Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Кислова Наталья Николаевна
Должность: Проректор по УМР и качеству образования
Дата подписания: 13.08.2024 10:02:57
Уникальный программный ключ:
52802513f5b14a975b3e8b13008093d5726b159bf6064f865ae65b96a966c035

МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Самарский государственный социально-педагогический университет»

Кафедра управления, сервисных технологий и экономического образования

УТВЕРЖДАЮ
Проректор по УМР и КО,
председатель УМС СГСПУ
_____Н.Н. Кислова

МОДУЛЬ "ОБЩЕПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ"
Стратегический менеджмент
рабочая программа дисциплины (модуля)

Закреплена за кафедрой **Управления, сервисных технологий и экономического образования**

Учебный план ЕГФ-м24УДз(2г5м)
Направление подготовки: 44.04.01 Педагогическое образование, 38.04.02 Менеджмент
Направленность (профиль) «Управление образовательной организацией общего и дополнительного образования»

Квалификация **магистр образования, магистр менеджмента**

Форма обучения **заочная**

Общая трудоемкость **2 ЗЕТ**

Часов по учебному плану 72
в том числе:
аудиторные занятия 17
самостоятельная работа 55

Виды контроля в семестрах:
экзамены 2
курсовые проекты 2

Распределение часов дисциплины по семестрам

Семестр(Курс.Номер семестра на курсе)	**2(1.2)**		Итого	
Вид занятий	УП	РПД	УП	РПД
Лекции	4	4	4	4
Консультации	3	3	3	3
Практические	10	10	10	10
В том числе инт.	4	4	4	4
Итого ауд.	17	17	17	17
Контактная работа	17	17	17	17
Сам. работа	55	55	55	55
Итого	72	72	72	72

Программу составил(и):

Фишман Лев Исаакович

При наличии обучающихся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья, которым необходим особый порядок освоения дисциплины (модуля), по их желанию разрабатывается адаптированная к ограничениям их здоровья рабочая программа дисциплины (модуля).

Рабочая программа дисциплины

Стратегический менеджмент

разработана в соответствии с ФГОС ВО:

Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования - магистратура по направлению подготовки 44.04.01 Педагогическое образование, утвержденный приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 22 февраля 2018 г. № 126
Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования – магистратура по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утвержденного приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 12 августа 2020 г. № 952

составлена на основании учебного плана:

Направление подготовки: 44.04.01 Педагогическое образование, 38.04.02 Менеджмент
Направленность (профиль) «Управление образовательной организацией общего и дополнительного образования»
утвержденного Учёным советом СГСПУ от 26.04.2024 протокол № 10.

Рабочая программа одобрена на заседании кафедры

Управления, сервисных технологий и экономического образования

Протокол от 25.06.2024 г. № 11
Зав. кафедрой Л.И. Фишман

Начальник УОП 
_____ Н.А. Доманина

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Цель изучения дисциплины:
сформировать специфическое стратегическое мышление будущих специалистов в области управления образовательной организацией и заданные ОПОП ВО аспекты компетенций
Задачи изучения дисциплины: сформировать запланированные образовательные результаты
Область (сфера) профессиональной деятельности: 01 Образование и наука

2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ) В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Цикл (раздел) ОП:	Б1.О.03

2.1 Требования к предварительной подготовке обучающегося:

Содержание дисциплины базируется на материале:

Теория организации и организационное поведение

Экономика предприятия

2.2 Дисциплины (модули) и практики, для которых освоение данной дисциплины (модуля) необходимо как предшествующее:

Технологии эффективного управления человеческими ресурсами

Целеполагание в управлении развитием образовательной организацией

3. КОМПЕТЕНЦИИ ОБУЧАЮЩЕГОСЯ, ФОРМИРУЕМЫЕ В РЕЗУЛЬТАТЕ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

УК-1 Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий

УК-1.2 Находит, критически анализирует и выбирает информацию, необходимую для выработки стратегии действий по разрешению проблемной ситуации

Умеет: находить информацию в источниках, выбирать, критически ее анализировать и преобразовывать для разработки стратегических решений

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

ОПК-4.3 М Применяет приемы выявления и оценки новых рыночных возможностей, разработки стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующих им бизнес – моделей организации.

Знает: основные теории стратегического менеджмента, содержание маркетинговой концепции управления, основные направления и способы осуществления анализа внешней и внутренней среды организации, типовые модели бизнес-стратегий, основные виды (источники) конкурентных преимуществ, взаимосвязи различных стратегий (продуктовых, бизнес-стратегий, функциональных), основное содержание и форматы продуктово-маркетинговой стратегии, бизнес-стратегии, производственной стратегии, стратегии управления персоналом, базовые конкурентные стратегии.
Умеет: устанавливать взаимосвязи различных продуктовых и функциональных стратегий, осуществлять стратегический SWOT-анализ, PEST-анализ, многофакторный системный анализ, SNW-подход к анализу внутренних ресурсов, сценарное моделирование (по одной из методик).
Владеет: технологией формирования базовой конкурентной стратегии по продукту; технологией определения бизнес стратегии по продукту / бизнесу с использованием моделей (BCG и GE / McKinsey); технологией разработки стратегии организации на основе типовых стратегий; технологиями разработки производственной, кадровой, финансовой стратегии организации на основе продуктово-маркетинговой стратегии и с учетом взаимосвязей с другими функциональными стратегиями.

ПК-2 М Осуществляет управление развитием образовательной организации

ПК-2.1 М Разрабатывает программу развития образовательной организации

Знает: закономерности разработки стратегии (программы развития) образовательной организации
Умеет: формулировать внутренние и внешние стратегические проблемы, переводить их в задачи, определять стратегические приоритеты
Владеет: технологией разработки мини-стратегии образовательной организации в формате проблемного анализа

4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Код занятия	Наименование разделов и тем /вид занятия/	Семестр	Часов	Интеракт.
	Раздел 1. Основные понятия стратегического менеджмента			
1.1	Основные понятия стратегического менеджмента /Пр/	2	2	0
1.2	Основные понятия стратегического менеджмента /Ср/	2	8	0
	Раздел 2. Бизнес-стратегии			
2.1	Бизнес-стратегии /Лек/	2	2	0
2.2	Бизнес-стратегии /Пр/	2	4	4
2.3	Бизнес-стратегии /Ср/	2	10	0
	Раздел 3. Курсовой проект «Разработка мини-стратегии»			
3.1	Курсовой проект /Конс/	2	3	0
3.2	Курсовой проект /Ср	2	19	0
	Раздел 4. Функциональные стратегии			

4.1	Функциональные стратегии /Лек/	2	2	0
4.2	Функциональные стратегии /Пр/	2	4	0
4.3	Функциональные стратегии /Ср/	2	18	0
5.1	/Экзамен/	2	0	0

5. Оценочные и методические материалы по дисциплине (модулю)

5.1. Содержание аудиторной работы по дисциплине (модулю)

2 семестр, 2 лекции. 5 практических занятий

Раздел 1. Основные понятия стратегического менеджмента

Практическое занятие № 1 (2 часа)

Основные понятия стратегического менеджмента

Вопросы и задания

Обсуждение результатов обязательной самостоятельной работы студентов по теме (см. ниже)

Раздел 2. Бизнес-стратегии

Лекция № 1 (2 часа)

Бизнес-стратегии

Вопросы и задания

Продуктово-маркетинговая стратегия. Понятие продуктово-маркетинговой стратегии. Первичный уровень продуктово-маркетинговой стратегии. Продуктовый профиль. SWOT-анализ по продукту. Исследования жизненного цикла продукта-товара. SNW-анализ по продукту. Базовые конкурентные стратегии (БКС). БКС как инструмент стратегии. Главные и основные конкуренты. БКС по конкретным продуктам. Вторичный уровень продуктово-маркетинговой стратегии.

Разработка стратегий отдельных бизнесов и их системы. Корпоративная стратегия как система бизнес-стратегии и их обеспечения. Базовая конкурентная стратегия. Бизнес-стратегия: типовые варианты и ситуации. Система бизнес-стратегии: типовые модели. Модель BCG, Модель GE/McKinsey. Модель ADL-LC. Стратегия системы бизнесов и стратегическая синергия.

Общая стратегия организации как система стратегий. Многообразие функциональных стратегий. Органичное развитие общей стратегии. Разнообразие подходов к разработке общей стратегии. Разумная достаточность при разработке стратегии. Органичность общей стратегии.

