





МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Магнитогорский государственный технический университет им. Г.И. Носова»



УТВЕРЖДАЮ  
Директор ИГДиТ  
С.Е. Гавришев

25.02.2020 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

***СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ***

Направление подготовки (специальность)  
38.03.02 МЕНЕДЖМЕНТ

Направленность (профиль/специализация) программы  
Логистика

Уровень высшего образования - бакалавриат  
Программа подготовки - прикладной бакалавриат

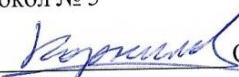
Форма обучения  
заочная

Институт/ факультет	Институт горного дела и транспорта
Кафедра	Логистика и управление транспортными системами
Курс	2

Магнитогорск  
2019 год

Рабочая программа составлена на основе ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.02 МЕНЕДЖМЕНТ (уровень бакалавриата) (приказ Минобрнауки России от 12.01.2016 г. № 7)

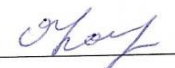
Рабочая программа рассмотрена и одобрена на заседании кафедры Логистика и управление транспортными системами 22.01.2020, протокол № 5

Зав. кафедрой  С.Н. Корнилов

Рабочая программа одобрена методической комиссией ИГДиТ 25.02.2020 г. протокол № 7

Председатель  С.Е. Гавришев

Рабочая программа составлена:

доцент кафедры ЛиУТС, канд. техн. наук  О.А. Копылова

Рецензент:

ведущий инженер-технолог ПТГ УЛ ПАО "ММК"  Е.В. Полежаев

### Лист актуализации рабочей программы

---

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для реализации в 2020 - 2021 учебном году на заседании кафедры Логистика и управление транспортными системами

Протокол от 1 сентября 2020 г. № 1  
Зав. кафедрой Кернун С.Н. Корнилов

---

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для реализации в 2021 - 2022 учебном году на заседании кафедры Логистика и управление транспортными системами

Протокол от \_\_\_\_\_ 20\_\_ г. № \_\_\_\_  
Зав. кафедрой \_\_\_\_\_ С.Н. Корнилов

---

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для реализации в 2022 - 2023 учебном году на заседании кафедры Логистика и управление транспортными системами

Протокол от \_\_\_\_\_ 20\_\_ г. № \_\_\_\_  
Зав. кафедрой \_\_\_\_\_ С.Н. Корнилов

---

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для реализации в 2023 - 2024 учебном году на заседании кафедры Логистика и управление транспортными системами

Протокол от \_\_\_\_\_ 20\_\_ г. № \_\_\_\_  
Зав. кафедрой \_\_\_\_\_ С.Н. Корнилов

### **1 Цели освоения дисциплины (модуля)**

Целями освоения дисциплины (модуля) «Стратегический менеджмент» являются: формирование общепрофессиональных и профессиональных компетенций в области стратегического управления; изучение методологических основ стратегического менеджмента для подготовки оптимальных управленческих решений при разработке, реализации и изменении стратегии развития предприятия.

### **2 Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы**

Дисциплина Стратегический менеджмент входит в базовую часть учебного плана образовательной программы.

Для изучения дисциплины необходимы знания (умения, владения), сформированные в результате изучения дисциплин/ практик:

Экономическая теория

Маркетинг

Методы принятия управленческих решений

Теория и история менеджмента

Знания (умения, владения), полученные при изучении данной дисциплины будут необходимы для изучения дисциплин/практик:

Подготовка к защите и защита выпускной квалификационной работы

### **3 Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины (модуля) и планируемые результаты обучения**

В результате освоения дисциплины (модуля) «Стратегический менеджмент» обучающийся должен обладать следующими компетенциями:

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения
ПК-3 владением навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности	
Знать	понятие, классификацию стратегий, сущность стратегий развития; факторы внешней и внутренней среды предприятия, влияющие на его конкурентоспособность; методы и инструменты стратегического анализа
Уметь	разрабатывать конкурентные, функциональные стратегии развития организации; использовать инструменты стратегического анализа применительно к конкретным ситуациям
Владеть	методами формулирования и реализации стратегий развития организации; навыками определения направлений развития организации с целью обеспечения ее конкурентоспособности; методами и инструментами проведения стратегического анализа
ПК-5 способностью анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений	
Знать	требования к стратегическим решениям с учетом интересов функциональных подразделений; состав и содержание функциональных стратегий организации

Уметь	проводить сравнительный анализ функциональных стратегий организации; принимать сбалансированные управленческие решения по результатам анализа взаимосвязей между стратегиями функциональных подразделений предприятия
Владеть	методами принятия стратегических, тактических решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организации
ПК-6 способностью участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений	
Знать	основные понятия проектного менеджмента; методы управления проектами и программами организационных изменений
Уметь	систематизировать и получать необходимые данные для анализа деятельности предприятия; анализировать и управлять рисками и изменениями, возникающими при управлении проектами
Владеть	количественными и качественными методами для проведения исследований и управления бизнес-процессами; инструментами и методами управления проектами
ОПК-2 способностью находить организационно-управленческие решения и готовностью нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений	
Знать	важнейшие принципы, функции и методы принятия организационно-управленческих решений
Уметь	воспринимать, обобщать, систематизировать и анализировать информацию для принятия организационно-управленческих решений; использовать инструменты и методы для принятия организационно-управленческих решений
Владеть	навыками применения различного инструментария при принятии организационно-управленческих решений
ПК-2 владением различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде	
Знать	виды коммуникаций; роль и место управления персоналом в стратегическом управлении
Уметь	осуществлять деловое общение, публичные выступления, переговоры, поддерживать электронные коммуникации; разрабатывать стратегию управления персоналом
Владеть	профессиональным языком предметной области знания; навыками публичной речи, аргументации, ведения дискуссии; современными инструментами управления персоналом

#### 4. Структура, объём и содержание дисциплины (модуля)

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетных единиц 108 академических часов, в том числе:

- контактная работа – 8,6 академических часов;
- аудиторная – 6 академических часов;
- внеаудиторная – 2,6 академических часов
- самостоятельная работа – 90,7 академических часов;
- подготовка к экзамену – 8,7 академических часов

Форма аттестации - экзамен

Раздел/ тема дисциплины	Курс	Аудиторная контактная работа (в академических часах)			Самостоятельная работа студента	Вид самостоятельной работы	Форма текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации	Код компетенции
		Лек.	лаб. зан.	практ. зан.				
1. Основы стратегического менеджмента								
1.1 Введение. Сущность и эволюция развития понятия стратегия, стратегический менеджмент	2	0,2		0,4	10	Самостоятельное изучение учебной и научной литературы, подготовка к семинарскому занятию, выполнение заданий	Устный опрос, выступление на семинаре, дискуссия, выполнение практических заданий	ПК-3
1.2 Процесс стратегического менеджмента. Уровни стратегического управления		0,2		0,4	10	Самостоятельное изучение учебной и научной литературы, подготовка к семинарскому занятию, выполнение заданий	Устный опрос, выступление на семинаре, дискуссия, выполнение практических заданий	ПК-6, ОПК-2
1.3 Методические основы проведения стратегического анализа		0,4		0,8	10	Самостоятельное изучение учебной и научной литературы, подготовка к семинарскому занятию, выполнение заданий	Устный опрос, выступление на семинаре, выполнение практических заданий	ПК-3, ПК-6

1.4 Целеполагание как этап стратегического управления		0,2		0,4	10	Самостоятельное изучение учебной и научной литературы, подготовка к семинарскому занятию, выполнение заданий	Устный опрос, выступление на семинаре, выполнение практических заданий, аудиторная контрольная работа	ОПК-2, ПК-2
Итого по разделу		1		2	40			
2. Формирование и реализация стратегии								
2.1 Классификация стратегия предприятия. Модели стратегического выбора	2	0,2		0,4	10	Самостоятельное изучение учебной и научной литературы, подготовка к семинарскому занятию, выполнение заданий	Устный опрос, выступление на семинаре, выполнение практических заданий	ПК-3, ПК-5, ПК-6, ОПК-2
2.2 Корпоративные стратегии в условиях диверсификации		0,2		0,4	10	Самостоятельное изучение учебной и научной литературы, подготовка к семинарскому занятию, выполнение заданий	Устный опрос, выступление на семинаре, выполнение практических заданий	ПК-3, ПК-5, ПК-6, ОПК-2
2.3 Функциональные стратегии развития предприятия. Продуктовые стратегии		0,2		0,4	10	Самостоятельное изучение учебной и научной литературы, подготовка к семинарскому занятию, выполнение заданий	Устный опрос, выступление на семинаре, дискуссия, выполнение практических заданий	ПК-3, ПК-5, ПК-6, ОПК-2, ПК-2
2.4 Учет рисков в стратегическом управлении развитием предприятий		0,2		0,4	10	Самостоятельное изучение учебной и научной литературы, подготовка к семинарскому занятию, выполнение заданий	Устный опрос, выступление на семинаре, выполнение практических заданий	ПК-3, ПК-6
2.5 Проектирование систем управления и стратегический контроллинг		0,2		0,4	10,7	Самостоятельное изучение учебной и научной литературы, подготовка к семинарскому занятию, выполнение заданий	Устный опрос, выступление на семинаре, выполнение практических заданий, аудиторные контрольные работы	ПК-3, ПК-5, ПК-6, ОПК-2, ПК-2
Итого по разделу		1		2	50,7			
Итого за семестр		2		4	90,7		экзамен	



