постоянно выполняло заказы. Главный инженер отдал распоряжение никаких изменений, усовершенствований по данному изделию не проводить, рабочие параметры не изменять; вследствие чего 5 лет конструкторы занимались только совершенствованием упаковки. За это время на другом предприятии разрабатывали аналогичные изделия, но с улучшенными эксплуатационными характеристиками. В результате на первом заводе продукцию вынуждены были снять с производства и предприятие стало перестраиваться на выпуск другого изделия. Перестройка проходила очень тяжело, и предприятие в течение многих месяцев не могло выйти на заданную программу.

Вопросы: 1. Целесообразно ли было снимать с производства одно изделие и заменять его другим? 2. Как следовало поступить в данной ситуации руководству первого предприятия? 3. Какие бы вы приняли меры, прежде чем осуществить переход с производства одного изделия на другое? Охарактеризуйте позицию главного инженера. 4. Применительно к изложенной ситуации дайте характеристику стратегического менеджмента на первом и втором предприятиях. 5. Какие конкурентные преимущества имеет второе предприятие перед первым и почему?

Задача №3.

В стратегическом управлении различают несколько видов миссий: миссия-предназначение, миссия-политика, миссия-ориентация.

Миссия-предназначение – узкое, но конкретное понимание и обозначение вида деятельности, характера продукции и услуг и круга их потребителей.

Миссия-ориентация – широкое, развернутое представление о системе ценностей, которых придерживается руководство и персонал фирмы.

Миссия-политика – концентрация главных целей и более четкое представление о поведении фирмы на ближайший период и перспективу.

Приведите примеры каждого вида миссий, используя опыт известных зарубежных и российских компаний.

Можно ли, на ваш взгляд, выделить плюсы и минусы выбора того или иного вида миссии?

Какой вид миссии наиболее распространен в современной управленческой практике?

Задача №4. *Ниже приведены примеры миссий ряда компаний. Какие миссии сформулированы грамотно, на ваш взгляд? Объясните, по какой причине предложенные миссии можно считать удачными/неудачными. Определите критерии правильной формулировки миссии.*

«Мы вас не надуем и не уроним» (фирма, занимающаяся организацией прогулок на воздушном шаре)

«Нашей целью является достижение максимальной стоимости активов компании для блага акционеров» (Бутс Компани)

«Универсальное обслуживание любой техники в мире» (семейная мастерская по ремонту машин)

«Наша миссия – оставаться ведущей в мире компанией, производящей сидр» (Х.П. Балмер Холдингс)

«Что хорошо для страны - хорошо для «Дженерал моторс» (Дженерал Моторс)

«Мы сможем найти выход» (Континенталь-банк)

«Быстрое, качественное обслуживание клиентов с помощью стандартного набора продуктов» (Мак Доналдс)

«Украшать жизнь женщин во всем мире» (MARY KAY)

«Защищать беззащитных» (Красный Крест)

«Поддержание и укрепление мира, безопасности во всем мире и развитие сотрудничества между государствами» (Организация Объединенных Наций)

«Альфа-Банк осуществляет все виды банковских операций, помогая вам лучше ориентироваться в мире финансов, эффективно распоряжаться деньгами и обеспечивая удобство банковского обслуживания» (Альфа-Банк)

Задача №5. Миссия пишется как для компании, так и для потребителей. Определите, для чего нужна миссия собственникам? Для чего нужна миссия топ-менеджерам? Для чего нужна миссия риск-менеджерам? Для чего нужна миссия PR-специалистам и бренд - менеджерам? Для чего нужна миссия менеджерам среднего звена? Для чего нужна миссия акционерам? Для чего нужна миссия кредиторам? Для чего нужна миссия поставщикам? Для чего нужна миссия клиентам? Для чего нужна миссия работникам? Для чего нужна миссия конкурентам?

Задача №6. По мнению М. Портера, перед началом проведения диверсификации необходимо осуществить три теста. Тест на привлекательность. Отрасли, выбранные для диверсификации, должны иметь либо привлекательную структуру, либо потенциал для того, чтобы стать привлекательными. Тест на стоимость вхождения в новую отрасль. Золотым правилом в данном случае является то, что издержки вхождения в новую отрасль должны быть оправданы будущими доходами. Тест на дополнительные выгоды. Корпорация должна дать своему новому подразделению какие-то значительные конкурентные преимущества, либо само подразделение должно предложить возможности для повышения конкурентоспособности всей корпорации в целом.