Практическое занятие № 2-3 (4 часа)

Бизнес-стратегии

Вопросы и задания

Обсуждение результатов обязательной самостоятельной работы студентов по теме (см. ниже)

Раздел 3. Курсовой проект

Курсовой проект (консультации)

Консультирование студентов по выполнению курсового проекта (см. ниже)

Раздел 4. Функциональные стратегии

Лекция № 2 (2 часа)

Функциональные стратегии

Вопросы и задания

Производственная стратегия. Содержание и форматы производственной стратегии. Стратегия и техническая политика предприятия. Современные тенденции в выборе производственных стратегий (стратегии «Продукт-Сервис»).

Стратегия управления персоналом. Особое значение «стратегии человеческого фактора». Основные виды стратегических решений в области управления персонала. Согласованность и органичность стратегии управления персоналом.

Финансовая стратегия. Содержание и форматы финансовой стратегии. Стратегический финансовый баланс. Современные тенденции в выборе финансовых стратегий.

Практическое занятие № 4-5 (4 часа)

Функциональные стратегии

Вопросы и задания

Обсуждение результатов обязательной самостоятельной работы студентов по теме (см. ниже)

5.2. Содержание самостоятельной работы по дисциплине (модулю)

Содержание обязательной самостоятельной работы по дисциплине

№ п/п	Темы дисциплины	Содержание самостоятельной работы	Продукты деятельности
1	Основные понятия стратегического менеджмента	Задания по темам приведены ниже	Выполненные задания
2	Бизнес-стратегии	Задания по темам приведены ниже	Выполненные задания
3	Функциональные стратегии	Задания по темам приведены ниже	Выполненные задания

Содержание самостоятельной работы по дисциплине на выбор

№ п/п	Темы дисциплины	Содержание самостоятельной работы	Продукты деятельности
1	Основные понятия стратегического менеджмента	Задания по темам приведены ниже	Выполненные задания
2	Бизнес-стратегии	Задания по темам приведены ниже	Выполненные задания

3	Функциональные стратегии	Задания по темам приведены ниже	Выполненные задания

Задания для самостоятельной работы студентов (задания со «звездочками» предназначены для работы по выбору)

Основные понятия стратегического менеджмента

Блок 1.

1. Дайте определения понятий:

- «система менеджмента»,
- «стратегия организации»,
- «стратегический менеджмент»,
- «конкурентное преимущество»,
- «видение руководителя»,
- «стратегический анализ внешней и внутренней среды»,
- «миссия организации»,
- «цели организации»,
- «стратегический контроллинг».

2. Пользуясь определениями понятий в левом и правом столбце, установите соотношения и (или) взаимосвязи между понятиями по каждой строке:

система менеджмента	стратегический менеджмент, тактический менеджмент
стратегия организации	целевая ориентация ресурсов, стратегическое конкурентное преимущество
стратегический менеджмент	стратегические решения
конкурентное преимущество	характеристики продуктов, виды или типы конкурентных преимуществ
видение руководителя	миссия организации
стратегический анализ	миссия организации, стратегия организации
миссия организации	цели организации, стратегия организации
цели организации	миссия организация
стратегический контроллинг	стратегия организации, реализация стратегии, миссия организации, видение руководителя

3. Сравните стратегический и тактический (оперативный) менеджмент по каждой из следующих характеристик:

- Миссия, предназначение:
- Объект концентрации внимания менеджмента:
- Учет фактора времени:
- Основа построения системы управления:
- Подход к управлению персоналом:
- Критерий эффективности управления:

4. Назовите пять основных сил, определяющих конкуренцию, и приведите примеры по каждой[1].

5. В современной литературе по стратегическому менеджменту выделяют пять источников конкурентных преимуществ. Назовите их и приведите соответствующие примеры.

6. Объясните, что и почему является самым важным в сохранении конкурентного преимущества.

7. Назовите четыре основные базовые конкурентные стратегии (БКС) и приведите примеры, их иллюстрирующие.

8. Можно ли использовать в конкретной бизнес-позиции несколько БКС одновременно?

9. Перечислите составляющие цепочки стоимости и приведите примеры, иллюстрирующие соотношение между ними для организаций разных секторов рынка.

10. Назовите элементы системы стоимости и приведите примеры, иллюстрирующие соотношение между ними для организаций разных секторов рынка.

11. Что означают полюсы эффективной стратегии (абсолютная иррациональность и абсолютная рациональность)?

12*[2]. Раскройте критерии потенциально эффективной стратегии:

- ментальная правильность,

[1] Примеры желательно приводить по материалам публикаций.

[2] Задания со звездочками предназначены для самостоятельной работы студентов на их выбор. Выполненные письменно задания сдаются ДО начала соответствующего практического занятия. Оценка за их выполнение учитывается в балльно-рейтинговой карте в графе «Самостоятельная работа (специальные формы на выбор студента)»

- ситуационность,
- уникальность,
- будущая неопределенность как стратегическая возможность,
- гибкая адекватность.

13*. Что такое приростный тип и предпринимательский тип организаций? Дайте их сравнительную характеристику по следующим позициям:

- Цели
- Пути достижения целей
- Ограничения
- Система поощрений и взысканий
- Информация
- Проблема
- Стиль руководства
- Организационная структура
- Решение управленческих проблем.
    а. Признание необходимости действий
    б. Поиск альтернативы
    в. Оценка альтернатив
    г. Отношение к риску

14*. Сопоставьте архитектоники оперативного и стратегического управления по следующим позициям:

- Культура
- Менеджер
- Система управления
- Информация
- Структура
- Власть

15. Объясните соотношение между долгосрочным планированием, стратегическим планированием и стратегическим управлением?

16. Назовите те методы стратегического планирования, которые актуальны и сегодня. Аргументируйте свою точку зрения.

17. Укажите основной недостаток стратегического планирования и объясните свою позицию.

18. Объясните основную причину перехода от стратегического планирования к стратегическому менеджменту?

19. Объясните различия между стратегическим планированием и стратегическим менеджментом.

20*. Проанализируйте различия между стратегическим планированием (административным менеджментом – MBI), 1-ым этапом стратегического менеджмента (менеджмента по целям – MBO) и 2-ым этапом стратегического менеджмента (менеджмента-обучения – MBL) по следующим признакам:

- Внешняя среда.
- Продукт.
- Рынок.
- Взаимоотношения с потребителем.
- Характер труда
- Теория
- Власть
- Структура
- Символ
- Отношение к будущему
- Способ обеспечения качества
- Эффективный тип поведения
- Эффективный тип менеджера/руководителя
- Корпоративная культура
- Терминология
- Базовый способ реализации власти

Дайте объяснения названным различиям.

21. Опишите модели стратегического менеджмента (не менее двух), выделите их основные этапы и зафиксируйте основное предназначение каждого из этапов.

22. Охарактеризуйте каждую из моделей при помощи понятий из заданий 1 и 2.

Блок 2.

1. Дайте определения понятий:

- «видение руководителя»,
- «стратегический анализ»,
- «первичный стратегический анализ»,
- «стратегический маркетинг»,
- «SWOT-анализ»,
- «PEST-анализ»,
- «многофакторный системный анализ»,
- «дальняя внешняя среда»,
- «ближняя внешняя среда»,
- «SNW-анализ»,
- «сценарное моделирование».

2. Пользуясь определениями понятий в левом и правом столбце, установите соотношения и (или) взаимосвязи между понятиями по каждой строке:

видение руководителя	стратегический менеджмент, миссия организации, первичный стратегический анализ
стратегический анализ	стратегический менеджмент, видение, миссия, стратегия, первичный стратегический анализ
первичный стратегический анализ	видение, миссия, стратегия, стратегический анализ
стратегический маркетинг	стратегический анализ, первичный стратегический анализ
SWOT-анализ	внешняя и внутренняя среда организации, стратегический анализ, первичный стратегический анализ
PEST-анализ	внешняя и внутренняя среда организации, стратегический анализ, первичный стратегический анализ
многофакторный системный анализ	внешняя и внутренняя среда организации, стратегический анализ, первичный стратегический анализ
дальняя внешняя среда	различные способы анализа
ближняя внешняя среда	различные способы анализа
SNW-анализ	внешняя и внутренняя среда организации, стратегический анализ, первичный стратегический анализ
сценарное моделирование	внешняя и внутренняя среда организации, стратегический анализ, первичный стратегический анализ

3. Что такое видение руководителя? Предложите несколько вариантов определений и выберете то, которое Вам представляется наиболее удачным. Аргументируйте свою точку зрения.

