

Сибирский институт управления – филиал РАНХиГС  
Факультет государственного и муниципального управления  
Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДЕНА  
кафедрой менеджмента  
Протокол от «26» августа 2016 г.  
№ 8

## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

# **СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

Б1.В.ОД.18

краткое наименование дисциплины: не устанавливается

по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент

направленность (профиль): «Менеджмент организации»

квалификация выпускника: Бакалавр

форма обучения: очная

год набора 2017

Новосибирск, 2016 г.

**Автор–составитель:**

Канд.экон.наук, доцент, доцент кафедры менеджмента

Еременко Елена Васильевна

**Заведующий кафедрой менеджмента**

Докт.экон.наук, доцент, профессор кафедры менеджмента

Симагина Ольга Владимировна

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.....	4
2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО.....	7
3. Содержание и структура дисциплины.....	8
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине.....	13
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины.....	30
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая перечень учебно-методическое обеспечение для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине.....	38
6.1. Основная литература.....	38
6.2. Дополнительная литература.....	38
6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы.....	39
6.4. Нормативные правовые документы.....	39
6.5. Интернет-ресурсы.....	39
6.6. Иные источники.....	41
7. Материально – техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы.....	41

**1. ПРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО  
ДИСЦИПЛИНЕ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ  
РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ**

**1.1. Дисциплина Б1.В.ОД.18«Стратегический менеджмент» обеспечивает  
овладение следующими компетенциями с учетом этапа:**

**Таблица1**

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПК-3	Владение навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности	ПК-3.1.	Способность применять методы стратегического анализа и бизнес-анализа предприятия для анализа рисков бизнес-процессов, использовать систему показателей (панель индикаторов), оценивающих состояние внешней и внутренней среды, позиционирование предприятия во внешней среде
ПК-5	Способность анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений	ПК-5.1	Способность выстраивать взаимосвязи функциональных стратегий

**1.2.В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:**

**Таблица2**

Профессиональные действия	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
Планирование работы структурного подразделения(С/03.6)	ПК-3.1.	<p>на уровне знаний:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> теоретико-методологические основы стратегического менеджмента;</li> <li><input type="checkbox"/> методологию анализа и диагностики внешней и внутренней среды;</li> <li><input type="checkbox"/> теоретических основ стратегического анализа и бизнес-анализа;</li> <li><input type="checkbox"/> современные подходы к развитию стратегического менеджмента;</li> <li><input type="checkbox"/> составляющие внешней и внутренней среды организации; методологические принципы управленческого анализа организации, основные инструменты проведения анализа стратегических факторов внешней среды организации; методы проведения стратегического анализа отрасли и конкуренции в ней, базисные стратегии бизнеса; основные конкурентные стратегии организации, теоретические и практические подходы к определению источников и механизмов обеспечения конкурентного преимущества организации;</li> <li><input type="checkbox"/> подходы к формированию миссии и целей организации; основные методы разработки стратегии компании; критерии выбора стратегических альтернатив, условия реализации стратегии, стратегии диверсификации и их особенности в различных отраслях, причины сопротивления организационным изменениям и подходы к управлению нововведениями, принципы управления организационным развитием.</li> </ul> <p>на уровне умений:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> формировать целевые ориентиры развития бизнеса;</li> <li><input type="checkbox"/> создания SWOT-анализа и методов позиционирования организации;</li> <li><input type="checkbox"/> моделировать сценарии развития организации с учетом изменений среды;</li> <li><input type="checkbox"/> применять методы системного анализа, -анализа бизнес-процессов;</li> <li><input type="checkbox"/> на основе методологии и инструментария стратегического анализа прогнозировать тенденции развития бизнеса и принимать управленческие решения с целью повышения конкурентоспособности предприятия;</li> <li><input type="checkbox"/> анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации, выявлять ее ключевые элементы и оценивать их влияние на организацию; формировать целевые ориентиры развития бизнеса; выделять стратегические проблемы в развитии организации, планировать реализацию стратегии; разрабатывать стратегический план конкретного предприятия;</li> <li><input type="checkbox"/> моделировать сценарии развития организации с учетом изменений внешней среды, проводить стратегический анализ бизнес-среды, отрасли и конкурентной ситуации, ресурсов, потенциала и возможностей организации с помощью различных инструментов, Собирать, анализировать и отрабатывать приемы работы организатора, поддерживать существующую и вырабатывать элементы новой организационной культуры,</li> </ul>

		<p>применять концепции эффективного поведения организации с учетом факторов, влияющих на организационную культуру, включая мультинациональные организации;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> разрабатывать корпоративные, конкурентные и функциональные стратегии развития организации, позиционировать организацию на рынке относительно ее конкурентов, разрабатывать стратегии конкуренции с учетом условий функционирования организации, обосновывать основные направления диверсификации деятельности организации, проводить стратегический анализ диверсифицированных компаний.</li> </ul> <p>на уровне навыков:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> методикой проведения стратегического анализа деятельности предприятия;</li> <li><input type="checkbox"/> практической разработки стратегии для конкретных субъектов бизнеса с целью повышения конкурентоспособности.</li> <li><input type="checkbox"/> применения методики управления стратегическими организационными изменениями</li> <li><input type="checkbox"/> методикой анализа макроокружения организации; методами отраслевого анализа моделями и методами проведения конкурентного анализа и оценки стратегического потенциала организации;</li> <li><input type="checkbox"/> разработки стратегического видения, миссии, корпоративного кодекса; Основными методическими приемами формирования благоприятного МПК при реализации стратегий в коллективе и подготовки программ обучения подчиненных: чтение специальных курсов и проведения тренингов (наставничество, кросс-консультирование);</li> <li><input type="checkbox"/> технологией постановки стратегических целей и задач;</li> <li><input type="checkbox"/> моделями и методами выбора альтернативных вариантов стратегии, методами командного управления (проектными группами) и технологиями по адаптации персонала в условиях сопротивления изменениям.</li> </ul>
Сбор и анализ информации в ходе проведения контрольных процедур (А/02.5)	ПК-5.1.	<p>на уровне знаний:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> методологические основы анализа деятельности организации;</li> <li><input type="checkbox"/> методы оценки функциональных стратегий;</li> <li><input type="checkbox"/> содержание и взаимосвязь основных элементов процесса стратегического управления, факторы, определяющие выбор поведения организации на отраслевом рынке;</li> <li><input type="checkbox"/> формы и виды отношений со стейкхолдерами; направления интервенций в производственной, маркетинговой, инновационной, кадровой и финансовой сферами деятельности организации на основе методологии стратегического управления;</li> <li><input type="checkbox"/> параметры стратегического дизайна и их связь с функциональными зонами; принципы и критерии формирования портфеля и программ мобилизации в различных рыночных сегментах, новые конфигурации организационных структур управления при изменении стратегий, особенности различных этапов жизненного цикла организации и стратегических решений, командного и проект-менеджмента.</li> </ul> <p>на уровне умений:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> принимать эффективные решения, используя различные модели и методы принятия управленческих решений с позиции стратегического подхода; анализировать проблемы организации и их комплексы с точки зрения стратегических отношений; корректно ставить и предлагать направления и методы решения задач организации, разрабатывать и обосновывать варианты эффективных решений в соответствии с пирамидой стратегий,</li> </ul>

		<p>определять стратегические альтернативы и оценивать их эффективность;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> использовать информационные технологии в системе стратегического управления; определять общие задачи, функции подразделений и проектировать базовые потоки стратегических решений в организации;</li> <li><input type="checkbox"/> оценивать эффективность системы стратегического управления, использовать внутреннюю и внешнюю системы мотивации для реализации стратегии, применять методы стратегического дизайна и организационного проектирования для эффективного управления кадровыми, финансовыми, материальными и информационными ресурсами организации.</li> </ul> <p>на уровне навыков:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> анализа рисков и определение необходимых резервов для определения стратегических направлений развития организации.;</li> <li><input type="checkbox"/> современной методикой разработки стратегий на основных организационных уровнях; методами формулирования и реализации стратегий на уровне бизнес-единиц; методами и приемами управленческого анализа; методами организационного проектирования, разработкой организационного плана изменений;</li> <li><input type="checkbox"/> анализа эффективности и результативности стратегических преобразований и последствий принимаемых управленческих решений;</li> <li><input type="checkbox"/> современными методиками расчета и анализа индикативных показателей стратегического положения организации, подходами к организации и контролю выполнения стратегии современным инструментарием оценки эффективности стратегии организации; технологиями по адаптации персонала в современных условиях при проведении изменений.</li> </ul>
--	--	---

## 2. ОБЪЕМ И МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОП ВО

### Объем дисциплины

- общая трудоемкость дисциплины 6 зачетных единиц;
- количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем очная форма обучения - 60 часов (30 часов лекций, 30 часов практических занятий); на самостоятельную работу обучающихся – 111 часов.
- Возможно изучение дисциплины по всем формам обучения с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий. При этом сохраняется объем контактной и самостоятельной работы по дисциплине в соответствии с учебным планом.

### Место дисциплины

- дисциплина Б1.В.ОД.18 «Стратегический менеджмент» изучается на 3 курсе (6 семестр) очной формы обучения;
- освоение дисциплины опирается на теоретические знания общепрофессиональных дисциплин, которые связаны многочисленными концептуальными и логическими связями, и, прежде всего, раскрывающими особенности внутри- и внешне-организационных процессов. Особенности преподавания данной дисциплины являются умение наглядно представить методы выявления и решения современных организационных проблем, формирования и реализации адекватных стратегий развития, сочетая синхронный и диахронный анализ организационных изменений,

- навыки комплексного исследования и моделирования организационно-управленческих составляющих эффективного функционирования организаций;
- дисциплины, которые реализуются после изучения «Стратегический менеджмент»: «Антикризисное управление» (Б1.В.ДВ.8.1), «Управление рисками»(Б1.В.ДВ.8.2), «Конкурентная политика»(Б1.В.ОД.4), Преддипломная практика (Б2.П.2), «Планирование и проектирование организаций» (Б1.В.ОД.10), «Антимонопольный комплаенс» (Б1.В.ОД.4) в соответствии со схемой формирования компетенций.

### 3. СОДЕРЖАНИЕ И СТРУКТУРА ДИСЦИПЛИНЫ

Таблица 3

№п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины, час.						Форма текущ. контроля успеваемости <sup>1</sup> , промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			л	лр	пз	КСР		
<i>Очная форма обучения</i>								
<b>Раздел 1</b>	<b>Концепция стратегического менеджмента и предпосылки разработки стратегии организации</b>	<b>74</b>	<b>8</b>		<b>10</b>	<b>16</b>	<b>40</b>	<b>О,Т,ПЗ</b>
Тема 1.1.	Сущность и становление стратегического менеджмента	10	2		2	2	4	О,Т,ПЗ
Тема 1.2.	Процесс стратегического менеджмента	30	2		2	10	16	О,Т,ПЗ
Тема 1.3	Аналитическая фаза стратегического планирования	18	2		4	2	10	О,Т,ПЗ
Тема 1.4	Концепция и технология цепочки создания стоимости	16	2		2	2	10	О,Т,ПЗ
<b>Раздел 2.</b>	<b>Разработка пирамиды стратегий организации и реализация стратегий</b>	<b>104</b>	<b>22</b>		<b>20</b>	<b>17</b>	<b>45</b>	<b>О,Т,ПЗ</b>
Тема 2.1	Менеджмент стратегий. Общие подходы к разработке стратегий организации	30	6		4	10	10	О,Т,ПЗ

<sup>1</sup>Формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), тестирование (Т), , практические задания (ПЗ)

Тема 2.2	Стратегии роста, их виды и технологии разработчикорпоративного портфеля	9	2		2		5	О,Т,ПЗ
Тема2.3	Стратегии конкуренции: классика и современные тенденции развития	11	2		4		5	О,Т,ПЗ
Тема 2.4.	Функциональные стратегии	11	4		2		5	О,Т,ПЗ
Тема 2.5.	Стратегии организации в кризисной ситуации	9	2		2		5	О,Т,ПЗ
Тема 2.6.	Выбор направления развития организации	21	2		2	7	10	О,Т,ПЗ
Тема 2.7.	Приведение внутреннего потенциала организации в соответствие с выбранной стратегией	9	2		2		5	О,Т,ПЗ
Тема 2.8.	Управление знаниями	4	2		2		-	О,Т,ПЗ
	Выполнение курсовой работы	28				10	18	Курсовая работа
Промежуточная аттестация		10				2	8	экзамен
Всего:		216	30		30	45	111	ак.ч
		6						з.е
		162						ас.ч

1 Формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), тестирование (Т), , практические задания (ПЗ)

## Содержание дисциплины

### Раздел 1. Концепция стратегического менеджмента и предпосылки разработки стратегии организации

#### Тема 1.1. Сущность и становление стратегического менеджмента

Стратегия как объект менеджмента. Понятие стратегии, стратегии организации и стратегического управления. Пять «П» стратегии Г. Минцберга. Стратегические проблемы развития производства и структура промышленности. Стратегия как обобщающая модель действий, необходимых для достижения целей предприятия; набор правил принятия решений. Этапы развития стратегического менеджмента. Отличие и взаимосвязь стратегического и оперативного управления. Концепция современного стратегического менеджмента. Общая характеристика стратегического управления. Этапы развития стратегического подхода.

Основные категории стратегического менеджмента: стратегическое и оперативное (тактическое) управление, внешняя и внутренняя среда организации, отрасль и бизнес организации, видение, миссия, цели, стратегия, внедрение стратегии, стратегический контроль, организационная культура.

Взаимосвязь этики бизнеса и стратегии организации.