Задача №7. Проанализируйте информацию о непосредственном окружении фирмы и определите источники силы а) клиентов; б) поставщиков:

- на рынке доминирует один покупатель;
- выпуск фирмой стандартной, однородной продукции;
- длительное сотрудничество с одним поставщиком;
- наличие товаров-заменителей;
- наличие выбора продавца;
- большие затраты фирмы по переключению на другого контрагента;
- информационная осведомленность;
- наличие опыта в системе закупок;
- высокая значимость поставок для фирмы.

Задача № 8. Заполните матрицу «Внутренняя среда организации», указав «галочками» показатели соответствующих аспектов деятельности компании:

Таблица 1.

Показатели	Аспекты				
	Финансовый	Маркетинговый	Кадровый	Организа- ционный	Производст- венный
Корпоративная культура					
Организационная структура					
Коммуникации в организации					
Должностные инструкции					
Найм сотрудников.					
Контроль качества					
Продвижение по службе					
Стимулирование персонала					
Организация снабженческой деятельности					
Составление финансовой отчетности					
Система планирования					
Технология изготовления продукта					

Осуществление НИОКР					
Политика продвижения товара					
Составление бизнес-плана Поддержание ликвидности					
Организация и стимулирование сбыта					
Обеспечение прибыльности					
Оценка результатов труда					
Аудиторская проверка бухгалтерии					

Задача №9.

1. Какие стратегии используются иностранными производителями шоколада в России?
2. Почему иностранные компании, действующие на российском рынке шоколадных конфет, предпочитают использовать не свои, а российские брэнды?
3. В чем состоят ключевые факторы успеха российской компании «А.Коркунов»?
4. Какие конкурентные преимущества получает «А.Коркунов» от создания альянса с немецкой компанией «Альфред Риттер и К»?

Задача №10.

Компания «Nestle» является одной из крупнейших в мире корпораций. Компания действует на рынке пищевых продуктов и является мировым лидером по производству растворимого кофе.

Итальянское подразделение Nestle – «Nestle Italiana» – это компания, базирующаяся в Милане и производящая более 80 видов продукции. Ее доход в 1988 г. достиг 2 млрд. долл. Кофе Nestle продавалось в Италии под марками Nescafe Classic, Nescafe Gran Aroma и Nescafe Relax (не содержащий кофеина).

Основной статьей маркетинговых затрат на продвижение Nescafe были расходы на рекламу.

Компания Nestle вышла на итальянский рынок растворимого кофе в 1962 г. В Италии основными конкурентами Nestle Italiana на рынке кофе на тот момент были:

- Lavazza SpA – 10-я по величине компания в итальянской пищевой промышленности, занимавшая лидирующие позиции на рынке кофе, предлагала полный ассортимент кофейной продукции и выпускала 11 сортов кофе, различных по качеству и цене. Большое внимание уделяла рекламе кофе, делала упор на традиции бренда, в основном ориентировалась на телевизионную рекламу.
- Segafredo-Zanetti SpA – компания в качестве целевого сегмента выбрала бары, рестораны, гостиницы, помимо кофе производила промышленное кухонное оборудование, в том числе кофе-машины. Рекламиривала свою продукцию, спонсируя национальные и международные спортивные соревнования.

- *Cirpa & Berger SpA* – лидер по продажам в Италии кофе с пониженным содержанием кофеина. В рекламе подчеркивалась безвредность такого кофе, а также ценовые преимущества марки. Выпускала, кроме того, растворимый кофе, который почти не рекламировала.

- *Procter & Gamble Italia* – итальянское подразделение этой компании выпускало широкий ассортимент кофейной продукции. Реклама носила агрессивный характер и размещалась в основном в популярных телешоу.