Итого по дисциплине	2		4	90,7		экзамен	ПК-3,ПК-6,ОПК-2,ПК-2,ПК-5
---------------------	---	--	---	------	--	---------	---------------------------

## 5 Образовательные технологии

Для реализации предусмотренных видов учебной работы в качестве образовательных технологий в преподавании дисциплины «Стратегический менеджмент» используются традиционная образовательная технология, технологии проблемного обучения, игровые и интерактивные технологии.

1. Традиционные образовательные технологии ориентируются на организацию образовательного процесса, предполагающую прямую трансляцию знаний от преподавателя к студенту (преимущественно на основе объяснительно-иллюстративных методов обучения). Учебная деятельность студента носит в таких условиях, как правило, репродуктивный характер.

Формы учебных занятий с использованием традиционных технологий:

Информационная лекция – последовательное изложение материала в дисциплинарной логике, осуществляемое преимущественно вербальными средствами (монолог преподавателя).

Семинар – беседа преподавателя и студентов, обсуждение заранее подготовленных сообщений по каждому вопросу плана занятия с единым для всех перечнем рекомендуемой обязательной и дополнительной литературы.

Практическое занятие, посвященное освоению конкретных умений и навыков по предложенному алгоритму.

2. Технологии проблемного обучения – организация образовательного процесса, которая предполагает постановку проблемных вопросов, создание учебных проблемных ситуаций для стимулирования активной познавательной деятельности студентов.

Формы учебных занятий с использованием технологий проблемного обучения:

Проблемная лекция – изложение материала, предполагающее постановку проблемных и дискуссионных вопросов, освещение различных научных подходов, авторские комментарии, связанные с различными моделями интерпретации изучаемого материала.

Практическое занятие на основе кейс-метода – обучение в контексте моделируемой ситуации, воспроизводящей реальные условия научной, производственной, общественной деятельности. Обучающиеся должны проанализировать ситуацию, разобраться в сути проблем, предложить возможные решения и выбрать лучшее из них. Кейсы базируются на реальном фактическом материале или же приближены к реальной ситуации.

3. Игровые технологии – организация образовательного процесса, основанная на реконструкции моделей поведения в рамках предложенных сценарных условий.

Формы учебных занятий с использованием игровых технологий:

Деловая игра – моделирование различных ситуаций, связанных с выработкой и принятием совместных решений, обсуждением вопросов в режиме «мозгового штурма», реконструкцией функционального взаимодействия в коллективе и т.п.

4. Интерактивные технологии – организация образовательного процесса, которая предполагает активное и нелинейное взаимодействие всех участников, достижение на этой основе лично значимого для них образовательного результата. Наряду со специализированными технологиями такого рода принцип интерактивности прослеживается в большинстве современных образовательных технологий. Интерактивность подразумевает субъект-субъектные отношения в ходе образовательного процесса и, как следствие, формирование саморазвивающейся информационно-ресурсной среды.

Формы учебных занятий с использованием специализированных интерактивных технологий:

Лекция «обратной связи» – лекция-беседа, лекция-дискуссия.

Семинар-дискуссия – коллективное обсуждение какого-либо спорного вопроса,

проблемы, выявление мнений в группе (межгрупповой диалог, дискуссия как спор-диалог).

5. Информационно-коммуникационные образовательные технологии – организация образовательного процесса, основанная на применении специализированных программных сред и технических средств работы с информацией.

Формы учебных занятий с использованием информационно-коммуникационных технологий:

Лекция-визуализация – изложение содержания сопровождается презентацией (демонстрацией учебных материалов, представленных в различных знаковых системах, в т.ч. иллюстративных, графических, аудио- и видеоматериалов).

Передача необходимых теоретических знаний и формирование основных представлений в учебной дисциплине «Стратегический менеджмент» происходит с использованием мультимедийного оборудования

Практические занятия проходят в традиционной форме и в форме проблемных семинаров. На проблемных семинарах обсуждение нового материала сопровождается постановкой вопросов и дискуссией в поисках ответов на эти вопросы. В ходе проведения практических занятий выполняется решение практических задач по маркетингу, проводятся деловые игры, используется метод «case study», предусматривающие обсуждение и решение ситуационных задач и упражнений по применению маркетинговых инструментов.

## **6 Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся**

Представлено в приложении 1.

## **7 Оценочные средства для проведения промежуточной аттестации**

Представлены в приложении 2.

## **8 Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины (модуля)**

### **а) Основная литература:**

1. Симаков, Д. Б. Современный стратегический анализ : учебное пособие / Д. Б. Симаков ; МГТУ. - Магнитогорск : [МГТУ], 2017. - 113 с. : табл., схемы, граф. - URL: <https://magtu.informsystema.ru/uploader/fileUpload?name=3469.pdf&show=dcatalogues/1/1514297/3469.pdf&view=true> (дата обращения: 04.10.2019). - Макрообъект. - Текст : электронный. - Имеется печатный аналог.

2. Купцов, М. М. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / М.М. Купцов. - 3-е изд. - М.: ИЦ РИОР: ИНФРА-М, 2019. - 184 с.:- (Высшее образование). - ISBN 978-5-16-102961-9. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/read?id=354472> (дата обращения: 24.06.2020). – Режим доступа: по подписке

### **б) Дополнительная литература:**

1. Парахина, В. Н. Стратегический менеджмент : учебник / В. Н. Парахина, Л. С. Максименко, С. В. Панасенко. - М. : Кнорус, 2008. - 1 электрон. опт. диск (CD-ROM). - Загл. с титул. экрана. - URL: <https://magtu.informsystema.ru/uploader/fileUpload?name=173.pdf&show=dcatalogues/1/1052453/173.pdf&view=true> (дата обращения: 04.10.2019). - Макрообъект. - Текст : электронный. - Сведения доступны также на CD-ROM.

2. Котлер, Ф. Стратегический менеджмент по Котлеру: Лучшие приемы и методы: Справочное пособие / Котлер Ф., Бергер Р., Бикхофф Н., - 3-е изд. - М.: Альпина Паблицер, 2016. - 132 с. ISBN 978-5-9614-5582-3. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/read?id=333580> (дата обращения: 24.06.2020). – Режим доступа: по подписке

3. Маркова, В. Д. Стратегический менеджмент. Курс лекций: Учебное пособие / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. - Москва : НИЦ Инфра-М, 2013. - 288 с. (Высшее образование: Бакалавриат). ISBN 978-5-16-002298-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/read?id=156758> (дата обращения: 24.06.2020). – Режим доступа: по подписке

4. Журнал «Бизнес журнал». — Режим доступа: <https://dlib.eastview.com/browse/publication/65668>

#### в) Методические указания:

1. Романов, Е. В. Стратегический менеджмент для бакалавров : практикум / Е. В. Романов ; МГТУ. - Магнитогорск : МГТУ, 2017. - 1 электрон. опт. диск (CD-ROM). - Загл. с титул. экрана. - URL: <https://magtu.informsystema.ru/uploader/fileUpload?name=3200.pdf&show=dcatalogues/1/1136700/3200.pdf&view=true> (дата обращения: 04.10.2019). - Макрообъект. - Текст : электронный. - Сведения доступны также на CD-ROM..

