

МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего образования  
«Ухтинский государственный технический университет»  
(УГТУ)

---

УТВЕРЖДАЮ  
Декан ФЭУиТ  
Т. С. Крестовских  
(подпись) (И. О. Фамилия)  
" 16 " 2024 г.

(подпись) (И. О. Фамилия)  
" " 20\_\_ г.

(подпись) (И. О. Фамилия)  
" " 20\_\_ г.

## РАБОЧАЯ ПРОГРАММА

дисциплины **Современный стратегический менеджмент**

Кафедра Экономики, управления и рекламы факультета Экономики, управления и информационных технологий

Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент

Программа подготовки: Управление проектами

Форма обучения: очно-заочная

Курс 1

Семестр 2

Год начала подготовки 2024

Рабочая программа по дисциплине **Современный стратегический менеджмент** разработана в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утвержденным Приказом Минобрнауки России от 12.08.2020 № 952, учебным планом, одобренным Учебно-методическим советом университета (заседание УМС от 27.02.2024, протокол № 03).

Разработчик

Профессор кафедры ЭУиР, канд. экон. наук, профессор



А. В. Павловская

Рассмотрено на заседании					
кафедры, реализующей ОПОП			совета направления подготовки/специальности		
Дата, номер протокола	ФИО зав. кафедрой	Подпись зав. кафедрой	Дата, номер протокола	ФИО председателя совета	Подпись председателя совета
Протокол от 15.05.2024 № 09	Т. Б. Саматова		Протокол от 13.04.2024 № 02	Т.С. Крестовских	

Согласовано:

Руководитель ОПОП



А. В. Павловская

И. о. заведующего кафедрой ЭУиР



Т. Б. Саматова

## **Аннотация рабочей программы по дисциплине**

### **Современный стратегический менеджмент**

**Цель преподавания дисциплины** – формирование у обучающихся комплекса знаний по теоретическим основам современного стратегического менеджмента и приобретение практических навыков использования методов стратегического менеджмента при разработке стратегии развития предприятия и управлении стратегическими изменениями в деятельности организации.

#### **Задачи изучения:**

- дать целостное представление о теоретических и методологических основах стратегического менеджмента;
- изучить основные термины, понятия и этапы разработки стратегии развития предприятия;
- изучить методы современного стратегического менеджмента;
- овладеть навыками проведения анализа внешней и внутренней среды предприятия с учетом особенностей отрасли;
- приобрести навыки разработки стратегических планов организации.

#### **В ходе изучения дисциплины у обучающегося формируются следующие компетенции:**

УК-1 - способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, выработать стратегию действий;

ОПК-3 - способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды;

ОПК-4 - способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций;

ОПК-5 - способен обобщать и критически оценивать научные исследования в менеджменте и смежных областях, выполнять научно-исследовательские проекты;

ПК-2 - способен управлять стратегическими изменениями в деятельности организации и обеспечивать их реализацию.

**1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы**

**1.1. Цель преподавания дисциплины** – формирование у обучающихся комплекса знаний по теоретическим основам современного стратегического менеджмента и приобретение практических навыков использования методов стратегического менеджмента при разработке стратегии развития предприятия и управлении стратегическими изменениями в деятельности организации.

**1.2. Задачи изучения:**

- дать целостное представление о теоретических и методологических основах стратегического менеджмента;
- изучить основные термины, понятия и этапы разработки стратегии развития предприятия;
- изучить методы современного стратегического менеджмента;
- овладеть навыками проведения анализа внешней и внутренней среды предприятия с учетом особенностей отрасли;
- приобрести навыки разработки стратегических планов организации.

**1.3. Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины (модуля)**

№ п-п	Содержание формируемых компетенций	Индекс компетенции
Универсальные(УК)		
1	Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	УК-1
Общепрофессиональные (ОПК)		
2	Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды	ОПК-3
3	Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций	ОПК-4
4	Способен обобщать и критически оценивать научные исследования в менеджменте и смежных областях, выполнять научно-исследовательские проекты	ОПК-5
Профессиональные (ПК)		
5	Способен управлять стратегическими изменениями в деятельности организации и обеспечивать их реализацию.	ПК-2

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

*знать:*

- принципы и этапы разработки стратегии организации;
- классификацию стратегий организаций, их сущность;
- современные методы стратегического менеджмента;

- основные понятия и элементы процесса стратегического управления;
- количественные и качественные методы стратегического анализа внешней и внутренней среды.
- методики проведения научных исследований в стратегическом менеджменте.

*уметь:*

- проводить анализ внешней и внутренней среды организации;
- применять современные методы стратегического менеджмента;
- ставить задачи и разрабатывать программу исследования, интерпретировать полученные результаты, использовать эти результаты при разработке стратегии организации;
- разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций;
- обобщать и критически оценивать научные исследования в стратегическом менеджменте и смежных областях, выполнять научно-исследовательские проекты

*владеть:*

- навыками применения инструментария стратегического менеджмента;
- методикой разработки стратегии организации;
- современными методами стратегического менеджмента.

## **2. Место дисциплины в структуре образовательной программы**

**2.1. Перечень дисциплин, освоение которых обучающимися необходимо для изучения данной дисциплины:**

Моделирование и методы исследований в менеджменте.

Теория организации и организационное поведение.

**2.2. Перечень дисциплин, изучение которых базируется на материале данной дисциплины:**

Управление рисками проектов.

Управление организационным развитием и изменениями в организации.

Управление ресурсами проекта.

## **3. Структура и содержание дисциплины:**

Общая трудоемкость дисциплины: зачетные единицы – 5  
 часы – 180

### **3.1. Объем дисциплины и виды учебной работы**

Семестр	Всего часов	Итого контактные часы	В том числе				СРС	Контроль	Экзамен
			Лек	Пр	ИЗ	АК			
2	180	24	10	10	2	2	129	27	+
ИТОГО	180	24	10	10	2	2	129	27	+

### 3.1.1. Объем часов и зачетных единиц по дисциплине

Наименование раздела (модуля) Наименование темы дисциплины	Всего часов	Формируемые компетенции	Аудиторные занятия	в том числе		СРС
				лекции	практиче ские	
1	2	3	4	5	6	7
Тема 1. Место и роль стратегического менеджмента в управлении проектами	21	УК-1, ОПК-4, ОПК-5, ПК-2	2	2	0	19
Тема 2. Формирование миссии и целей организации	11	ОПК-3, ОПК-4, ПК-2	1		1	10
Тема 3. Современный стратегический анализ внешней и внутренней среды организации	24	УК-1, ОПК-3, ОПК-4, ОПК-5, ПК-2	4	2	2	20
Тема 4. Анализ конкурентного преимущества	11	УК-1, ОПК-3, ОПК-5, ПК-2	1		1	10
Тема 5. Анализ стратегического положения предприятия и выбор стратегии	12	УК-1, ОПК-3, ОПК-4, ОПК-5, ПК-2	2	1	1	10
Тема 6. Разработка стратегии и стратегического плана развития организации	24	ОПК-3, ОПК-4, ПК-2	4	2	2	20
Тема 7. Методы стратегического прогнозирования и планирования	23	ОПК-3, ОПК-4, ОПК-5, ПК-2	3	1	2	20
Тема 8. Оценка эффективности стратегии организации и стратегический контроль	12	ОПК-3, ОПК-4, ПК-2	2	1	1	10
Тема 9. Технология принятия стратегических управленческих решений	11	ОПК-3, ОПК-4, ОПК-5, ПК-2	1	1	0	10
ИЗ	2					
АК	2					
Контроль	27					
Всего часов	180		20	10	10	129

### 3.1.2. Наименование тем, их содержание, объем в часах лекционных занятий (по семестрам)

Номер темы	Наименование темы	Основное содержание темы	Количество часов
1	2	3	4
1	Место и роль стратегического анализа в управлении проектами	Роль и место стратегического анализа в системе управления. Стратегический менеджмент как система и процесс управления. Виды стратегического управления и внешняя среда организации. Содержание и структура стратегического управления. Конкуренция в бизнесе.	2
2	Формирование миссии и целей организации	Понятие миссии. Факторы выработки миссии. Формирование миссии. Цели организации, понятие и их виды. Направления установления целей. Иерархия целей. Требования к целям. Фазы установления целей. Дерево целей. Способы	

		установления целей. Формы принятия решений по установлению целей	
3	Стратегический анализ внешней и внутренней среды организации	Проведение анализа среды. Анализ макроокружения, компоненты макроокружения. Анализ непосредственного окружения. Анализ внутренней среды организации. Срезы внутренней среды. Сильные и слабые стороны организации. Анализ организационной культуры. Методы анализа среды: <i>SWOT-анализ</i> . Составление профиля среды. Анализ сильных и слабых сторон организации.	2
4	Тема 4. Анализ конкурентного преимущества	. Стратегии лидерства в низких издержках, стратегии дифференциации и стратегии фокусирования. Преимущество за счет дифференциации. Методы конкурентного анализа. Классификация стратегий конкуренции. Общие стратегии конкуренции. Стратегия по стадиям жизненного цикла организации.	
5	Тема 5. Анализ стратегического положения предприятия и выбор стратегии	Сущность и уровни стратегии организации. Типы стратегий развития бизнеса. Наступательные и оборонительные стратегии. Определение стратегии организации. Выбор стратегии организации с помощью матрицы Томпсона – Стрикленда. Оценка выбранной стратегии.	1
6	Тема 6. Разработка стратегии и стратегического плана развития организации	Методология исследования организации и разработки стратегии. Ключевые факторы успеха. Специфика рынка России. Состав и содержание стратегического плана развития организации.	2
7	Тема 7. Методы стратегического прогнозирования и планирования	Фактографические и экспертные методы стратегического прогнозирования и планирования. Экономико-математические методы прогнозирования.	1
8	Тема 7. Оценка эффективности стратегии организации и стратегический контроль	Стратегический контроль, его этапы. Установление показателей оценки реализации стратегии. Понятие и функции стратегического контроллинга. Стратегический и тактический контроллинг, их характеристики.	1
9	Тема 8. Технология принятия стратегических управленческих решений	Модели стратегических управленческих решений. Принятие стратегических решений в условиях определенности. Принятие стратегических решений в условиях риска. Принятие стратегических решений в условиях неопределенности.	1
		Итого	10

### 3.1.3. Наименование тем (вопросов), выделенных для самостоятельной работы обучающихся

№ тем	Наименование темы (вопроса)	Основное содержание темы (вопроса)	Объем в часах
1	Место и роль стратегического менеджмента в управлении проектами.	Сущность стратегического менеджмента. Основные понятия стратегического менеджмента. Составляющие стратегического управления. Макроподсистемы организации. Зарубежные теории стратегического менеджмента.	19
2	Формирование миссии и целей организации	Понятия видения и миссии организации, их основные отличия. Формирование целей и критериев стратегического анализа. Правило SMART. Ранжирование проблем управления.	10
3	Современный стратегический анализ внешней и внутренней среды организации	Цели и этапы анализа внешней среды. Источники информации, используемой в анализе внешней среды. Методы анализа внешней среды. Оценка рыночной среды. Технологии маркетинговых исследований. Стратегии маркетинговой деятельности. Анализ стейкхолдеров. Цели и этапы анализа внутренней среды. Источники информации	20