Вопросы:

1. *Оцените позиции фирмы Nestle Itali на рынке кофейной продукции Италии в начале 80-х годов.*

2. *Какая конкурентная стратегия в данных условиях была бы наиболее эффективна, на ваш взгляд?*

Задача №11. «Times Mirror Corp.» - это информационная компания, деятельность которой связана с изданием газет, книг, журналов и другой печатной продукции, владеющая кабельным телевидением и другими телевизионными каналами. Определите особенности приведенной формулировки миссии

Задача №12. Определите, какие из перечисленных целей являются стратегическими, а какие финансовыми. Соответствуют ли эти цели требованиям, предъявляемым к формулировке целей? 1. Увеличить долю фирмы на рынке с 5% до 10% в течение трех лет. 2. Обеспечить рост выручки на 5%. 3. Обеспечить повышение качества продукции в течение года. 4. Повысить репутацию фирмы среди клиентов. 5. Повысить конкурентоспособность фирмы. 6. Добиться 100%-ного уровня удовлетворения запросов клиентов. 7. Расширить номенклатуру продукции. 8. Добиться лидерства в области технологий и инноваций. 9. Снизить издержки по сравнению с основными конкурентами. 10. Увеличить прибыль на вложенный капитал.

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.

На заводе медицинского оборудования в Нижегородской области создано производство одноразовых шприцев, которое стало третьим по величине в России. Для завода, который до этого выпускал перевязочные материалы, медицинский инструмент и системы для переливания крови, это новое направление бизнеса. Какая стратегия реализована в данном случае? Какие причины, по вашему мнению, привели к необходимости использования этой стратегии?

Задача №18

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

Примите решения по каждой ситуации и обоснуйте его.

Задача №19

Одно из направлений деятельности фирмы относится к бизнес - области, занимающей относительно большую долю бурно растущего рынка. Эта бизнес-область приносит фирме высокий доход. Определите, к какому типу относится данное направление и тип стратегии в отношении него.

Задача №20

Вы - менеджер по маркетингу на фирме, выпускающей бытовую технику. Фирма с помощью дорогостоящих исследований попыталась усовершенствовать один из выпускаемых товаров, а именно - пылесос. Пылесос по-прежнему не ионизирует воздух, хотя именно к этому результату пытались прийти в результате исследований. Поэтому новый тип пылесоса не стал по-настоящему усовершенствованной новинкой. Вы знаете, что появление надписи «Усовершенствованная новинка» на упаковке и в рекламе средств массовой информации повысит значительно сбыт такого товара.

Какое решение вы примете? Сделаете такую надпись или нет? Почему?

Задача №21

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

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

Задача №22

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

Как вы поступите? Почему?

Задача №23

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

Пойдете ли вы на такой шаг? Почему?

Задача №24

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

Как поступите вы? Почему?

Задача №25

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

Сделаете ли вы такой опрос? Почему?

Задача №26

Вы - менеджер по персоналу. В вашу фирму пришла молодая способная женщина, желающая стать торговым агентом. Уровень ее квалификации значительно выше, чем у претендентов-мужчин на эту должность. Но прием ее на работу неизбежно вызовет отрицательную реакцию со стороны ряда ваших торговых агентов, среди которых женщин нет, а также может раздосадовать некоторых важных клиентов фирмы.

Возьмете ли вы эту женщину на работу? Почему?

Задача №27

Последовательность процессов при обработке говядины обычно включает: доставку скота на сборные пункты, транспортировку на скотобойни, транспортировку неразделанных туш на специализированные предприятия, которые разделяют туши на мелкие части, фасуют их и отправляют для продажи в мелкие магазины. Компания построила автоматизированные предприятия в экономически оправданной близости от поставщиков скота. Мясо частично разделялось на мелкие, удобные для фасовки куски (иногда они сразу упаковывались в пластик и были готовы к продаже), которые упаковывались в коробку и отправлялись в розничную сеть. Транспортные расходы были значительно снижены. Определите характер используемой компанией стратегии и возможные направления ее дальнейшего углубления

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

Перед любым руководителем время от времени возникает задача формирования заново или реорганизации системы управления организацией, которой он руководит. Решение о целесообразности реорганизации системы управления организацией принимается, как правило, после тщательного анализа результатов деятельности. Многие предприятия в условиях резко возросшей конкуренции на рынках сбыта все большее значение придают повышению качества производимой продукции. Поэтому необходимость более эффективного решения проблемы качества на предприятии вполне может стать основной причиной реорганизации предприятия. Если основной причиной реорганизации предприятия является стремление обеспечить более высокое качество производимой им продукции, то подготовку к реорганизации целесообразно начать с анализа основных факторов, влияющих на качество продукции. Назовите другие причины реорганизации предприятия. Предложите ваше решение.