#### Тема 1.2. Процесс стратегического менеджмента

Пять основных задач стратегического менеджмента: развитие стратегического видения и миссии; целеполагание; формирование стратегии; реализация стратегии; оценка

реализации и внесение корректировок. Сущность и преимущества стратегического мышления.

Общий обзор и характеристика элементов процесса разработки стратегии организации: конкретизация и формализация стратегического видения, определение миссии и концепции бизнеса организации. Направления формирования миссии. Методические рекомендации по формулированию миссии организации. Факторы, влияющие на содержание миссии организации.

Формирование стратегических целей и их общая характеристика, приоритеты целей, временные интервалы целей и их измерение. Основные направления формулирования целей: маркетинговый подход, подход на основе анализа и развития производительности организации, финансовый подход (рентабельность, доходность, инвестиционная привлекательность), инновационный подход, подход на основе социальных целей. Стратегические и финансовые цели, их связь и отличие. Инструменты разработки стратегических целей: целевое управление, пирамида целей, «дерево целей» организации как инструмент взаимосогласования и обеспечения непротиворечивости целей. Критерии оценки достижения стратегических целей организации.

Формирование стратегии, направленной на достижение поставленных целей. Разработка стратегии компании. Уровни стратегии развития организации. Иерархия управления организацией и формирования соответствующих ей стратегией: корпоративная, деловая (бизнес–стратегия), функциональные и операционные стратегии. Факторы, определяющие стратегию компании. Социальные, политические, правовые и гражданские факторы. Привлекательность отрасли и условия конкуренции. Рыночные возможности и угрозы. Сильные и слабые стороны организации и ее конкурентоспособность.

### **Тема 1.3. Аналитическая фаза стратегического планирования**

Стратегический анализ, направления и инструментарий его проведения.

Основные составляющие и типы внешней среды. Цели ее анализа. Методы реагирования на изменения внешней среды. Основные типы внешнего окружения.

Анализ внешнего окружения организации. Понятия и основные факторы макросреды и глобальной среды организации, учитываемые при принятии стратегических управленческих решений. Экономическая компонента. Правовая компонента. Политическая компонента. Социальная компонента. Технологическая компонента. Экологическая компонента. Законодательная компонента. Подходы к изучению компонент. PESTELI-анализ и PESTELI-plus анализ и порядок его проведения. Система отслеживания и сканирования внешней среды.

Глобальная среда, тенденции ее развития и факторы, учитываемые при разработке стратегии организации.

Анализ непосредственного окружения. Анализ ситуации в отрасли и конкуренции в ней (конкурентной среды). Общая оценка состояния развития и привлекательности отрасли для бизнеса. Основные показатели анализа отрасли. Характеристики основных участников микросреды организации: потребителей, поставщиков, посредников, конкурентов, органов власти, общества.

Модель «Пяти сил» М. Портера. Ключевые факторы успеха и их использование в системе стратегического управления. Позиционирование организации в отрасли и на рынке. Стратегические группы конкурентов. Построение позиционной карты конкурентов. Анализ потребителей. Удовлетворенность потребителей и их лояльность. Метод CSI. Выявление неудовлетворенных нужд и потребностей. Методика построения модели «Пять сил» конкуренции М. Портера, карт стратегических групп, конкурентного профиля. Источники повышения конкурентоспособности организации.

Конкурентные преимущества и рыночная позиция организации. Ключевые факторы успеха и движущие силы в отрасли. Построение стратегии компании на основе ключевых компетенций. Методики их определения и оценки влияния на конкурентные позиции организации.

Анализ внутренней среды (состояния) организации. Цели и задачи анализа, методика и инструментарий его проведения. Виды анализа ресурсов и возможностей организации: ресурсный, анализ компетенций; финансовый и кадровый стратегический потенциал организации; сильные и слабые стороны развития организации, ее позиции на рынке и другие. Выявление стратегических проблем организации. Управленческий анализ. Цели и методы управленческого анализа. Методологические принципы управленческого анализа и уровни его проведения.

Анализ положения компании. Стратегические и финансовые индикаторы работы компании. Определение внутренних сильных и слабых сторон организации. Выявление внешних благоприятных возможностей и угроз. SWOT-анализ и методика его использования в практике управления.

Определение конкурентных позиций компании. Количественные оценки конкурентоспособности компании.

Стратегические проблемы компании и разработка полного плана стратегических действий на основе результатов анализа ситуации в компании, в отрасли и состояния конкуренции.

#### **Тема 1. 4. Концепция и технология цепочки создания стоимости**

Концепция цепочки создания стоимости М. Портера. Ее современное понимание и использование.

Стратегический анализ затрат и цепи издержек. Сравнение затрат по основным видам деятельности. Стратегические возможности достижения конкурентоспособности в издержках. Анализ цепи издержек, компетентность и конкурентоспособность.

Виды деятельности организации: основные и дополнительные (вспомогательные), их стоимостная оценка, взаимосвязь с ценностями и приверженностями клиентов. Управление цепочкой создания ценности: глобальный, национальный и региональный масштаб.

### **Раздел 2. Разработка пирамиды стратегий организации и реализация стратегий**

#### **Тема 2.1. Менеджмент стратегий. Общие подходы к разработке стратегий организации.**

Подходы к классификации базовых стратегий развития организации. Дерево разработки корпоративной стратегии. Группы стратегий и их краткая характеристика: стратегии роста, стабильности и сокращения. Уровни неопределенности будущего и подходы к их оценке. Организационное поведение: понятие, виды и выбор. Риски, связанные с выбором стратегии.

Различные подходы к росту компании. Стратегии концентрированного роста и их особенности. Стратегии интегрированного роста, их типология. Стратегии диверсифицированного роста.

Понятие диверсификации. Мотивы диверсификации. Основные преимущества диверсификации. Стратегическое значение диверсификации. Приведение альтернатив стратегии корпорации в соответствии с ситуацией недиверсифицированной компании. Механизм диверсификации. Приобретение существующего бизнеса. Создание новой компании «под зонтиком» корпорации. Совместные предприятия как способ получения доступа к новым бизнесам. Стратегии родственной диверсификации. Отношения стратегического соответствия. Использование выгод стратегического соответствия. Стратегии неродственной диверсификации. Достоинства и недостатки неродственной диверсификации.

Стратегии свертывания и ликвидации. Стратегии перестройки, сокращения корпорации и реструктуризации портфеля. Стратегии международной диверсификации. Комбинированные стратегии диверсификации.

Стратегии сокращения. Типы целенаправленного сокращения. Реальная практика реализации стратегии роста организации. Комбинированная стратегия.

#### **Тема 2.2. Стратегии роста, их виды и технологии разработки корпоративного портфеля.**

Портфель организации и проблематика эффективного управления корпоративным портфелем. Цели и основные этапы портфельного анализа.

Группы стратегий роста. Характеристика входящих в них видов стратегий, условия и факторы, определяющие выбор.

Портфельные матрицы, используемые для выбора стратегий: матрица продукт/рынок Ансоффа, матрица рост-доля рынка (BCG). Рекомендации матрицы BCG.

Матрица привлекательности отрасли – сильные стороны предприятия (McKinsey-GeneralElectric). Оценка привлекательности отрасли. Оценка «силы» бизнеса. Правила принятия решений о выборе позиции.

Матрица жизненного цикла (ADL/LC). Балансирование СХП с различными жизненными циклами в краткосрочной и долгосрочной перспективе. Выбор типа матрицы.

### **Тема 2.3. Стратегии конкуренции: классика и современные тенденции развития.**

Конкурентное преимущество. Основные пути определения конкурентных преимуществ. Формы конкурентных преимуществ. Источники конкурентных преимуществ. Типы конкурентного преимущества: внутреннее и внешнее.

Основные конкурентные стратегии. Стратегия лидерства на основе низких издержек.

Стратегия дифференциации, или индивидуализации. Направления дифференциации.

Стратегия фокусирования на издержках или дифференциации. Стратегия оптимальных издержек. Стратегия наилучшей стоимости. Стратегия концентрации на узком сегменте или нише рынка на основе низких издержек. Стратегия концентрации на узком сегменте или нише рынка на основе дифференциации.

Использование наступательных стратегий для сохранения конкурентоспособности.

Использование оборонительных стратегий для сохранения конкурентного преимущества.

Инструменты выбора конкретных стратегий. Матрица конкурентных ситуаций; матрица «Цена/качество».

Конкурентоспособность на основе нематериальных активов организации. Стратегии партнерства и сотрудничества. Синергетический эффект. Стратегические союзы (альянсы).

### **Тема 2.4. Функциональные стратегии.**

Понятие и место в пирамиде стратегий организации функциональных и операционных стратегий.

Стратегический маркетинг. Маркетинговая стратегия, определение, основные компоненты, их виды и характеристики. Стратегии маркетинга в зависимости от характера спроса на рынке. Ценовая и сбытовая политики. Коммуникационная политика.

Стратегии управления персоналом, их виды и характеристики.

Производственная стратегия предприятия: ее основные компоненты и виды.

Стратегия научно-технического развития: определение и основные составляющие. Технологическая политика предприятия.

Финансовая стратегия предприятия.

Стратегия внешнеэкономической деятельности предприятия.

Международные и глобальные стратегии.

Современные тенденции в области структурных изменений.

### **Тема 2.5. Стратегии организации в кризисной ситуации.**

Причины спада в отрасли или организации: внешние и внутренние. Выбор антикризисной стратегии.

Понятие об основных принципах санации предприятия.

Виды действий организации, попавшей в кризисную ситуацию: модификация рынка, модификация товара; модификация комплекса маркетинга.

### **Тема 2.6. Выбор направления развития организации.**

Факторы, влияющие на стратегический выбор: характеристика состояния отрасли; рыночная позиция организации; масштаб бизнеса; фактор времени; приемлемый уровень риска.

Матрица направлений роста организации (рынок-продукты).

Стратегии в зависимости от масштабов деятельности (малых, средних и крупных фирм).  
Матрицы стратегий по масштабам бизнеса.

Стратегия на разных этапах жизненного цикла отрасли (зарождение, рост, зрелость, спад).

Стратегия компаний, занимающих различные рыночные позиции (лидера, претендующего на лидера, следующего за лидером, окопавшиеся в нише).

Проектирование системы управления.

**Тема 2.7. Приведение внутреннего потенциала организации в соответствие с выбранной стратегией.**

Реализация стратегий. Модель Мак-Кинси «7S» (стратегия, навыки и ресурсы, культура, структура, системы, персонал, стиль).

Стратегия и организационная структура. Приведение организационной структуры в соответствие со стратегией.

Виды организационных форм и их взаимосвязь с количеством и направленностью целей организации.

Современные тенденции в области структурных изменений. Логика сетей. Сетевая форма организаций. Сеть делового сотрудничества.

Характеристики сетевых и виртуальных организаций.

Формирование организационной культуры, соответствующей выбранной стратегии.

Теория организационных культур и их краткая характеристика. Классификация организационных культур и их диагностика. Корпоративный кодекс как основной документ отражающий уровень развития культуры организации.

Стратегия и техническая политика предприятия. Организационное обеспечение реализации стратегии. Роль руководства в реализации стратегии. Роль организационной структуры в реализации стратегии. Роль человеческого фактора в реализации стратегии.

Управление сопротивлением изменениям в процессе реализации стратегии. Типы реакции на изменения и подход к управлению ими. Планирование проведения изменений. Методы управления сопротивлением.

Контроль за реализацией стратегии. Требования к системе стратегического контроля.

Характеристики эффективного контроля.

**Тема 2.8. Управление знаниями**

Стержневые компетенции, и их отличительные особенности. Организационное обучение и менеджмент знаний. Внутренние и внешние знания. Виды организационного обучения.

Обучающаяся организация: два подхода к развитию. Коммуникации и менеджмент в обучающихся организациях. Проблемы информационной перегрузки.