		о внутренней среде. Анализ стратегических показателей. Выявление сильных и слабых сторон. Анализ ресурсов и компетенций компании. Сопряжение логистической и маркетинговой стратегий предприятия. Анализ экономического положения в отрасли. Анализ конкурентных сил. Факторы, изменяющие структуру конкурентных сил. Оценка силы (слабости) конкурентных позиций. Анализ и классификация целей и стратегий конкурентов. Выявление ключевых факторов успеха. Оценка привлекательности отрасли.	
4	Анализ конкурентного преимущества	Природа и источники конкурентного преимущества. Лидерство по издержкам. Преимущество за счет дифференциации. Методы конкурентного анализа. Классификация стратегий конкуренции. Общие стратегии конкуренции. Стратегия по стадиям жизненного цикла организации.	10
5	Анализ стратегического положения предприятия и выбор стратегии	Сущность и уровни стратегии организации. Базовые конкурентные стратегии. Типы стратегий развития бизнеса. Наступательные и оборонительные стратегии. Определение стратегии организации. Выбор стратегии организации с помощью матрицы Томпсона – Стрикленда. Оценка выбранной стратегии.	20
6	Разработка стратегии и стратегического плана развития предприятия	Методология исследования организации и разработки стратегии. Ключевые факторы успеха. Специфика рынка России.	20
7	Методы стратегического прогнозирования и планирования	Фактографические и экспертные методы стратегического прогнозирования и планирования. Экономико-математические методы прогнозирования.	20
8	Оценка эффективности стратегии организации и стратегический контроль	Стратегический контроль, его этапы. Установление показателей, по которым проводится оценка реализации стратегии. Понятие и функции стратегического контроллинга. Стратегический и тактический контроллинг, их характеристики.	10
9	Технология принятия стратегических управленческих решений	Методы анализа и оценки стратегических альтернатив. Бенчмаркинг. Методы разработки стратегических решений.	10
		Итого	129

#### 3.1.4. Практические занятия, их содержание и объем в часах (по семестрам)

№ тем	Наименование темы (вопроса)	Основное содержание темы (вопроса)	Объем в часах
2	Формирование миссии и целей организации	Вопросы для разбора на практических занятиях по теме. Тестирование. Анализ ситуации, кейс.	1
3	Стратегический анализ внешней и внутренней среды организации	Вопросы для разбора на практических занятиях по теме. Анализ ситуации, кейс. Проведение SWOT-анализа организации. Формирование оптимального портфеля организации на основе матрицы Бостонской консультационной группы.	2
4	Анализ конкурентного преимущества	Вопросы для разбора на практических занятиях по теме. Тестирование. Анализ ситуации, кейс.	1
5	Анализ стратегического положения предприятия и выбор стратегии	Вопросы для разбора на практических занятиях по теме. Тестирование. Анализ ситуации, кейс.	1



6	Разработка стратегии развития предприятия и стратегического плана	Вопросы для разбора на практических занятиях по теме. Тестирование. Анализ ситуации, кейс.	2
7	Методы стратегического прогнозирования и планирования	Решение задач по прогнозированию себестоимости добычи нефти на основе трендового прогнозирования и экономико-математического моделирования.	2
8	Оценка эффективности стратегии организации и стратегический контроль	Расчёт показателей эффективности реализации стратегии организации. Тестирование. Анализ ситуации, кейс.	1
		Итого	10

### 3.6. Интерактивные образовательные технологии, используемые при проведении учебных занятий

Семес тр	Вид занятий (лекции, практические, лабораторные)	Тема	Формируемая компетенция	Интерактив	Количество часов
2	Лекции	Тема 1. Место и роль стратегического менеджмента в управлении проектами	УК-1, ОПК-4, ОПК-5, ПК-2	Дискуссия по теме.	2
2	Лекции	Тема 8. Технология принятия стратегических управленческих решений	УК-1, ПК-2, ОПК-3, ОПК-4, ОПК-5.	Дискуссия по теме.	2
2	Практические	Тема 3. Современный стратегический анализ внешний и внутренней среды организации	УК-1, ОПК-3, ОПК-4, ОПК-5, ПК-2	Метод малых групп. Учебные дискуссии. Решение задач в малых группах в условиях взаимной конкуренции. Анализ ситуации (кейс).	2
2	Практические	Тема 6. Разработка стратегии и стратегического плана развития предприятия	ОПК-3, ОПК-4, ПК-2	Метод малых групп. Учебные дискуссии. Решение задач в малых группах в условиях взаимной конкуренции. Анализ ситуации (кейс).	2
2	Практические	Тема 7. Методы стратегического прогнозирования и планирования	ОПК-3, ОПК-4, ПК-2	Метод малых групп. Решение задач в малых группах в условиях взаимной конкуренции.	4
		ИТОГО			12

## 4. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине, основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины

### 4.1. Основная и дополнительная литература

№ п-п	Автор и наименование	Вид пособия	Год издания	Кол-во экз. в библиотеке
Основная литература:				
ОЛ-1	Басовский Л. Е. Современный стратегический анализ:	У	2019 г.	<a href="https://znanium.com/">https://znanium.com/</a>

	Учебник / Л.Е. Басовский. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2019. - 256 с.			<a href="https://znanium.com/catalog/product/1002356">catalog/product/1002356</a>
ОЛ-2	Гуськов, Ю. В. Стратегический менеджмент : учебник / Ю. В. Гуськов, Т. В. Гуськова. — Москва : ИНФРА-М, 2024. — 271 с.	У	2024	<a href="https://znanium.ru/catalog/product/2079678">https://znanium.ru/catalog/product/2079678</a>
ОЛ-3	Фомичев, А. Н. Стратегический менеджмент : учебник / А. Н. Фомичев. - 4-е изд. - Москва : Дашков и К, 2023. - 466 с.	У	2023	<a href="https://znanium.com/catalog/product/2084464">https://znanium.com/catalog/product/2084464</a>
ОЛ-4	Степанова, Г. Н. Стратегический менеджмент: учебник / Г. Н. Степанова, В. А. Бирюков, М. В. Ливсон. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 261 с.	У	2023	<a href="https://znanium.com/catalog/product/2126893">https://znanium.com/catalog/product/2126893</a>
олнительная литература				
ДЛ-1	Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. — М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 2017. - 576 с.	У	2017 г.	<a href="http://znanium.com/catalog/product/1028918">http://znanium.com/catalog/product/1028918</a>
ДЛ-2	Интенсивный курс МВА : учебное пособие / под ред. В. К. Фальцмана, Э.Н. Крылатых. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 544 с.	УП	2020	<a href="https://znanium.com/catalog/product/1042478">https://znanium.com/catalog/product/1042478</a>
ДЛ-3	Жильцова О. Н. Стратегический маркетинг для магистров: Учебник / Под общ.ред. О.Н. Жильцовой - М.: Вузовский учебник, НИЦ ИНФРА-М, 2019. — 316 с.	У	2019 г.	<a href="https://znanium.com/catalog/product/1016616">https://znanium.com/catalog/product/1016616</a>
ДЛ-4	Пленкина В. В. Методы принятия управленческих решений: учебник / В. В. Пленкина, И. В. Осинская, О. В. Ленкова. – Тюмень: ТИУ, 2017. – 266 с.	У	2017 г.	<a href="http://elib.tyuiu.ru/wp-content/uploads/data/2017/06/20/16560.pdf">http://elib.tyuiu.ru/wp-content/uploads/data/2017/06/20/16560.pdf</a>
ДЛ-5	Родионова В.Н. Стратегический менеджмент : учеб. пособие / В.Н. Родионова. — 3-е изд., испр. и перераб. — М. : РИОР : ИНФРА-М, 2020. — 106 с.	УП	2020 г.	URL: <a href="https://znanium.com/catalog/product/1052210">https://znanium.com/catalog/product/1052210</a>
ДЛ-6	Маркова В. Д. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений : справоч. пособие / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. — М. : ИНФРА-М, 2023. — 320 с.	Др.	2023 г.	<a href="https://znanium.com/catalog/product/1907577">https://znanium.com/catalog/product/1907577</a>
ДЛ-7	Истомина Е. В. Стратегический менеджмент : учебное пособие / Елена Владимировна Истомина. - Ухта : Изд-во Ухтинского государственного технического университета, 2017. - 238 с.	УП	2017	38 <a href="http://lib.ugtu.net/book/27991/">http://lib.ugtu.net/book/27991/</a>
ДЛ-8	Баринов, В. А. Стратегический менеджмент : учебное пособие / В.А. Баринов, Д.Ю. Бусалов. — 2-е изд., доп. — Москва : ИНФРА-М, 2024. — 294 с.	УП	2024	<a href="https://znanium.com/catalog/product/2127007">https://znanium.com/catalog/product/2127007</a>

## 4.2. Методические пособия и указания

№№ п-п	Наименование	Год издания (состава)	Кол-во экз.
1	Саматова, Т.Б. Современный стратегический анализ : Методические указания / Т.Б. Саматова. - Ухта : Изд-во Ухтинского государственного технического университета, 2013. - 24 с.	2013	<a href="http://lib.ugtu.net/book/16412">http://lib.ugtu.net/book/16412</a>

## 5. Программное обеспечение и Интернет-ресурсы

### 5.1. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", необходимых для освоения дисциплины

№	Интернет-ресурс	Характеристика
---	-----------------	----------------

1	<a href="http://www.aup.ru">http://www.aup.ru</a>	Административно-Управленческий Портал, основой которого является бесплатная электронная библиотека по вопросам экономики, финансов, менеджмента и маркетинга на предприятии. Содержит публикации и учебно-методические пособия, форумы и полезные ссылки.
2	<a href="http://www.econline.h1.ru">http://www.econline.h1.ru</a>	Economicsonline – коллекция ссылок на ресурсы WWW, предоставляющие экономическую и финансовую информацию бесплатно в режиме онлайн. Сайт содержит ссылки на лучшие экономические ресурсы, новости, информацию по экономической теории, финансам, статистике, архивы научных работ по экономике и т. Д.
3	<a href="http://economicus.ru">http://economicus.ru</a>	Economicus.Ru – проект Института «Экономическая Школа». Предоставляет качественную информацию по самому широкому спектру экономических дисциплин. Работы известных экономистов, профессиональный каталог экономических ресурсов Интернет, конференции, учебно-методические материалы по экономике, подборка словарей, энциклопедий, справочников по самым разнообразным областям экономики.
4	<a href="http://ecsocman.edu.ru">http://ecsocman.edu.ru</a>	Экономика, Социология, Менеджмент – федеральный образовательный портал, некоммерческий проект. Все ресурсы находятся в открытом доступе. Цель портала – выработка новых стандартов организации и информационного обеспечения образовательного процесса.
5	<a href="http://e-management.newmail.ru">http://e-management.newmail.ru</a>	Сайт содержит электронные публикации (книги, статьи) по вопросам экономики, менеджмента и маркетинга на предприятии.
6	<a href="http://www.economica.ru">http://www.economica.ru</a>	Сайт Economica.Ru был создан для проведения различных игр и соревнований между игроками в экономические игры. Портал объединяет имитационные игровые модели экономической направленности.

1. Сайт «Корпоративный менеджмент». Режим доступа: [www.cfin.ru/management/strategy](http://www.cfin.ru/management/strategy)
2. «PowerBranding» - образовательный проект. Режим доступа: <http://powerbranding.ru>
3. Сайт «Центр управления финансами». Режим доступа: <https://center-yf.ru>
4. Сайт «Стратегическое управление и планирование». Режим доступа: <http://www.stplan.ru/>.
5. Сайт компании РИК (Результат и качество). Режим доступа: <https://rik-company.ru/>
6. Журнал Стратегический менеджмент. Режим доступа: <https://www.grebennikoff.ru/product/36/>
7. Бизнес-словарь. Режим доступа: [www.businessvoc.ru](http://www.businessvoc.ru).
8. Журнал «Риск-менеджмент». Режим доступа: [www.riskm.ru](http://www.riskm.ru) - -.
11. Журнал «Финансовый директор». Режим доступа: <https://fd.ru>

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

Внутренняя электронно-библиотечная система УГТУ (ВЭБС) <http://lib.ugtu.net>

Электронно-библиотечная система ZNANIUM <http://znanium.com>

Электронно-библиотечная система IPRbooks <http://www.iprbookshop.ru>

Научная электронная библиотека <https://elibrary.ru>

При изучении дисциплины используется пакет офисных программ Microsoft Office: Microsoft Word, Microsoft Excel; PowerPoint.