2. Пыталева, О. А. Управление предприятиями транспортного комплекса. Менеджмент : практикум / О. А. Пыталева, О. В. Фридрихсон ; МГТУ. - Магнитогорск : МГТУ, 2018. - 1 электрон. опт. диск (CD-ROM). - Загл. с титул. экрана. - URL: <https://magtu.informsystema.ru/uploader/fileUpload?name=3510.pdf&show=dcatalogues/1/1514330/3510.pdf&view=true> (дата обращения: 04.10.2019). - Макрообъект. - Текст : электронный. - Сведения доступны также на CD-ROM.

#### г) Программное обеспечение и Интернет-ресурсы:

##### Программное обеспечение

Наименование ПО	№ договора	Срок действия лицензии
MS Windows 7 Professional(для классов)	Д-1227-18 от 08.10.2018	11.10.2021
MS Office 2007 Professional	№ 135 от 17.09.2007	бессрочно
FAR Manager	свободно распространяемое ПО	бессрочно
7Zip	свободно распространяемое ПО	бессрочно

##### Профессиональные базы данных и информационные справочные системы

Название курса	Ссылка
Электронная база периодических изданий East View Information Services, ООО «ИВИС»	URL: <a href="https://dlib.eastview.com/">https://dlib.eastview.com/</a>
Национальная информационно-аналитическая система – Российский индекс научного цитирования	URL: <a href="https://elibrary.ru/project_risc.asp">https://elibrary.ru/project_risc.asp</a>
Поисковая система Академия Google (Google Scholar)	URL: <a href="https://scholar.google.ru/">https://scholar.google.ru/</a>
Информационная система - Единое окно доступа к информационным ресурсам	URL: <a href="http://window.edu.ru/">http://window.edu.ru/</a>
Электронные ресурсы библиотеки МГТУ им. Г.И. Носова	URL: <a href="http://magtu.ru:8085/marcweb2/Default.asp">http://magtu.ru:8085/marcweb2/Default.asp</a>

## **9 Материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля)**

Материально-техническое обеспечение дисциплины включает:

Учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа. Оснащение: мультимедийные средства хранения, передачи и представления информации, доска

Учебные аудитории для проведения практических занятий, занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации. Оснащение: мультимедийные средства хранения, передачи и представления информации, доска

Помещения для самостоятельной работы обучающихся. Оснащение: персональные компьютеры с пакетом MS Office, выходом в Интернет и с доступом в электронную информационно-образовательную среду университета

Помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования. Оснащение: стеллажи для хранения учебно-методической документации, учебного оборудования и учебно-наглядных пособий

## **Приложение 1**

### **Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся**

По дисциплине «Стратегический менеджмент» предусмотрена аудиторная и внеаудиторная самостоятельная работа обучающихся.

Аудиторная самостоятельная работа студентов предполагает изучение и повторение теоретического материала (по конспектам лекций, учебной литературе, методическим указаниям.) Самостоятельная работа под контролем преподавателя предполагает решения задач и выполнения упражнений, которые определяет преподаватель для студента.

Внеаудиторная самостоятельная работа обучающихся осуществляется в виде изучения литературы по соответствующему разделу с проработкой материала; выполнения практических заданий, подготовкой к контрольной работе.

### **Перечень вопросов для подготовки к семинарским занятиям**

Раздел 1 «Основы стратегического менеджмента».

Тема 1.1 «Введение. Сущность и эволюция развития понятия стратегия, стратегический менеджмент».

Понятие и роль стратегии. Эволюция понятия стратегия. Определение понятий: стратегия, стратегическое планирование и стратегический менеджмент. «5П» стратегии Г. Минцберга. Иерархия стратегий в организации. Основные этапы развития стратегического менеджмента: бюджетирование, долгосрочное планирование, стратегическое планирование, стратегический менеджмент. Эволюция систем управления.

Тема 1.2 «Процесс стратегического менеджмента. Уровни стратегического управления».

Основные задачи стратегического менеджмента. Подходы к процессу разработки стратегии развития предприятия. Анализ школ стратегического менеджмента. Уровни стратегического управления. Этапы формирования стратегического плана.

Тема 1.3 «Методические основы проведения стратегического анализа».

Содержание и принципы проведения стратегического анализа. Анализ внешней деловой окружающей среды. Этапы и особенности проведения PEST-анализа. Анализ непосредственного окружения. Анализ отрасли. Анализ факторов конкуренции в отрасли («модель пяти факторов конкуренции» М. Портера). Анализ положения конкурентов на

рынке (карты стратегических групп). Анализ внутренней среды предприятия. Анализ ресурсного потенциала предприятия. Основные методы стратегического анализа: портфельный анализ, матрица БКГ, матрица «Мак-Кинзи», матрица Shell/DPM, анализ жизненного цикла отрасли (матрица ADL/LC). SWOT-анализ/

Тема 1.4 «Целеполагание как этап стратегического управления».

Определение миссии предприятия. Характеристика основных элементов миссии предприятия. Ценности высшего руководства. Процесс целеполагания и организационная культура предприятия. Коммуникативное поведение предприятия. Виды и основные элементы коммуникаций предприятия. Определение целей развития предприятия.

Раздел 2 «Формирование и реализация стратегии предприятия».

Тема 2.1 «Классификация стратегия предприятия. Модели стратегического выбора».

Классификация стратегий предприятия. Матрица возможностей И. Ансоффа. Типовые конкурентные стратегии по М. Портеру. Типовые стратегии и прибыльность. Дифференциация и эффективность. Конкурентные стратегии по Ф.Котлеру. Модели стратегического выбора в зависимости от жизненного цикла продукта, на основе цикла развития предприятия. Принятие стратегических решений на основе матричных моделей.

Тема 2.2 «Корпоративные стратегии в условиях диверсификации»

Понятие и виды диверсификации, причины диверсификации производства. Возможные стратегические действия в условиях изменения окружающей среды. Движущие силы и критерии диверсификации производства. Сущность и типы корпоративных стратегий диверсификации. Особенности организации процесса стратегического планирования на диверсифицированных предприятиях.

Тема 2.3 «Функциональные стратегии развития предприятия. Продуктовые стратегии»

Виды функциональных стратегий. Стратегия маркетинга и ее основные элементы: стратегия товара, стратегия товародвижения, стратегия товаропродвижения, стратегия цен. Основные компоненты финансовой стратегии. Виды инноваций и инновационная стратегия. Стратегия производства и её основные компоненты. Социальная стратегия и стратегии управления персоналом. Стратегия организационных изменений. Экологическая стратегия. Продуктовая стратегия

Тема 2.4 «Учет рисков в стратегическом управлении развитием предприятий»

Понятие риска в стратегическом планировании. Измерение риска. Классификация рисков. Стратегический анализ рисков предприятия. Методы идентификации и оценки рисков.

Тема 2.5 «Проектирование систем управления и стратегический контроллинг»

Взаимосвязь стратегии предприятия и его организационной структуры. Управление посредством выбора стратегических позиций. Управление по сильным и слабым сигналам. Управление в условиях стратегических неожиданностей и изменениях. Управление стратегическим набором. Управление стратегическими задачами. Контроллинг на предприятии: содержание и функция. Стратегический и тактический контроллинг на предприятии

### **Перечень тем практических работ**

1. Сущность и эволюция развития понятия стратегия, стратегический менеджмент:

составить сравнительную таблицу этапов стратегического менеджмента по следующим критериям: предсказуемость, тип изменений, процесс, акцент в управлении, период.

2. Уровни стратегического управления: выполнить сравнительную характеристику стратегического планирования и оперативного менеджмента по следующим признакам: вид проблем, временный горизонт, степень детализации, основные контролируемые величины, подход к управлению персоналом и др.

3. Методические основы проведения стратегического анализа.

1. Анализ макросреды организации: определите факторы макросреды (демографические, экономические, технологические, социокультурные, политические) и проведите PEST-анализ для трех сценариев развития событий, используя взвешенную оценку влияния факторов среды. Сопоставить результаты, сделать выводы.

2. Анализ непосредственного окружения: выполнить анализ ближнего окружения. На основании данных о размерах рынка и конкурентных позициях выполнить анализ структуры рынка.

3. Анализ микросреды организации:

- провести анализ микросреды организации с помощью SNW- анализа.

- построить матрицу SWOT на основе выявленных сильных и слабых сторон, возможностей и угроз со стороны дальнего окружения (по итогам проведенного PEST – анализа) и ближнего окружения.

- построить матрицу решений для каждого квадранта: а) «внешние возможности – внутренние сильные стороны организации»; б) «внешние возможности – внутренние слабые стороны организации»; в) «внешние угрозы – внутренние сильные стороны организации»; г) «внешние угрозы – внутренние слабые стороны организации»

4. Целеполагание как этап стратегического управления

- разработка миссии организации

- формулировка стратегических целей организации.