4. Назовите требования к формулировке видения и поясните значение каждого из них.

5. Осуществите формулирование и согласование собственного видения для случая школы и вуза, в котором Вы учитесь. Для этого выполните следующую последовательность шагов.

- Конкретизируйте собственное видение: раскройте максимально подробно Ваше представление об идеальном функционировании данных организаций. Каждый элемент Вашего видения должен быть пронумерован и сформулирован как тот или иной результат деятельности организации.
- Структурируйте Ваше видение: сгруппируйте элементы таким образом, чтобы видение можно было представить как систему, содержащую несколько крупных блоков. Обозначьте эти блоки (придумайте им названия) и запишите, а также выпишите элементы, их составляющие.
- Помогите оформить собственное видение каждого из членов команды (своих сокурсников). Для этого добейтесь, чтобы они самостоятельно выполнили два первых шага.
- Согласуйте свое видение с видением членов команды, стараясь объединять индивидуальные видения, а не отбрасывать их элементы.

6. С анализа какой среды организации: внутренней или внешней – необходимо начинать стратегический анализ и почему?

7. Опишите последовательность шагов и раскройте сущность каждого шага при осуществлении маркетингового анализа при осуществлении первичного стратегического анализа.

8. Осуществите названную последовательность шагов и получите список ожидаемых запросов потенциальных потребителей, заказчиков и партнеров для случая школы и вуза, в котором Вы учитесь.

9. Опишите последовательность шагов и раскройте сущность каждого шага при осуществлении первичного стратегического анализа посредством SWOT-анализа.

10*. Проведите первичный SWOT-анализ[3], выделив взаимосвязанные факторы, характеризующие:
- школу, в которой Вы учились;
- вуз, в котором Вы учитесь;
- любую известную Вам коммерческую структуру, осуществляющую производство товаров;
- любую известную Вам коммерческую структуру, осуществляющую производство услуг;
- любую известную Вам коммерческую структуру, осуществляющую розничную (оптовую) торговлю.

11. Где проходит граница дальней и ближней внешней среды организации? Проиллюстрируйте эту границу примерами для нескольких коммерческих и некоммерческих организаций.

12. В чем назначение PEST-анализа? Для анализа какой части внешней среды он обычно применяется?

13*. Подготовьте бланки для осуществления PEST-анализа тенденций, имеющих существенное значение для общей стратегии:
- школы;
- вуза;
- некоторой коммерческой структуры, осуществляющей производство товаров;
- некоторой коммерческой структуры, осуществляющей производство услуг;
- некоторой коммерческой структуры, осуществляющей розничную (оптовую) торговлю.

Аргументируйте пункты, включенные Вами в каждый из бланков.

14. Назовите основные сегменты (факторы) ближней внешней среды организации. В рамках каких стратегий организации эти факторы являются предметом стратегического анализа?

15*. Проведите анализ основных сегментов (факторов) ближней внешней среды для следующих организаций:
- школы, в которой Вы учились;
- вуза, в котором Вы учитесь;
- любой известной Вам коммерческой структуры, осуществляющей производство товаров;
- любой известной Вам коммерческой структуры, осуществляющей производство услуг;
- любой известной Вам коммерческой структуры, осуществляющей розничную (оптовую) торговлю.

16. Опишите возможную структуру (выделите основные направления) стратегического анализа внутренней среды организации.

17. В чем назначение SNW-анализа?

18*. Подготовьте бланки для осуществления SHW-анализа нескольких организаций:
- школы;
- вуза;
- некоторой коммерческой структуры, осуществляющей производство товаров;
- некоторой коммерческой структуры, осуществляющей производство услуг;
- некоторой коммерческой структуры, осуществляющей розничную (оптовую) торговлю.

Аргументируйте выбор пунктов, включенных Вами в каждый из бланков.

19. Раскройте сущность (предназначение) сценарного моделирования.

20. Каковы возможности стратегических бесед как метода сценарного моделирования? Каковы требования к их осуществлению?

21. Одним из возможных вариантов осуществления сценарного моделирования является следующий:
- Шаг 1. Определение ключевых стратегических направлений и/или вопросов.
- Шаг 2. Установление ключевых факторов ближней внешней среды.
- Шаг 3. Установление ключевых факторов дальней внешней среды.
- Шаг 4. Ранжирование по важности и степени неопределенности.
- Шаг 5. Выявление логики каждого сценария.

[3] В этом и в следующих заданиях при отсутствии возможности проведения действий с известными Вам коммерческими структурами, необходимо опираться на анализ публикаций в СМИ, адресованных менеджерам, например в газете «Коммерсант» или журнале «Эксперт» (http://www.expert.ru).

- Шаг 6. «Очистка» сценариев.
- Шаг 7. Выводы.
- Шаг 8. Определение характерных индикаторов.

Раскройте смысл каждого шага и осуществите сценарное моделирование на примере нескольких организаций.

22. Сценарии каких уровней целесообразно разрабатывать в процессе сценарного моделирования?

23. Сценарии какого уровня должны быть разработаны наиболее подробно и быть наиболее качественными?

Блок 3.

1. Что такое миссия организации? Предложите несколько формулировок определения и выберете одну, на Ваш взгляд, наиболее адекватную.

2. Чем миссия организации отличается от видения ее руководителя?

3. Какие элементы может включать в себя формулировка миссии организации? Назовите элементы и дайте свой комментарий.

4. Каким образом необходимо разрабатывать (формулировать) миссию организации?

5. Сформулируйте миссию университета, в котором Вы учитесь (факультета), школы (на примере школы, в которой Вы учились), одной-двух известных Вам коммерческих структур. Для этого в первых двух случаях сравните результаты прогноза запросов внешних субъектов и видения (предыдущая тема), а в случае коммерческих структур – опирайтесь на результаты прогноза запросов.

Для формулирования сначала (!) запишите ключевые результаты и виды деятельности организации, а затем предложите формулировку, содержащую элементы, названные Вами при выполнении задания 3, и удовлетворяющую требованиям к формулировке миссии организации.

6. Что такое стратегическая цель? Объясните, чем стратегические цели отличаются от конкретных и тактических целей?

7. Выберете из приведенных ниже целей те, которые можно отнести к конкретным, и те, которые необходимо рассматривать как стратегические. Аргументируйте свой выбор.

1. Ускоренный рост доходов.
2. Ускоренный рост денежных поступлений.
3. Более высокие дивиденды.
4. Более широкие пределы получения прибыли.
5. Рост прибыли на вложенный капитал.
6. Повышение надежности облигаций и ставок по кредитам,
7. Увеличение притока денежных средств.
8. Повышение цены акций.
9. Достижение прочного финансового положения фирмы.
10. Диверсификация базы получения прибыли.
11. Стабильный доход в периоды экономических спадов.
12. Рост доли рынка.
13. Более сильное и более надежное положение в своей бизнес-отрасли.
14. Повышение качества продукта-товара.
15. Снижение издержек производства по сравнению с основными конкурентами.
16. Расширение и улучшение номенклатуры продукта.
17. Повышение репутации организации среди клиентов.
18. Улучшение обслуживания клиентов.
19. Признание организации лидером в области технологии и/или инноваций.
20. Повышение конкурентоспособности на глобальном рынке.
21. Полное удовлетворение запросов клиентов.

8. Что такое «декомпозиция целей», что такое «дерево целей»?

9. Какие два основных и взаимодополняющих подхода можно использовать при разработке дерева целей?

10. Чем отличаются стратегические цели первого уровня от стратегических целей иных уровней?

11. Разработайте дерево стратегических целей для производства новых продуктов известных Вам организаций, например, школы и вуза.

12. Воспользовавшись результатами выполнения задания 5, определите стратегические цели первого уровня для нескольких известных вам организаций.

Блок 4.

1. Предложите определение для понятия «стратегическая эффективность».

2. Сопоставьте понятия «стратегическая эффективность» и «тактическая эффективность».

3. Приведите примеры из бизнес-практики, иллюстрирующие стратегичность и эффективность стратегических решений и, наоборот, неэффективность и нестратегичность таких решений.