Информационно-справочные и поисковые системы:

1. Справочная правовая система «Консультант Плюс»;
2. Справочная правовая система «Гарант».

**6. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине представлен в Приложении 1**

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

Учебная аудитория для проведения занятий, укомплектованная специализированной мебелью (столы и стулья), демонстрационным оборудованием (видеопроектор, экран, доска), обеспечивающим тематические иллюстрации.

Кабинет для самостоятельной работы обучающихся оснащён компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду организации.

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

Основу дисциплины составляют лекционные, практические занятия, а так же самостоятельная работа студента, которая включает работу с рекомендованной литературой, изучение информационно-аналитических материалов, доклада и др.

Одним из основных условий успешного овладения учебным материалом является посещение лекционных и практических занятий. Если по каким-то причинам занятие было пропущено, обучающемуся необходимо самостоятельно разобрать пропущенную тему (восстановить конспект лекции, разобрать задания практического занятия, подготовить вопросы к практическому занятию), в ином случае дальнейшее изучение дисциплины существенно осложнится. Также важно выполнять все задания, предлагаемые преподавателем в качестве обязательных заданий.

При выполнении самостоятельной работы обучающиеся должны ознакомиться с тематическим содержанием дисциплины и предлагаемой к изучению литературой.

Самостоятельная работа обучающихся является важнейшей составной частью учебной работы и предназначена для достижения следующих целей:

- закрепление и углубление полученных знаний, умений и навыков;
- подготовка к предстоящим занятиям, конференциям, круглым столам, тестированию, экзамену;
- формирование культуры умственного труда и самостоятельности в поиске и приобретении новых знаний.

Для повышения эффективности самостоятельной работы обучающимся рекомендуется следующий порядок ее организации:

- 1) изучаются теоретические вопросы по соответствующей теме с проработкой, как конспектов лекций, так и соответствующей литературы;
- 2) особое внимание следует обратить на изучение основных понятий, определений, формул, что необходимо для правильного понимания и решения задач;
- 3) нужно самостоятельно разобрать и решить рассмотренные в лекции или в тексте примеры, выясняя в деталях практическое значение теоретического материала;
- 4) еще раз внимательно прочитать все вопросы теории, попутно решая соответствующие упражнения, приведенные в учебниках и сборниках задач.

При изучении дисциплины студент должен усвоить теорию по всем основным модулям дисциплины и выполнить задания для СРС.

### 9. Лист актуализации

\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_ учебный год

В рабочую программу вносятся следующие изменения:

---

---

---

---

Рабочая программа рассмотрена на заседании кафедры \_\_\_\_\_  
протокол № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_ учебный год

В рабочую программу вносятся следующие изменения:

---

---

---

---

Рабочая программа рассмотрена на заседании кафедры \_\_\_\_\_  
протокол № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_ учебный год

В рабочую программу вносятся следующие изменения:

---

---

---

---

Рабочая программа рассмотрена на заседании кафедры \_\_\_\_\_

протокол № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_

Приложение 1

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ  
ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

**Современный стратегический менеджмент**

Направление: 38.04.02 Менеджмент

Программа подготовки: Управление проектами

## 1. Перечень компетенций и этапы их формирования

Код и наименование компетенции	Этапы формирования компетенции (семестр/ раздел/тема дисциплины)	Дескрипторные характеристики компетенции (основные признаки)
УК-1 способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	Темы 1,3, 4, 5	<p><b>Знать:</b> понятия и методы современного стратегического менеджмента.</p> <p><b>Уметь:</b> применять знания и умения к стратегическому анализу ситуации.</p> <p><b>Владеть:</b> навыками культуры мышления; способностью анализировать, синтезировать получаемую информацию в области стратегического менеджмента.</p>
ОПК-3 способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды	Темы 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9	<p><b>Знать:</b> - методы разработки обоснованных организационно-управленческих решений в современном стратегическом менеджменте; - методы оценки операционной эффективности и социальной значимости организационно-управленческих решений в современном стратегическом менеджменте.</p> <p><b>Уметь:</b> - самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения на всех этапах разработки стратегии развития организации; - производить оценку операционной эффективности организационно-управленческих решений в современном стратегическом менеджменте.</p> <p><b>Владеть:</b> методами разработки обоснованных организационно-управленческих решений в современном стратегическом менеджменте и оценки их эффективности.</p>
ОПК-4 способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций;	Темы 1,2, 3, 5, 6, 7, 8, 9	<p><b>Знать:</b> - понятие и классификацию стратегий развития организаций; - этапы разработки стратегий развития организаций; - этапы разработки стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности организаций; - научные подходы и методы прогнозирования при разработке стратегии развития организации; - методологию проведения стратегического анализа и выбора стратегии развития организаций; - подходы к формированию эффективных стратегий.</p> <p><b>Уметь:</b> - оценивать состояние внутренней и внешней среды компании; - применять на практике научные подходы и методы прогнозирования при разработке стратегии развития организации;</p>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- принимать стратегические управленческие решения;</li> <li>-разрабатывать стратегию развития компании.</li> </ul> <p><b>Владеть:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- методикой формирования стратегии развития организации и алгоритмом ее реализации;</li> <li>- научными подходами и методами прогнозирования при разработке стратегии развития организации;</li> <li>- методами экономического и стратегического анализа поведения агентов и оценки состояния рыночной среды.</li> </ul>
ОПК-5 способен обобщать и критически оценивать научные исследования в менеджменте и смежных областях, выполнять научно-исследовательские проекты	Темы 1, 3, 4, 5, 7, 8,	<p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- методы исследований, применяемые в современном стратегическом менеджменте.</li> </ul> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- обобщать и критически оценивать научные исследования в стратегическом менеджменте;</li> <li>- представлять результаты исследований;</li> <li>-грамотно излагать свои мысли.</li> </ul> <p><b>Владеть:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- навыками проведения индивидуальных и коллективных научных исследований;</li> <li>- культурой и логикой мышления.</li> </ul>
ПК-2 способен управлять стратегическими изменениями в деятельности организации и обеспечивать их реализацию	Темы 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9	<p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- методы управления стратегическими изменениями в деятельности организации.</li> </ul> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- управлять стратегическими изменениями в деятельности организации и обеспечивать их реализацию.</li> </ul> <p><b>Владеть:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- методами управления стратегическими изменениями в деятельности организации и обеспечения их реализации;</li> <li>- навыками культуры мышления; способностью анализировать, синтезировать получаемую информацию в области стратегического менеджмента</li> </ul>



## 2. Паспорт фонда оценочных средств

№ п/п	Контролируемые дидактические единицы (разделы, темы) дисциплины	Код контролируемой компетенции (или ее части)	Форма контроля	Наименование оценочного средства
1	Темы 1,3, 4, 5	УК-1	Контрольный опрос.  Тестирование. Контрольные вопросы.  Реферат, доклад. Анализ ситуации (кейс).	Вопросы для проверки знаний по каждой теме дисциплины. Тестовые задания. Вопросы для самоподготовки и контроля знаний. Темы рефератов, докладов. Кейсы. Решение задач.
2	Темы 2, 3, 4, 5,6,7, 8, 9	ОПК-3	Контрольный опрос.  Тестирование. Контрольные вопросы.  Реферат, доклад. Анализ ситуации (кейс).	Вопросы для проверки знаний по каждой теме дисциплины. Тестовые задания. Вопросы для самоподготовки и контроля знаний. Темы рефератов, докладов. Кейсы. Решение задач.
3	Темы 1, 2, 3, 5, 6, 7, 8, 9	ОПК-4	Контрольный опрос.  Тестирование. Контрольные вопросы.  Реферат, доклад. Анализ ситуации (кейс).	Вопросы для проверки знаний по каждой теме дисциплины. Тестовые задания. Вопросы для самоподготовки и контроля знаний. Темы рефератов, докладов. Кейсы. Решение задач.
4	Темы 1, 3, 4, 5, 7, 8,	ОПК-5	Контрольный опрос.  Тестирование. Контрольные вопросы.  Реферат, доклад. Анализ ситуации (кейс).	Вопросы для проверки знаний по каждой теме дисциплины. Тестовые задания. Вопросы для самоподготовки и контроля знаний. Темы рефератов, докладов. Кейсы. Решение задач.
5	Темы 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9	ПК-2	Контрольный опрос.  Тестирование. Контрольные вопросы.  Реферат, доклад. Анализ ситуации (кейс).	Вопросы для проверки знаний по каждой теме дисциплины. Тестовые задания. Вопросы для самоподготовки и контроля знаний. Темы рефератов, докладов. Кейсы. Решение задач.
6	Темы 1-9	УК-1, ОПК-3, ОПК-4, ОПК-5, ПК-2	Экзамен	Вопросы к экзамену

## 3. Показатели и критерии оценивания компетенций, описание шкал оценивания

Код компетенции	Показатели сформированности	Шкала оценивания	Критерии оценивания
УК-1	Знать: понятия и методы современного	Пороговый уровень (обязательный)	Знать: базовые понятия современного стратегического менеджмента.

Код компетенции	Показатели сформированности	Шкала оценивания	Критерии оценивания
	стратегического анализа	Повышенный уровень (по отношению к пороговому уровню)	Знать: основные методы современного стратегического менеджмента.
	Уметь: применять знания по стратегическому анализу к анализу практических ситуаций	Пороговый уровень (обязательный)	Уметь: использовать базовые понятия современного стратегического анализа;
		Повышенный уровень (по отношению к пороговому уровню)	Уметь: применять основные методы современного стратегического анализа.
	Владеть: навыками культуры мышления; способностью анализировать, синтезировать получаемую информацию.	Пороговый уровень (обязательный)	Владеть: способностью абстрактно мыслить.
		Повышенный уровень (по отношению к пороговому уровню)	Владеть: способностью анализировать, синтезировать получаемую информацию в области стратегического менеджмента.
ОПК-3	Знать: - методы разработки обоснованных организационно-управленческих решений в современном стратегическом менеджменте; - методы оценки операционной эффективности и социальной значимости организационно-управленческих решений в современном стратегическом менеджменте.	Пороговый уровень (обязательный)	Знать: - методы разработки обоснованных организационно-управленческих решений в современном стратегическом менеджменте
		Повышенный уровень (по отношению к пороговому уровню)	Знать: - методы оценки операционной эффективности организационно-управленческих решений в современном стратегическом менеджменте.
	Уметь: - самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения на всех этапах разработки стратегии развития организации; - производить оценку операционной эффективности организационно-управленческих решений в современном стратегическом менеджменте.	Пороговый уровень (обязательный)	Уметь:. - самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения на всех этапах разработки стратегии развития организации.
		Повышенный уровень (по отношению к пороговому уровню)	Уметь: - производить оценку операционной эффективности организационно-управленческих решений в современном стратегическом менеджменте
	Владеть: методами разработки обоснованных	Пороговый уровень (обязательный)	Владеть: методами разработки обоснованных организационно-управленческих решений в

Код компетенции	Показатели сформированности	Шкала оценивания	Критерии оценивания
	организационно-управленческих решений в современном стратегическом менеджменте и оценки их эффективности.		современном стратегическом менеджменте и оценки их эффективности.
		Повышенный уровень (по отношению к пороговому уровню)	Владеть: Методами оценки операционной эффективности организационно-управленческих решений в современном стратегическом менеджменте
ОПК-4	Знать: - понятие и классификацию стратегий развития организаций; - этапы разработки стратегий развития организаций; - этапы разработки стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности организаций; - научные подходы и методы прогнозирования при разработке стратегии развития организации; - методологию проведения стратегического анализа и выбора стратегии развития организаций; - подходы к формированию эффективных стратегий.	Пороговый уровень (обязательный)	Знать: - понятие и классификацию стратегий развития организаций; - этапы разработки стратегий развития организаций; - этапы разработки стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности организаций; - научные подходы и методы прогнозирования при разработке стратегии развития организации; - методологию проведения стратегического анализа и выбора стратегии развития организаций;
		Повышенный уровень (по отношению к пороговому уровню)	Знать: - методологию стратегического менеджмента; - научные подходы к формированию эффективных стратегий.
	Уметь: - оценивать состояние внутренней и внешней среды компании; - применять на практике научные подходы и методы прогнозирования при разработке стратегии развития организации; - принимать стратегические управленческие решения; -разрабатывать стратегию развития компании.	Пороговый уровень (обязательный)	Уметь: - оценивать состояние внутренней и внешней среды компании; - принимать стратегические управленческие решения; - разрабатывать стратегию развития компании.
		Повышенный уровень (по отношению к пороговому уровню)	Уметь: - определять тип их рыночного поведения; - применять на практике научные подходы и методы прогнозирования при разработке стратегии развития организации.