5. Модели стратегического выбора:

- выбор стратегических альтернатив на основе анализа матрицы БКГ;

- разработка и построение матрицы МакКинзи;

- формирования стратегических идей развития логистической системы;

- определение типа конкурентной стратегии фирмы

- определение направления развития компании и типа стратегии

6. Корпоративные стратегии в условиях диверсификации:

- решение кейс-ситуации «Стратегия корпорации выхода на внешний рынок»

- приведите примеры диверсифицированных предприятий в России. С какими трудностями сталкиваются организации, выбирающие стратегию диверсификации? Разработайте стратегию диверсификации промышленной фирмы, производящей деревообрабатывающие станки и стремящейся освоить производство офисной мебели. Предложите различные пути диверсификации с учетом возможностей синергизма и существующих рисков.

7. Функциональные стратегии развития предприятия:

- оценка стратегических зон хозяйствования и выработка инвестиционной стратегии предприятия

- деловая игра «Принятие стратегического решения»

- деловая игра «Разработка стратегии маркетинга»

- разработка стратегии управления персоналом. Провести SWOT –анализ по персоналу, опираясь на результаты стратегического анализа организации. Разработать матрицу решений по персоналу. Сопоставить матрицу решений по персоналу с матрицей решений для организации в целом с целью выявления противоречий и расхождений и их устранения

8. Учет рисков в стратегическом управлении развитием предприятий: идентификация рисков методом построения диаграммы Исикавы, построение кривой риска.

9. Проектирование систем управления: разработка рекомендаций по выбору организационной структуры в соответствии с выявленными проблемами и планируемыми изменениями в деятельности предприятия.

### **Аудиторные контрольные работы.**

Аудиторные контрольные работы проводятся в виде тестирования.

Примерные тестовые задания:

1. Что является барьером для проникновения в отрасль новых производителей:
- законодательные ограничения.
  - все перечисленное.
  - более низкие издержки действующих в отрасли компаний.
  - патенты и лицензии.

2. Какие типы подразделений приносят фирме максимальные чистые доходы:
- «Дойные коровы»
  - «Звезды»
  - «Собаки»

3. Результат анализа сильных и слабых сторон организации, а также определения возможностей и препятствий ее развития, это:

- стратегическое планирование
- стратегия
- SWOT – анализ
- стратегическое управление

4. Модель ADL предполагает четыре стадии зрелости отрасли: рождение, рост, зрелость, старость.

По приведенной характеристике определите стадию зрелости: На этой стадии продукция отрасли начинает пользоваться спросом у все большего числа покупателей, и конкуренты начинают бороться за получение все больших долей «увеличивающегося доходного пирога».

- рождение
- рост
- зрелость
- старость

5. Если будущее может быть предсказано путем экстраполяции исторически сложившихся тенденций роста, то это:

- стратегическое планирование
- среднесрочное планирование
- долгосрочное планирование
- другой ответ

6. Стратегия подразделения по оказанию транспортных услуг многоотраслевой организации – это:

- функциональная стратегия
- бизнес-стратегия
- корпоративная стратегия
- стратегия

7. Система координат разработки миссии включает в себя:

- потребности среды (надо), возможности среды (могу)
- возможности среды (могу), установки среды (должен), желания компании (хочу)
- потребности среды (надо), возможности среды (могу), устремления системы (хочу)
- нет правильного ответа
- все ответы верны

8. К основным этапам эволюции стратегического менеджмента НЕ относится:

- долгосрочное планирование



- b) среднесрочное планирование
- c) бюджетирование
- d) стратегическое планирование
- e) управление изменениями

9. По Г. Минцбергу стратегия - это

- a) план
- b) прием
- c) перспектива
- d) все выше перечисленное

10. К какой концепции относится данное определение: Модель представляет из себя матрицу, состоящую из 9 ячеек для отображения и сравнительного анализа стратегических позиций направлений хозяйственной деятельности организации.

- a) Концепция Бостонской консультативной группы
- b) Концепция Дженерал Электрик/МакКинзи
- c) Концепция Артур де Литтл (ADL/LC)
- d) Концепция конкуренции Shell/DPM

11. Стратегия, которая заключается в придании продукту-товару отличительных свойств, которые важны для покупателя и которые отличают данный товар от предложений конкурентов, это

- a) Стратегия фокусирования
- b) Стратегия низких издержек
- c) Стратегия оптимальных издержек
- d) Стратегия дифференциации

### Вопросы к экзамену:

1. Стратегия: сущность и развитие. Эволюция термина «стратегия»
2. Стратегия: сущность и развитие. 5 «Р» стратегии
3. Сущность стратегического управления. Основные факторы, определяющие актуальность стратегического управления
4. Стратегический менеджмент. Этапы эволюции стратегического менеджмента
5. Эволюция систем управления
6. Основа хорошей стратегии и 5 задач стратегического менеджмента
7. Процесс стратегического менеджмента
8. Уровни стратегического управления (корпоративный, деловой, функциональный, оперативный)
9. Основные элементы стратегического плана и организация его разработки
10. Понятие стратегического анализа. Среда компании
11. Анализ внешней среды
12. Анализ непосредственного окружения
13. Анализ конкурентных сил
14. Анализ стратегических групп
15. Анализ структуры рынка. Оценка привлекательности отрасли
16. Цепочка и система стоимости (М.Портеру)
17. Анализ внутренней среды
18. Анализ ресурсного потенциала предприятия
19. Основные методы стратегического анализа
20. Портфельный анализ стратегических зон хозяйствования
21. Матрица Бостонской Консалтинговой группы. Достоинства и недостатки
22. Матрица «МакКинзи». Достоинства и недостатки


23. Дополнительные модели (матрицы) для проведения стратегического анализа.  
Матрица ADL/LC и другие
24. Целеполагание как этап стратегического планирования
25. Стратегическое видение и миссия. Факторы выработки миссии.
26. Основные элементы миссии предприятия
27. Ценности высшего руководства при стратегическом планировании
28. Взаимосвязь организационной структуры предприятия и процесса целеполагания
29. Цели организации. Направления установления целей. Требования к целям.  
Формы принятия решений по установлению целей
30. Построение конкурентных преимуществ. Базовые конкурентные стратегии
31. Типы стратегий развития бизнеса
32. Стратегии концентрированного роста. Стратегии интегрированного роста
33. Стратегии диверсифицированного роста. Стратегии сокращения
34. Наступательные и оборонительные стратегии
35. Определение, выбор стратегии организации с помощью матрицы Томпсона –  
Стрикленда и её оценка
36. Принятие стратегических решений на основе матричных моделей
37. Функциональные стратегии и стадии жизненного цикла продукта.
38. Стратегический маркетинг. Стратегия товара на разных этапах его жизненного  
цикла.
39. Стратегии ценообразования и их роль в разработке стратегии маркетинга.
40. Стратегии товаропродвижения, как элемент стратегии маркетинга.
41. Финансовая стратегия предприятия
42. Виды инноваций и инновационная стратегия.
43. Стратегия производства и её основные компоненты.
44. Социальная стратегия и стратегии управления персоналом.
45. Стратегия организационных изменений.
46. Экологическая стратегия.
47. Продуктовая стратегия
48. Понятие риска и стратегический анализ рисков предприятия
49. Создание организационной структуры управления стратегией. Приведение  
структуры в соответствие со стратегией
50. Стратегический контроллинг. Функции стратегического контроллинга

Оценочные средства для проведения промежуточной аттестации

а) Планируемые результаты обучения и оценочные средства для проведения промежуточной аттестации:

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
<b>ОПК-2 способностью находить организационно-управленческие решения и готовностью нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений</b>		
Знать	– важнейшие принципы, функции и методы принятия организационно-управленческих решений	<p><b>Перечень теоретических вопросов к экзамену:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сущность стратегического управления. Основные факторы, определяющие актуальность стратегического управления</li> <li>2. Процесс стратегического менеджмента</li> <li>3. Уровни стратегического управления (корпоративный, деловой, функциональный, оперативный)</li> <li>4. Определение, выбор стратегии организации с помощью матрицы Томпсона – Стрикленда и её оценка</li> <li>5. Принятие стратегических решений на основе матричных моделей</li> <li>6. Целеполагание как этап стратегического планирования</li> <li>7. Стратегическое видение и миссия. Факторы выработки миссии.</li> <li>8. Основные элементы миссии предприятия</li> <li>9. Цели организации. Направления установления целей. Требования к целям. Формы принятия решений по установлению целей</li> </ol>
Уметь	– воспринимать, обобщать, систематизировать и анализировать информацию для принятия организационно-управленческих решений; – использовать инструменты и методы для принятия	<p><b>Примерные тестовые вопросы и задания</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Стратегия подразделения по оказанию транспортных услуг многоотраслевой организации – это:             <ol style="list-style-type: none"> <li>a) функциональная стратегия</li> <li>b) бизнес-стратегия</li> <li>c) корпоративная стратегия</li> <li>d) стратегия</li> </ol> </li> </ol>