#### **4. МАТЕРИАЛЫ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ ОБУЧАЮЩИХСЯ И ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

##### **4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости обучающихся и промежуточной аттестации.**

4.1.1. В ходе реализации дисциплины Б1.В.ОД.18 «Стратегический менеджмент» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

**Таблица 4**

Тема (раздел)		Методы текущего контроля успеваемости
Раздел 1	Концепция стратегического менеджмента и предпосылки разработки стратегии организации	О,Т,ПЗ(ИЗ),ПЗ(ГЗ)
Тема 1.1.	Сущность и становление стратегического менеджмента	Устный/письменный ответ на вопросы, дискуссия

		Решение тестовых заданий на бумажном носителе Подготовка практических заданий-ИЗ-доклад, НИРС Практическое задание «Досье организации»-ГЗ-1
Тема 1.2.	Процесс стратегического менеджмента	Устный/письменный ответ на вопросы, дискуссия Решение тестовых заданий на бумажном носителе Подготовка практических заданий-ИЗ-доклад, НИРС Практическое задание «Досье организации»-ГЗ-1
Тема 1.3	Аналитическая фаза стратегического планирования	Устный/письменный ответ на вопросы, дискуссия Решение тестовых заданий на бумажном носителе Подготовка практических заданий-ИЗ-доклад, НИРС Практическое задание «Досье организации»-ГЗ-2;3;5;6;13;14;18
Тема 1.4	Концепция и технология цепочки создания стоимости	Устный/письменный ответ на вопросы, дискуссия Решение тестовых заданий на бумажном носителе Подготовка практических заданий-ИЗ-доклад, НИРС Практическое задание «Досье организации»-ГЗ-1
<b>Раздел 2.</b>	<b>Разработка пирамиды стратегий организации и реализация стратегий</b>	<b>О, Т, ПЗ(ИЗ), ПЗ(ГЗ)</b>
Тема 2.1	Менеджмент стратегий. Общие подходы к разработке стратегий организации	Устный/письменный ответ на вопросы, дискуссия Решение тестовых заданий на бумажном носителе Подготовка практических заданий-ИЗ-доклад, НИРС Практическое задание «Досье организации»-ГЗ-3;4;8;9;10;11;12;20
Тема 2.2	Стратегии роста, их виды и технологии разработки корпоративного портфеля	Устный/письменный ответ на вопросы, дискуссия Решение тестовых заданий на бумажном носителе Подготовка практических заданий-ИЗ-доклад, НИРС Практическое задание «Досье организации»-ГЗ-14
Тема 2.3	Стратегии конкуренции: классика и современные тенденции развития	Устный/письменный ответ на вопросы, дискуссия Решение тестовых заданий на бумажном носителе Подготовка практических заданий-ИЗ-доклад, НИРС Практическое задание «Досье организации»-ГЗ-1;6;7;17
Тема 2.4.	Функциональные стратегии	Устный/письменный ответ на вопросы, дискуссия Решение тестовых заданий на бумажном носителе

		Подготовка практических заданий-ИЗ-доклад,НИРС Практическое задание «Досье организации»-ГЗ-15;16
Тема 2.5.	Стратегии организации в кризисной ситуации	Устный/письменный ответ на вопросы,дискуссия Решение тестовых заданий на бумажном носителе Подготовка практических заданий-ИЗ-доклад,НИРС Практическое задание «Досье организации»-ГЗ-22
Тема 2.6.	Выбор направления развития организации	Устный/письменный ответ на вопросы,дискуссия Решение тестовых заданий на бумажном носителе Подготовка практических заданий-ИЗ-доклад,НИРС Практическое задание «Досье организации»-ГЗ-21
Тема 2.7.	Приведение внутреннего потенциала организации в соответствие с выбранной стратегией	Устный/письменный ответ на вопросы,дискуссия Решение тестовых заданий на бумажном носителе Подготовка практических заданий-ИЗ-доклад,НИРС Практическое задание «Досье организации»-ГЗ-19,21;22
Тема 2.8.	Управление знаниями	Устный/письменный ответ на вопросы,дискуссия Решение тестовых заданий на бумажном носителе Подготовка практических заданий-ИЗ-доклад,НИРС Практическое задание «Досье организации»-ГЗ-22
	Выполнение курсовой работы	Подготовка письменной работы согласно методических указаний по подготовке курсовых работ и её защита

4.1.2. Экзамен проводится с применением следующих методов (средств): устного/письменного ответа на вопросы и устного/письменного выполнения практических заданий.

#### 4.2. Материалы текущего контроля успеваемости.

##### Типовые вопросы для подготовки к семинарским занятиям (для устного (письменного) опроса(дискуссии))

1. Какова роль руководителя организации в реализации и изменении стратегического плана?
2. Назовите три основных фактора конкурентоспособности (факторы 1-го уровня дерева).
3. В чем отличие понятий «инвестиции» и «капитал»?
4. Дешевизна рабочей силы относится к конкурентному преимуществу высшего или низшего порядка?
5. Назовите основные факторы внешней среды.
6. Приведите примеры отраслей, где барьерами входа в отрасль для новых производителей являются:
  - А) крупные капиталовложения;
  - Б) низкая стоимость производства;
  - В) патенты;

- Г) высокая квалификация персонала.
7. Перечислите критерии оценки привлекательности и конкурентоспособности товара.
  8. Какие Вы знаете факторы успеха новых товаров на рынках США, Японии?
  9. Что такое конкурентное преимущество?
  10. Перечислите этапы анализа конкурентных преимуществ.
  11. Что такое детерминанты конкурентного преимущества?
  12. Какие силы оказывают влияние на конкуренцию в отрасли (по М. Портеру)?
  13. Рассмотрите возможности и угрозы, которые могут возникнуть перед российскими предприятиями различных отраслей.
  14. Чем отличается чистая конкуренция от олигополии?
  15. Что такое SWOT-анализ и для чего он нужен?
  16. Какие угрозы могут возникнуть перед российскими предприятиями различных отраслей?
  17. Что такое отраслевой анализ? Обсудите основные направления анализа отрасли.
  18. Что такое конкурентоспособность товара, технологии, производства, организации, отрасли, страны?
  19. В чем заключается принцип действия закона конкуренции?
  20. Обоснуйте, почему надо изучать конкурентов. Всегда ли надо изучать конкурентов?
  21. Обоснуйте, почему надо изучать потребителей. Всегда ли это необходимо?
  22. Проанализируйте методы, применяемые в управленческом анализе. По возможности, приведите примеры из российской практики.
  23. Что, на ваш взгляд, сдерживает или затрудняет проведение комплексного анализа деятельности российских предприятий?
  24. Назовите основные стратегии достижения конкурентных преимуществ. С чем ассоциируются риски, связанные с каждой из них?
  25. Какими конкурентными преимуществами и недостатками обладает российская экономика?
  26. Перечислите методы стратегического маркетинга. Приведите примеры.
  27. PESTELI- анализ. Понятие, значение, использование.
  28. Перечислите виды корпоративных стратегий.
  29. Роль корпоративной стратегии в стратегическом менеджменте.
  30. Дайте характеристику корпоративным стратегиям.
  31. Какие виды базовых корпоративных стратегий вы знаете?
  32. Какие стратегии относятся к эталонным стратегиям бизнеса?
  33. Каковы основные мотивы диверсификации? В каких случаях целесообразна диверсификация?
  34. Приведите примеры российских диверсифицированных компаний.
  35. В чем положительные стороны диверсификации? С какими опасностями и трудностями может столкнуться компания при диверсификации?
  36. В чем выгоды и недостатки стратегии вертикальной интеграции?
  37. К какому типу диверсификации относятся финансово-промышленные группы?
  38. В каких случаях компании прибегает к стратегии сокращения?
  39. Два смысла понятия "планирование деятельности организации". Общеэкономическое понимание планирования.
  40. Управленческое понимание планирования. Необходимость и преимущества планирования.
  41. Первая группа причин неудач внутрикорпоративного планирования (основные субъективные препятствия, отрицательные результаты, причины поддержания статус-кво).
  42. Вторая группа причин неудач внутрикорпоративного планирования. Пределы (границы) планирования.
  43. Вертикальная интеграция, контроль над спросом.
  44. Контрактные отношения, создание предпринимательских сетей.

45. Принципы планирования. Принцип единства.
46. Принципы непрерывности, гибкости и точности в планировании.
47. Степень неопределённости в планировании.
48. Временная ориентация идей планирования. Реактивное и инактивное планирование.
49. Временная ориентация идей планирования. Преактивное и интерактивное планирование.
50. Каковы особенности принятия решений?
51. Какие факторы оказывают воздействия на процесс проведения стратегических изменений в организации?
52. Какие особенности сопротивления стратегическим изменениям вы знаете?
53. От чего зависит эффективность реализации стратегических изменений в организации?
54. Как влияет изменения в стратегии на изменение организационной структуры и системы управления организации?
55. Роль руководителя при проведении стратегических изменений.
56. Какие ошибки менеджмента Вы знаете при осуществлении стратегического управления? Приведите примеры.
57. Целесообразно ли, чтобы за один ключевой результат отвечало несколько руководителей?
58. Целесообразно ли руководителю организации планировать свою личную деятельность?
59. Почему стратегические изменения - не самоцель для организации?
60. Какие стратегии конкуренции на различных этапах жизненного цикла отрасли существуют? Приведите примеры.
61. Дайте характеристику типов стратегических изменений в организации.
62. Каковы основные области стратегических изменений в организации?
63. Перечислите основные причины сопротивления изменениям.
64. Какие стили руководства могут быть использованы при разрешении конфликтов во время проведения стратегических изменений?
65. Какие стратегии бизнеса применяются российскими предприятиями?
66. Какие корпоративные стратегии бизнеса применяются российскими предприятиями?
67. Какие тенденции развития российского рынка можно рассматривать как возможности, а какие – как угрозы? Обоснуйте свой ответ.
68. Какие сферы деятельности организации вы бы анализировали в первую очередь с позиций определения ключевых факторов эффективности?
69. Охарактеризуйте внешнюю среду российского бизнеса с точки зрения экономических, политических, демографических, социальных и научно-технических факторов.
70. Всегда ли рост организации означает повышение уровня эффективности менеджмента?
71. Что важнее для повышения эффективности менеджмента – оптимизация организационной структуры или совершенствование бизнес-процессов? Или эти процессы взаимосвязаны и их совершенствование неразрывно?
72. Назовите как минимум 5 (пять) ключевых факторов эффективного менеджмента и проанализируйте их взаимосвязи.
73. Почему стоимость бизнеса можно считать достаточно универсальной оценкой эффективности менеджмента и успешности бизнеса? Применима ли данная оценка для определения эффективности менеджмента и успешности бизнеса в России?
74. В чем различие материальных и нематериальных активов предприятия? Приведите примеры таких активов.
75. Учитываются ли нематериальные активы при оценке стоимости бизнеса?

#### **Типовые задания для подготовки докладов по курсу**

1. Этапы формирования системы стратегического управления.
2. Взгляд ученых в области менеджмента на сущность стратегического управления.
3. Развитие стратегического управления на российских предприятиях.
4. Стратегия и предпринимательство.

5. Стратегическое поведение известных фирм.
6. Значение миссии для успешного функционирования современного предприятия.
7. Подходы к установлению целей в организации и их развитие в современных условиях.
8. Метод управления по целям и его использование в России.
9. Окружение бизнеса и его влияние на деятельность компании.
10. Оценка деятельности предприятия со стороны заинтересованных групп.
11. Ключевые факторы успеха в отрасли.
12. Управленческий анализ в современной практике управления организацией.
13. Методы управленческого анализа.
14. Подходы к оценке конкурентоспособности компании.
15. Экономическая сущность и содержание механизма диверсификации.
16. Базисные стратегии бизнеса.
17. Особенности реализации стратегии сокращения.
18. Особенности формирования оборонительных стратегий для сохранения конкурентного преимущества.
19. Разработка наступательных стратегий для сохранения конкурентоспособности.
20. Сущность стратегии лидерства на основе низких издержек.
21. Портфельный анализ и его использование в отечественной практике управления.
22. Балансирование набора стратегических зон хозяйствования.
23. Деловой комплексный анализ (проект PIMS).
24. Оценка реализации и корректировка стратегии.
25. Характеристики стратегического и тактического контроллинга.
26. Использование систем контроля при различных стратегиях.
25. Основные стратегии и их применение в условиях рынка России.
26. Стратегия диверсификации (с примерами применения в России)
27. Стратегии фокусирования (с примерами применения в России)
28. Стратегия синергизма (с примерами применения в России)
29. Стратегии предприятий на максимальной стадии подъема (с примерами применения в России)
30. Стратегия первопроходца (с примерами применения в России)
31. Стратегии рыночных реформ России (пенсионной, жилищно-коммунальной, земельной, образования, железнодорожного транспорта, вступления в ВТО и др.)
32. Стратегии глобализации и Россия (доклад на семинаре)
33. Стратегия удвоения валовой продукции и эффективности предприятия

### **Типовые тестовые задания (для семинарских занятий)**

Тема 1.1 Сущность и становление стратегического менеджмента

1. Стратегический менеджмент – это:

- А) процесс принятия решений;
- Б) наука об управлении сложными объектами;
- В) наука и технология стратегического управления;
- Г) искусство.

Ответ: «В»

2. Стратегический менеджмент содержит следующие функции:

- А) планирование, организацию, руководство и контроль;
- Б) прогнозирование, планирование, организацию, координацию, учет, контроль, анализ и мотивацию;
- В) социальное планирование, координацию, контроль и мотивацию.

Ответ: «Б»

3. Понятие стратегического менеджмента включает следующие внешние факторы:

- А) организационные;

- Б) социальные;
- В) экономические;
- Г) юридические;
- Д) исследование и развитие;
- Е) политические.

Ответ: «А», «Б», «В», «Г»

4. Основными элементами цикла стратегического менеджмента являются:

- А) структура организации;
- Б) выбор и обоснование миссии;
- В) анализ результатов и выполнение решений.

Ответ: «Б», «В»

5. Цели организации должны:

- А) задавать общие направления функционирования организации;
- Б) четко и конкретно фиксировать конечное состояние;
- В) иметь конкретные сроки выполнения;
- Г) определять ответственных за достижение определенных целей.

Ответ: «Г»

6. Миссия организации – это:

- А) основная характеристика продукции бизнеса;
- Б) качественно выраженная совокупность основных целей и предпринимательских намерений;
- В) концепция смысла существования организации.

Ответ: «Б»

7. Философия организации – это:

- А) основные принципы и смысл предпринимательской деятельности организации;
- Б) качественные цели организации;
- В) то же, что и миссия.

Ответ: «А»

#### **Типовые практические задания (для работы в малых рабочих группах-«созвездиях»)**

1. Вводная презентация объекта исследования–(тема1.1,1.2.)
2. Анализ жизненного цикла продукции, технологии, организации, отрасли–(тема1.3.)
3. Системный подход в организационной практике. Модель «7S» МакКинси–(тема1.3.,2.1)
4. Анализ процесса целеполагания в организации. Построение дерева целей–(тема2.1.)
5. Анализ балансирования портфеля организации–(тема1.3.)
6. Построение предпринимательской сети организации: основные группы и взаимоотношения–(тема1.3,2.3.)
7. Сканер отрасли объекта исследования–(тема2.3.)
8. Управленческий анализ деятельности организации по В,Д, Марковой–(тема2.1)
9. SNW-анализ деятельности организации–(тема2.1.)
10. Анализ сильных и слабых сторон компании, возможностей и угроз (SWOT-анализ). Построение профиля среды–(тема2.1.)
11. Анализ организационной структуры и выявление структурных проблем по Г.Чайлду–(тема 2.1.)
12. Анализ системы принятия стратегических управленческих решений в организации–(тема2.1.)
13. Диагностика системы коммуникаций в организации и корпоративной информационной системы(КИС) –(тема1.3.)
14. Разработка продуктовой стратегии организации–(тема1.3,2.2.)
15. Разработка маркетинговой стратегии организации–(тема2.4.)
16. Разработка кадровой стратегии предприятия–(тема2.4.)