Код компетенции	Показатели сформированности	Шкала оценивания	Критерии оценивания
	Владеть: - методикой формирования стратегии развития организации и алгоритмом ее реализации; - научными подходами и методами прогнозирования при разработке стратегии развития организации; - методами экономического и стратегического анализа поведения агентов и оценки состояния рыночной среды.	Пороговый уровень (обязательный)	Владеть: - методикой формирования стратегии развития организации и алгоритмом ее реализации; - методами экономического и стратегического анализа поведения агентов и оценки состояния рыночной среды.
		Повышенный уровень (по отношению к пороговому уровню)	Владеть: - научными подходами и методами прогнозирования при разработке стратегии развития организации.
ОПК-5	Знать: - методы исследований, применяемые в современном стратегическом менеджменте.	Пороговый уровень (обязательный)	Знать: - методы исследований, применяемые в современном стратегическом менеджменте.
		Повышенный уровень (по отношению к пороговому уровню)	Знать: - экономико-математические методы прогнозирования в современном стратегическом менеджменте.
	Уметь: - обобщать и критически оценивать научные исследования в стратегическом менеджменте; - представлять результаты исследований; - грамотно излагать свои мысли.	Пороговый уровень (обязательный)	Уметь: - представлять результаты исследований; - грамотно излагать свои мысли.
		Повышенный уровень (по отношению к пороговому уровню)	Уметь: - отвечать на вопросы по результатам проведенного исследования
	Владеть: - навыками проведения индивидуальных и коллективных научных исследований; - культурой и логикой мышления.	Пороговый уровень (обязательный)	Владеть: - навыками индивидуальных научных исследований.
		Повышенный уровень (по отношению к пороговому уровню)	Владеть: - навыками проведения индивидуальных и коллективных научных исследований; - культурой и логикой мышления.
ПК-2	Знать: - методы управления стратегическими изменениями в деятельности	Пороговый уровень (обязательный)	Знать: - методы управления стратегическими изменениями в деятельности организации.
		Повышенный уровень	Знать:

Код компетенции	Показатели сформированности	Шкала оценивания	Критерии оценивания
	организации.	(по отношению к пороговому уровню)	- основы реинжиниринга бизнес-процессов в стратегическом менеджменте.
	Уметь: · управлять стратегическими изменениями в деятельности организации и обеспечивать их реализацию.	Пороговый уровень (обязательный)	Уметь: · управлять стратегическими изменениями в деятельности организации и обеспечивать их реализацию.
		Повышенный уровень (по отношению к пороговому уровню)	Уметь: - использовать приёмы реинжиниринга бизнес-процессов в стратегическом менеджменте.
	Владеть: - методами управления стратегическими изменениями в деятельности организации и обеспечения их реализации; - навыками культуры мышления; способностью анализировать, синтезировать получаемую информацию в области стратегического менеджмента ;	Пороговый уровень (обязательный)	Владеть: - методами управления стратегическими изменениями в деятельности организации и обеспечения их реализации;
		Повышенный уровень (по отношению к пороговому уровню)	Владеть: - навыками культуры мышления; способностью анализировать, синтезировать получаемую информацию в области стратегического менеджмента; - методами реинжиниринга бизнес-процессов в современном стратегическом менеджменте.

#### 4. Компетентностно-ориентированные задания (КОЗ)

Основным средством формирования компетентностей выступают компетентностно-ориентированные задания:

- задания для проверки знаний, самостоятельной работы по темам;
- темы докладов и рефератов;
- банк тестов;
- вопросы к экзамену.

Данные КОЗ представляют собой комплексные задания, предназначенные для контроля уровня успеваемости и освоения компетенций по всем разделам дисциплины «Современный стратегический менеджмент».

Оценка освоения учебной дисциплины «Современный стратегический менеджмент» осуществляется с использованием следующих форм и методов текущего контроля: самостоятельная работа, тестовые задания; экзамен, которые являются формой промежуточной аттестации.

Компетенция	Компетентностно-ориентированные задания (КОЗ)
РеУК-1 способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	<b>Вопросы для проверки знаний по каждой теме дисциплины:</b> Тема 1: вопросы № 1, 2, 3, 5 Тема 3: вопросы № 1,2,3, 4,5,8. Тема 4: вопросы № 1, 2, 3, 4, 6, 7 Тема 5: вопросы № 1, 2, 3 Тема 9: вопросы № 1, 3, 4, 5
	<b>Тестовые задания:</b> № 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 20, 21, 22, 23, 24, 27, 28, 29,

	30, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 41, 42, 43, 44
	<b>Вопросы для самоподготовки и контроля знаний:</b> № 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 10, 13, 14
	<b>Кейс 2</b>
	<b>Темы рефератов, докладов</b> № 1, 4
ПК-3 способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды Решение задач	<b>Вопросы для проверки знаний по каждой теме дисциплины:</b> Тема 2: вопросы 1, 3, 4, 6. Тема 3: вопросы № 1, 3, 4, 5, 8 Тема 4: вопросы № 1, 3, 6, 7, 8 Тема 5: вопросы № 1, 2, 3 Тема 6: вопросы 2, 3. Тема 7: вопрос № 1,2,3 Тема 8: вопросы № 1, 2, 4 Тема 9: вопросы № 1, 3, 4, 5
	<b>Тестовые задания:</b> № 3, 4, 9, 16, 18, 29, 30, 33, 36
	<b>Вопросы для самоподготовки и контроля знаний:</b> № 1, 2, 8, 12, 13,19
	<b>Кейс 1</b>
	<b>Решение задач</b>
	<b>Темы рефератов, докладов</b> № 2, 4, 6, 7, 8, 13, 19
ОПК-4 способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций;	<b>Вопросы для проверки знаний по каждой теме дисциплины:</b> Тема 1 вопросы № 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8. Тема 2: вопросы № 3, 4, 6 Тема 3: вопросы № 2, 3, 6, 7, 9 Тема 5: вопросы № 3,4. Темы 6: вопросы № 1, 2, 3, 4 Тема 7: вопрос № 1, 2, 3 Тема 8: вопросы № 1, 2 Тема 9: вопросы № 1, 3, 5
	<b>Тестовые задания:</b> № 3, 4, 5, 6, 7, 9, 10, 13, 14, 15, 16, 17, 20, 21, 23, 24, 27, 30, 34, 35, 36, 37, 42, 43, 44
	<b>Вопросы для самоподготовки и контроля знаний:</b> № 2, 8, 9, 10, 13
	<b>Кейс 3</b>
	<b>Решение задач</b>
	<b>Темы рефератов, докладов</b> № 2, 5, 6, 7, 9, 10, 11, 13, 15
ОПК-5 способен обобщать и критически оценивать научные исследования в менеджменте и смежных областях, выполнять научно-исследовательские проекты	<b>Тестовые задания:</b> № 3, 4, 5, 6, 8, 9, 10, 13, 14, 15, 16, 17, 20, 21, 23, 24, 27, 30, 34, 35, 36, 37, 42, 43, 44
	<b>Вопросы для самоподготовки и контроля знаний:</b> № 2, 8, 9, 10, 13
	<b>Кейс 3</b>
	<b>Темы рефератов, докладов</b> № 2, 5, 6, 8, 9, 10, 11, 13, 15
ПК-2 способен управлять стратегическими изменениями в деятельности организации и обеспечивать их реализацию	Тема 1 вопросы № 2, 3. Тема 2: вопросы № 2, 3, 6,7, 8 Тема 3: вопросы № 3, 4, 6 Тема 4: вопросы № 1,2. Тема 5: вопросы № 6, 8 Темы 6: вопросы № 2, 3, 4 Тема 7: вопросы № 1,2,3 Темы 8: вопросы № 1, 2 Тема 9: вопросы № 1, 2, 3, 4, 5
	<b>Тестовые задания:</b> № 23, 30, 39
	<b>Вопросы для самоподготовки и контроля знаний:</b>

	№ 13, 14, 15,19, 20. <b>Решение задач</b> <b>Темы рефератов, докладов</b> № 5, 6, 7
УК-1, ОПК-3, ОПК-4, ОПК-5, ПК-2	<b>Вопросы к экзамену:</b> Темы 1-9: вопросы № 1-46

**Перечень вопросов для проверки знаний по каждой теме дисциплины**

**Тема 1. Место и роль стратегического менеджмента в управлении проектами**

1. Пять задач стратегического менеджмента.
2. Этапы стратегического менеджмента.
3. Сущность, процесс, особенности стратегического управления.
4. Типология стратегий роста и конкуренции организаций.
5. Классификация стратегий по уровням иерархии.
6. Классификация портфельных стратегий.
7. Классификация функциональных стратегий.
8. Классификация отраслевых стратегий.

**Тема 2. Формирование миссии и целей организации**

1. Охарактеризуйте понятие «миссия» в широком понимании.
2. Кто является носителем интересов организации при формировании миссии?
3. Основные направления установления целей организации.
4. Иерархия целей организации. Стратегические цели.
5. Основные фазы установления целей.
6. Формы принятия решений по установлению целей.

**Тема 3. Современный стратегический анализ внешней и внутренней среды организации**

1. Анализ отрасли.
2. Процесс принятия стратегических решений.
3. Ключевые факторы стратегического потенциала организации.
4. Анализ дальнего окружения (экологическая среда организации).
5. Анализ ближнего окружения (рабочая среда организации).
6. Методы оценки стратегического выбора.
7. Модели управления изменениями. Методы преодоления сопротивления изменениям.
8. Методы стратегического анализа. SWOT-анализ. SNV-анализ. PEST-анализ. Диаграмма «Исикава».
9. Анализ внешней среды. Факторы, влияющие на внешнюю среду.
10. Анализ внутренней среды организации. Факторы внутренней среды.
11. Портфельный анализ внутренней среды организации.

**Тема 4. Анализ конкурентного преимущества**

1. Основные этапы и методы конкурентного анализа.
2. Факторы и условия формирования конкурентной среды.
3. Карта стратегических групп конкурентов. Правила построения.

**Тема 5. Анализ стратегического положения предприятия и выбор стратегии**

1. Назовите два противоположных взгляда на понимание стратегии.
2. Что такое конкурентные преимущества?
3. Базовые конкурентные стратегии компании.
4. Основные этапы процесса выбора стратегии.
5. Какие ключевые факторы, характеризующие состояние организации, учитываются при выборе стратегии?
6. Оценка выбранной стратегии с использованием матрицы «Рост-Доля» (BKG).
7. Определение степени привлекательности с использованием матрицы МакКинзи.