4. Поясните место стратегической рефлексии в системе стратегического менеджмента.

5. Приведите пример(ы) способов анализа и оценки стратегичности и эффективности стратегии. Воспользуйтесь этим примером(ами) для анализа различных ситуаций в бизнес-практике.

6. В современной литературе по стратегическому менеджменту можно встретить утверждение, что парадигмой подлинной стратегии является «конкуренция за будущее». Поясните и раскройте это утверждение.

7. В известной работе[4] описана «новая парадигма стратегии». Заполните (опираясь на собственные представления) правую часть таблицы, воспользовавшись образцом в первой строке:

НОВАЯ ПАРАДИГМА СТРАТЕГИИ

Не только	**Но и**
1. Современный конкурентный вызов	
Реинжиниринг процессов	*Регенерация стратегий*
Трансформация организации	
Конкуренция за долю существующего рынка	
2. Поиск Будущего	
Стратегия как изучение и обучение	
Стратегия как позиционирование	
Стратегические планы	
3. Мобилизация ради Будущего	
Стратегия как соответствие (универсальное соответствие и приспособление к будущему вообще)	
Стратегия как распределение ресурсов	
4. «Схватывать» Будущее первым	
Конкурирование в рамках существующей структуры бизнеса (традиционных представлений)	
Конкурирование за лидерство конкретных продуктов	
Конкурирование в одиночку	
Максимизация доли новых «продуктовых хитов»	
Минимизация времени освоения рынка	

8*. Объясните суть концепции «менеджмент-обучение» и обоснуйте объективную необходимость перехода организаций к этой концепции стратегического менеджмента. Приведите примеры из бизнес-практики, иллюстрирующие как следование / не следование данной концепции влияет на жизнедеятельность организаций.

Бизнес-стратегии

1. Дайте определения понятий:

- «продуктово-маркетинговая стратегия»,
- «базовая конкурентная стратегия (БКС)»,
- «продуктовый профиль»,
- «главные конкуренты»,
- «основные конкуренты»,
- «бизнес-стратегия»,
- «функциональная стратегия»,
- «производственная стратегия»,
- «стратегия управления персоналом»,
- «финансовая стратегия»,
- «органичность стратегии».

2. Установите соотношения между понятиями, воспользовавшись соответствующими определениями:

[4] Hamel G., Prahalad C.K. Competing for the Future/ HBS Press, 1996.

- продуктово-маркетинговая стратегия,
- базовая конкурентная стратегия (БКС),
- «бизнес-стратегия»,
- «функциональная стратегия»,
- «производственная стратегия»,
- «стратегия управления персоналом»,
- «финансовая стратегия»,
- «общая стратегия».

3. Установите соотношение между этими понятиями, раскрыв содержание каждого.
- продуктово-маркетинговая стратегия,
- продукт,
- продуктово-маркетинговая программа.

4. На какие основные вопросы должна отвечать продуктово-маркетинговая стратегия?

5. На примерах из бизнес-практики проиллюстрируйте разработку продуктово-маркетинговой стратегии организаций:
- школы;
- вуза;
- некоторой коммерческой структуры, осуществляющей производство товаров;
- некоторой коммерческой структуры, осуществляющей производство услуг;
- некоторой коммерческой структуры, осуществляющей розничную (оптовую) торговлю.

6. Часто говорят: «стратегия начинается с классификатора продуктов организации». Что такое «классификатор по продукту – 1» и «классификатор по продукту – 2»? На примере нескольких продуктов нескольких организаций (чисто коммерческих и социальной сферы) ответьте на эти вопросы, то есть разработайте первичные продуктово-маркетинговые стратегии.

7. Что такое «продуктовый профиль»? Опишите процедуру стратегической разработки продуктового профиля организации.

8*. Осуществите первичный SWOT-анализ по отдельным продуктам:
- школы;
- вуза;
- некоторой коммерческой структуры, осуществляющей производство товаров;
- некоторой коммерческой структуры, осуществляющей производство услуг;
- некоторой коммерческой структуры, осуществляющей розничную (оптовую) торговлю.

9. Каким образом при определении продуктового профиля необходимо учитывать оценку пройденного пути и прогноз будущей динамики жизненного цикла рынка каждого из продуктов?

10*. Осуществите первичный SNW-анализ по отдельным продуктам:
- школы;
- вуза;
- некоторой коммерческой структуры, осуществляющей производство товаров;
- некоторой коммерческой структуры, осуществляющей производство услуг;
- некоторой коммерческой структуры, осуществляющей розничную (оптовую) торговлю.

11. Существует четыре БКС (базовых конкурентных стратегий), причем по конкретной бизнес-позиции может выбираться и применяться только одна БКС:

CL – Cost Leadership Strategy	Стратегия лидерства по издержкам
D – Differentiation Strategy	Стратегия дифференциации
FCL – Focus Cost Leadership Strategy	Стратегия фокусированного лидерства по издержкам
FD – Focus Differentiation Strategy	Стратегия фокусированной дифференциации

Выберите и обоснуйте одну из четырех БКС (базовых конкурентных стратегий) некоторых традиционных и новых продуктов:
- школы;
- вуза;
- некоторой коммерческой структуры, осуществляющей производство товаров;
- некоторой коммерческой структуры, осуществляющей производство услуг;
- некоторой коммерческой структуры, осуществляющей розничную (оптовую) торговлю.

12. Каким образом на основе разработанных продуктово-маркетинговых стратегий разрабатывается общая корпоративная стратегия? Каков порядок разработки и соотношение общей корпоративной стратегии, стратегий отдельных бизнесов, вспомогательных (централизованных) стратегий?

13. Выделите отдельные бизнесы (и назовите некоторые производимые ими продукты), а также общекорпоративное обеспечение (функциональные или централизованные виды деятельности) в:

- территориальной системе образования;
- вузе;
- некоторой коммерческой структуре, осуществляющей производство товаров;
- некоторой коммерческой структуре, осуществляющей производство услуг;
- некоторой коммерческой структуре, осуществляющей розничную (оптовую) торговлю.

14. Подберите примеры из деловой практики коммерческих и некоммерческих структур, иллюстрирующие приведенные ниже типовые бизнес-стратегии, которые, в свою очередь, могут оказаться эффективными в описанных ситуациях.

Типовые стратегии

№ п/п	Название	Целевое назначение (ключевое стратегическое указание)
1	Прямая интеграция	Приобретение в собственность или установление полного контроля над дистрибьюторской сетью
2	Обратная интеграция	Стремление получить в собственность или под полный контроль поставщиков сырья
3	Горизонтальная интеграция	Стремление получить в собственность или под полный контроль своих конкурентов
4	Захват рынка	Стремление увеличить долю своего продукта на традиционных рынках
5	Развитие рынка	Выведение своего продукта на рынок в новых географических районах
6	Развитие продукта	Стремление увеличить объем реализации через улучшение или модификацию своего продукта
7	Концентрическая диверсификация	Создание новых производств, совпадающих с профилем организации
8	Конгломеративная диверсификация	Освоение выпуска новых продуктов, не совпадающих с традиционным профилем организации
9	Горизонтальная диверсификация	Освоение выпуска новых непрофильных продуктов, но для традиционных потребителей
10	Совместное предприятие	Объединение с другой компанией для проведения работ над специальным проектом
11	Сокращение	Реструктуризация с целью сокращения издержек для остановки процесса падения объема реализации
12	Отторжение	Продажа отделения или части организации
13	Ликвидация	Продажа всех активов организации
14	Комбинация	Организация одновременно осуществляет не менее двух разных типовых бизнес-стратегий