17. Разработка конкурентной стратегии предприятия–(тема2.3.)
18. Разработка предложений по совершенствованию системы стратегического менеджмента организации–(тема1.3.)
19. Анализ организационной культуры как технологии «разморозки» в организации–(тема2.7.)
20. Анализ стратегических проблем в деятельности компании–(тема2.1.)
21. Стратегическая ориентация и разработка пирамиды стратегий организации–(тема2.6,2.7)
22. Организационное развитие. Проект организационных изменений–(тема2.7,2.8.)

### **Типовые темы научно-исследовательских направлений стратегического развития организаций**

- 1. Современные концепции развития организации: сущность, подходы, методы**
  - 1.1. Бенчмаркинг: сущность, организация и структура.
  - 1.2. Реинжиниринг: сущность, организация и структура.
  - 1.3. Франчайзинг: сущность, организация и структура.
  - 1.4. Применение методов реинжиниринга в управлении организацией
  - 1.5. Сферы и методы применения организационного аудита.
  - 1.6. Организация контроллинга на предприятии.
  - 1.7. Управление знаниями (knowledgemanagement) в организации.
  - 1.8. Этапы и методы реорганизации.
  - 1.9. Моббинг персонала в организации.
  - 1.10. Коучинг, как метод развития персонала организации.
  - 1.11. Тенденции развития организаций в мире ( опыт успешных зарубежных компаний).
- 2. Внешняя и внутренняя среда организации**
  - 2.1. Внешняя среда организации: подходы и методы исследования.
  - 2.2. Внутренняя среда организации и ее характеристики.
  - 2.3. Внешняя среда организации - среда непосредственного воздействия контрагентов: подходы и методы исследования.
  - 2.4. Внутренняя среда организации: концепции, подходы, методы исследования.
  - 2.5. Внешняя среда организации - среда косвенного воздействия контрагентов: подходы и методы исследования.
  - 2.6. Факторы внешнего окружения и значение их учета для эффективного функционирования организаций.
  - 2.7. Анализ внутренней среды организации и совершенствование внутриорганизационных отношений (на примере...).
  - 2.8. Виды организации субъектов хозяйствования в бизнес среде ..
  - 2.9. Модель организации стратегического управления организацией.
  - 2.10. Значение и задачи организационного проектирования организации.
  - 2.11. Оценка эффективности организационных решений.
  - 2.12. Механизм принятия решений.
  - 2.13. Понятие «проблема» организации и основные пути ее решения.
  - 2.14. Управление глобальной окружающей средой: организационный аспект.
- 3. Целеполагание в организационном развитии**
  - 3.1. Миссия, цели организации, их классификация. Процесс целеполагания в организации.
  - 3.2. Этапы установления целей организации. "Дерево целей" как один из наиболее эффективных инструментов системного анализа.
  - 3.3. Целеобразование в организациях: система управления и методы.
  - 3.4. Целевая направленность деятельности организации.
  - 3.5. Содержание и цели организационной деятельности: формирование подходов к разработке и реализации.
  - 3.6. Стратегическая система целей организации

- 3.7. Управление через постановку целей: возможности применения и управления организационным поведением.
- 3.8. Анализ и управление целями и миссией организации (на примере...).
- 4. Организационное проектирование и стратегический дизайн**
- 4.1. Управленческое консультирование компаний.
- 4.2. Структура и содержание диагностики деятельности организаций.
- 4.3. Функция проведения институциональных преобразований в организации: функциональные преобразования.
- 4.4. Функция проведения институциональных преобразований в организации: структурные преобразования.
- 4.5. Функция проведения институциональных преобразований в организации: установочные преобразования.
- 4.6. Проектирование организационных систем.
- 4.7. Анализ и конструирование организации.
- 4.8. Управление организационными изменениями (на примере...).
- 4.9. Проектирование центра развития («ядра») организации.
- 4.10. Методы реформирования динамических организаций. Опыт зарубежного бизнеса.
- 4.11. Методы реформирования динамических организаций. Опыт отечественного бизнеса.
- 4.12. Организационный кризис: диагностика и управление дисфункциями, организационными патологиями и процессами дезорганизации.
- 4.13. Анализ внешней среды организации и выработка стратегии взаимодействия (на примере...)
- 4.14. Эффективность организационных изменений.
- 4.15. Тенденции организационных изменений: основные этапы.
- 4.16. Проектное управление: особенности и эффективность.
- 4.17. Способы реорганизации акционерных обществ, предусмотренные законодательством: этапы и оценка эффективности.
- 4.18. Стадии процесса организационного проектирования и их содержание.
- 4.19. Методы организационного проектирования
- 4.20. Характеристика этапов процесса реорганизации компании.
- 4.21. Исследование социальных процессов при реорганизации предприятий.
- 4.22. Основные факторы, определяющие необходимость изменений (реорганизации) предприятий.
- 4.23. Роль системы обучения управленческого аппарата в процессе реорганизации компании и ее организация.
- 4.24. Реорганизация деятельности предприятия: этапы и методы.
- 4.25. Перспективные направления развития организаций: выбор стратегических ориентаций и их реализация.
- 4.26. Основные свойства и характеристики организации будущего.
- 4.27. Проектирование организационных систем.
- 4.28. Современные концепции организации и развития социально-экономических систем.
- 4.29. Модели организационного развития.
- 4.30. Исследование цикла развития организации.
- 4.31. Развитие организации в условиях неопределенности.
- 4.32. Дисфункциональность бюрократий и перепроектирование организаций для введения командной работы.
- 4.33. Проведение организационных изменений: подходы и методы.
- 4.34. Психологическая подготовка нововведений в организации.
- 4.35. Нововведения в организации и их влияние на поведение сотрудников. Сопротивление и его преодоление.

- 4.36. Потенциал организации: его развитие и роль организационного поведения в этом процессе.
- 4.37. Методы проектирования организационных структур.
- 4.38. Методы организационного проектирования: структуризация целей, аналогии, экспертный анализ, организационное моделирование.
- 4.39. Эволюция управленческой мысли по отношению к проблемам организации.
- 4.40. Управление самосохранением в организации.
- 4.41. Исследование факторов, влияющих на скорость проведения преобразований в компании.
- 4.42. Взаимосвязь стратегии и организационной структуры организации.
- 4.43. Сущность эффективности управления организацией.
- 4.44. Организационная эффективность: подходы и методы.
- 4.45. Методы оценки стратегии развития организации.
- 4.46. Достоинства и недостатки стратегии организации как явления и как процесса.
- 4.47. Проблемы определения стратегии развития организации.
- 4.48. Проблемы реализации стратегии организации.
- 4.49. Самоорганизация и управление в организации.
- 4.50. Механизм формирования эффекта синергии в организации.
- 4.51. Применение новых форм организации труда в современных организациях.
- 4.52. Создание рационального кадрового, информационного, финансового и других видов обеспечения организации.
- 4.53. Жизненный цикл товара и организации: сходства и различия.
- 4.54. Проблемная ситуация и развитие организации.
- 4.55. Моделирование проблемной ситуации. Анализ проблемной ситуации в динамике.
- 4.56. Анализ показателей возможностей для международного бизнеса организации.
- 4.57. Процесс нововведений в организации: причины и методы.
- 4.58. Анализ влияния нововведений в организациях на их эффективность деятельности.
- 5. Организационная культура в разрезе реализации стратегии**
- 5.1. Организационная культура и ее влияние на стратегию
- 5.2. Методы формирования и управления организационной культурой.
- 5.3. Развитие корпоративной культуры организации.
- 5.4. Влияние культуры на организационную эффективность.
- 5.5. Национальное в организационной культуре.
- 5.6. Проблемы формирования организационной культуры.
- 5.7. Информационные технологии организационной культуры.
- 5.8. Механизмы самоорганизации и самоуправления на предприятии.
- 5.9. Современные концепции управления человеческими ресурсами.
- 5.10. Организационная культура и ее компоненты.
- 5.11. Понятие, составные части и развитие организационной культуры менеджера.
- 5.12. Подходы и методы формирования культуры подразделения, организации.
- 5.13. Диагностика, формирование и управление организационной культурой (на примере...).
- 5.14. Организационная культура как основа организационного поведения.

#### **4.3. Оценочные средства промежуточной аттестации.**

4.3.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы.

**Таблица 5**

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПК-3	Владение навыками стратегического анализа,	ПК-3.1.	Способность применять методы стратегического

	разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности		анализа и бизнес-анализа предприятия для анализа рисков бизнес-процессов, использовать систему показателей (панель индикаторов), оценивающих состояние внешней и внутренней среды, позиционирование предприятия во внешней среде
ПК-5	Способность анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений	ПК-5.1	Способность выстраивать взаимосвязи функциональных стратегий

Показатели и критерии оценивания компетенций с учетом этапа их формирования

**Таблица 6**

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
ПК-3.1 Способность применять методы стратегического анализа и бизнес-анализа предприятия для анализа рисков бизнес-процессов, использовать систему показателей (панель индикаторов), оценивающих состояние внешней и внутренней среды, позиционирование предприятия во внешней среде.	Знает теоретические основы стратегического анализа и бизнес-анализа, понимает сущность панели индикаторов, знает содержание SWOT-анализа и методы позиционирования	Может выделить особенности стратегического анализа, построить матрицу SWOT-анализа, Сформировать алгоритм бизнес-анализа, провести позиционирование организации во внешней среде. Может рассчитать и дать анализ по основным показателям внешней и внутренней среды, включенных в панели индикаторов.
ПК-5.1 Способность выстраивать взаимосвязи функциональных стратегий	Знает особенности взаимосвязи функциональных стратегий; Знает теоретические основы и закономерности стратегического менеджмента; Определяет современное состояние и перспективы развития организации.	Способен конкретизировать направления исследования, составлять организации на предмет стратегического менеджмента; Собрана полная информация о стратегическом менеджменте на разных уровнях. Сформулированы требования и приняты обоснованные решения по выбору стратегий развития организации.

### Типовые вопросы для подготовки к экзамену

1. Представьте концепции стратегического менеджмента и этапы его эволюционного развития.

2. Представьте место стратегического менеджмента в системе управления организацией. Обоснуйте необходимость стратегического управления, его роль в современных условиях.
3. Раскройте характеристики и возможные модели стратегического процесса.
4. Выявите отличия и взаимосвязи стратегического и оперативного управления.
5. Представьте этапы развития стратегического подхода к управлению организацией.
6. Представьте задачи стратегического менеджмента.
7. Раскройте понятие и методические особенности разработки стратегического видения и миссии. Представьте факторы, влияющие на формирование миссии.
8. Представьте общую характеристику процесса разработки стратегических целей, их виды и инструменты, области установления целей. Представьте состав и характеристику факторов, влияющих на формирование целей организации.
9. Раскройте особенности разработки стратегии методом выстраивания стратегической пирамиды: состав и особенности стратегий на различных организационных уровнях.
10. Представьте основные факторы, формирующие стратегию организации.
11. Раскройте особенности определения корпоративной стратегии диверсифицированной компании.
12. Раскройте особенности определения стратегии для узкопрофильной компании (деловая стратегия).
13. Раскройте особенности функциональной и операционной стратегий.
14. Раскройте понятие и определение (общее и детальное) бизнеса. Представьте концепцию бизнеса и ее связь с миссией.
15. Представьте особенности стратегического анализа, его направлений и основные методы проведения.
16. Раскройте основные составляющие и типы внешней среды. Представьте процесс анализа внешней среды. Раскройте понятие и инструментарий проведения.
17. Представьте анализ внешнего окружения (глобальной и макроокружения организации). Раскройте задачи и порядок проведения. Представьте инструментарий его проведения.
20. Представьте процесс анализа среды ближайшего окружения (микроокружения) организации: задачи и порядок проведения.
21. Раскройте особенности ситуационного анализа отрасли и конкурентной среды: структура и оценка сил. Представьте алгоритм и методы проведения.
22. Представьте причины изменений в структуре конкуренции и внешней среды (движущие силы конкуренции).
23. Раскройте особенности карты стратегических групп, алгоритм составления стратегических карты и выделения стратегических групп. Проведите оценку конкурентных позиций с помощью карты стратегических групп.
24. Раскройте особенности анализа ближайших конкурентов.
25. Представьте понятие и типы отраслевых ключевых факторов успеха.
26. Представьте модели отраслевого анализа: М. Портера, ресурсная модель, модель на основе компетенций.
27. Раскройте особенности алгоритма оценки состояния компании. Приведите его краткую характеристику.
28. Раскройте особенности анализа потребителей в системе стратегического управления.
29. Раскройте сущность и содержание управленческого анализа.
30. Представьте методы управленческого анализа.
31. Раскройте цель и порядок выявления сильных и слабых сторон организации. Представьте задачи и сущность SWOT-анализа компании, ее ресурсного потенциала и компетенций.
32. Раскройте особенности стратегического анализа затрат и цепи издержек.