8. Влияние стадии жизненного цикла на стратегию предприятия.

**Тема 6. Разработка стратегии и стратегического плана развития предприятия**

1. Стратегия и основные принципы ее формирования.
2. Этапы разработки стратегии развития предприятия.
3. Базовые конкурентные стратегии компании.
4. Ключевые факторы, характеризующие состояние организации и учитываемые при выборе стратегии.

**Тема 7. Методы стратегического прогнозирования планирования**

1. Фактографические методы прогнозирования и планирования.
2. Статистические методы стратегического планирования.
3. Экспертные методы стратегического прогнозирования и планирования.

**Тема 8. Оценка эффективности стратегии организации и стратегический контроль**

1. Требования к поступающей из системы контроля информации.
2. Система измерения и отслеживания состояния параметров контроля. Основные подходы к построению систем измерения и отслеживания.
3. Основные функции стратегического контроллинга.

**Тема 9. Технология принятия стратегических управленческих решений**

1. Методы разработки стратегий (матрица БКГ, SWOT-анализ и другие).
2. Характеристики механистических и органических организационных систем и сферы их эффективного применения.
3. Стратегические решения в условиях неопределенности.
4. Система сбалансированных показателей и стратегические карты.
5. Стратегические решения в условиях риска.

## Анализ ситуации (кейс)

### **Кейс 1.**

АНПО «Холод»

*Характеристика объекта исследования*

Акционерное научно-производственное объединение закрытого типа «Холод» (АНПО «Холод») является одним из основных отечественных производителей холодильной техники (узлов, агрегатов) и компрессоров к ней.

До недавнего времени преобладающий объем научно-производственной деятельности предприятия был ориентирован на выполнение госзаказов. На протяжении последних лет предприятие прилагало усилия, адаптируясь к новым условиям хозяйствования, сохранению своего научно-технического и производственного потенциала, осуществляло конверсию производства, поиск новых альтернативных заказов на производство продукции, пользующейся спросом.

*Продукция предприятия*

В настоящее время предприятие выпускает пять видов продукции - П1, П2, П3, П4, П5. Из них три вида - П1, П2, П3 занимали наибольший удельный вес в производственной программе (до 70%). По продукции П1 и П2, занимающей более 60% общего объема производства, предприятие является монополистом.

Продукция П1 и П2 пользовалась устойчивым спросом в различных сферах народного хозяйства - промышленных предприятиях, агропромышленном комплексе, шахтах, торговых организациях и т.д. В последнее время выявился спрос на эту продукцию и на рынках зарубежных стран (в первую очередь на рынках Азии и Африки).

По продукции П3 (занимает около 10% общего объема производства) произошло устойчивое снижение госзаказа, а ее перепрофилирование для целей широкого использования в отраслях народного хозяйства по целому ряду материально-технических, организационных и финансовых причин представляется малоперспективным.

Продукция П4 и П5 относится к новым и перспективным видам техники гражданского назначения — компрессоры для рефрижераторов и холодильные установки для мороженого.

Так, компрессор к холодильным камерам для авторефрижераторов сертифицирован в ряде стран Европы, что привлекло внимание покупателей как в СНГ, так и за его пределами, обеспечив тем самым устойчивый сбыт этой продукции.

Однако в настоящее время объем производства продукции П4 и П5 в общей программе предприятия занимает небольшой удельный вес (немного больше 10%). При этом у предприятия по данным видам продукции есть конкуренты в России и странах СНГ.

*Потенциал предприятия*

Предприятие обладает высоким научно-техническим, производственным и организационным потенциалом.

На предприятии имеется законченный цикл НИОКР и технического обеспечения производства.

В организационной структуре предприятия имеется крупное ОКБ с опытным производством, а также отделы: главного конструктора (ОГК), главного технолога (ОГТ) и главного механика (ОГМ).

Выпуск каждого вида продукции организован на предприятии в рамках отдельных специализированных производственно-хозяйственных единиц при сохранении внутривыпускной кооперации.

Предприятие сохранило основные хозяйственные связи с поставщиками сырья, материалов, комплектующих деталей и узлов.

На предприятии создано современное производство особо сложных и дефицитных узлов, входящих в готовые изделия как комплектующие. Предприятие осуществляет

послепродажное сервисное обслуживание своих изделий силами специального отдела — отдела сервисного обслуживания (ОСО).

#### *Рыночные позиции предприятия*

Переход к рыночным отношениям и изменение условий хозяйствования поставили предприятие перед фактом неостребованности значительного объема продукции П1, П2, П3, производимой по госзаказу.

Однако отсутствие опыта в области формирования общей стратегии предприятия и маркетинговых исследований, слабый учет факторов внешней и внутренней среды хозяйствования, недостаток данных по объемам рынка и величине рыночного спроса по той или иной продукции, и как следствие неготовность эффективно переключиться с существующего на новый товарный ассортимент, резко усложнили задачу выживания предприятия в формирующейся рыночной среде. Все это ведет к отрицательным финансовым результатам. Таким образом, перед предприятием стоит важная и сложная проблема повышения его конкурентоспособности, укрепления и расширения рыночных позиций, обеспечения финансовой устойчивости хозяйственной деятельности.

#### **Задания к кейсу:**

1. Примените модель General Electric-McKinsey, предложенную Дэйем.
2. Покажите резервы повышения эффективности применения данной методики.

#### *Контрольные вопросы*

1. Почему возникли модели General Electric-McKinsey, предложенные Дэйем, Мониесоном, Нейлором.
2. В чем смысл матрицы оценки проектов новых товаров?
3. Какова область применения портфельных методов.
4. Опишите несовершенство методов позиционирования стратегического менеджмента.
5. Перечислите рекомендации по применению матриц позиционирования.

#### **Кейс 2.**

##### *Дружественное слияние компаний: «Престиж» и «Петростиль»*

В сентябре 2001 г. менеджмент двух компаний, занимающих лидирующие позиции на рынке межкомнатных дверей, начал переговоры о возможном слиянии двух компаний. Компании «Престиж» и «Петростиль», основанные примерно в одно и то же время, являлись прямыми конкурентами в своем сегменте, так как производили достаточно схожий ассортимент продукции. К моменту начала переговоров два закрытых акционерных общества считались достаточно успешными компаниями, приносящими прибыль своим акционерам. В ходе проведения сделки было принято решение о перекрестном обмене акциями между акционерами компании «Петростиль» к компании «Престиж».

Следует отметить, что обязательная летняя стажировка автора проходила именно в компании, образованной в результате слияния, что отразилось на выборе именно данного слияния в качестве примера. Менеджеры компании, подробно рассказав о прошедшем процессе, сообщили много интересной информации о ходе самого процесса, его результатах и достижениях поставленных целей, а также о «подводных камнях» данного слияния.

Прежде чем перейти к описанию слияния и проблем интеграции, возникшим в связи с этим процессом, остановимся на движущих мотивах менеджеров.

Все мотивы слияния разделим условно на три группы:

1. Мотивы уменьшения оттока ресурсов (прежде всего денежные ресурсы, являющиеся издержками предприятия).
2. Мотивы увеличения/стабилизации притока ресурсов.
3. Нейтральные по отношению к движению ресурсов мотивы.

Прежде чем принять решение о слиянии компаний, менеджеры высшего звена провели исследование о его целесообразности и распределили мотивы на три данных

группы. К первой группе мотивов, которая нацелена на уменьшение оттока ресурсов, следует отнести следующие:

Экономия, обусловленная масштабами производства. К моменту слияния компании «Престиж» и «Петростиль» производили 12 тысяч и 7 тысяч дверей, ежемесячно. После слияния планировалось распределение постоянных издержек на большее число единиц выпускаемой продукции и вследствие этого, снижение средней величины издержек на единицу продукции по мере увеличения объема производства.

Повышения эффективности работы с поставщиками. Обе компании приобретали сырье у итальянских, шведских и китайских поставщиков. Объединяясь, предприятия приобрели дополнительный рычаг снижения закупочных цен, так как был увеличен совокупный объем поставок сырья, что в долгосрочном периоде способствовало дополнительным скидкам и снижением транспортным издержек в логистической цепочке.

Сокращение управляющего и обслуживающего персонала, расширение функций за счет устранения их дублирования, а также централизация многих услуг. Прежде всего, это касалось таких сферах, как бухгалтерский учет, финансовый контроль и производство. В краткосрочной перспективе стремились сократить издержки за счет централизации маркетинга и сбыта.

#### *Устранение неэффективного управления.*

Ко второй группе мотивов относилась главным образом стремление к диверсификации производства, как продуктовой, в основе которой лежал запуск новых продуктовых линий, так и географической. Другой причиной стал факт обладания компаниями взаимодополняющих ресурсов.

Нейтральными по отношению к Движению Денежных ресурсов мотивами являлись стремление упрочнить свои позиции на российском рынке и рынках ближнего зарубежья, и, возможно, в долгосрочной перспективе экспорт продукции в страны Западной Европы и Китай.

Слияние произошло в достаточно быстрые сроки после объявления о сделке. К сожалению, не в полной мере заранее отработанная схема интеграционного процесса явилось следствием того, что произошла утечка ценных кадров, которые располагали информацией о тонкостях технологического процесса производства качественных межкомнатных дверей. В дальнейшем это привело к образованию этой группой бывших менеджеров среднего звена нового юридического лица, компании, производящей сходную продукцию. При этом были привлечены заемные средства, так как производство требует существенных инвестиций. В этических соображениях автор решила не упоминать названия нового предприятия. Но стоит заметить, что помимо самой продукции, была сделана попытка скопировать фирменный компании, ее логотип и выход на тех поставщиков, используя уже установившиеся связи.

Цели, поставленные компанией в начале интеграции, были достигнуты практически в полной мере. Помимо выше перечисленных целей, приятным дополнением было увеличение совокупной доли рынка, повышение репутации компании в глазах поставщиков и клиентов, заключение новых выгодных контрактов.

На данный момент компания «Престиж» является крупнейшим в северо-западном регионе производителем деревянных межкомнатных дверей, фанерованных шпоном ценных пород дерева. Основное производство и офис компании расположены в Пушкине, имеется четко налаженная на каждом звене цепочки поставок схема, которая позволяет минимизировать издержки.

В целом, можно утверждать, что слияние прошло успешно, но и здесь были свои недочеты. Если бы высший менеджмент компании лучше бы работал в процессе интеграции с персоналом, объясняя необходимость слияния и его цели, то, возможно, не произошел бы такой неприятный случай с возникновением новой, пусть даже небольшой компании - конкурента и утечкой знаний.

### Задания для кейса:

1. С чем было связано принятие решения о слиянии «Престиж» и «Петростиль»?
2. Какие проблемы возникли в результате слияния?
3. Как можно было бы избежать ошибок? И что возможно предпринять после того как слияние уже произошло?

### Кейс 3.

Деятельность компании строится на основе стратегии, в рамках которой стратегическая цель – ориентация на узкую рыночную нишу, где покупательские нужды и предпочтения существенно отличаются от остального рынка. Основой конкурентных преимуществ являются более низкие издержки в обслуживаемой нише.

Ассортиментный набор строится так, чтобы удовлетворить особые нужды целевого сегмента. Производство ориентируется на товар, соответствующий данной нише. Маркетинговая стратегия строится на увязке сфокусированных особенностей товара с удовлетворением специфических требований покупателя.

Поддержка стратегии выражается в обслуживании ниши на более высоком уровне, чем конкуренты.

Определить тип конкурентной стратегии фирмы.