Типовые ситуации

№ п/п	Стратегия	Ситуация

1	Прямая интеграция	Когда возможности дистрибьюторов ограничены в смысле создания для организации стратегических преимуществ в конкурентной борьбе. Когда организация конкурирует в быстрорастущей отрасли и ожидается продолжение расширения рынков сбыта. Когда стабильность производства особенно ценна; это связано с тем, что через собственную систему дистрибуции легче предсказывать потребность рынка.
2	Обратная интеграция	Когда поставщики организации дороги, несговорчивы или слабы. Когда организация конкурирует в быстрорастущей отрасли и ожидается продолжение расширения рынков сбыта. Когда организация нуждается в быстрых поставках сырья и материалов.
3	Горизонтальная интеграция	Когда организация может стать монополистом в определенном регионе. Когда увеличение масштабов производства обеспечивает основные стратегические преимущества. Когда конкуренты допускают ошибки из-за недостатка опыта управления или отсутствия особых ресурсов, которыми располагает организация.
4	Захват рынка	Когда существующие рынки не насыщены продуктом организации. Когда норма потребления продукта организации у традиционных потребителей может существенно возрасти. Когда увеличение масштабов производства обеспечивает основные стратегические преимущества.
5	Развитие рынка	Когда появляются новые недорогие надежные каналы сбыта. Когда организация очень преуспевает в своем бизнесе. Когда существуют новые непроработанные или ненасыщенные рынки.
6	Развитие продукта	Когда организация конкурирует в отрасли, характеризующейся быстрыми технологическими изменениями. Когда основные конкуренты предлагают продукты лучшего качества по сравнимой цене. Когда организация отличается своими научно-исследовательскими и проектными возможностями.
7	Концентрическая диверсификация	Когда новые профильные продукты могут предлагаться на рынке по достаточно высоким конкурентным ценам. Когда традиционные продукты находятся в стадии умирания по их жизненному циклу. Когда организация располагает сильной управленческой командой.
8	Конгломеративная диверсификация	Когда в базовой отрасли происходит ежегодное снижение объемов реализации и прибыли. Когда существующие рынки для продукта организации уже сильно насыщены.
9	Горизонтальная диверсификация	Когда добавление новых, но в то же время непрофильных продуктов могло бы существенно улучшить реализацию традиционных. Когда организация конкурирует в высококонкурентной и/или неразвивающейся отрасли. Когда традиционные каналы дистрибуции могут быть использованы для продвижения на рынок новых продуктов.

10	Совместное предприятие	Когда две или более компаний, специализирующихся в разных отраслях, объединяются, чтобы дополнить друг друга. Когда существует потребность быстрого вывода на рынок новой технологии.
11	Сокращение	Когда организация является одним из самых слабых конкурентов в отрасли. Когда компания неэффективна, низкоприбыльна, имеет персонал с низким средним уровнем трудовой дисциплины и испытывает на себе давление со стороны акционеров. Когда организация до данного момента росла так быстро, что возникла необходимость внутренней реорганизации.
12	Отторжение	Когда стратегия сокращения не принесла желаемого эффекта. Когда какое-то подразделение является ответственным за общее падание эффективности организации в целом. Когда какое-то подразделение плохо корреспондирует со всей остальной компанией.
13	Ликвидация	Когда ни стратегия сокращения, ни стратегия отторжения не привели к желаемому результату. Когда акционеры компании могут минимизировать свои потери путем продажи ее активов.

15. Раскройте суть модели BCG для определения бизнес стратегий. Что и почему необходимо предпринимать в отношении бизнесов, которые согласно этой модели относятся к категориям:

- «звезд»;
- «дойных коров»;
- «трудных детей»;
- «собак»?

16. Приведите примеры, иллюстрирующие следование / не следование данной модели принятия стратегических решений в случаях:

- территориальной системы образования;
- вуза;
- некоторой коммерческой структуры, осуществляющей производство товаров;
- некоторой коммерческой структуры, осуществляющей производство услуг;
- некоторой коммерческой структуры, осуществляющей розничную (оптовую) торговлю.

17. Раскройте суть модели GE / Mc Kinsey для определения бизнес стратегий. Что и почему необходимо предпринимать в отношении бизнесов, которые согласно этой модели относятся к категориям:

- Победитель №1;
- Победитель №2;
- Победитель №3;
- Проигравший №1;
- Проигравший №2;
- Проигравший №3;
- Промежуточный №1;
- Промежуточный №2;
- Промежуточный №3?

18. Приведите примеры, иллюстрирующие следование / не следование данной модели принятия стратегических решений в случаях:

- территориальной системы образования;
- вуза;
- некоторой коммерческой структуры, осуществляющей производство товаров;
- некоторой коммерческой структуры, осуществляющей производство услуг;
- некоторой коммерческой структуры, осуществляющей розничную (оптовую) торговлю.

19*. Раскройте суть модели ADL / LC для определения бизнес стратегий. Что общего и в чем ее принципиальное отличие от двух предыдущих моделей?

20. Каково содержательное и процессуальное соотношение между стратегиями отдельных бизнесов (отдельными бизнес-стратегиями) и корпоративной стратегией?

21. В чем смысл синергетического эффекта при стратегическом управлении (стратегической синергии)?

22. Какие еще кроме названных выше функциональных аспектов общей стратегии (продуктово-маркетинговой стратегии, стратегии управления персоналом, производственной стратегии, финансовой стратегии) могут использоваться в стратегическом менеджменте? Приведите конкретные примеры. Каковы взаимоотношения между этими стратегиями?

23. Какие принципы могут использоваться при разработке общей стратегии организации?

24. Охарактеризуйте ресурсный подход к построению общей (корпоративной) стратегии. Приведите примеры, иллюстрирующие отличия между ресурсным и традиционным функционально-стратегическим подходом.

25*. Определите и раскройте принцип «разумной достаточности» для стратегии организации. Приведите примеры, иллюстрирующие следование / не следование этому принципу для малых, средних, крупных организаций, организаций из разных сфер бизнеса, социальной сферы.

26. Что означает словосочетание «органичность стратегии»? Приведите примеры, иллюстрирующие это понятие.

Функциональные стратегии

1. Каково соотношение между общей и производственной стратегий?

2. Каким критериям должны соответствовать цели производственной стратегии?

3. Раскройте содержание основных позиций производственной стратегии:
1) производственные мощности;
2) вертикальная интеграция;
3) технологические процессы;
4) масштаб производства традиционных продуктов;
5) масштаб производства новых продуктов;
6) использование производственного персонала;
7) управление качеством производства;
8) производственная инфраструктура;
9) взаимодействие с поставщиками и другими партнерами по кооперации;
10) управление производством.

4. Разработайте эскиз производственной стратегии:
- вуза;
- некоторой коммерческой структуры, осуществляющей производство товаров;
- некоторой коммерческой структуры, осуществляющей производство услуг;
- некоторой коммерческой структуры, осуществляющей розничную (оптовую) торговлю.

5. Какую глобальную тенденцию в современных производственных стратегиях, связанных с производством продуктов, Вы можете назвать? Каковы причины данной тенденции? Приведите соответствующие примеры из бизнес практики.

6. Охарактеризуйте место стратегии управления персоналом в общей стратегии организации.

7. Специалисты утверждают, что стратегия управления персоналом сводится к системе стратегических решений, связанных с:
- отбором, продвижением и расстановкой кадров;
- оценкой положения человека в организации;
- системой вознаграждения, обеспечивающей адекватную компенсацию, четко обозначенные выгоды и мотивацию поведения;
- развитием управления, создающего механизмы повышения квалификации и продвижения по служебной лестнице.

Охарактеризуйте (раскройте) содержание каждого из данных видов стратегических решений, существующие в них альтернативы.

8. Воспользовавшись предлагаемым ниже форматом, разработайте эскизные персонал-стратегии и программы действий для:
- вуза;
- некоторой коммерческой структуры, осуществляющей производство товаров;
- некоторой коммерческой структуры, осуществляющей производство услуг;
- некоторой коммерческой структуры, осуществляющей розничную (оптовую) торговлю.

Вид решения	Цели		Конкретные подпрограммы действий
	Стратегические	Тактические	
1. Отбор, продвижение и расстановка кадров			

…			

9. Охарактеризуйте место финансовой стратегии в общей стратегии организации.

10*. Рассматривая стратегию как некоторое дерево целей и считая миссию целью «нулевого уровня», охарактеризуйте «финансовую» составляющую общей стратегии, то есть задайте характеристики соответствующих целей, например, первого, второго и третьего уровней. Приведите примеры постановки таких взаимосвязанных целей трех уровней.

11. Достаточно часто в финансовую стратегию включаются разделы, касающиеся:
- решений по оптимизации корпоративных финансов;
- финансово-инвестиционной стратегии;
- лизинга;
- решений по операциям с собственными ценными бумагами;
- решений по финансовым рынкам;
- решений по стратегическим альянсам;
- решений по венчурному капиталу;
- решений о поглощениях и слияниях.

Охарактеризуйте (раскройте) содержание каждого из данных возможных разделов финансовой стратегии, приведите примеры, иллюстрирующие их.