33. Представьте особенности оценки конкурентоспособности издержек и цен компании методом составления цепочек ценностей.
34. Раскройте особенности диагностики стратегических проблем организации как общий итог проведения комплексного анализа.
35. Раскройте особенности оценки уровня развития стратегического управления и эффективности действующей стратегии.
36. Представьте факторы, влияющие на стратегический выбор.
37. Раскройте особенности оценки конкурентоспособности компании.
38. Представьте цели и основные этапы портфельного анализа.
39. Раскройте особенности матрицы Бостонской консультационной группы.
40. Раскройте особенности матрицы McKincey - GeneralElektric.
41. Раскройте особенности матрицы ArthurD.Littel (ADL/LC).
42. Раскройте особенности базисных стратегий бизнеса.
43. Представьте процесс определения конкурентных преимуществ организации.
44. Представьте характеристики общей модели стратегической диверсификации и входящих в нее стратегий. Представьте цели и мотивы диверсификации.
45. Раскройте особенности механизмов диверсификации.
46. Раскройте особенности стратегии родственной диверсификации.
47. Раскройте особенности стратегии неродственной диверсификации.
48. Представьте выгоды и издержки диверсификации.
49. Представьте модель и краткую характеристику пяти основных конкурентных стратегий М. Портера: ее современную интерпретацию.
50. Раскройте особенности стратегии лидерства по издержкам. Представьте основные показатели и преимущества, условия применения и риски стратегии по издержкам.
51. Раскройте особенности стратегии дифференциации. Представьте разновидности схем дифференциации, условия применения и риски стратегии дифференциации.
52. Представьте условия применения и риски стратегии фокусирования на сегмент (нишевых стратегий).
53. Раскройте особенности наступательной стратегии. Представьте периоды и типы, особенности использования наступательных стратегий для сохранения конкурентоспособности.
54. Раскройте особенности оборонительной стратегии. Представьте цели и подходы, особенности использования оборонительных стратегий для сохранения конкурентного преимущества.
55. Раскройте особенности стратегии вертикальной интеграции. Представьте преимущества и недостатки.
56. Раскройте особенности стратегии маркетинга как важнейшей составляющей связи организации с внешней средой.
57. Представьте возможные виды конкурентной стратегии в зависимости от ситуации в отрасли.
58. Представьте формы международной конкуренции и возможные виды стратегий.
59. Раскройте особенности стратегий конкуренции в эпоху глобализации: экспорта, франчайзинга, стратегических альянсов и совместных предприятий с зарубежными партнерами.
60. Раскройте особенности стратегий сотрудничества. Представьте конкурентные преимущества стратегических альянсов.
61. Раскройте особенности стратегий слияния и поглощения. Представьте конкурентные преимущества.
62. Раскройте особенности стратегий сужения бизнеса – дезинтеграция и аутсорсинг. Представьте преимущества и недостатки аутсорсинга.
63. Раскройте особенности влияния электронной коммерции на разработку стратегии.

64. Раскройте особенности интернет-стратегий для традиционного бизнеса. Представьте ключевые факторы успеха в электронной коммерции.
65. Раскройте особенности разработки стратегии с учетом специфики отрасли.
66. Раскройте особенности стратегии для быстро развивающихся организаций (многоуровневые стратегии).
67. Раскройте особенности стратегии для организаций лидеров.
68. Раскройте особенности стратегии для организаций, претендующих на лидерство.
69. Раскройте особенности стратегии для неконкурентоспособных организаций и организаций в состоянии кризиса.
70. Представьте основные задачи, принципы и руководство процессом выполнения стратегии. Раскройте организационное обеспечение реализации стратегии.
71. Раскройте особенности модели Мак-Кинси «7S» (стратегия, навыки и ресурсы, культура, структура, системы, персонал, стиль).
72. Раскройте роль человеческого фактора в реализации стратегии.
73. Раскройте особенности управления сопротивлением изменениями в процессе реализации стратегии.
74. Представьте систему стратегического контроля в организации.
75. Раскройте особенности создания жизнеспособной организационной структуры. Представьте краткую характеристику шести наиболее широко применяемых механизмов, дополняющих формальную организационную структуру.
76. Раскройте особенности создания организационной структуры, поддерживающей стратегию. Представьте ее основные составляющие и виды, стратегические преимущества и недостатки основных типов структур.
77. Раскройте особенности корпоративной культуры, представьте определение и достижения в развитии культуры.
78. Раскройте особенности создания корпоративной культуры, поддерживающей выбранную стратегию.
79. Раскройте понятие конкуренции за будущее и ее отличительные особенности.
80. Раскройте особенности стержневых (ключевых) компетенций компании. Представьте определение, состав и связь со стратегией.
81. Представьте сложность и комплексность процесса принятия стратегического решения.
82. Представьте характеристики способов принятия стратегического решения.
83. Раскройте особенности стратегических преобразований. Представьте эволюционную и революционную модели изменений.
84. Раскройте особенности стратегий изменений: основанная на переговорах; директивная; нормативная; аналитическая; ориентированная на действие.
85. Раскройте особенности выбора и разработки антикризисной стратегии.
86. Раскройте особенности управления организационными изменениями. Представьте содержательные характеристики организационного развития, реинжиниринга деятельности.
87. Раскройте особенности эффективности стратегического менеджмента и приведите примеры лидеров стратегических изменений.
88. Раскройте особенности организационного обучения и менеджмента знаний.
89. Раскройте тенденции и характер перемен в окружающей среде.
90. Раскройте особенности управленческой реакции на изменения окружающей среды.
91. Раскройте особенности управления стратегическими задачами.
92. Раскройте особенности управление по слабым (сильным) сигналам.

#### **Типовые тестовые задания для подготовки к экзамену**

1. По отношению к сфере бизнеса стратегический менеджмент предполагает:
  - А) выбор структуры организации;
  - Б) поиск сферы деятельности;

В) выбор стратегии выживания.

Ответ: «В»

2. Обеспечивающие успех деловых стратегий условия – это:

А) предпочтение усилиям по обеспечению своей конкурентоспособности на длительный срок;

Б) избегать стратегии «застрявшего на полпути»;

В) придерживаться тактики агрессивного наступления для создания конкурентных преимуществ;

Г) недооценка действий конкурента;

Д) переоценка действий конкурента;

Ж) остерегаться активных, сильных конкурентов.

Ответ: А», «В», «Г», «Д»

3. Какие из следующих утверждений вы считаете верными?

А) существуют оптимальные для всех фирм стратегии;

Б) процесс выработки стратегии для каждой фирмы уникален;

В) фирмы должны использовать единые методы стратегического управления;

Г) при выработке стратегии фирмы учитывают некоторые обобщенные принципы.

Ответ: «Б», «Г»

4. Какой тип стратегии (из группы стратегии концентрированного роста) выбрала организация, прилагающая большие усилия в области маркетинга и стремящаяся завоевать лучшие позиции с данным продуктом на данном рынке?

А) «стратегию развития рынка и стратегию развития продукта»;

Б) «стратегию развития рынка»;

В) «стратегию развития продукта».

Ответ: «А»

5. Какие компоненты являются основными составляющими стратегического плана?

А) «объекты продаж, структуры»;

Б) «объекты внешнего окружения»;

В) «стратегия развития продукта».

Ответ: «А».

6. Что является характерным для менеджеров при стратегическом управлении?

А) ориентация внутрь организации;

Б) поиск путей более эффективного использования ресурсов;

В) поиск новых возможностей в конкурентной борьбе;

Г) отслеживание и адаптация к изменениям в окружении;

Д) ориентация на внешнюю среду.

Ответ: «А»

7. Большая эффективность труда вследствие специализации по видам и методам работы, технологических инноваций в производственных процессах, оптимальной загрузки оборудования, рационального использования ресурсов, внедрения новых концепций товара является эффектом:

А) масштаба производства;

Б) кривой опыта;

В) масштаба деятельности;

Г) синергии.

Ответ: «А»

Формой промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом установлен экзамен, курсовая работа

**Шкала оценивания**

**Таблица 7**

Экзамен (5- балльная шкала)	Критерии оценки
2	Студент не представляет концепцию стратегического менеджмента, не проводит анализ внешней и внутренней среды, не разрабатывает стратегии на базовом уровне
3	Студент представляет концепцию стратегического менеджмента, проводит анализ внешней и внутренней среды, используя часть методов, разрабатывает стратегии на базовом уровне, не конкретизируя деловой и функциональный уровни, частично обозначает стратегические решения в рамках приоритетных направлений развития организации.
4	Студент представляет концепцию стратегического менеджмента, проводит анализ внешней и внутренней среды, используя методы и инструменты, разрабатывает стратегии на разных уровнях и строит пирамиду стратегий; представляет особенности реализации стратегических решений в рамках приоритетных направлений развития организации.
5	Студент представляет концепцию стратегического менеджмента, проводит анализ внешней и внутренней среды, используя методы и инструменты, способен конкретизировать направления стратегических исследований, обозначая приоритеты стратегических проблем, составлять планы изменений в организации, повышая конкурентоспособность и эффективность деятельности; разрабатывать стратегии на разных уровнях и строить пирамиду стратегий; сформулировать требования и подготовить комплекс мероприятий по реализации стратегических решений в рамках приоритетных направлений развития организации.

**Таблица 8**

Курсовая работа (5- балльная шкала)	Критерии оценки
2	Студент не представляет концепцию стратегического менеджмента, не проводит анализ внешней и внутренней среды объекта исследования, не разрабатывает стратегии на базовом уровне
3	Студент представляет концепцию стратегического менеджмента в рамках раскрытия темы курсовой работы, проводит анализ внешней и внутренней среды, используя часть методов, разрабатывает стратегии на базовом уровне, не конкретизируя деловой и функциональный уровни, частично обозначает стратегические решения в рамках приоритетных направлений развития организации.
4	Студент представляет концепцию стратегического менеджмента в рамках раскрытия темы курсовой работы, проводит анализ внешней и внутренней среды, используя методы и инструменты, разрабатывает стратегии на разных уровнях и строит пирамиду стратегий; представляет особенности реализации стратегических решений в рамках приоритетных направлений развития организации.

5	Студент представляет концепцию стратегического менеджмента в рамках раскрытия темы курсовой работы, проводит анализ внешней и внутренней среды, используя методы и инструменты, способен конкретизировать направления стратегических исследований, обозначая приоритеты стратегических проблем, составлять планы изменений в организации, повышая конкурентоспособность и эффективность деятельности; разрабатывать стратегии на разных уровнях и строить пирамиду стратегий; сформулировать требования и подготовить комплекс мероприятий по реализации стратегических решений в рамках приоритетных направлений развития организации.
---	---

#### **4.4. Методические материалы промежуточной аттестации.**

Промежуточная аттестация проводится в форме экзамена.

Экзамен включает ответы на теоретические вопросы и выполнение практических заданий.

Ответы на теоретические вопросы могут даваться в устной (письменной) форме. Выполнение практических заданий проводится в устной/письменной форме.

Для получения положительной оценки на экзамене достаточно изучить рекомендуемую основную литературу, а также усвоить умения и навыки в ходе контактной работы с преподавателем (опросы, дискуссии, тестирования и выполнения различных практических заданий- индивидуальных и групповых).

Студент при подготовке к устному ответу по билету формулирует ответы на вопросы, а также выполняет задание (письменно либо устно, в зависимости от содержания задания).

При подготовке ответа на вопрос стоит использовать соответствующий дисциплине понятийный аппарат, отвечать с пояснениями, полно и аргументированно. При сравнении явлений необходимо представить аргументы, представляющие их сходства и различия. Давать односложные ответы без примеров нежелательно.

При ответе студент должен полно и аргументированно ответить на вопросы билета, выполнить задание, демонстрируя знания, умения, навыки в его рамках.

При дистанционном формате изучения дисциплины промежуточная аттестация может проводиться в формате тестирования, выполнения письменного контрольного задания или опроса по вопросам билета или защиты выполненной работы в режиме онлайн видеоконференций. Все вопросы и задания, выносимые на промежуточную аттестацию, находятся в рамках тематического содержания дисциплины, представленного в РПД. Прокторинг является обязательным при проведении промежуточной аттестации с использованием ЭО и ДОТ.

#### **Типовые билеты к экзамену**

##### **Билет 1.**

1. Раскройте понятие и методические особенности разработки стратегического видения и миссии. Представьте факторы, влияющие на формирование миссии. Раскройте общую характеристику процесса разработки стратегических целей. Представьте их виды и инструменты, области установления целей, состав и характеристику факторов, влияющих на формирование целей организации.

2. Раскройте особенности ситуационного анализа отрасли и конкурентной среды: структура и оценка сил. Представьте алгоритм и методы проведения, причины изменений в структуре конкуренции и внешней среды (движущие силы конкуренции). Раскройте особенности карт стратегических групп, представьте алгоритм составления стратегических карт и выделения стратегических групп. Проведите оценку конкурентных позиций с помощью карты стратегических групп.

Задание: Постройте пирамиду стратегий применительно к конкретной организации, четко обозначив возможные варианты всех уровневых стратегий, и объясните логику их взаимосвязи.

#### **Билет 2.**

1. Представьте алгоритм оценки состояния компании. Раскройте краткую характеристику. Раскройте сущность и содержание управленческого анализа. Представьте методы управленческого анализа.

2. Представьте характеристики общей модели стратегической диверсификации и входящих в нее стратегий, раскройте цели и мотивы диверсификации. Раскройте особенности механизмов диверсификации, стратегии родственной диверсификации, стратегии неродственной диверсификации, выгоды и издержки диверсификации.

Задание: На примере конкретной российской организации разработайте или дайте оценку имеющихся у нее формулировок стратегического видения и миссии организации. Разработайте комплекс стратегических целей и задач и представьте его в наглядном виде (дерево или пирамида целей) применительно к конкретно действующей на российском рынке организации.