### Кейс 4.

Постройте БКГ–матрицу по объему продаж и по объему прибыли. Оцените баланс портфеля и сформулируйте маркетинговую стратегию, используя следующие данные:

Товар	Объем продаж товара, тыс. руб.	Темп роста, %	Емкость рынка по сегментам, тыс. руб.	Взвешенный темп роста, %	Доля товара в сегменте, %	Доля рынка ключевого конкурента, %	Относительная доля рынка
1	2	3	4	$5=3 \times 4 / \sum 4$	$6=(2:4) \times 100$	7	$8=6:7$
А	500	5	12 500			15	
Б	1000	75	10 000			50	
В	1500	25	12 273			21	
Г	450	6	5 625			5	
Д	3000	1	11 765			20	
Итого		×					

Товар	Объем прибыли тыс. руб.	Темп роста, %	Емкость рынка по сегментам, тыс. руб.	Взвешенный темп роста, %	Доля товара в сегменте, %	Доля рынка ключевого конкурента, %	Относительная доля рынка
1	2	3	4	$5=3 \times 4 / \sum 4$	$6=(2:4) \times 100$	7	$8=6:7$
А	100	8	500		20	42	
Б	200	68	1000		20	31	
В	1100	22	13 400		8	15	
Г	200	7	3 478		6	4	
Д	1700	2	8 800		19	12	
Итого		×					

### **Темы рефератов, докладов**

1. Анализ формирования конкурентного преимущества России на современном этапе развития.
2. Цель и проблемы создания аналитических центров стратегического развития на предприятиях России.
3. Формирование миссии и разработка иерархической структуры целей предприятий нефтегазовой отрасли.
4. Методы анализа внешней среды организации и способы сбора и обработки стратегической информации.
5. Разработка программы стратегического развития предприятия (на примере предприятия нефтегазовой отрасли).
6. Выполнение и контроль программы стратегического развития предприятия (на примере предприятия нефтегазовой отрасли).
7. Разработка программ стратегического развития предприятий, западный опыт и возможность его использования в России.
8. Оценка привлекательности рыночного сегмента и позиционирование отдельной организации.
9. Разработка стратегии инновационного развития предприятия.
10. Разработка функциональных стратегий предприятия, особенности российских условий.
11. Разработка корпоративных стратегий фирмы.
12. Стратегическое управление предприятием в условиях неопределенности, обусловленной нестабильностью макроэкономических, политических и социальных факторов окружения.
13. Формирование социально-ориентированной стратегии развития предприятия (региона).
14. Разработка антикризисной программы на примере конкретного российского предприятия.
15. Стратегия отраслевого взаимодействия предприятий в нефтегазовой отрасли.
16. Достижение конкурентоспособности - стратегическая цель фирмы.
17. Сбалансированная система показателей - инструмент реализации стратегии.
18. Перспективы и факторы успеха внедрения сбалансированной системы показателей (ССП) в организации.
19. Сбалансированная система показателей и стратегия организации.

### Варианты тестовых заданий

1. Руководящая философия бизнеса, обоснование существования фирмы – это ...
  - A. политика предприятия;
  - B. тактика деятельности;
  - C. миссия предприятия;
  - D. план стратегических действий
2. Характеристики, которыми должны обладать цели, согласно SMART-принципа:
  - A. Приемлемость;
  - B. измеримость;
  - C. определенность во времени;
  - D. *сроках достижения*;
  - E. достижимость;
  - F. гибкость;
  - G. *сопоставимость*;
  - H. конкретность;
  - I. согласованность.
3. «Угрозы» и «возможности» в стратегическом анализе - это:
  - A. благоприятные и неблагоприятные факторы внутренней среды;
  - B. стандартная процедура в стратегическом управлении;
  - C. благоприятные и неблагоприятные тенденций во внешней среде;
  - D. угрозы внешней среды и внутренние возможности предприятия.
4. Процесс комплексного анализа внутренних ресурсов предприятия, его сильных и слабых сторон, выявление стратегических проблем – это ...
  - A. SWOT- анализ;
  - B. STEP – анализ;
  - C. Анализ финансово-хозяйственной деятельности;
  - D. SNW - анализ
5. Стратегия управления человеческими ресурсами относится к ... стратегиям.
  - A. Функциональным;
  - B. Базовым;
  - C. Корпоративным;
  - D. отраслевым
6. Привлекательной стратегией для фирмы, которая не может развиваться на одном из рынков с данным продуктом в рамках данной отрасли:
  - A. концентрированного роста
  - B. интегрированного роста;
  - C. диверсифицированного роста;
  - D. сокращения
7. Стратегия лидерства по издержкам предполагает
  - A. охват как можно большей доли рынка за счет привлечения населения с высокоэластичным спросом;
  - B. ориентацию на узкий сегмент рынка, на котором покупательские предпочтения значительно отличаются от господствующих на рынке в целом;
  - C. ориентацию на инновации без поддержки государства
  - D. нет верного ответа

8. Компании – преследователи, как правило, выбирают:
- А. наступательные стратегии для захвата доли рынка;
  - В. стратегия активной обороны;
  - С. стратегия превосходящего качества;
  - Д. стратегия роста за счет поглощения конкурентов;
  - Е. стратегия специализации;
  - Ф. стратегия отличительного имиджа;
  - Г. стратегия демонстрации силы;
  - Н. завоевание лидерства по издержкам.
9. Оценка конкурентоспособности компании в стратегическом анализе
- А. Это принципиально важно
  - В. Это малосущественный момент стратегического анализа
  - С. Проводится по желанию заказчика и в зависимости от конкретных обстоятельств
  - Д. Нет верного ответа.
10. Стратегическое планирование:
- А. содержит совокупность глобальных идей развития фирмы;
  - В. служит основой для любого другого вида планирования;
  - С. предусматривает альтернативные действия на долгосрочный период;
  - Д. все выше перечисленное
11. Упорядоченное (структурированное) множество различных (финансовых и нефинансовых) ключевых показателей результативности деятельности компании – это
- А. Матрица SNW
  - В. Матрица SWOT
  - С. Матрица BSC
  - Д. Матрица BCG
12. Каковы недостатки матрицы BCG?
- А. Доля рынка не всегда прямо коррелирует с объемом прибыли, отделы редко работают в тесном сотрудничестве, матрица приводит к заметному упрощению бизнес-процессов
  - В. Она не позволяет предсказывать изменение макроэкономических показателей
  - С. Она не дает сведений о состоянии менеджмента в компании
  - Д. Оценка является достаточно объективной
13. Стратегию, которую выберет фирма, стремящаяся завоевать лучшие позиции с данным продуктом на данном рынке, называют:
- А. стратегией развития рынка;
  - В. стратегией развития продукта;
  - С. стратегией усиления позиций на рынке;
  - Д. нет верного ответа
14. Стратегическая зона хозяйствования – это:
- А) зона наибольшего стратегического хозяйственного риска;
  - Б) перспективный сегмент рынка;
  - В) сегмент окружающей бизнес-среды, на который организация имеет (или хочет получить) выход;
  - Г) свободная экономическая зона.



15. Содержание портфельной стратегии включает ...
- А. расположение и масштабы областей деятельности,
  - В. использование технологий по принципу «двойного назначения»;
  - С. использование конкурентных преимуществ партнеров по бизнесу;
  - Д. использование внутренних ресурсов фирмы;
  - Е. все отмеченное выше
16. В структуру стратегии включают:
- А. долгосрочные цели (планы, программы), определяющие деятельность организации на перспективу;
  - В. технологии, с помощью которых реализуется достижение стратегических целей;
  - С. ресурсы, которые будут использованы при достижении стратегических целей;
  - Д. систему управления, обеспечивающую достижение стратегических целей,
  - Е. Все ответы верны
17. Определите последовательность этапов процесса стратегического управления: 1. Разработка стратегии, 2. Формулирование миссии; 3. Контроль за реализацией стратегии, 4. Реализация стратегии; 5. Анализ внутренней и внешней среды:
- А. 2,5,1,3,4
  - В. 2,1,4,3,5
  - С. 5,2,1,4,3
  - Д. 1,2,5,4,3
18. «Модель пяти сил конкуренции» в отрасли разработал:
- А. Б. Карлофф;
  - В. М. Портер;
  - С. Г. Саймон
  - Д. И. Ансофф
19. Анализ внутренней среды проводится на основе:
- А. Анализа финансовых коэффициентов;
  - В. Факторного анализа;
  - С. Анализа динамики основных ТЭП;
  - Д. Все ответы верны
20. Стратегия концентрированного роста - это:
- А. стратегия, связанная с изменением продукта и (или) рынка
  - В. стратегия, направлена на рост фирмы за счет приобретения или усиления контроля над поставщиками;
  - С. стратегия, направленная на усиление контроля над системами распределения и продажи
  - Д. все ответы верны
21. Стратегия центрированной диверсификации предполагает:
- А. поиск и использование дополнительных возможностей производства новых продуктов, которые заключены в существующем бизнесе;
  - В. поиск возможностей роста на существующем рынке за счет новой продукции, требующей внедрения новой технологии;
  - С. расширение за счет производства новых товаров, технологически не связанных с уже производимыми, которые реализуются на новых рынках
  - Д. нет верного ответа

22. Тип конкурентного преимущества, который достигается компанией при реализации стратегии оптимальных издержек:
1. лидерство по издержкам;
  2. предложение продукции, отличной от продукции других конкурентов;
  3. больше потребительской ценности за ту же цену;
  4. лидерство по издержкам в обслуживаемой нише рынка;
  5. придание товару специфических свойств, ценных в глазах покупателей данного сегмента
23. Для выхода из кризиса в стратегии компании предусматривается:
- A. распродажа части активов для получения наличных средств и спасения оставшейся части бизнеса;
  - B. придание товару тех свойств, за которые потребитель согласен платить;
  - C. повышение цен на товар для покрытия издержек дифференциации;
  - D. принятие комплексных мер для резкого увеличения доходов;
  - E. все перечисленное;
24. Раздел стратегического плана, в котором рассматриваются вопросы анализа рынка, жизненного цикла товара, сегментирования рынка товара, стратегии ценообразования, классификации и анализа конкурентов, планирования сбыта и товародвижения:
- A. миссия и стратегические цели предприятия;
  - B. стратегический анализ;
  - C. стратегический план маркетинга;
  - D. стратегический организационный план;
  - E. нет верного ответа
25. Бенчмаркинг используется:
- A. в SNW анализе
  - B. в SWOT анализе
  - C. при формировании показателей BSC
  - D. при формировании матрицы BCG
26. Какова цель Гар-анализа?
- A. Сравнить состояние лидеров и аутсайдеров рынка
  - B. Выявить такие рыночные возможности, которые могут стать преимуществами компании
  - C. Отыскать путь оптимизации траты ресурсов
  - D. Раскрыть внутренний потенциал менеджмента компании
27. Стратегия, предполагающая отказ от долгосрочного взгляда на бизнес в пользу максимального получения доходов в краткосрочной перспективе – это стратегия
- A. обратной вертикальной интеграции;
  - B. «сбора урожая»;
  - C. конгломератной диверсификации;
  - D. сокращения расходов
28. Распределите этапы формирования BSC (сбалансированной системы показателей) по порядку выполнения:
1. Определение структуры и топологии BSC
  2. Построение стратегической карты
  3. Формирование стратегических целей компании
  4. определение КПР для всех уровней компании