12. Что представляет собой «стратегический баланс»? Какими способами он строится?

13*. Современные финансовые стратегии предусматривают системное развитие трех направлений деятельности:
- полноценный финансовый сервис всех профильных бизнесов, создающих и реализующих продукт организации;
- эффективный финансовый бизнес на временно свободных средствах организации;
- относительно самостоятельные финансовые бизнесы, осуществляемые системой дочерних и/или аффилированных фирм организации.

Поясните смысл каждой из названных составляющих финансовой стратегии. Какие из данных направлений деятельности сегодня реально реализуют российские бизнес-структуры? Приведите примеры.

5.3.Образовательные технологии

При организации изучения дисциплины будут использованы следующие образовательные технологии:
технология организации самостоятельной работы, технологии групповой дискуссии, интерактивные технологии

5.4. Текущий контроль, промежуточный контроль и промежуточная аттестация

Балльно-рейтинговая карта дисциплины оформлена как приложение к рабочей программе дисциплины.
Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине оформлен отдельным документом.

6. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

6.1. Рекомендуемая литература

6.1.1. Основная литература

	Авторы, составители	Заглавие, ссылка на электронную библиотечную систему	Издательство, год
Л1.1	И. К. Ларионов, А. Н. Герасин, О. Н. Герасина [и др.]	Стратегическое управление : учебник / под ред. И. К. Ларионова. – 6-е изд. – 234 с. : ил., схем. – (Учебные издания для магистров). – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=710099. – ISBN 978-5-394-05325-2. – Текст : электронный.	Москва : Дашков и К°, 2023.

6.1.2. Дополнительная литература

	Авторы, составители	Заглавие, ссылка на электронную библиотечную систему	Издательство, год
Л2.1	Долгов, А.И.	Долгов, А.И. Стратегический менеджмент : учебное пособие / А.И. Долгов, Е.А. Прокопенко. – 4-е изд., стереотип. – Москва : ФЛИНТА, 2016. – 278 с. – (Экономика и управление). – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=83145. – ISBN 978-5-9765-0146-1. – Текст : электронный.	Москва : ФЛИНТА, 2016.

6.2 Перечень программного обеспечения

- Acrobat Reader DC
- Dr.Web Desktop Security Suite, Dr.Web Server Security Suite
- GIMP

- Microsoft Office 365 Pro Plus - subscription license (12 month) (Пакет программ Word, Excel, Access, PowerPoint, Outlook, OneNote, Publisher, Teams, OneDrive, Yammer, Stream, SharePoint Online).
- Microsoft Windows 10 Education
- XnView
- Архиватор 7-Zip
6.3 Перечень информационных справочных систем, профессиональных баз данных
- ЭБС «Университетская библиотека онлайн»
- Базы данных Springer eBooks

7. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)	
7.1	Наименование специального помещения: учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, практических занятий, курсового проектирования, текущего контроля, промежуточной аттестации, Учебная аудитория. Оснащенность: Меловая доска-1шт., Комплект учебной мебели
7.2	Наименование специального помещения: помещение для самостоятельной работы, Читальный зал. Оснащенность: ПК-4шт. с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду СГСПУ, Письменный стол-4 шт., Парта-2 шт.

8. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)
Работа над теоретическим материалом происходит кратко, схематично, последовательно фиксировать основные положения, выводы, формулировки, обобщения; помечать важные мысли, выделять ключевые слова, термины. Проверка терминов, понятий с помощью энциклопедий, словарей, справочников с выписыванием толкований в тетрадь. Обозначить вопросы, термины, материал, который вызывает трудности, пометить и попытаться найти ответ в рекомендуемой литературе. Если самостоятельно не удается разобраться в материале, необходимо сформулировать вопрос и задать преподавателю. Проработка рабочей программы дисциплины, уделяя особое внимание целям и задачам, структуре и содержанию дисциплины. Конспектирование источников, подготовка ответов к контрольным вопросам, просмотр рекомендуемой литературы, работа с информационными источниками в разных форматах. Также в процессе изучения дисциплины методические рекомендации могут быть изданы отдельным документом.

Приложение

Балльно-рейтинговая карта дисциплины «Стратегический менеджмент»

Курс 1 Семестр 2

Вид контроля		Минимальное количество баллов	Максимальное количество баллов
Наименование раздела Основные понятия стратегического менеджмента			
Текущий контроль по разделу:		0	8
1	Аудиторная работа	0	0
2	Самостоятельная работа (специальные обязательные формы) отдельно не оценивается	0	0
3	Самостоятельная работа (специальные формы на выбор)	0	8
Контрольное мероприятие по разделу		0	17
Промежуточный контроль		0	25
Наименование раздела Бизнес-стратегии			
Текущий контроль по разделу:		0	6
1	Аудиторная работа	0	3
2	Самостоятельная работа (специальные обязательные формы) отдельная оценка не предусмотрена	0	0
3	Самостоятельная работа (специальные формы на выбор)	0	3
Контрольное мероприятие по разделу		12	24
Промежуточный контроль		12	30
Наименование раздела Разработка мини-стратегии (курсовой проект)			
Текущий контроль по разделу:		0	20
1	Аудиторная работа оценка не предусмотрена	0	0
2	Самостоятельная работа (специальные обязательные формы)	12	20
3	Самостоятельная работа (специальные формы на выбор) не предусмотрена	0	0
Контрольное мероприятие по разделу не предусмотрено		0	0
Промежуточный контроль		12	20
Наименование раздела Функциональные стратегии			
Текущий контроль по разделу:		0	5
1	Аудиторная работа	0	3
2	Самостоятельная работа (специальные обязательные формы) отдельная оценка не предусмотрена	0	0
3	Самостоятельная работа (специальные формы на выбор)	0	2
Контрольное мероприятие по разделу		10	20
Промежуточный контроль		10	25
Промежуточная аттестация		56	100
	Итого:	**56**	**100**

Модуль 1. Основные понятия стратегического менеджмента		
Вид контроля	Перечень или примеры заданий, критерии оценки и количество баллов	Темы для изучения и образовательные результаты
Самостоятельная работа (на выбор) – 8 баллов	Перечень таких заданий приведен выше задания для самостоятельной работы студентов (задания отмечены звездочками). По одному баллу за каждое полностью выполненное задание. Максимальное количество баллов – 8.	Раскрывает заданные критерии потенциально эффективной стратегии. Дает сравнительную характеристику приростного и предпринимательского типов организаций по заданным позициям. Сопоставляет архитектоники оперативного и стратегического управления по заданным позициям. Приводит различия между административным менеджментом – MBI, менеджментом по целям – MBO и менеджментом-обучением – MBL по заданным признакам и объясняет эти различия. Проводит первичный SWOT-анализ, выделяя взаимосвязанные факторы, характеризующие заданную преподавателем организацию Подготавливает бланк для осуществления PEST-анализа тенденций, имеющих существенное значение для общей стратегии заданной преподавателем организации и аргументирует пункты, включенные в бланк. Проводит анализ основных сегментов (факторов) ближней внешней среды для заданной преподавателем организации. Подготавливает бланк для осуществления SHW-анализа заданной преподавателем организации и аргументирует пункты, включенные в бланк. Обосновывает объективную необходимость перехода организаций к концепции «менеджмент-обучение» и приводит примеры из бизнес-практики, иллюстрирующие влияние на жизнедеятельность организаций следования / не следования данной концепции.
Контрольное мероприятие по модулю – 17 баллов	1) задание на воспроизведение: на изложение теоретического вопроса (оцениваются: полнота (40% оценки), логичность изложения основных закономерностей (30% оценки), наличие примеров (30% оценки); максимальное количество баллов – 7). Пример задания: Напишите развернутый ответ по теме «Стратегическое управление в системе менеджмента» 2) задание на понимание: на владение понятиями в т.ч. установление взаимосвязи между понятиями (оцениваются: знание определений (40% оценки) и способность оперировать понятиями, устанавливая взаимосвязи между ними (60% оценки) в первом случае; максимальное количество баллов - 10) Пример задания:	<u>Воспроизводит материал по следующим темам:</u> Стратегическое управление в системе менеджмента. Стратегический менеджмент и конкурентоспособность организации. Генезис стратегического менеджмента. Модели стратегического менеджмента. Видение руководителя. Первичный стратегический анализ. Маркетинг в процессе первичного стратегического анализа. Методы анализа внешней среды организации. Анализ внутренней среды организации. Сценарное моделирование. Мини-стратегия организации. Проблемный анализ. Анализ внутренней среды организации. Анализ макроокружения организации. Анализ среды непосредственного окружения организации Эффективность стратегического менеджмента <u>Знает определения и умеет устанавливать взаимосвязи между понятиями:</u> «Стратегический менеджмент», «конкурентное преимущество», «стратегический анализ внешней и внутренней среды», «стратегический анализ», «первичный стратегический анализ», «стратегический маркетинг», «сценарное моделирование», «стратегическая цель», «отрасль», «органичность стратегии», «стратегическая эффективность», «менеджмент-обучение», дерево стратегических целей», «мини-стратегия», «стратегический приоритет», «стратегическая