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

Учебная деятельность состоит из аудиторной и самостоятельной работы, с применением активных и интерактивных методов обучения. Особое место в овладении содержанием данной дисциплины отводится самостоятельной работе.

Самостоятельная работа студента состоит из нескольких отдельных блоков: анализ лекционного материала; подготовка к семинарским занятиям; чтение и реферирование специальной литературы; выполнение письменных работ; подготовка курсовой работы; подготовка к экзамену. Для успешного освоения курса «Стратегический менеджмент» студент должен освоить теорию менеджмента, экономическую теорию.

Освоение курса методически реализуется в различных формах: традиционные (лекции, семинарские занятия, индивидуальные и групповые консультации) и современные активные (самостоятельные исследования, «круглые столы» по обсуждению актуальных проблем стратегической организационной практики, дискуссии, анализ ситуаций case-study и т.д.). В курсе предусматривается использование технологий проблемного обучения. Предусмотрено применение следующих интерактивных образовательных технологий (более 30 % учебного времени):

- исследовательские при выполнении практических заданий и тем НИРС
- разбор конкретных деловых ситуаций – комплексные ситуационные задания, в том числе, «Досье организации», с привязкой к конкретному предприятию (организации, учреждению);
- встреча с представителями российских и зарубежных компаний, государственных и общественных организаций – лекции-диалоги на тему «Современные проблемы стратегического менеджмента организаций», включая международный, национальный, региональный, отраслевой уровни хозяйствования.

Поэтому, для эффективного освоения курса целесообразно проводить семинарские занятия в следующих формах:

- семинары-конференции с заслушиванием докладов (сообщений) и содокладов, подготовленных по тематическим вопросам, нуждающимся в углубленном изучении;
- проведение практических занятий с разбором комплексных ситуационных заданий, подготовкой и презентацией творческих исследовательских работ;
- работа в малых рабочих группах (4-6 чел.);
- написание групповых аналитических работ по конкретным темам курса;
- презентации групповых работ с использованием мультимедийного оборудования;
- использование тестовых материалов.

#### **Методические указания к выполнению курсовой работы**

Целью курсовой работы является закрепление теоретических знаний, полученных в процессе изучения данной дисциплины, приобретение навыков самостоятельной работы в области стратегического менеджмента. Курсовая работа выполняется в соответствии с Положением о курсовой работе (проекте), выполняемой студентами Сибирского института управления – филиала РАНХИГС. В целом курсовая работа должна отличаться актуальностью темы, глубиной изложения, научным подходом и системным анализом существующих в отечественной и зарубежной науке точек зрения по проблеме разработки и реализации стратегических решений в коммерческой и некоммерческой сферах. В то же время она должна содержать чёткую формулировку целей, задач, концепции и гипотезы исследования, а также программу эмпирического исследования. В курсовой работе должны быть отражены: творческий подход к избранной теме, знание методов научного исследования, умение анализировать источники информации. Собранный теоретический материал, ориентированный на принятие стратегических решений, должен быть изучен, проанализирован, обобщен и творчески переработан в курсовой работе. Не допускается механическое заимствование текста из литературных источников. Все приводимые в работе цитаты и цифровые данные, полученные другими авторами, должны сопровождаться ссылками на источники. Теоретический материал должен раскрывать сущность сформулированной проблемы, отражать историю развития управленческой мысли и современную постановку вопроса, представлять перспективные направления решения стратегических задач. В процессе изучения теоретического материала от студента требуется творческая проработка литературных источников, их критическое осмысление, умение увязать теорию стратегического менеджмента с практикой разработки и реализации организационных изменений в отраслевом разрезе. Оценивая собранный материал, студент должен выразить собственные суждения, дать самостоятельные оценки и на этой основе сформулировать приоритетные стратегические направления преобразований.

Курсовая работа должна содержать практические материалы конкретных организаций и предприятий разных сфер и отраслей, иллюстрирующие приводимые студентом положения и сделанные на их основе выводы. Практическая часть курсовой работы может основываться:

- на организационной, экономической, кадровой, финансовой, технологической, социальной и иной информации о деятельности организаций (устав предприятия, положения о структурных подразделениях, должностные инструкции, нормативные документы и т.д.);
- на данных, полученных на основе анализа статистической, бухгалтерской и оперативной отчетности (бухгалтерский баланс, отчет о прибылях и убытках и т.п.);
- на результатах самостоятельного диагностирования и обследования предприятия (расчеты, наблюдения, эксперименты, опросы).

При анализе собранной информации студент должен применять методы экономико-математического анализа в сочетании с формальными и неформальными методами стратегического менеджмента при обязательном использовании современных технических средств. Результаты аналитических выкладок и расчетов оформляются в виде таблиц, диаграмм, графиков. Студенты, своевременно не представившие курсовую работу и не защитившие ее в установленный срок, к экзамену по данной дисциплине не допускаются.

#### **Типовые темы курсовых работ**

1. Стратегия, стратегия организации и стратегический менеджмент: понятия и сущность.
2. Эволюция развития стратегического менеджмента.
3. Оперативное и стратегическое управление, отличие и взаимосвязь.
4. Процесс стратегического менеджмента: основные этапы.
5. Пять «П» стратегий Г. Минцберга: характеристика и анализ.
6. Разработка стратегического видения, миссии и концепции бизнеса: понятия и методические подходы.
7. Установление стратегических целей. Используемые инструменты.

8. Выстраивание пирамиды стратегий. Разделение задач по иерархическим уровням управления.
9. Корпоративная стратегия. Понятия и цели разработки.
10. Деловая стратегия. Понятия, направления разработки и конкурентные подходы.
11. Функциональные и оперативные стратегии организации.
12. Стратегический анализ: место в процессе стратегического менеджмента, основные направления проведения.
13. Анализ продуктово–рыночных комбинаций: сущность и инструменты.
14. Анализ внешней среды (макросреды и глобальной среды). Схемы и инструменты проведения.
15. Анализ внутренней среды. Классический и современные подходы к изучению (аналитический, ресурсный, анализ компетенций).
16. Цепочка создания стоимости М. Портера. Понятие и технология разработки.
17. Стратегии роста: их виды и инструменты разработки.
18. Конкурентные стратегии. Матрица М. Портера и современные тенденции в их развитии.
19. Риски, связанные с выбором стратегии: понятие и виды.
20. Функциональные стратегии. Примеры их разработки (стратегии маркетинга, управления персоналом, производственные, финансовые).

#### **Методические указания для подготовки к опросу**

Опрос в рамках изучаемой темы может проходить как в устной, так и в письменной форме. Опрос проводится только после изучения материала темы и направлен на ее закрепление. Вопросы могут быть направлены как на закрепление знаний, так и на формирование умений, например, использовать методы анализа внешней и внутренней среды. Для успешного ответа на вопросы вполне достаточно изучения лекционного материала и работы с основной литературой. Кроме того, промежуточная оценка умений и приобретенных навыков производится в ходе практических занятий, проводимых в форме семинарских занятий, темы которых соответствуют структуре и тематике разделов курса. Знания по обсуждаемой теме демонстрируются путем защиты выполненных практических индивидуальных и групповых заданий. В процессе обсуждения студенты получают дополнительные навыки защиты результатов, оппонирования и ведения дискуссий.

#### **Методические указания по подготовке к устному докладу**

Доклад – это публичное, развернутое сообщение по определенному вопросу, основанное на привлечении различных материалов (учебника, данных Интернета, бизнес планов и т.п.). Доклад может сопровождаться краткой презентацией (10-12 слайдов).

Доклад как вид самостоятельной работы, используется в учебных и внеаудиторных занятиях, способствует формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, приучает критически мыслить. Обычно доклад студенту задается в ходе текущей учебной деятельности, чтобы он выступил с ним устно на одном из семинарских или практических занятий. На подготовку отводится достаточно много времени (неделя и более). При написании доклада по заданной теме составляют план, подбирают основные источники. В процессе работы с источниками систематизируют полученные сведения, делают выводы и обобщения.

Цель устного выступления на семинаре с докладом – это развитие умения логически верно и аргументировано строить устную речь. Длительность сообщения – 5-7 минут.

Доклад должен быть хорошо сконструирован и представлен аудитории ясно и в логичной последовательности. Компьютерные программы для презентаций (PowerPoint) - отличный способ сэкономить время.

По усмотрению преподавателя доклады могут быть представлены на семинарах, научно-практических конференциях, а также использоваться как зачетные работы по пройденным темам

#### **Методические указания для выполнения практических заданий**

Решение практических заданий нацелено на формирование у студента соответствующих компетентностных практических умений и навыков.

Организация выполнения творческой групповой проектной работы

В целях текущего контроля и консультирования на практических и семинарских занятиях организуется выполнение и обсуждение основных разделов проекта- Досье организации. Работа предоставляется аккуратно оформленной на компьютере с указанием страниц, нумерацией разделов и заданий, с использованием в работе графического материала – схем, таблиц, графиков. Изложение материала должно быть аналитическим, логичным на основе самостоятельных наблюдений, выводов, оценок.

Содержание работы

В содержании представленной работы выделяются следующие крупные разделы:  
Введение.

Раздел 1. Характеристика объекта анализа – организации

Раздел 2. Анализ внешней среды организации.

Раздел 3. Анализ внутренней среды организации.

Раздел 4. Определение миссии организации. Построение «дерева целей».

Раздел 5. Разработка концепции развития организации.

Раздел 6. Стратегический план.

Раздел 7. Проектирование структуры управления организации.

Раздел 8. Разработка проекта организационных изменений.

Заключение.

Список литературы

Во введении раскрываются современные тенденции и проблемы бизнеса, где функционирует организация, избранная в качестве объекта исследования и поведения анализа деятельности. Обосновывается выбор организации, различной отраслевой принадлежности и формы собственности.

В первом разделе «Характеристика объекта анализа» дается описание следующих характеристик:

полное название;

направления деятельности, вид производимой продукции или оказываемой услуги;

характер собственности;

правовое положение;

история образования и особенности развития организации;

жизненный цикл организации;

размер организации;

территориальное размещение организации;

характеристика типа и структуры управления;

сильные и слабые стороны системы менеджмента.

Во втором разделе анализируется влияние факторов прямого и косвенного воздействия внешней среды на организацию

Анализ макросреды, или среды косвенного воздействия, может быть выполнен по методике PESTELI, включающий 7 групп факторов.

Политические. Анализируются намерения государственной власти в отношении развития общества; отношения правительства к различным отраслям экономики и регионам страны; возможные изменения в законодательстве; стабильность политической системы и отношение к ней населения; сила оппозиции; международные отношения.

Экономические. Исследуется формирование и распределение ресурсов. Учитываются следующие показатели: общий уровень экономического развития, природные ресурсы, уровень развития конкурентных отношений; темпы инфляции; уровень безработицы; производительность труда; нормы налогообложения; цена рабочей силы и т.п.

Социальные. Данные факторы определяют влияние на бизнес социальных явлений и процессов, таких как, отношение людей к работе и качеству жизни; существующие в

обществе обычаи, верования и ценности; демографическая структура общества; уровень образования; мобильность населения и т.п.

Технологические. Анализируются перспективы развития науки, техники, технологии, важные для производства новой продукции, совершенствования организации бизнеса и т.д. Анализ среды непосредственного окружения целесообразно проводить, исследуя потребителей, поставщиков, конкурентов и рынок рабочей силы.

Потребители. Важно выявить факторы, определяющие торговую силу потребителей, к ним относятся: степень зависимости покупателя от продавца; объем закупок; уровень информированности покупателя; наличие замещающих продуктов; стоимость перехода к другому продавцу; чувствительность покупателя к цене; требования к качеству, марке; доходы потребителей; социально-технологические и поведенческие особенности потребителей.

Поставщики. Факторы, характеризующие влияние поставщиков на эффективность деятельности организации: уровень специализации поставщика; стоимость перехода к другому потребителю; важность данных продаж; стоимость и качество товара; график поставок; пунктуальность и обязательность выполнения условий поставки.

Конкуренты. Изучение конкурентов - важнейшая часть анализа. Необходимо выделить настоящих и потенциальных конкурентов. Установить их цели; особенности разработки, производства, рекламы и сбыта продукции; финансовое состояние; конкурентные преимущества; взаимоотношение с данной организацией.

Рынок рабочей силы. Анализ рынка рабочей силы позволяет выявить возможности обеспечения организации кадрами. Исследуемые факторы - наличие кадров необходимой квалификации; уровень образования; возраст; пол; стоимость рабочей силы; политика профсоюзов; государственная система; поддержка безработных.

Результаты анализа внешней среды можно представить в виде таблицы:

Фактор	Состояние фактора	Тенденция изменения	Характер влияния на организацию	
			положительный (возможности)	отрицательный (угрозы)

В третьем разделе следует проанализировать функциональные подсистемы внутренней среды организации и их роль в бизнес-процессе .

Внутренний стратегический анализ целесообразно проводить по следующим сферам деятельности организации: управление, маркетинг, исследования и разработки, производство, персонал, финансы, организационная культура.

Основные факторы, которым следует уделять внимание при анализе:

Организация управления: организационная структура, разделение прав и ответственности, методы и порядок принятия решений, коммуникационные процессы, организация системы контроля, стиль управления, квалификация и способности высшего руководства, управленческие информационные системы, система стратегического управления.