5. агрегация КПП
  6. разработка системы мотивации сотрудников в соответствии с КПП
  7. разработка плана мероприятий по внедрению BSC
29. Какая матрица стратегического анализа основывается на следующих критериях: относительная рыночная доля и темп роста рынка?
- A. матрица General Electric / Мак-Кинси
  - B. матрица Shell
  - C. матрица Томпсона и Стрикленда
  - D. матрица ADL
  - E. матрица BCG
30. Стратегическим решением является:
- A. реконструкция предприятия;
  - B. внедрение новой технологии;
  - C. изменение условий поставки;
  - D. выход на новые рынки сбыта;
  - E. приобретение, слияние предприятий;
31. «Становление ОАО «Газпром» как лидера среди глобальных энергетических компаний посредством освоения новых рынков, диверсификации видов деятельности, обеспечения надежности поставок» – это ...
- A. Миссия ОАО «Газпром»;
  - B. Стратегия ОАО «Газпром»;
  - C. Стратегическая цель ОАО «Газпром»
  - D. Видение ОАО «Газпром»
32. SWOT-анализ включает ...
- A. анализ возможностей организации и вероятных угроз со стороны внешней среды;
  - B. анализ сильных и слабых сторон в деятельности организации;
  - C. анализ макросистемы рынка и конкурентных целевых рынков;
  - D. все отмеченное выше
33. Перечислите этапы внутреннего анализа предприятия:
- A. анализ финансово-хозяйственной деятельности – анализ цепочки ценности – анализ ключевых факторов успеха
  - B. Бенчмаркинг – коучинг - рекрутинг
  - C. Постановка миссии – формирование целей – декомпозиция целей
  - D. Горизонтальный анализ показателей – вертикальный анализ показателей – продольный анализ деятельности
34. Базовые стратегии:
- A. стратегия роста;
  - B. стратегия сокращения;
  - C. стратегия достижения конкурентных преимуществ стратегия стабилизации;
  - D. стратегия лидера
35. Стратегия горизонтальной диверсификации предполагает:
- A. поиск и использование дополнительных возможностей производства новых продуктов, которые заключены в существующем бизнесе;
  - B. поиск возможностей роста на существующем рынке за счет новой продукции, требующей внедрения новой технологии;

- C. расширение за счет производства новых товаров, технологически не связанных с уже производимыми, которые реализуются на новых рынках  
D. нет верного ответа
36. Стратегическая цель компании, реализующей сфокусированные стратегии на базе низких издержек и широкой дифференциации:
- A. большая доля рынка;  
B. чувствительные к потребительской ценности покупателя;  
C. узкий сегмент рынка, на котором покупательские предпочтения значительно отличаются от господствующих на рынке в целом;  
D. нет верного ответа
37. Конкурентные стратегии для зрелых отраслей:
- A. оптимизация цепочки ценности;  
B. поиска рыночных ниш или сегментов сохранившегося спроса;  
C. стратегия «снятия сливок»;  
D. снижение издержек.
38. Что следует делать с прибылями, получаемыми от «коров» по матрице BCG?
- A. Выплачивать в виде дивидендов  
B. Направлять на развитие «знаков вопроса», чтобы сделать из них «звезд»  
C. Инвестировать в «собак», чтобы сделать из них «коров»  
D. нет верного ответа
39. Процесс комплексного анализа внутренних ресурсов и возможностей предприятия, направленный на оценку текущего состояния бизнеса, его сильных и слабых сторон, выявление стратегических проблем:
- 1) SNW- анализ;  
2) PEST-анализ;  
3) управленческий анализ;  
4) SWOT-анализ?
40. Карта сбалансированных показателей формируется на уровне:
- A. компании  
B. дирекции  
C. процессов  
D. персонала  
E. все ответы верны

### Задачи для практической работы

#### Задача 1

Разработать прогноз объёма продаж нефти на нефтегазодобывающем предприятии на 10 лет методом трендового прогнозирования при следующих исходных данных об объёмах продаж нефти и ценах на нефть за предшествующие 10 лет.

Таблица 1 – Исходные данные для прогноза объёма продаж и выручки от продаж

Годы	Показатели	
	Объём продаж нефти, тыс.т	Темп роста, %
2013	4200	
2014	4100	4100/4200

2015	4800	
2016	4700	
2017	4500	
2018	4600	
2019	4650	
2020	4425	
2021	4500	
2022	4550	

### Задача 2

Определить показатели коммерческой эффективности инвестиций в стратегию развития организации на основе исходных данных, приведённых в таблице 2.

Показатели	Годы реализации стратегии				Результат
	1	2	3	4	
Чистый доход, млн. руб.	-27,1	17,7	87,9	88	
Коэффициент приведения при ставке дисконта 10%	1	0,909	0,826	0,751	
Капитальные вложения, млн. руб.	78	47	22	0	
Дисконтированный чистый доход, млн. руб.					
Чистый дисконтированный доход, млн. руб.					
Дисконтированные капитальные вложения, млн. руб.					
Приведённые капитальные вложения, млн. руб.					
Индекс доходности					

### Задача 3

Разработать прогноз себестоимости добычи 1 т нефти на 7 лет по исходным данным, приведённым в таблице 3.

Таблица 3 – Исходные данные для прогнозирования себестоимости добычи 1 т нефти

Годы	1	2	3	4	5	6	7
Среднесуточный дебит, т/сут.	31,8	32,5	33,9	34,3	36,8	38,4	40,1

Определить методом экстраполяции линейную зависимость между себестоимостью добычи 1 т нефти и среднесуточным дебитом скважин на нефтегазодобывающем предприятии. Параметры функции рассчитать методом наименьших квадратов по исходным данным, приведённым в таблице 4.

Таблица 4-Исходные данные и расчёт

№	Себестоимость добычи 1 т нефти, руб. Y	Среднесуточный дебит, т/сут. X	Y*X	X^2
1	1584,74	53,78		
2	1819,97	53,66		
3	1513,25	52,25		
4	1693,34	52,09		
5	1584,15	51,31		
6	1599,46	49,94		
7	1727,68	48,96		
8	1613,75	48,06		
9	1619,55	47,15		
10	1660,11	46,83		
11	1770,18	47,14		
12	1912,54	46,89		
13	1814,28	46,27		
14	1971,57	45,88		
15	1916,49	45,16		
16	1924,71	44,31		
17	1890,34	44,03		
18	1931,52	42,66		
19	1922,62	42,16		
20	1884,44	41,53		
21	2003,2	41,22		
22	1925,44	40,95		
23	2375,94	40,36		
24	2340,9	39,6		

### **Вопросы для подготовки к экзамену**

1. Роль и значение стратегического менеджмента в управлении проектами.
2. Этапы стратегического менеджмента.
3. Задачи стратегического менеджмента.
4. Понятие миссии организации. Назначение и роль миссии в стратегическом управлении. Способы формирования.
5. Факторы, влияющие на формирование миссии.
6. Цели организации, области установления целей. Состав и характеристика факторов, влияющих на формирование целей организации. SMART-принцип.
7. Классификация базовых стратегий организации.
8. Классификация стратегий по уровням иерархии.
9. Классификация отраслевых стратегий.
10. Классификация стратегий достижения конкурентных преимуществ.
11. Классификация портфельных стратегий.
12. Классификация функциональных стратегий.
13. Классификация конкурентных стратегий организации (по М. Портеру).
14. Стратегическая пирамида организации: состав и особенности стратегий на различных организационных уровнях. Стратегии по уровням иерархии.
15. Анализ общего внешнего окружения (макросреды) организации: задачи и порядок проведения. Сущность PEST - анализа.
16. Анализ среды ближайшего окружения (микросреды) организации: задачи и порядок проведения.
17. Отраслевой анализ как компонент анализа ближайшего (непосредственного) окружения организации.
18. Структура и оценка сил конкуренции в отрасли.
19. Анализ ближайших конкурентов.
20. Стратегические группы конкурентов.
21. Анализ потребителей в системе стратегического управления.
22. Сущность и содержание управленческого анализа.
23. Анализ положения компании.
24. Методы управленческого анализа.
25. Цель и порядок выявления сильных и слабых сторон организации. Задачи и сущность SWOT-анализа.
26. Стратегический анализ затрат и цепи издержек.
27. Оценка конкурентоспособности компании.
28. Цели и основные этапы портфельного анализа.
29. Матрица Бостонской консультационной группы.
30. Матрица McKinsey-General Electric. Матрица фирмы Arthur D. Little (ADL/LC).
31. Базисные стратегии бизнеса, их экономическое содержание.
32. Определение конкурентных преимуществ предприятия.
33. Классификация и сущность конкурентных стратегий организаций.
34. Условия применения и риски стратегии лидерства по издержкам.
35. Условия применения и риски стратегии дифференциации.
36. Условия применения и риски стратегии фокусирования на сегмент (нишевых стратегий).
37. Использование наступательных стратегий для сохранения конкурентоспособности.
38. Использование оборонительных стратегий для сохранения конкурентного преимущества.
39. Цели и мотивы диверсификации. Механизмы.
40. Стратегии родственной и неродственной диверсификации. Выгоды и издержки диверсификации.

41. Организационное обеспечение реализации стратегии.
42. Методы ССП в реализации стратегии.
43. Управление стоимостью фирмы в стратегическом анализе.
44. Система стратегического контроля в организации.
45. Методы управления стратегическими изменениями в организации.
46. Методы реинжиниринга бизнес-процессов в стратегическом менеджменте.

## 5. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

### Критерии оценки аудиторной работы обучающегося

Формами контроля аудиторной работы обучающихся на лекциях и практических занятиях являются: контрольный опрос, тестирование, решение задач, обсуждение/дискуссия/кейс/анализ ситуации, доклад.

Каждая форма текущего контроля оценивается по 5-ти балльной шкале. Критерии оценки представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Критерии оценки аудиторной работы обучающегося

№	Форма контроля	Критерии
1.	<b>Контрольный опрос</b>	<p><u>5 баллов</u> – демонстрирует знание темы, грамотное владение терминологией, дает ясные и точные ответы на все вопросы по теме.</p> <p><u>4 балла</u> – демонстрирует знание темы, грамотное владение терминологией, не на все вопросы по теме дает ясные и точные ответы.</p> <p><u>3 балла</u> – демонстрирует наличие общего представления о теме, не вполне владеет терминологией, не на все вопросы по теме дает ясные и точные ответы</p> <p><u>2 балла</u> – демонстрирует поверхностное понимание темы, неуверенно владеет терминологией, на большинство вопросов не дает ответов.</p> <p><u>1 балл</u> – демонстрирует поверхностное понимание темы, не владеет терминологией, на большинство вопросов не дает ответов.</p>
2.	<b>Тестирование</b>	<p><u>5 баллов</u> – более 85% верных ответов.</p> <p><u>4 балла</u> – от 66 до 84% верных ответов.</p> <p><u>3 балла</u> – от 50% до 65% верных ответов.</p> <p><u>2 балла</u> – от 25% до 50% верных ответов.</p> <p><u>1 балл</u> – от 0% до 25% верных ответов.</p>
3	<b>Решение задач</b>	<p><u>5 баллов</u> – составлен правильный алгоритм решения задачи, в логическом рассуждении, в выборе формул и решении нет ошибок, получен верный ответ, задача решена рациональным способом.</p> <p><u>4 балла</u> – составлен правильный алгоритм решения задачи, в логическом рассуждении и решении нет существенных ошибок; правильно сделан выбор формул для решения; есть объяснение решения, но задача решена нерациональным способом или допущено не более двух несущественных ошибок, получен верный ответ.</p> <p><u>3 балла</u> – задание понято правильно, в логическом рассуждении нет существенных ошибок, но допущены существенные ошибки в выборе формул или в математических расчетах; задача решена не полностью или в общем виде.</p> <p><u>2 балла</u> – задание понято правильно, в логическом рассуждении присутствуют существенные ошибки, допущены существенные ошибки в выборе формул или в математических расчетах; задача решена не полностью или в общем виде.</p> <p><u>1 балл</u> – задание понято правильно, но задача решена неверно.</p>
4.	<b>Обсуждение/дискуссия/кейс/анализ ситуации</b>	<p><u>5 баллов</u> - обучающийся демонстрирует знание исследуемого предмета; грамотно аргументирует свою позицию; умеет высказывать и обосновать свои суждения; конструктивно реагирует на критику оппонентов; свободно владеет терминологией; показывает связь теории с практикой.</p> <p><u>4 балла</u> - обучающийся демонстрирует знание исследуемого предмета, ориентируется в материале; дает общую аргументацию своей позиции, владеет терминологией; осознанно применяет теоретические знания, но содержание и форма ответа имеют отдельные неточности; ответ правильный, полный, с незначительными неточностями или недостаточно полный.</p>