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства						
	организационно-управленческих решений	<p>2.Перечислите уровни стратегического управления (пирамида стратегий) от более высокого уровня к низкому.</p> <p>3. Как и любой процесс управления, стратегическое управление включает этапы: стратегический анализ; стратегический выбор (собственно планирование); реализация стратегии (реализация принятого решения). Стратегический выбор – это?</p> <p>a) высшее руководство отслеживает наиболее важные для будущего корпорации факторы, называемые стратегическими факторами</p> <p>b) формирование альтернативных направлений развития предприятия, их оценка, выбор лучшей стратегической альтернативы для реализации</p> <p>c) разработка программ, бюджетов и процедур, которые можно рассматривать как среднесрочные и краткосрочные планы реализации стратегии</p> <p>d) прогнозирование внешней среды и разработка способов адаптации предприятия к её изменениям</p> <p>4.Процесс реализации стратегии включает в себя</p> <p>a) пересмотр бюджета</p> <p>b) определение направлений развития компании</p> <p>c) приведение организационной структуры в соответствии со стратегией</p> <p>d) формирование поддерживающих систем</p> <p>e) стратегический анализ</p>						
Владеть	навыками применения различного инструментария при принятии организационно-управленческих решений	<p><b>Примерные практические задания</b></p> <p>1.Определить основные уровни разработки стратегии фирмы и содержание их работы в зависимости от уровня стратегии</p> <table border="1" data-bbox="884 1353 2168 1428"> <thead> <tr> <th data-bbox="884 1353 1339 1428">Уровень</th> <th data-bbox="1339 1353 1742 1428">Ответственные за принятие решения (разработку)</th> <th data-bbox="1742 1353 2168 1428">Содержание управленческого решения</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table>	Уровень	Ответственные за принятие решения (разработку)	Содержание управленческого решения			
Уровень	Ответственные за принятие решения (разработку)	Содержание управленческого решения						

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства	
			стратегия) (стратегия)
		Корпоративная стратегия	
		Стратегия СЗХ	
		Функциональная стратегия	
		Оперативная стратегия	
	<p>2. Выполнить сравнительную характеристику стратегического планирования и оперативного менеджмента по следующим признакам: вид проблем, временный горизонт, степень детализации, основные контролируемые величины, подход к управлению персоналом и др.</p> <p>Пример оформления</p> 		

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства									
<b>ПК-2 владением различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде</b>											
Знать	<ul style="list-style-type: none"> <li>– виды коммуникаций;</li> <li>– роль и место управления персоналом в стратегическом управлении</li> </ul>	<p><b>Перечень теоретических вопросов к экзамену:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ценности высшего руководства при стратегическом планировании</li> <li>2. Взаимосвязь организационной структуры предприятия и процесса целеполагания</li> <li>3. Социальная стратегия и стратегии управления персоналом.</li> <li>4. Создание организационной структуры управления стратегией . Приведение структуры в соответствие со стратегией</li> </ol>									
Уметь	<ul style="list-style-type: none"> <li>– осуществлять деловое общение, публичные выступления, переговоры, поддерживать электронные коммуникации;</li> <li>– разрабатывать стратегию управления персоналом</li> </ul>	<p><b>Примерные тестовые вопросы и задания:</b></p> <p>1. Запишите отношение персонала к изменениям согласно матрице «изменение-сопротивление»</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th style="padding: 5px;"></th> <th style="padding: 5px; text-align: center;">Отношение к изменениям: принимается</th> <th style="padding: 5px; text-align: center;">Не принимается</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="padding: 5px;">Проявление отношения к изменениям рынок: скрытое</td> <td style="width: 80px; height: 40px;"></td> <td style="width: 80px; height: 40px;"></td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">открытое</td> <td style="width: 80px; height: 40px;"></td> <td style="width: 80px; height: 40px;"></td> </tr> </tbody> </table> <p>2. Подбор дееспособной команды, создание главных достоинств компании является элементом</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Создания поддерживающих систем</li> <li>b) Создания организационной структуры</li> <li>c) Создания систем контроля</li> <li>d) Создания систем поощрения и вознаграждения</li> </ol>		Отношение к изменениям: принимается	Не принимается	Проявление отношения к изменениям рынок: скрытое			открытое		
	Отношение к изменениям: принимается	Не принимается									
Проявление отношения к изменениям рынок: скрытое											
открытое											
Владеть	– профессиональным языком	<b>Примерные комплексные задания:</b>									

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
	<p>предметной области знания;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– навыками публичной речи, аргументации, ведения дискуссии;</li> <li>– современными инструментами управления персоналом</li> </ul>	<p>Задание 1. Разработка стратегии управления персоналом организации:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Провести SWOT –анализ по персоналу, опираясь на результаты стратегического анализа организации.</li> <li>2. Разработать матрицу решений по персоналу.</li> <li>3. Сопоставить матрицу решений по персоналу с матрицей решений для организации в целом с целью выявления противоречий и расхождений и их устранения</li> </ol> <p>Задание 2. Разработка рекомендаций по выбору организационной структуры в соответствии с выявленными проблемами и планируемыми изменениями в деятельности предприятия</p>

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
		<p data-bbox="902 395 1877 459">Функционально-организационная структура завода "Ниволия" представляет собой чисто производственную организацию</p>  <p data-bbox="1697 592 1839 683"><b>Перейти к вариантам ответа.</b></p> <p data-bbox="902 802 1877 994">Данная структура характеризуется следующими недостатками:  • Директор по производству имеет слишком много обязанностей, чтобы уделять внимание конкретным вопросам каждого производственного процесса.  • Завод не способен оперативно переориентироваться на меняющиеся потребности покупателей и производить то, что им нужно.  Другими словами, данная структура предприятия не дает возможности эффективного управления портфелем продукции.</p> <p data-bbox="902 1034 1877 1137"><b>Задание.</b>  Предложите новую организационную структуру, лишенную данных недостатков и нацеленную на оперативное изменение ассортиментной политики в соответствии с потребностями покупателей.</p>
<b>ПК- 3 владением навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности</b>		
Знать	<p data-bbox="349 1249 857 1433">– понятие, классификацию стратегий, сущность стратегий развития;  – факторы внешней и внутренней среды предприятия, влияющие на его</p>	<p data-bbox="880 1249 1552 1281"><b>Перечень теоретических вопросов к экзамену:</b></p> <ol data-bbox="880 1289 2000 1433" style="list-style-type: none"> <li>1. Стратегия: сущность и развитие. Эволюция термина «стратегия»</li> <li>2. Стратегия: сущность и развитие. 5 «Р» стратегии</li> <li>3. Стратегический менеджмент. Этапы эволюции стратегического менеджмента</li> <li>4. Эволюция систем управления</li> </ol>



Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
	<p>конкурентоспособность; – методы и инструменты стратегического анализа</p>	<p>5. Основа хорошей стратегии и 5 задач стратегического менеджмента 6. Понятие стратегического анализа. Среда компании 7. Анализ внешней среды 8. Анализ непосредственного окружения 9. Анализ конкурентных сил 10. Анализ стратегических групп 11. Анализ структуры рынка. Оценка привлекательности отрасли 12. Цепочка и система стоимости (М.Портеру) 13. Анализ внутренней среды 14. Анализ ресурсного потенциала предприятия 15. Основные методы стратегического анализа 16. Портфельный анализ стратегических зон хозяйствования 17. Матрица Бостонской Консалтинговой группы. Достоинства и недостатки 18. Матрица «МакКинзи». Достоинства и недостатки 19. Дополнительные модели (матрицы) для проведения стратегического анализа. Матрица ADL/LC и другие</p>
Уметь	<p>– разрабатывать конкурентные, функциональные стратегии развития организации; – использовать инструменты стратегического анализа применительно к конкретным ситуациям</p>	<p><b>Примерные практические задания:</b> 1. Составить сравнительную таблицу этапов стратегического менеджмента по следующим критериям: предсказуемость, тип изменений, процесс, акцент в управлении, период. 2. Анализ макросреды организации: определить факторы макросреды (демографические, экономические, технологические, социокультурные, политические) и провести PEST-анализ для трех сценариев развития событий, используя взвешенную оценку влияния факторов среды. Сопоставить результаты, сделать выводы. 3. Анализ непосредственного окружения: выполнить анализ ближнего окружения. На основании данных о размерах рынка и конкурентных позициях выполнить анализ структуры рынка. 4. Анализ микросреды организации: - провести анализ микросреды организации с помощью SNW- анализа.</p>