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. 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. 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

Данное направление деятельности фирмы реализуется в растущей отрасли, но занимает там относительно небольшую долю рынка. Это приводит к необходимости увеличения инвестиций. Высокие темпы роста рынка требуют значительной денежной наличности, чтобы соответствовать этому росту. Однако эта бизнес-область с большим трудом генерирует доход фирмы из-за своей небольшой доли на рынке. Определите, к какому типу относится данное направление и каковы его перспективы

Задача №36

Сложилось мнение, что новые организационные структуры компаний многое изменяют в работе ее менеджеров. К таким изменениям относятся: решение проблем не может быть полностью предоставлено другим специалистам. Представители руководства должны стать лидерами в реализации стратегических проектов, обеспечивать интегрированное управление нововведениями, преобразованиями во всех подсистемах, включая развитие человеческих ресурсов; так как в процессе разработки стратегии приходится учитывать множество факторов со сложными взаимосвязями, менеджеры высшего уровня обязаны уделять больше внимания оценке совместимости, непротиворечивости отдельных решений, регулировать связи между фазами реализации и постановки (уточнения) целей; в связи с тем, что ожидаемые результаты процесса разработки стратегических решений часто меняются, руководителям не следует жестко фиксировать конкретные цели и нормы на определенный период, а следует предлагать сценарии, возможные направления развития и рекомендации для менеджеров других уровней; приходится существенно перестраивать взаимосвязи между представителями высшего руководства, менеджерами и специалистами, работающими в различных подразделениях фирмы.

Вопросы 1. Какие еще, кроме приведенных ранее, изменения в деятельности менеджеров характерны для последнего времени? 2. Считаете ли вы, что подобные изменения органично связаны с современными достижениями в экономике, науке, технике, управлении, или это вызвано какими-то другими причинами (указать какими)?

Типовые тестовые задания:

1. Выберите правильный ответ:

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

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

2. Задание

Руководителей с подчиненными связывают полномочия:
функциональные;
аппаратные;
линейные;
делегированные.

3. Задание

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

- а) средний
- б) высший
- в) стратегический
- г) низший

4. Задание

Основным объектом стратегического контроля являются:

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

5. Задание

Управление на основе экстраполяции предполагает:

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

6. Задание

Способность менеджера к стратегическому мышлению включает следующие элементы:

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

Примеры тем групповых дискуссий:

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

Тематика докладов:

1. Сущность и особенности стратегических решений в области маркетинга
2. Функции стратегического маркетинга

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

Расчетно-аналитические задания или иные задания и задачи:

Задача №1.

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

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

Задача №2.

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

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

На основании имеющихся данных, предложите некоторые мероприятия, которые помогут 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 №3.

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

Задача №4.

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

Основатель компании Комоскэ Мацусита сформулировал цель основных положений менеджмента:

- не хитря, будь честным;
 - будь хозяином на своем месте;

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

Вопросы

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.

Примеры типовых заданий для контрольной работы:

1. Теоретические вопросы

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

2. Практические задания

Задание 1.

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

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

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

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

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

Задание 2.

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

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

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

управления деятельностью организации				
Итого				

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

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

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

Оценка действующей стратегии развития исследуемой организации и ее целевая ориентация

Исследуемое предприятие	Стратегическая позиция предприятия	Целевая ориентация действующей стратегии

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

Предприятие	
Стратегия развития	
Целевые	

ориентиры стратегии	
Методические инструменты	
Организационные инструменты	

Типовая структура экзаменационного билета

<i>Наименование оценочного материала</i>	<i>Максимальное количество баллов</i>
<i>Вопрос 1</i>	16
<i>Вопрос 2</i>	16
<i>Задача</i>	8

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

Таблица 5

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

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

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

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

Факультет экономики, менеджмента и торговли

Кафедра корпоративного и государственного управления

АННОТАЦИЯ К РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.О.19 СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Направление подготовки 38.03.02 МЕНЕДЖМЕНТ

**Направленность (профиль) программы
МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНИЗАЦИИ**

Уровень высшего образования Бакалавриат

Краснодар – 2025 г.

1. Цель и задачи дисциплины:

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

Задачи учебной дисциплины «Стратегический менеджмент» заключаются в:

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

2. Содержание дисциплины:

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

Форма контроля – экзамен

Составитель:

Доцент кафедры корпоративного и государственного управления
Краснодарского филиала РЭУ им. Г.В. Плеханова, к.э.н. М.Я. Веприкова