Маркетинг:

- продукты (услуги), производимые организацией;
- потребители;
- имидж, репутация и качество товаров;
- ценовая политика;
- каналы распределения;
- организация сбыта;
- рекламная деятельность;

- послепродажное обслуживание;
- рынки (размеры, собственная доля, конкуренты);
- развитие новых продуктов, услуг и рынков;
- сбор информации о рынке.
- Исследования и разработки:
- патенты, торговые марки;
- портфель новых проектов;
- состав кадров, их квалификация и опыт;
- состояние производственной базы для исследований и разработок;
- организация процесса проектирования;
- сотрудничество с другими организациями;
- информационное обеспечение.

#### Производство:

- стоимость сырья, его доступность, отношение с поставщиками;
- система контроля запасов;
- производственные мощности, состояние основных фондов;
- применяемые технологии;
- местоположение производственных помещений;
- экономия от масштаба производства;
- степень вертикальной интеграции;
- организация производства и технического обслуживания;
- контроль качества;
- безопасность производства;
- издержки производства, сравнение издержек с конкурентами и средней величиной по отрасли.

#### Персонал:

- состав и структура персонала;
- мораль и квалификация сотрудников;
- кадровая политика;
- политика найма персонала;
- использование стимулов для мотивации;
- организация заработной платы в сравнении с конкурентами и средним значением по отрасли;
- обучение и повышение квалификации;
- система оценки персонала;
- планирование карьеры;
- текучесть кадров и прогулы;
- особая квалификация, опыт сотрудников;
- управленческий персонал, используемый стиль руководства;
- ценности руководства;
- соответствие квалификации персонала текущим и будущим задачам организации.

#### Финансы:

- финансовое состояние и стабильность организации;
- квалификация финансовых работников;
- источники и величина финансовых ресурсов;
- возможность привлечения краткосрочного и долгосрочного капитала;
- планирование финансов;
- прибыль и ее использование;
- стоимость капитала по сравнению с конкурентами и среднеотраслевой;
- отношение к налогам;
- отношение к собственникам (акционерам), инвесторам;
- возможность использования альтернативных финансовых стратегий;

- "рабочий" капитал: гибкость, его структура;
- эффективный контроль за издержками;
- система учета издержек, составление бюджета;
- состояние отчетности.

Организационная структура:

- ценности;
- стандарты поведения;
- традиции;
- приоритеты внимания руководителей;
- реакция руководства на критические ситуации;
- отношение к работе и стиль поведения руководителей;
- критерии поощрения сотрудников;
- критерии отбора, назначения, продвижения и увольнения из организации;
- философия менеджмента.

Фактор	Состояние фактора	Тенденция изменения	Значение для организации	
			положительное (сильная сторона)	отрицательное (слабая сторона)

В четвертом разделе формулируется миссия организации, а также строится «дерево целей» в виде схемы, отражающей основные направления работ по достижению определенной цели, на основе программно-целевого или мотивационного программно-целевого подхода. Миссия - это предназначение, смысл существования организации, отличие ее от подобных организаций.

Формулировка миссии может содержать:

- общие ценности и принципы;
- определение деятельности, которая служит удовлетворению конкретных потребностей, методы завоевания рынка;
- состояние внешней среды организации;
- ресурсы, которые она может использовать для достижения своих целей;
- требования и претензии заинтересованных сторон (работников, акционеров, потребителей, общественных организаций);
- отношение к росту, инновации и т.д.
- отличительные особенности организации.

"Дерево целей" - это иерархическая система целей, изображаемая направленным графом. На каждом уровне совокупность подцелей должна быть достаточной для описания цели. Разделение цели на подцели на каждом уровне ведется по признаку декомпозиции или в логике мотивационного программно-целевого подхода: цели психологической подготовки объекта управления, цели технологической подготовки объекта управления, цели деятельности, ведущие к достижению генеральной цели.

Формулировка целей должна удовлетворять следующим требованиям:

- конкретность;
- измеримость;
- достижимость;
- согласованность;
- приемлемость.

Возможное пространство определения целей

1. Положение на рынке. Определяется позиция организации по отношению к конкурентам (доля рынка, конкурентные преимущества).

2. Инновации. Устанавливаются новые способы ведения бизнеса, производство новых товаров, услуг, внедрение на новые рынки, применение новых технологий, изменение организации производства.
3. Производительность. Определяются цели относительно эффективности использования ресурсов (издержки на единицу продукции, фондоотдача, объем выпуска в единицу времени и т.п.).
4. Ресурсы. Сравнивается наличный уровень ресурсов (материально-производственных запасов, оборудования, денежных средств) с необходимым и определяется будущая потребность в них.
5. Доходность (прибыльность). Формулируется способность организации получать прибыль. Цели, связанные с доходностью, обычно указываются в количественных показателях.
6. Управление. Указываются цели, связанные с изменением организационной структуры управления, совершенствованием коммуникаций и информационного обеспечения, внедрением информационных систем, изменением организационной культуры. Кроме того, указываются цели персональных достижений менеджеров и организации в целом.
7. Персонал. Цели отражают способы мотивации работающих: повышение заработной платы, улучшение условий и содержательности труда, возможности развития персонала.
8. Социальная ответственность понимается как обязанность бизнеса способствовать благосостоянию общества. Устанавливаются цели, связанные с благотворительностью, обеспечением общества качественными товарами, формированием благоприятной экологической среды, решением социальных проблем и т.п.

ПРИМЕЧАНИЕ. При отсутствии необходимых числовых данных в ситуации цели устанавливаются на качественном уровне.

Пятый раздел посвящен проектированию концепции стратегических преобразований организации, установлению основополагающих ценностных оснований, базовых идей, ведущих «ориентиров развития», положенных в основу проекта, разрабатывается концепция корпоративной культуры организации, включающая характеристику типа культуры организации и ее основных элементов: ценностей, норм поведения, ритуалов.

В шестом разделе представлен стратегический план, в котором содержатся способы достижения целей, составляющих «дерево целей», с указанием временных, кадровых и других видов ресурсов (планирование работы).

В седьмом разделе следует представить вариант организационной схемы структуры управления организации и ее обоснование.

В восьмом разделе представляется проект организационных изменений, с обязательной «разморозкой» и «заморозкой» внутренних переменных и имиджевой составляющей.

В заключении формулируются основные выводы по проведённой работе, подводятся итоги. Важнейшая задача любого практического занятия, его основная идея состоит в том, чтобы показать, что профессиональная подготовка менеджеров – это не просто передача знаний, передового опыта, а, прежде всего формирование новых навыков и качеств, необходимых для успешной работы в меняющейся конкурентной среде. Активные методы дают возможность объединить процесс передачи знаний с формированием умений, относящихся к проблематике стратегического менеджмента.

Существенной особенностью обучения в высшей школе является высокий уровень самостоятельности студентов в ходе образовательного процесса. Эффективность самостоятельной работы зависит от таких факторов как:

- уровень мотивации студентов к овладению конкретными знаниями и умениями;
- наличие навыка самостоятельной работы, сформированного на предыдущих этапах обучения;
- наличие четких ориентиров самостоятельной работы.

Приступая к самостоятельной работе, необходимо получить следующую информацию:

- цель изучения конкретного учебного материала;

- место изучаемого материала в системе знаний, необходимых для формирования специалиста;
- перечень знаний и умений, которыми должен овладеть студент;
- порядок изучения учебного материала;
- источники информации;
- наличие контрольных заданий;
- форма и способ фиксации результатов выполнения учебных заданий;
- сроки выполнения самостоятельной работы.

### **Методические рекомендации по подготовке к тестированию**

Промежуточный тестовый контроль знаний студентов по дисциплине «Стратегический менеджмент» проводится при прохождении тематических разделов дисциплины. Для подготовки к тестированию следует изучить содержание лекций, основных источников и нормативно-правовых документов, рекомендуемых данной рабочей программой.

При применении дистанционной технологии обучения по очной, очно-заочной, заочной (традиционной) форм обучения учебный материал<sup>2</sup>, который необходимо обучающимся проработать по конкретной лекции размещается в СДО «Прометей». Все обучающиеся имеют доступ в СДО «Прометей» из личного кабинета студента через сайт Сибирского института управления – филиала РАНХиГС.

Дополнительно, при наличии технической возможности, лекционные занятия могут проводиться в соответствии с расписанием в режиме онлайн видеоконференций, для организации которых используются сервисы Zoom, Microsoft Teams, Youtube. В СДО «Прометей» для обучающихся заранее размещаются соответствующие ссылки и идентификаторы конференции. Может быть использована синхронная или асинхронная аудио/видео-конференция посредством вебинара.

Для контроля освоения темы обучающимся выдаются вопросы и задания в соответствии с РПД. Задания размещаются в СДО «Прометей» и /или доводятся до обучающегося любым доступным способом (посредством электронной почты, соц. сетей и др.). Устанавливается срок выполнения и представления заданий, в том числе способ представления.

Материалы, предназначенные для обеспечения семинарских/практических занятий размещаются в СДО «Прометей» и /или доводятся до обучающегося любым доступным способом (посредством электронной почты, соц сетей и др.). в привязке к конкретным занятиям, запланированным в учебном расписании это:

- вопросы для обсуждения на семинарских занятиях, планы практических занятий, материалы для подготовки к ним;
- тестовые материалы, привязанные к конкретному занятию и предназначенные для автоматической оценки степени освоения обучающимся материалов темы;
- варианты письменных работ и методических указаний по их выполнению.

По каждой теме преподаватель осуществляет оперативное консультирование обучающихся, отвечая письменно на их вопросы в СДО «Прометей» и /или в формате чатов в процессе аудио/видео-конференций.

---

<sup>2</sup> Материалы конкретных лекционных занятий, с которыми должен ознакомиться обучающийся в рамках данной «лекции»: текст (конспект) лекции, демонстрационные и дополнительные материалы к ним (презентации, учебные фильмы или ссылки на них, материалы для чтения: статьи, документы, хрестоматийный материал), включая ЭБС, ссылки на публичные онлайн-курсы и т.п. с указанием конкретных страниц учебников, конспекта, отрезков видео или фрагментов онлайн-курса, которые должен освоить обучающийся в рамках данного «лекционного» занятия.

## 6. УЧЕБНАЯ ЛИТЕРАТУРА И РЕСУРСЫ ИНФОРМАЦИОННО-ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОЙ СЕТИ "ИНТЕРНЕТ", УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

### 6.1. Основная литература.

1. Долгов, А. И. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : учеб. пособие / А. И. Долгов, Е. А. Прокопенко. - 3-е изд., стереотип. – Электрон. дан. - Москва : Флинта, 2011. - 278 с. – Доступ из ЭБС «Унив. б-ка ONLINE». - Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=83145>, требуется авторизация. - Загл. с экрана.
2. Кузнецов, Б. Т. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : учеб. пособие / Б. Т. Кузнецов. – Электрон. дан. - Москва : Юнити-Дана, 2015. - 623 с. - Доступ из ЭБС «Унив. б-ка ONLINE». – Режим доступа : <http://www.biblioclub.ru/index.php?page=book&id=117473>, требуется авторизация. – Загл. с экрана.
3. Литвак, Б. Г. Стратегический менеджмент : учеб. для бакалавров / Б. Г. Литвак. - Москва : Юрайт, 2016. - 507 с. - То же [Электронный ресурс]. — Доступ из ЭБС изд-ва «Юрайт». — Режим доступа : <https://www.biblio-online.ru/book/72AEAE67-0BAC-4D8F-BBCD-D864CA8E94CA>, требуется авторизация. — Загл. с экрана.
4. Панов, А. И. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : учеб. пособие / А. И. Панов, И. О. Коробейников, В. А. Панов. — Электрон. дан. — Москва : Юнити-Дана, 2015. - 302 с. - Доступ из ЭБС «Унив. б-ка ONLINE». - Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=436797>, требуется авторизация. — Загл. с экрана. - То же [Электронный ресурс]. — Доступ из ЭБС «IPRbooks». - Режим доступа : <http://www.iprbookshop.ru/8582>, требуется авторизация. – Загл. с экрана.
5. Томпсон, А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии [Электронный ресурс] : учебник / А. А. Томпсон, А. Д. Стрикленд ; под ред. М. И. Соколова, Л. Г. Зайцев. – Электрон. дан. - Москва : Юнити-Дана, 2015. - 577 с. - Доступ из ЭБС «Унив. б-ка ONLINE». - Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=436856>, требуется авторизация. — Загл. с экрана.

### 6.2. Дополнительная литература

1. Воронин, А. Д. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : учеб. пособие / А. Д. Воронин, А. В. Королев. — Электрон. дан. — Минск : Вышэйшая школа, 2014. — 176 с. — Доступ из ЭБС «IPRbooks». - Режим доступа : <http://www.iprbookshop.ru/35549>, требуется авторизация. – Загл. с экрана.
2. Павлова, О. В. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : учеб.-метод. пособие / О. В. Павлова ; Северный (Арктический) федеральный университет имени М. В. Ломоносова. – Электрон. дан. - Архангельск : ИПЦ САФУ, 2013. - 115 с. – Доступ из ЭБС «Унив. б-ка ONLINE». - Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=436384>, требуется авторизация. - Загл. с экрана.
3. Попов, С. А. Актуальный стратегический менеджмент. Видение - цели - изменения [Электронный ресурс] : учеб.-практ. пособие / С. А. Попов. — Электрон. дан. — Москва : Издательство Юрайт, 2016. — 447 с. — Доступ из ЭБС изд-ва «Юрайт». — Режим доступа : <https://www.biblio-online.ru/book/8C87D9E1-5A8B-4464-8AD7-C63A37723283>, требуется авторизация. — Загл. с экрана.