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
		<p>-построить матрицу SWOT на основе выявленных сильных и слабых сторон, возможностей и угроз со стороны дальнего окружения (по итогам проведенного PEST – анализа) и ближнего окружения.</p> <p>- построить матрицу решений для каждого квадранта: а) «внешние возможности – внутренние сильные стороны организации»; б) «внешние возможности – внутренние слабые стороны организации»; в) «внешние угрозы – внутренние сильные стороны организации»; г) «внешние угрозы – внутренние слабые стороны организации»</p> <p><b>Примерные тестовые вопросы</b></p> <p>1.Результат анализа сильных и слабых сторон организации, а также определения возможностей и препятствий ее развития, это:</p> <p>а) стратегическое планирование  б) стратегия  с) SWOT – анализ  д) стратегическое управление</p> <p>2. Модель ADL предполагает четыре стадии зрелости отрасли: рождение, рост, зрелость, старость. По приведенной характеристике определите стадию зрелости: На этой стадии продукция отрасли начинает пользоваться спросом у все большего числа покупателей, и конкуренты начинают бороться за получение все больших долей «увеличивающегося доходного пирога».</p> <p>а) рождение  б) рост  с) зрелость  д) старость</p> <p>3.К основным этапам эволюции стратегического менеджмента НЕ относится:</p> <p>а) долгосрочное планирование  б) среднесрочное планирование</p>

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
		<p>c) бюджетирование d) стратегическое планирование управление изменениями</p> <p>4.К конкурентным силам по М.Портеру можно отнести: a) угроза появления новых конкурентов b) угроза появления товаров и услуг — заменителей c) способность поставщиков торговаться d) все ответы правильные</p> <p>5.К какой концепции относится данное определение: Модель представляет из себя матрицу, состоящую из 9 ячеек для отображения и сравнительного анализа стратегических позиций направлений хозяйственной деятельности организации. a) Концепция Бостонской консультативной группы b) Концепция Джeneral Электрик/МакКинзи c) Концепция Артур де Литтл (ADL/LC) d) Концепция конкуренции Shell/DPM</p> <p>6.К какой концепции относится данное определение: Основное теоретическое положение модели состоит в том, что и отдельно взятый вид бизнеса любой организации может находиться на одной из указанных стадий жизненного цикла, и, следовательно, его нужно анализировать в соответствии именно с этой стадией. a) Концепция Бостонской консультативной группы b) Концепция Джeneral Электрик/МакКинзи c) Концепция Атур де Литтл (ADL/LC) d) Концепция конкуренции Shell/DPM</p>

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства																																																									
Владеть	<ul style="list-style-type: none"> <li>– методами формулирования и реализации стратегий развития организации;</li> <li>– навыками определения направлений развития организации с целью обеспечения ее конкурентоспособности;</li> <li>– методами и инструментами проведения стратегического анализа</li> </ul>	<p><b>Примерные практические задания для экзамена:</b></p> <p>Задача 1. ОАО «МирТранс» оказывает на рынке следующие услуги: доставка сборных грузов; охрана и сопровождение груза; погрузо-разгрузочные работы; таможенное оформление. Некоторые данные о реализации услуг предприятием и конкурентами, как и о темпах развития рынка, представлены в табл. 1. Постройте матрицу БКГ и охарактеризуйте состояние каждого вида услуг</p> <table border="1" data-bbox="875 587 2168 1002"> <thead> <tr> <th data-bbox="875 587 1104 699">Наименование услуги</th> <th data-bbox="1104 587 1290 699">Реализация всего, млн. руб</th> <th data-bbox="1290 587 1525 699">Относительная доля рынка</th> <th colspan="3" data-bbox="1525 587 1944 699">Реализация основными конкурентами, млн.руб.</th> <th data-bbox="1944 587 2168 699">Годовой объема рынка (темпы роста р)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="875 699 1104 775">Сборные грузы</td> <td data-bbox="1104 699 1290 775">210</td> <td data-bbox="1290 699 1525 775"></td> <td data-bbox="1525 699 1653 775">320</td> <td data-bbox="1653 699 1805 775">260</td> <td data-bbox="1805 699 1944 775">170</td> <td data-bbox="1944 699 2168 775">6</td> </tr> <tr> <td data-bbox="875 775 1104 887">Охрана и сопровождение</td> <td data-bbox="1104 775 1290 887">125</td> <td data-bbox="1290 775 1525 887"></td> <td data-bbox="1525 775 1653 887">160</td> <td data-bbox="1653 775 1805 887">90</td> <td data-bbox="1805 775 1944 887">85</td> <td data-bbox="1944 775 2168 887">14</td> </tr> <tr> <td data-bbox="875 887 1104 927">ПРР</td> <td data-bbox="1104 887 1290 927">45</td> <td data-bbox="1290 887 1525 927"></td> <td data-bbox="1525 887 1653 927">210</td> <td data-bbox="1653 887 1805 927">180</td> <td data-bbox="1805 887 1944 927">145</td> <td data-bbox="1944 887 2168 927">8</td> </tr> <tr> <td data-bbox="875 927 1104 1002">Таможенное оформление</td> <td data-bbox="1104 927 1290 1002">14</td> <td data-bbox="1290 927 1525 1002"></td> <td data-bbox="1525 927 1653 1002">80</td> <td data-bbox="1653 927 1805 1002">33</td> <td data-bbox="1805 927 1944 1002">27</td> <td data-bbox="1944 927 2168 1002">12</td> </tr> </tbody> </table> <p>Задача 2. В таблице приведены данные по региональному рынку складских услуг. Построить позиционную карту стратегических групп конкурентов.</p> <table border="1" data-bbox="875 1114 2168 1418"> <thead> <tr> <th data-bbox="875 1114 1357 1182">Вид бизнеса</th> <th data-bbox="1357 1114 1697 1182">Цена</th> <th data-bbox="1697 1114 1973 1182">Качество</th> <th data-bbox="1973 1114 2168 1182">ОДР (%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="875 1182 1357 1251">ОАО «Складсервис»</td> <td data-bbox="1357 1182 1697 1251">Выше средней</td> <td data-bbox="1697 1182 1973 1251">Высокое</td> <td data-bbox="1973 1182 2168 1251">40</td> </tr> <tr> <td data-bbox="875 1251 1357 1353">Складские комплексы торговых компаний</td> <td data-bbox="1357 1251 1697 1353">Средняя</td> <td data-bbox="1697 1251 1973 1353">Среднее</td> <td data-bbox="1973 1251 2168 1353">25</td> </tr> <tr> <td data-bbox="875 1353 1357 1418">Небольшие складские базы</td> <td data-bbox="1357 1353 1697 1418">Ниже средней</td> <td data-bbox="1697 1353 1973 1418">Ниже среднего</td> <td data-bbox="1973 1353 2168 1418">15</td> </tr> </tbody> </table>							Наименование услуги	Реализация всего, млн. руб	Относительная доля рынка	Реализация основными конкурентами, млн.руб.			Годовой объема рынка (темпы роста р)	Сборные грузы	210		320	260	170	6	Охрана и сопровождение	125		160	90	85	14	ПРР	45		210	180	145	8	Таможенное оформление	14		80	33	27	12	Вид бизнеса	Цена	Качество	ОДР (%)	ОАО «Складсервис»	Выше средней	Высокое	40	Складские комплексы торговых компаний	Средняя	Среднее	25	Небольшие складские базы	Ниже средней	Ниже среднего	15
Наименование услуги	Реализация всего, млн. руб	Относительная доля рынка	Реализация основными конкурентами, млн.руб.			Годовой объема рынка (темпы роста р)																																																					
Сборные грузы	210		320	260	170	6																																																					
Охрана и сопровождение	125		160	90	85	14																																																					
ПРР	45		210	180	145	8																																																					
Таможенное оформление	14		80	33	27	12																																																					
Вид бизнеса	Цена	Качество	ОДР (%)																																																								
ОАО «Складсервис»	Выше средней	Высокое	40																																																								
Складские комплексы торговых компаний	Средняя	Среднее	25																																																								
Небольшие складские базы	Ниже средней	Ниже среднего	15																																																								