		<p><u>3 балла</u> - обучающийся демонстрирует наличие общего представления о предмете дискуссии; в изложении материала и теоретических понятиях допускает неточности; не может доказательно обосновать свои суждения; не в полной мере владеет терминологией.</p> <p><u>2 балла</u> – обучающийся демонстрирует наличие общего представления о предмете; излагает материал неполно, непоследовательно, допускает неточности в понятиях, в применении теоретических знаний, не может доказательно обосновать свои суждения</p> <p><u>1 балл</u> – отсутствуют необходимые теоретические знания; допущены ошибки в терминологии, искажен смысл категорий и понятий; в ответе проявляется незнание основного материала учебной программы, допускаются грубые ошибки в изложении.</p>
5.	<i>Доклад</i>	<p><u>5 баллов</u> – доклад производит выдающееся впечатление; иллюстративный материал соответствует теме, прекрасно оформлен, без неточностей и ошибок; обучающийся свободно ориентируется в материале, демонстрирует знание и понимание исследуемого вопроса; уверенно отвечает на вопросы.</p> <p><u>4 балла</u> – доклад четко выстроен; иллюстративный материал соответствует теме, хорошо оформлен, но есть незначительные неточности; обучающийся демонстрирует знание принципиальных положений по исследованной теме; достаточно уверенно отвечает на вопросы.</p> <p><u>3 балла</u> – в докладе рассказывается, но не объясняется суть работы; иллюстративный материал соответствует теме, оформлен с неточностями и ошибками; обучающийся демонстрирует знание принципиальных положений по исследованной теме, однако затрудняется с ответами на вопросы по теме.</p> <p><u>2 балла</u> – доклад зачитывается; иллюстративный материал соответствует теме, оформлен со значительными неточностями и ошибками и не использовался докладчиком; обучающийся не может четко ответить на вопросы.</p> <p><u>1 балл</u> – доклад зачитывается; иллюстративный материал не представлен; обучающийся не отвечает на вопросы.</p>

По итогам работы за семестр выводится средний балл по работе каждого обучающегося в аудитории с разбивкой по каждой компетенции (как простое среднеарифметическое из всех набранных баллов, результат оценки округляется до целого в меньшую сторону).

### Критерии оценки самостоятельной работы обучающегося

Формы самостоятельной работы по дисциплине: ответ на контрольный вопрос, тестирование, решение задач, кейс.

Каждая форма текущего контроля оценивается по 5-ти балльной шкале.

Таблица 2 - Критерии оценки самостоятельной работы обучающегося

№	Форма контроля	Результат
1.	<b>Контрольный вопрос</b>	<p><u>5 баллов</u> – демонстрирует высокое знание темы, грамотное владение терминологией, дает ясные и точные ответы на все вопросы по теме; не испытывает затруднений при самостоятельном воспроизведении материала; соблюдает правила культуры письменной и устной речи, правила оформления письменных работ; выполняет работу без ошибок и не допускает недочётов.</p> <p><u>4 балла</u> – демонстрирует знание темы, грамотное владение терминологией, не на все вопросы по теме дает ясные и точные ответы; выполняет работу без ошибок и допускает незначительные недочёты; соблюдает культуру письменной речи и правила оформления письменных работ; испытывает незначительные затруднения при самостоятельном воспроизведении материала.</p> <p><u>3 балла</u> – демонстрирует наличие общего представления о теме, не уверенно владеет терминологией, не на все вопросы по теме дает ясные и точные ответы; знания и усвоения материала на уровне удовлетворительных требований; испытывает затруднения при самостоятельном воспроизведении материала; испытывает затруднения при ответах на видоизменённые вопросы; выполняет работу без грубых ошибок; допускает незначительное несоблюдение основных норм культуры письменной речи и правил оформления письменных работ.</p>

		<p><u>2 балла</u> – демонстрирует поверхностное понимание темы, неуверенно владеет терминологией, не на все вопросы по теме дает ясные и точные ответы; знания и усвоение материала на уровне минимальных требований; испытывает значительные затруднения при самостоятельном воспроизведении материала; испытывает затруднения при ответах на видоизменённые вопросы; допускает грубые ошибки при воспроизведении изученного материала; допускает незначительное несоблюдение основных норм культуры письменной речи и правил оформления письменных работ.</p> <p><u>1 балл</u> - правильно выполняет менее половины письменной работы; допускает значительное число грубых ошибок и недочётов; допускает значительное несоблюдение основных норм культуры письменной речи и правил оформления письменных работ; знания и усвоение материала на уровне ниже минимальных требований; демонстрирует наличие отдельных представлений об изученном материале, отсутствие умения работать на уровне воспроизведения; затруднения в ответах на стандартные вопросы; допускает наличие грубых ошибок; не соблюдает основные правила культуры письменной и устной речи.</p>
2.	<b>Тестирование, решение задач</b>	<p><u>5 баллов</u> – более 85% верных ответов.</p> <p><u>4 балла</u> – от 66 до 84% верных ответов.</p> <p><u>3 балла</u> – от 50% до 65% верных ответов.</p> <p><u>2 балла</u> – от 25% до 50% верных ответов.</p> <p><u>1 балл</u> – от 0% до 25% верных ответов.</p>
3	<b>Решение задач</b>	<p><u>5 баллов</u> – составлен правильный алгоритм решения задачи, в логическом рассуждении, в выборе формул и решении нет ошибок, получен верный ответ, задача решена рациональным способом.</p> <p><u>4 балла</u> – составлен правильный алгоритм решения задачи, в логическом рассуждении и решении нет существенных ошибок; правильно сделан выбор формул для решения; есть объяснение решения, но задача решена нерациональным способом или допущено не более двух несущественных ошибок, получен верный ответ.</p> <p><u>3 балла</u> – задание понято правильно, в логическом рассуждении нет существенных ошибок, но допущены существенные ошибки в выборе формул или в математических расчетах; задача решена не полностью или в общем виде.</p> <p><u>2 балла</u> – задание понято правильно, в логическом рассуждении присутствуют существенные ошибки, допущены существенные ошибки в выборе формул или в математических расчетах; задача решена не полностью или в общем виде.</p> <p><u>1 балл</u> – задание понято правильно, но задача решена неверно.</p>
4.	<b>Кейс</b>	<p><u>5 баллов</u> - обучающийся демонстрирует знание исследуемого предмета; грамотно аргументирует свою позицию; умеет высказывать и обосновать свои суждения; конструктивно реагирует на критику оппонентов; свободно владеет терминологией; показывает связь теории с практикой.</p> <p><u>4 балла</u> - обучающийся демонстрирует знание исследуемого предмета, ориентируется в материале; дает общую аргументацию своей позиции, владеет терминологией; осознанно применяет теоретические знания, но содержание и форма ответа имеют отдельные неточности; ответ правильный, полный, с незначительными неточностями или недостаточно полный.</p> <p><u>3 балла</u> - обучающийся демонстрирует наличие общего представления о предмете дискуссии; в изложении материала и теоретических понятиях допускает неточности; не может доказательно обосновать свои суждения; не в полной мере владеет терминологией.</p> <p><u>2 балла</u> – обучающийся демонстрирует наличие общего представления о предмете; излагает материал неполно, непоследовательно, допускает неточности в понятиях, в применении теоретических знаний, не может доказательно обосновать свои суждения</p> <p><u>1 балл</u> – отсутствуют необходимые теоретические знания; допущены ошибки в терминологии, искажен смысл категорий и понятий; в ответе проявляется незнание основного материала учебной программы, допускаются грубые ошибки в изложении.</p>

По итогам работы за семестр выводится средний балл по самостоятельной работе каждого обучающегося с разбивкой по каждой компетенции (как простое среднеарифметическое из всех набранных баллов, результат оценки округляется до целого в меньшую сторону).

### Критерии оценки результатов экзамена

По результатам аудиторной и самостоятельной работы обучающийся получает суммарную оценку по аудиторной и самостоятельной работам. Если студент получил суммарную оценку менее 2-х баллов, то он к экзамену не допускается.

Экзамен проводится в форме письменной работы, содержащей открытые вопросы, тестовые вопросы (не менее 10) и задачи.

Критерии оценки по результатам сдачи экзамена:

- правильный ответ на каждый открытый вопрос – 2 балла.
- правильный ответ на каждый тестовый вопрос – 1 балл;
- правильно решенная задача - 4 балла.

Если обучающийся набрал:

- менее 50% от общего количества баллов, то он считается не прошедшим данный вид контроля и получает оценку «не удовлетворительно», которая выставляется в ведомость;
- от 50% до 70% от общего количества баллов, то обучающийся прошел данный вид контроля и получает оценку «удовлетворительно», которая выставляется в ведомость;
- от 70% до 90% от общего количества баллов, то обучающийся прошел данный вид контроля и получает оценку «хорошо», которая выставляется в ведомость;
- более 90% от общего количества баллов, то обучающийся прошел данный вид контроля и получает оценку «отлично», которая выставляется в ведомость.

### Критерии оценки освоения компетенций в рамках дисциплины

По итогам текущей работы в семестре и сдачи экзамена выводится итоговая оценка уровня освоения компетенции по каждому обучающемуся по сумме всех баллов, набранных за семестр:

$$Б_{итог_i} = Б_{ауд_i} + Б_{сам_i} + Б_{экз} ,$$

где  $Б_{итог_i}$  - итоговая оценка освоения  $i$ -той компетенции;

$Б_{ауд_i}$  - оценка освоения  $i$ -той компетенции по аудиторной работе;

$Б_{сам_i}$  - оценка освоения  $i$ -той компетенции по самостоятельной работе;

$Б_{экз}$  - оценка за экзамен.

Критерии оценки освоения компетенции представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Критерии оценки освоения компетенции

Итоговая оценка уровня освоения компетенции ( $Б_{итог_i}$ )		
До 7 баллов	От 7 до 10 баллов	Свыше 10 баллов
Компетенция не освоена. Обучающийся частично показывает знания, входящие в состав компетенции; понимает их необходимость, но не может их применять.	Компетенция освоена на пороговом (базовом) уровне. Обучающийся показывает общие знания, входящие в состав компетенции; имеет представление об их применении; показывает умение извлекать и использовать основную (важную) информацию из полученных знаний.	Компетенция освоена на повышенном уровне. Обучающийся показывает полноту знаний; демонстрирует умения и навыки решения типовых задач; умения принимать решения, разрабатывать и применять документы, связанные с производственной деятельностью; способен самостоятельно решать проблемы/задачи на основе изученных методов, приемов и технологий.

*Пороговый (базовый) уровень освоения компетенции* является обязательным для всех обучающихся по завершении освоения дисциплины.

*Повышенный уровень освоения компетенции* характеризуется превышением минимальных характеристик сформированности компетенции для обучающегося.

*Продвинутый уровень освоения компетенции* – максимально возможная выраженность компетенции с учетом личностных характеристик обучающегося:

- активное участие в конференциях, конкурсах и т.д. по темам (вопросам) дисциплины;
- разработка и реализация проектов с применением компетенций, закрепленных за дисциплиной;

- умение применять теоретические знания для решения практических задач. Задач повышенной сложности, нестандартных задач и др.