4. Фомичев, А. Н. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : учебник для вузов / А. Н. Фомичев. – Электрон. дан. - Москва : Дашков и Ко, 2014. - 468 с. – Доступ из ЭБС «Унив. б-ка ONLINE». - Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=253802>, требуется авторизация. - Загл. с экрана. - То же [Электронный ресурс]. — Доступ из ЭБС «IPRbooks». - Режим доступа : <http://www.iprbookshop.ru/24817>, требуется авторизация. – Загл. с экрана.
5. Харченко, В. Л. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : учебник / В. Л. Харченко. — Электрон. дан. — Москва : Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012. — 384 с. — Доступ из ЭБС «IPRbooks». - Режим доступа : <http://www.iprbookshop.ru/17046>, требуется авторизация. - Загл. с экрана.

### **6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы**

1. Павлова, О. В. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : учеб.-метод. пособие / О. В. Павлова ; Северный (Арктический) федеральный университет имени М. В. Ломоносова. – Электрон. дан. - Архангельск : ИПЦ САФУ, 2013. - 115 с. – Доступ из ЭБС «Унив. б-ка ONLINE». - Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=436384>, требуется авторизация. - Загл. с экрана.
2. Попов, С. А. Актуальный стратегический менеджмент. Видение - цели - изменения [Электронный ресурс] : учеб.-практ. пособие / С. А. Попов. — Электрон. дан. — Москва : Издательство Юрайт, 2016. — 447 с. — Доступ из ЭБС изд-ва «Юрайт». — Режим доступа : <https://www.biblio-online.ru/book/8C87D9E1-5A8B-4464-8AD7-C63A37723283>, требуется авторизация. — Загл. с экрана.

### **6.4. Нормативные правовые документы**

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 № 51-ФЗ (с изм. и доп.) // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 1994. - № 32. - Ст. 3301.
2. Арбитражный процессуальный кодекс Российской Федерации от 24.07.2002 № 95-ФЗ (с изм. и доп.) // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2002. - № 30. - Ст. 3012.
3. О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей: федеральный закон от 08.08.2001 № 129-ФЗ (с изм. и доп.) // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2001. - № 33 (часть I). - Ст. 3431.
4. О лицензировании отдельных видов деятельности: федеральный закон от 04.05.2011 № 99-ФЗ (с изм. и доп.) // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2011. № 19. - Ст. 2716.
5. О несостоятельности (банкротстве): федеральный закон от 26.10.2002 № 127-ФЗ (с изм. и доп.) // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2002. - № 43. - Ст. 4190.
6. Об обществах с ограниченной ответственностью: федеральный закон от 08.02.1998 № 14-ФЗ (с изм. и доп.) // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 1998. - № 7. - Ст. 785.
7. Об акционерных обществах: федеральный закон от 26.12.1995 № 208-ФЗ (с изм. и доп.) // Собр. законодательства Рос. Федерации. - 1996. - № 1. - Ст. 1.
8. О производственных кооперативах: федеральный закон от 08.05.1996 № 41 (с изм. и доп.) // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 1996. - № 20. - Ст. 2321.
9. О некоммерческих организациях: федеральный закон от 12.01.1996 № 7-ФЗ (с изм. и доп.) // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 1996. - № 3. - Ст. 145.
10. О хозяйственных партнерствах: федеральный закон от 03.12.2011 № 380-ФЗ (с изм. и доп.) // Собр. законодательства Рос. Федерации. - 2011. - № 49 (ч. 5). - Ст. 7058.
11. Об инвестиционном товариществе: федеральный закон от 28.11.2011 № 335-ФЗ (с изм. и доп.) // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2011. - № 49 (ч. 1). - Ст. 7013.
12. О внесении изменений в главу 4 части первой Гражданского кодекса Российской Федерации и о признании утратившими силу отдельных положений законодательных актов

Российской Федерации: федеральный закон от 05.05.2014 № 99-ФЗ // Собр. законодательства Рос. Федерации. – 2014. -№19. - Ст. 2304.

### **6.5. Интернет-ресурсы**

1. <http://server.vpk.ru/www-vpk/minek>-Министерство Экономики РФ
2. <http://www.dol.ru/users/vcgks/home.htm> - Госкомстат РФ
3. <http://www.akdi.ru>-АКДИ «Экономика и жизнь» – Агентство экономико-правовых консультаций и деловой информации. Информационный канал Совета Федерации и Государственной Думы РФ
4. <http://www.interfax.ru>-Информационно-аналитическое агентство «Интерфакс»
5. <http://www.rtsnet.ru>-Российская Торговая Система
6. <http://www.fis.ru>, <http://www.fis/analitika/>-Информационное агентство «ФИС», Новосибирск
7. <http://www.aup.ru>-Административно-управленческий портал
8. <http://www.gaap.ru>-Интернет-библиотека
9. [www.hrm.ru](http://www.hrm.ru)-HR Менеджмент
10. [www.cfin.ru/management/strategy](http://www.cfin.ru/management/strategy)
11. [www.management.edu.ru](http://www.management.edu.ru)
13. [www.mgmt.ru](http://www.mgmt.ru) (сайт журнала Маркетинг-менеджмент)
14. [www.pro-invest.com](http://www.pro-invest.com)
15. [www.strategia.ru](http://www.strategia.ru)
16. [www.top-manager.ru](http://www.top-manager.ru)
17. [www.vestnikmckisey.ru](http://www.vestnikmckisey.ru)
18. [www.businessvoc.ru](http://www.businessvoc.ru)-Бизнес-словарь
19. [www.riskm.ru](http://www.riskm.ru)- Журнал «Риск-менеджмент»
20. [www.TOP-PERSONAL.ru](http://www.TOP-PERSONAL.ru) -Журнал «Управление персоналом»
21. [www.expert.ru](http://www.expert.ru)- Журнал «Эксперт»
22. [www.idi.com.ru](http://www.idi.com.ru)- Институт инвестиционного развития. Дистанционное бизнес-образование на базе Интернет-технологий.
23. [www.marketing.rbc.ru](http://www.marketing.rbc.ru)- Исследования рынков
24. [www.smartcat.ru](http://www.smartcat.ru)- Книги по экономике, финансовому менеджменту, бюджетированию
25. <http://www.cfin.ru>- Корпоративный менеджмент
26. [www.mgmt.ru](http://www.mgmt.ru)- Маркетинг Менеджмент
27. [www.RomirMonitoring.ru](http://www.RomirMonitoring.ru)- Маркетинговые исследования
28. [www.new-management.info](http://www.new-management.info)- Новый менеджмент
29. [www.vedomosti.ru/research/](http://www.vedomosti.ru/research/)-Отраслевые обзоры, исследования, аналитика
30. [www.tjm.ru](http://www.tjm.ru)- Российский журнал менеджмента
31. [www.elitarium.ru](http://www.elitarium.ru)[www.grebennikoff.ru/product/36](http://www.grebennikoff.ru/product/36)- Сайт дистанционного образования «эльтариум», раздел «Стратегический менеджмент» журнал «Стратегический менеджмент»
32. [www.altrc.ru/?p=libr](http://www.altrc.ru/?p=libr)- Сайт исследовательско-консультационной фирмы «АЛЬТ», раздел «Библиотека»
33. [www.bbest.ru/strproc/strategia](http://www.bbest.ru/strproc/strategia)- Сайт компании UFGmanagement
34. [www.orgmaster.ru](http://www.orgmaster.ru)- Сайт консалтинговой компании БИГ- Бизнес Инжиниринг Групп) Раздел публикации – стратегическое управление
35. [www.e-executive.ru](http://www.e-executive.ru)Сообщество менеджеров
36. [www.vedomosti.ru/companies/a-z/](http://www.vedomosti.ru/companies/a-z/)Справочник компаний и организаций
37. [www.glossary.ru](http://www.glossary.ru)- Терминология менеджмента
38. <http://www.businessstest.ru/about.asp>-Тестирование национального делового партнерства «Альянс Медиа»
39. [www.iteam.ru](http://www.iteam.ru)- Технологии корпоративного управления
40. [www.ecsocman.edu.ru](http://www.ecsocman.edu.ru) Федеральный образовательный портал – экономика, социология, менеджмент.

41. [www.aup.ru](http://www.aup.ru)-Электронные книги: менеджмент и управление предприятием
42. <http://www.aup.ru>-Административно-Управленческий Портал - Публикации по экономике, финансам, менеджменту и маркетингу;
43. <http://www.consulting.ru> Консалтинговый сайт. Материалы анализа и исследований компаний, рекомендации по структурам, формированию культуры и т.д.;
44. <http://www.cfin.ru> Корпоративный менеджмент. Материалы и публикации по всем отраслям менеджмента, в том числе, теоретико-методологического характера;
45. <http://www.profy.ru> Публикации, статьи и методические материалы по теории организации и менеджменту;
46. <http://www.ptpu.ru> Сайт журнала «Проблемы теории и практики управления». Публикации, статьи и методические материалы по менеджменту;
47. <http://www.devbusiness.ru> Сайт «Развитие Бизнеса». Материалы по организационному дизайну и анализу организаций;
48. <http://www.emd.ru> Сайт компании «Евроменеджмент». Обзоры зарубежного и российского опыта управления современными организациями;
49. <http://www.econline.h1.ru> – экономикс он-лайн. Сборник разнообразных ресурсов по экономике, менеджменту, теории организации, в том числе, электронные версии классических трудов;
50. <http://superidea.ru> Идеи (и суперидеи) в сфере бизнеса;
51. <http://mc-ma.narod.ru/portal.htm> Портал «Русский менеджмент», на котором много конкретных примеров и иллюстраций из жизни современных российских организаций.
52. <http://msp.nso.ru> Официальный Интернет-ресурс: малое и среднее предпринимательство Новосибирской области
53. <http://www.nso.ru> Официальный сайт губернатора и правительства Новосибирской области.
54. <http://www.edication.eksmo.ru>
55. <http://www.Management.com.ru>
56. <http://www.HRM.ru>

## **6.6. Иные источники**

Журналы:

1. «Менеджмент сегодня»
2. «Менеджмент в России и за рубежом»
3. «Профессия – директор»
4. «Управление компанией»
5. «Экономические стратегии»
6. «Деньги»
7. «Эксперт»
8. «Секрет фирмы»
9. «Компания»
10. «Вопросы экономики»
11. «Социологические исследования»
12. «Общество и экономика»
13. «Регион: экономика и социология»
14. «Журнал социологии и социальной антропологии»
15. «Топ–менеджмент»
16. «Деловые люди»
17. «Деловой квартал» и др.

## **7. МАТЕРИАЛЬНО – ТЕХНИЧЕСКАЯ БАЗА, ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ, ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ И ИНФОРМАЦИОННЫЕ СПРАВОЧНЫЕ СИСТЕМЫ**

### **7.1. Программное обеспечение**

1. Единая электронная справочно-правовая система «Консультант Плюс»

2. Единая электронная справочно-правовая система «Гарант»

3. Электронная библиотека НОУ "ИНТУИТ"

## 7.2. Технические средства и материально-техническое обеспечение дисциплины

Таблица 9

<b>Наименование специальных помещений и помещений для самостоятельной работы</b>	<b>Оснащенность специальных помещений и помещений для самостоятельной работы</b>
<i>Учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа</i>	<i>Учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа:</i> экран, компьютер с подключением к локальной сети института, и выходом в Интернет, звуковой усилитель, антиподаватель, мультимедийный проектор, столы аудиторные, стулья, трибуна настольная, доска аудиторная
<i>Класс деловых игр</i>	ноутбуки, выход в Интернет ч/з Wi-Fi, аудиторная доска, аудиторные столы, стулья
<i>Учебные аудитории для проведения занятий семинарского типа</i>	столы аудиторные, стулья, трибуна, доска аудиторная
<i>Помещения для самостоятельной работы обучающихся. Компьютерные классы</i>	компьютеры с подключением к локальной сети института (включая правовые системы) и Интернет, столы аудиторные, стулья, доски аудиторные. Библиотека (имеющая места для обучающихся, оснащенные компьютерами с доступом к базам данных и сети Интернет : компьютеры с подключением к локальной сети филиала и Интернет, Wi-Fi, столы аудиторные, стулья, Wi-Fi
<i>Центр интернет-ресурсов</i>	компьютеры с выходом в Интернет, автоматизированную библиотечную информационную систему и электронные библиотечные системы: «Университетская библиотека ONLINE», «Электронно-библиотечная система издательства ЛАНЬ», «Электронно-библиотечная система издательства «Юрайт», «Электронно-библиотечная система IPRbooks», «Университетская Информационная Система РОССИЯ», «Электронная библиотека диссертаций РГБ», «Научная электронная библиотека eLIBRARY», «EBSCO», «SAGE Premier». Система федеральных образовательных порталов «Экономика. Социология. Менеджмент», «Юридическая Россия», Сервер органов государственной власти РФ, Сайт Сибирского

	Федерального округа и др. Экран, компьютер с подключением к локальной сети филиала и выходом в Интернет, звуковой усилитель, мультимедийный проектор, столы аудиторные, стулья, трибуна, доска аудиторная. Наборы виртуального демонстрационного оборудования, наглядные учебные пособия.
<b><i>Библиотека (имеющая места для обучающихся, оснащенные компьютерами с доступом к базам данных и сети Интернет)</i></b>	компьютеры с подключением к локальной сети филиала и Интернет, Wi-Fi, столы аудиторные, стулья
<b><i>Специализированный кабинет для занятий с маломобильными группами (студенты с ограниченными возможностями здоровья)</i></b>	экран, компьютеры с подключением к локальной сети института и выходом в Интернет, звуковой усилитель, мультимедийный проектор, столы аудиторные, стулья, трибуна настольная, доска аудиторная, офисные кресла

Видеостудия для вебинаров - оборудованные компьютерами с выходом в Интернет, оснащенные веб-камерами и гарнитурами (наушники+микрофон), столами и стульями.