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства																																											
		Международные складские операторы	Выше средней	Среднее	20																																								
	<p>Задача 3. Структура корпоративного портфеля организации представлена в таблице. Построить матрицу VCG и выработать практические рекомендации по корректировке корпоративной стратегии.</p> <table border="1" data-bbox="878 619 2114 1059"> <thead> <tr> <th data-bbox="878 619 1467 722">Вид бизнеса</th> <th data-bbox="1467 619 1646 722">ТРР</th> <th data-bbox="1646 619 1803 722">ОДР</th> <th data-bbox="1803 619 2114 722">Стоимость активов (млн. руб)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="878 722 1467 791">Сеть ресторанов быстрого питания</td> <td data-bbox="1467 722 1646 791">0,1</td> <td data-bbox="1646 722 1803 791">0,6</td> <td data-bbox="1803 722 2114 791">12</td> </tr> <tr> <td data-bbox="878 791 1467 860">Сеть ресторанов класса «люкс»</td> <td data-bbox="1467 791 1646 860">0,04</td> <td data-bbox="1646 791 1803 860">0,22</td> <td data-bbox="1803 791 2114 860">25</td> </tr> <tr> <td data-bbox="878 860 1467 928">Сеть автостоянок</td> <td data-bbox="1467 860 1646 928">0,05</td> <td data-bbox="1646 860 1803 928">0,9</td> <td data-bbox="1803 860 2114 928">15</td> </tr> <tr> <td data-bbox="878 928 1467 997">Сеть минигостинниц</td> <td data-bbox="1467 928 1646 997">0,14</td> <td data-bbox="1646 928 1803 997">1,1</td> <td data-bbox="1803 928 2114 997">13</td> </tr> <tr> <td data-bbox="878 997 1467 1059">Сеть магазинов эконом - класса</td> <td data-bbox="1467 997 1646 1059">0,07</td> <td data-bbox="1646 997 1803 1059">0,8</td> <td data-bbox="1803 997 2114 1059">27</td> </tr> </tbody> </table> <p>Задача 4. В таблице. приведены результаты оценки руководством ООО «Парус» привлекательности стратегических зон хозяйствования, на которых компания действует, и стратегического положения предприятия на этих рынках. Оценка каждого показателя дана по 10-бальной системе. Построить матрицу McKinsey-GE и проанализируйте портфель предприятия.</p> <p>Таблица - Характеристика стратегических зон хозяйствования ООО «Парус»</p> <table border="1" data-bbox="878 1321 2114 1431"> <thead> <tr> <th data-bbox="878 1321 1552 1394" rowspan="2">Показатель</th> <th data-bbox="1552 1321 1776 1394" rowspan="2">Вес</th> <th colspan="4" data-bbox="1776 1321 2114 1394">Стратегические зоны хозяйствования</th> </tr> <tr> <th data-bbox="1776 1394 1897 1431">1</th> <th data-bbox="1897 1394 2018 1431">2</th> <th data-bbox="2018 1394 2139 1431">3</th> <th data-bbox="2139 1394 2181 1431"></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="878 1394 1552 1431"></td> <td data-bbox="1552 1394 1776 1431"></td> <td data-bbox="1776 1394 1897 1431"></td> <td data-bbox="1897 1394 2018 1431"></td> <td data-bbox="2018 1394 2139 1431"></td> <td data-bbox="2139 1394 2181 1431"></td> </tr> </tbody> </table>	Вид бизнеса	ТРР	ОДР	Стоимость активов (млн. руб)	Сеть ресторанов быстрого питания	0,1	0,6	12	Сеть ресторанов класса «люкс»	0,04	0,22	25	Сеть автостоянок	0,05	0,9	15	Сеть минигостинниц	0,14	1,1	13	Сеть магазинов эконом - класса	0,07	0,8	27	Показатель	Вес	Стратегические зоны хозяйствования				1	2	3											
Вид бизнеса	ТРР	ОДР	Стоимость активов (млн. руб)																																										
Сеть ресторанов быстрого питания	0,1	0,6	12																																										
Сеть ресторанов класса «люкс»	0,04	0,22	25																																										
Сеть автостоянок	0,05	0,9	15																																										
Сеть минигостинниц	0,14	1,1	13																																										
Сеть магазинов эконом - класса	0,07	0,8	27																																										
Показатель	Вес	Стратегические зоны хозяйствования																																											
		1	2	3																																									

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства					
		Конкурентное положение					
		Доля рынка	0,4	3	4	8	5
		Относительное качество	0,4	5	2	9	4
		Экологичность производства	0,2	6	3	3	8
		Индекс стратегического положения	1				
		Привлекательность рынка					
		Темпы роста спроса	0,4	1	7	5	8
		Конкуренция	0,3	3	4	2	7
		Капиталоемкость	0,3	3	4	5	6
		Индекс привлекательности рынка	1				
<b>ПК-5 способностью анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений</b>							
Знать	<ul style="list-style-type: none"> <li>– требования к стратегическим решениям с учетом интересов функциональных подразделений;</li> <li>– состав и содержание функциональных стратегий организации</li> </ul>	<p><b>Перечень теоретических вопросов к экзамену:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Функциональные стратегии и стадии жизненного цикла продукта.</li> <li>2. Стратегический маркетинг. Стратегия товара на разных этапах его жизненного цикла.</li> <li>3. Стратегии ценообразования и их роль в разработке стратегии маркетинга.</li> <li>4. Стратегии товаропродвижения, как элемент стратегии маркетинга.</li> <li>5. Финансовая стратегия предприятия</li> <li>6. Виды инноваций и инновационная стратегия.</li> <li>7. Стратегия производства и её основные компоненты.</li> <li>8. Стратегия организационных изменений.</li> <li>9. Экологическая стратегия.</li> </ol>					
Уметь	<ul style="list-style-type: none"> <li>– проводить сравнительный анализ функциональных стратегий организации;</li> <li>– принимать сбалансированные управленческие решения по</li> </ul>	<p>Примерные практические задания:</p> <p>Задание. В компании ООО «Транспорт и Ко» несколько подразделений (СБЕ) осуществляет различные транспортно-логистические услуги на территории Челябинской области. Экономическая характеристика каждой услуги (товара) представлена в таблице . Необходимо</p>					

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства																																																														
	<p>результатам анализа взаимосвязей между стратегиями функциональных подразделений предприятия</p>	<p>построить матрицу БКГ, сопоставить и оценить позиции предлагаемых транспортно-логистических услуг. На основе анализа матрицы БКГ выберете СБЕ, реализующие перспективные услуги/товары, и определите СБЕ, от которых следует избавиться.</p> <p>Таблица - Экономическая характеристика реализации услуг за прошедший год</p> <table border="1" data-bbox="875 549 2170 1315"> <thead> <tr> <th>Показатели</th> <th>Фирма (всего)</th> <th>Транспортировка</th> <th>Хранение груза</th> <th>Маркировка</th> <th>Упаковка</th> <th>Комплексы</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Рост рынка, %</td> <td></td> <td>8</td> <td>4</td> <td>15</td> <td>2</td> <td>15</td> </tr> <tr> <td>Относительная доля на рынке</td> <td></td> <td>0,7</td> <td>0,2</td> <td>0,5</td> <td>0,3</td> <td>1,0</td> </tr> <tr> <td>Объем реализованных услуг (тыс.тонн)</td> <td>?</td> <td>500</td> <td>80</td> <td>200</td> <td>100</td> <td>100</td> </tr> <tr> <td>Объем реализации, тыс.у.е</td> <td>?</td> <td>500</td> <td>400</td> <td>200</td> <td>100</td> <td>100</td> </tr> <tr> <td>Постоянные расходы, тыс.у.е</td> <td>?</td> <td>250</td> <td>200</td> <td>50</td> <td>40</td> <td>200</td> </tr> <tr> <td>Переменные расходы, тыс.у.е</td> <td>?</td> <td>200</td> <td>80</td> <td>100</td> <td>20</td> <td>250</td> </tr> <tr> <td>Прибыль, тыс.у.е</td> <td>?</td> <td>?</td> <td>?</td> <td>?</td> <td>?</td> <td>?</td> </tr> </tbody> </table>							Показатели	Фирма (всего)	Транспортировка	Хранение груза	Маркировка	Упаковка	Комплексы	Рост рынка, %		8	4	15	2	15	Относительная доля на рынке		0,7	0,2	0,5	0,3	1,0	Объем реализованных услуг (тыс.тонн)	?	500	80	200	100	100	Объем реализации, тыс.у.е	?	500	400	200	100	100	Постоянные расходы, тыс.у.е	?	250	200	50	40	200	Переменные расходы, тыс.у.е	?	200	80	100	20	250	Прибыль, тыс.у.е	?	?	?	?	?	?
Показатели	Фирма (всего)	Транспортировка	Хранение груза	Маркировка	Упаковка	Комплексы																																																										
Рост рынка, %		8	4	15	2	15																																																										
Относительная доля на рынке		0,7	0,2	0,5	0,3	1,0																																																										
Объем реализованных услуг (тыс.тонн)	?	500	80	200	100	100																																																										
Объем реализации, тыс.у.е	?	500	400	200	100	100																																																										
Постоянные расходы, тыс.у.е	?	250	200	50	40	200																																																										
Переменные расходы, тыс.у.е	?	200	80	100	20	250																																																										
Прибыль, тыс.у.е	?	?	?	?	?	?																																																										
Владеть	– методами принятия	<b>Примеры комплексные задания:</b>																																																														