<table>
<tr><td></td><td>Установите соотношение между понятиями, дав соответствующие определения:
стратегический контроллинг стратегия организации, реализация стратегии</td><td>проблема», «внутренняя проблема», «внешняя проблема», «стратегическая задача», «дерево стратегических задач»; «стратегическая эффективность»; «тактическая эффективность».</td></tr>
<tr><td>Промежуточный контроль</td><td></td><td>25</td></tr>
<tr><td colspan="3">Модуль 2. Бизнес-стратегии</td></tr>
<tr><td>Вид контроля</td><td>Перечень или примеры заданий, критерии оценки и количество баллов</td><td>Темы для изучения и образовательные результаты</td></tr>
<tr><td>Аудиторная работа – 3 балла</td><td>Оценивается количество правильных ответов студента на занятиях по темам третьего модуля (включая дополнительные вопросы, поставленные в процессе занятия). Максимальное количество баллов – 3.</td><td>Обязательные задания (без «звездочек») из представленных выше</td></tr>
<tr><td>Самостоятельная работа (на выбор) – 3 баллов</td><td>Перечень таких заданий приведен выше задания для самостоятельной работы студентов (задания отмечены звездочками).
По одному баллу за каждое полностью выполненное задание. Максимальное количество баллов – 3.</td><td>Проводит первичный SWOT-анализ по отдельным продуктам заданной преподавателем организацию
Осуществляет SNW-анализ по отдельным продуктам заданной преподавателем организацию.
Описывает содержание модели ADL / LC для определения бизнес стратегий и указывает ее общие черты с моделями BCG и GE / Mc Kinsey и отличия от этих двух моделей.
Раскрывает содержание принципа «разумной достаточности» для стратегии организации и приводит примеры, иллюстрирующие следование / не следование этому принципу для различных организаций.</td></tr>
<tr><td>Контрольное мероприятие по модулю – 24 балла
Примечание: если студент не справляется с контрольным мероприятием, то набранные в рамках текущего контроля баллы не учитываются</td><td>1) задание на понимание технологий: на комментирование с привлечением примеров из бизнес-практики закономерностей построения и реализации стратегий; оцениваются: соответствие примера или примеров заданию и следование технологии; максимальное количество баллов - 12).
Пример задания:
2. Приведите пример из бизнес-практики, иллюстрирующий разработку продуктово-маркетинговой стратегии организации сферы услуг.</td><td>
<table>
<tr><td>Технология:</td><td>Требования к демонстрируемым знаниям и умениям (объем требований уменьшается в случае, если задание проверяет владение частью технологии):</td></tr>
<tr><td>Технология формирования базовой конкурентной стратегии по продукту</td><td>описывает конкретную ситуацию с указанием характеристик организации и внешней среды (продуктов, потребителей, рынка и т.д.) которые необходимы для демонстрации технологии;
обосновывает необходимость формирования базовой конкурентной стратегии по определенному продукту (продуктам), характеризуя номенклатуру и свойства производимых и реализуемых продуктов (предполагаемых к производству и реализации);
обосновывает выбор базовой конкурентной стратегии по продукту:
• кратко описывая содержание каждой из четырех базовых конкурентных стратегий (БКС);
• идентифицируя свойства продукта,
• характеризуя целевые группы и конкурентные преимущества;
обосновывает результативность (прогноз результативности) выбранной БКС.</td></tr>
<tr><td>Технология разработки продуктово-</td><td>описывает конкретную ситуацию с указанием характеристик организации и внешней среды (продуктов, потребителей, рынка и т.д.) которые необходимы для демонстрации технологии;</td></tr>
</table>
</td></tr>
</table>

		маркетинговой стратегии	обосновывает необходимость разработки продуктово-маркетинговой стратегии, характеризуя номенклатуру и свойства производимых и реализуемых продуктов (предполагаемых к производству и реализации); обосновывает (по каждой из перечисленных позиций): • цели, связанные с реализацией производимых или предполагаемых к производству продуктов или продукта организации, • потребителей продукта (-ов), • целевые рынки продукта (-ов), • принципы установления цен на продукт (-ы), • стратегию организации в области продвижения и распространения продукта (-ов) на соответствующих рынках; обосновывает результативность (прогноз результативности) продуктово-маркетинговой стратегии.
	2) задание на понимание технологий: на комментирование с привлечением примеров из бизнес-практики закономерностей построения и реализации стратегий; оцениваются: соответствие примера или примеров заданию и следование технологии; максимальное количество баллов - 12). Пример задания: 2. Приведите пример, иллюстрирующий следование / не следование модели GE / Mc Kinsey принятия стратегических решений в отношении бизнеса, который согласно этой модели относится к категории: • Проигравший №2 Объясняя свою позицию, опишите, что и почему целесообразно предпринимать в отношении бизнеса (продукта), относящегося к данной категории.	Технология:	Требования к демонстрируемым знаниям и умениям (объем требований уменьшается в случае, если задание проверяет владение частью технологии):
		Технология разработки стратегии организации на основе типовых стратегий	описывает конкретную ситуацию с указанием характеристик организации и внешней среды (продуктов, потребителей, рынка, финансовой или производственной ситуации и т.д.) которые необходимы для демонстрации технологии; обосновывает (на основе описанной ситуации) необходимость или целесообразность действий стратегического характера; обосновывает выбор одной из типовых стратегий (прямой интеграции, обратной интеграции, горизонтальной интеграции, захвата рынка, развития рынка, развития продукта, концентрической диверсификации, конгломеративной диверсификации, горизонтальной диверсификации, совместного предприятия, сокращения, отторжения, ликвидации – в соответствии с заданием): • идентифицируя ситуации в терминах типовых, • определяя соответствующие ключевые стратегические указания; обосновывает результативность (прогноз результативности) выбранных типовых стратегий организаций.
		Технология использования современных моделей определения бизнес стратегий по продукту	описывает конкретную ситуацию с указанием характеристик организации и внешней среды (продуктов, потребителей, рынка и т.д.) которые необходимы для демонстрации технологии; обосновывает необходимость определения бизнес стратегии по продукту (бизнесу), характеризуя номенклатуру и свойства производимых и реализуемых продуктов (предполагаемых к производству и реализации);