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
	стратегических, тактических решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организации	1. Деловая игра «Принятие стратегического решения» 2. Деловая игра «Разработка стратегии маркетинга»
<b>ПК-6 способностью участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений</b>		
Знать	<ul style="list-style-type: none"> <li>– основные понятия проектного менеджмента;</li> <li>– методы управления проектами и программами организационных изменений</li> </ul>	<b>Перечень теоретических вопросов к экзамену:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Основные элементы стратегического плана и организация его разработки</li> <li>2. Построение конкурентных преимуществ. Базовые конкурентные стратегии</li> <li>3. Типы стратегий развития бизнеса</li> <li>4. Стратегии концентрированного роста. Стратегии интегрированного роста</li> <li>5. Стратегии диверсифицированного роста. Стратегии сокращения</li> <li>6. Наступательные и оборонительные стратегии</li> <li>7. Продуктовая стратегия</li> <li>8. Понятие риска и стратегический анализ рисков предприятия</li> <li>9. Стратегический контроллинг. Функции стратегического контроллинга</li> </ol>
Уметь	<ul style="list-style-type: none"> <li>– систематизировать и получать необходимые данные для анализа деятельности предприятия;</li> <li>– анализировать и управлять рисками и изменениями, возникающими при управлении проектами</li> </ul>	<b>Примерные тестовые вопросы и задания:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Стратегия, которая заключается в придании продукту-товару отличительных свойств, которые важны для покупателя и которые отличают данный товар от предложений конкурентов, это               <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Стратегия фокусирования</li> <li>b) Стратегия низких издержек</li> <li>c) Стратегия оптимальных издержек</li> <li>d) Стратегия дифференциации</li> </ol> </li> <li>2. Какая стратегия базируется на поиске и использовании дополнительных возможностей производства новых продуктов, которые заключены в существующем бизнесе?               <ol style="list-style-type: none"> <li>a) конгломеративная диверсификация</li> </ol> </li> </ol>



Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
		<p>b) центрированная диверсификация  c) горизонтальная диверсификация  d) другой ответ</p> <p>3.Какая стратегия подходит согласно матрице Томсона-Стрикленда в случае быстрого роста рынка и слабых конкурентных позициях компании:  a) Горизонтальная интеграция  b) Вертикальная интеграция  c) Центрированная диверсификация  d) Все выше перечисленное</p> <p>4.Оценивает эффективность отдельных функций и работ; отслеживает текущую деятельность организации по фактическим значениям конкретных показателей, сравнивая их с запланированными и нормативными значениями, это  a) Среднесрочный контроллинг  b) Тактический контроллинг  c) Стратегический контроллинг  d) Стратегическое планирование</p> <p>Задание 1.Используя перечень факторов, определяющих конкурентные силы, требуется определить, какая сила (из пяти конкурентных сил по М.Портеру) зависит от приведенных в перечне факторов. Перечень факторов, определяющих конкурентные силы:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. степень стандартности исходных материалов;</li> <li>2. затраты на переключение, связанное с использованием другого сырья;</li> <li>3. доля издержек, приходящихся на сырье, необходимое для производства товара;</li> <li>4. способность поставщиков обеспечить поставку комплектующих деталей;</li> <li>5. размеры покупателей;</li> <li>6. издержки покупателей при смене поставщиков;</li> <li>7. доля продукции отрасли, приобретаемой поставщиками;</li> <li>8. приверженность потребителей к товарам знакомых производителей;</li> </ol>

Структурный элемент компетенции	Планируемые результаты обучения	Оценочные средства
		<p>9. размер капитальных вложений, необходимых для выхода на рынок;  10. тарифы и нетарифные ограничения, связанные с доступом на рынок.</p> <p>Задание 2. Учет рисков в стратегическом управлении развитием предприятий: идентификация рисков методом построения диаграммы Исикавы, построение кривой риска.</p>
Владеть	<ul style="list-style-type: none"> <li>– количественными и качественными методами для проведения исследований и управления бизнес-процессами;</li> <li>– инструментами и методами управления проектами.</li> </ul>	<p><b>Примерные комплексные задания:</b></p> <p>Задание 1. Данному направлению деятельности фирмы соответствует бизнес-область в растущей отрасли, но занимающая относительно небольшую долю рынка. Это сочетание обстоятельств приводит к необходимости увеличения инвестиций с целью защиты доли рынка и гарантирования выживания на нем. Высокие темпы роста рынка требуют значительной денежной наличности, чтобы соответствовать этому росту. Однако эта бизнес-область с большим трудом генерирует доход фирмы из-за своей небольшой доли на рынке.</p> <p>Определите, к какому типу относится данное направление (по матрице БКГ) и каковы его перспективы.</p> <p>Задание 2. Фирма реализует стратегию, которая в отличие от стратегий дифференциации и лидерства по издержкам ориентирована на узкую часть рынка. Целевой сегмент был определен исходя из географической уникальности, цель — выполнение работы по обслуживанию покупателей целевого сегмента. Фирма стремится достичь конкурентного преимущества без использования дифференциации.</p> <p>Определите тип конкурентной стратегии и другие способы получения конкурентных преимуществ.</p>

**б) Порядок проведения промежуточной аттестации, показатели и критерии оценивания:**

Промежуточная аттестация по дисциплине «Стратегический менеджмент» включает теоретические вопросы, позволяющие оценить уровень усвоения обучающимися знаний, и практические и комплексные задания, выявляющие степень сформированности умений и владений, проводится в форме экзамена.

Экзамен по данной дисциплине проводится в устной форме по экзаменационным билетам, каждый из которых включает 2 теоретических вопроса и одно практическое задание.

**Показатели и критерии оценивания экзамена:**

– на оценку **«отлично»** (5 баллов) – обучающийся демонстрирует высокий уровень сформированности компетенций, всестороннее, систематическое и глубокое знание учебного материала, свободно выполняет практические задания, свободно оперирует знаниями, умениями, применяет их в ситуациях повышенной сложности.

– на оценку **«хорошо»** (4 балла) – обучающийся демонстрирует средний уровень сформированности компетенций: основные знания, умения освоены, но допускаются незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях, переносе знаний и умений на новые, нестандартные ситуации.

– на оценку **«удовлетворительно»** (3 балла) – обучающийся демонстрирует пороговый уровень сформированности компетенций: в ходе контрольных мероприятий допускаются ошибки, проявляется отсутствие отдельных знаний, умений, навыков, обучающийся испытывает значительные затруднения при оперировании знаниями и умениями при их переносе на новые ситуации.

– на оценку **«неудовлетворительно»** (2 балла) – обучающийся демонстрирует знания не более 20% теоретического материала, допускает существенные ошибки, не может показать интеллектуальные навыки решения простых задач.

– на оценку **«неудовлетворительно»** (1 балл) – обучающийся не может показать знания на уровне воспроизведения и объяснения информации, не может показать интеллектуальные навыки решения простых задач.