<table>
<tr><td></td><td></td><td></td><td>обосновывает выбор стратегии (используя – в соответствии с заданием – модель BCG или модель GE / Mc Kinsey определения стратегий по продукту (бизнесу)):
• описывая содержание соответствующей модели определения стратегий по продукту (бизнесу),
• идентифицируя ситуацию по каждой из двух переменных, используемых в модели,
• определяя соответствующее ключевое стратегическое указание в соответствии с моделью;
обосновывает результативность (прогноз результативности) выбранной стратегии по продукту (бизнесу).</td></tr>
<tr><td colspan="4">Модуль 3. Разработка мини-стратегии (курсовой проект)</td></tr>
<tr><td>Вид контроля</td><td>Примеры заданий, критерии оценки и количество баллов</td><td colspan="2">Темы для изучения и образовательные результаты</td></tr>
<tr><td>Самостоятельная работа (специальная обязательная форма) – 20 баллов</td><td>Задание на курсовой проект приведено ниже. В специальном бланке, размещенном на странице факультета сайта академии, приведены критерии оценки проекта.
Курсовой проект оценивается по сто-балльной шкале. В зачет рейтинга студента по дисциплине оценка пересчитывается (делится на 5).</td><td colspan="2">Разрабатывает мини-стратегию.</td></tr>
<tr><td>Промежуточный контроль</td><td></td><td colspan="2">20</td></tr>
<tr><td colspan="4">Модуль 4. Построение и реализация стратегии</td></tr>
<tr><td>Вид контроля</td><td>Перечень или примеры заданий, критерии оценки и количество баллов</td><td colspan="2">Темы для изучения и образовательные результаты</td></tr>
<tr><td>Аудиторная работа – 3 балла</td><td>Оценивается количество правильных ответов студента на занятиях по темам четвертого модуля (включая дополнительные вопросы, поставленные в процессе занятия). Максимальное количество баллов – 3.</td><td colspan="2">Обязательные задания (без «звездочек») из представленных выше
Функциональные стратегии</td></tr>
<tr><td>Самостоятельная работа (на выбор) – 2 балла</td><td>Перечень таких заданий приведен выше задания для самостоятельной работы студентов (задания отмечены звездочками).
По одному баллу за каждое полностью выполненное задание. Максимальное количество баллов – 2.</td><td colspan="2">Выстраивает дерево целей финансовой стратегии в рамках дерева целей общей стратегии
Поясняет смысл и приводит примеры из бизнес-практики следующих составляющих современной финансовой стратегии: полноценный финансовый сервис всех профильных бизнесов, создающих и реализующих продукт организации; эффективный финансовый бизнес на временно свободных средствах организации; относительно самостоятельные финансовые бизнесы, осуществляемые системой дочерних и/или аффилированных фирм организации.</td></tr>
<tr><td>Контрольное мероприятие по модулю – 20 балла
Примечание: если студент не справляется с контрольным мероприятием, то набранные в рамках текущего контроля баллы не учитываются</td><td>1) задание на понимание технологий: на комментирование с привлечением примеров из бизнес-практики закономерностей построения и реализации стратегий; оцениваются: соответствие примера или примеров заданию и следование технологии; максимальное количество баллов - 10).
Пример задания:
На примере (примерах) из бизнес-практики раскройте содержание принимаемых решений по следующим основным позициям производственной стратегии:
1) производственные мощности;
2) вертикальная интеграция;
3) технологические процессы.</td><td colspan="2"><table><tr><td>Технология:</td><td>Требования к демонстрируемым знаниям и умениям (объем требований уменьшается в случае, если задание проверяет влад ние частью технологии):</td></tr><tr><td>Технология разработки программы реализации стратегии организации как программы реализации стратегических изменений</td><td>описывает конкретную ситуацию с указанием характеристик организации (выбранной стратегии, организационной структуры, персонала и др.) которые необходимы для демонстрации технологии;
обосновывает необходимость разработки специальной программы осуществления стратегических изменений, описывая выбранную стратегию;</td></tr></table></td></tr>
</table>

	Если студент не справляется с заданием 1 (набирает за это задание менее 5 баллов), он считается не справившимся с контрольным мероприятием и получает за мероприятие 0 баллов.		обосновывает необходимость изменений по каждой из перечисленных областей стратегических изменений, приводя примеры соответствующих действий по реализации изменений: • информирование и мотивация персонала, • лидерство и стиль менеджмента, • базовые ценности и корпоративная культура, • структуры: организационная, управленческая и т.д., • финансирование и иное ресурсное обеспечение, • компетенции и навыки; обосновывает результативность (прогноз результативности) программы реализации стратегии.	
		Технология разработки производственной стратегии организации	описывает конкретную ситуацию с указанием характеристик организации (и внешней среды), объясняя необходимость принятия новой общей (или продуктово-маркетинговой) стратегии; обосновывает необходимость разработки производственной стратегии организации, характеризуя общую (или продуктово-маркетинговую) стратегию, планируемую или планировавшуюся к реализации; обосновывает управленческие решения (в их комплексе) по каждой из следующих областей: • вертикальная интеграция, • технологические процессы, • масштаб производства традиционных продуктов, • масштабу производства новых продуктов, • использование производственного персонала, • управление качеством производства, • производственная инфраструктура, • взаимодействие с поставщиками и другими партнерами по кооперации, • управление производством; обосновывает результативность (прогноз результативности) производственной стратегии.	
	2) задание на понимание технологий: на комментирование с привлечением примеров из бизнес-практики закономерностей построения и реализации стратегий; оцениваются: соответствие примера или примеров заданию и следование технологии; максимальное количество баллов - 10). Пример задания: На примере (примерах) из бизнес-практики раскройте содержание принимаемых решений по следующим основным позициям финансовой стратегии: 1) оптимизация корпоративных финансов, 2) финансово-инвестиционная стратегия. *Если студент не справляется с заданием 2 (набирает за это задание менее 5 баллов), он считается не справившимся с*	Технология:	Требования к демонстрируемым знаниям и умениям (объем требований уменьшается в случае, если задание проверяет владение частью технологии):	
		Технология разработки финансовой стратегии организации	описывает конкретную ситуацию с указанием характеристик организации (и внешней среды), объясняя необходимость принятия новой общей стратегии; обосновывает необходимость разработки финансовой стратегии организации, характеризуя общую стратегию, планируемую или планировавшуюся к реализации; обосновывает управленческие решения (в их комплексе) по каждой из следующих областей: • оптимизация корпоративных финансов,	

	контрольным мероприятием и получает за мероприятие 0 баллов.		• финансово-инвестиционная стратегия, • лизинг, • операции с собственными ценными бумагами, • финансовые рынки, • стратегические альянсы; • венчурный капитал, • поглощения и слияния; обосновывает результативность (прогноз результативности) финансовой стратегии.	
		Технология разработки кадровой стр тегии организации	описывает конкретную ситуацию с указанием характеристик организации (и внешней среды), объясняя необходимость принятия новой общей стратегии; обосновывает необходимость разработки кадровой стратегии организации, характеризуя общую стратегию, планируемую или планировавшуюся к реализации; обосновывает выбор стратегической альтернативы, иллюстрируя реализацию выбранной альтернативы примерами конкретных программ действий по каждой из следующих областей: • отбор, продвижение и расстановка кадров, • оценка положения человека в организации, • система вознаграждения, обеспечивающая адекватную компенсацию, четко обозначенные выгоды и мотивацию поведения, • развитие управления, создающего механизмы повышения квалификации и продвижения по служебной лестнице; обосновывает результативность (прогноз результативности) кадровой стратегии.	
Промежуточная аттестация	Представлены в фонде оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине			

Задание на курсовой проект

Разработайте мини-стратегию организации,
задав стратегическую цель (цели);
сформулировав внутренние и внешние стратегические проблемы;
построив дерево внутренних проблем;
переведя внутренние и внешние проблемы в стратегические задачи;
выстроив стратегические приоритеты (осуществив группировку стратегических задач)
в соответствии с критериями.

ОЦЕНОЧНЫЙ БЛАНК КУРСОВОГО ПРОЕКТА «РАЗРАБОТКА МИНИ-СТРАТЕГИИ»

Группа	
Фамилия студента	

Критерии-условия для проверки курсового проекта (при их невыполнении курсовой проект не проверяется и считается не зачтённым)					
	Поставленная цель(и) соответствуют **миссии**				
	Цель(и) **конкретизированы** в степени, достаточной для разработки мини-стратегии				
№	**критерий**	**оценка**			
		0	**3**	**4**	**5**
1.	Внутренние проблемы сформулированы как **препятствия** для реализации поставленных целей				
2.	Внутренние проблемы сформулированы как препятствия для реализации **поставленных целей**				
3.	Из формулировок внутренних проблем однозначно понятен **субъект** решения проблемы				
4.	Из формулировок внутренних проблем **однозначно понятна** ситуация, когда проблема будет решена (проблемы сформулированы **корректно**)				
5.	Внутренние проблемы имеют **стратегический** характер				
6.	Решение внутренних проблем **необходимо** для достижения целей и **обеспечивает** их достижение				
7.	Внешние проблемы сформулированы как **препятствия** для реализации поставленных целей				
8.	Внешние проблемы сформулированы как препятствия для реализации **поставленных целей**				
9.	Из формулировок внешних проблем однозначно понятен **субъект** решения проблемы				
10.	Из формулировок внешних проблем **однозначно понятна** ситуация, когда проблема будет решена (проблемы сформулированы **корректно**)				
11.	Внешние проблемы имеют **стратегический** характер				
12.	Решение внешних проблем **необходимо** для достижения целей и **обеспечивает** их достижение				
13.	Внутренние и внешние проблемы выделены **в соответствии** с компетенцией субъектов				
14.	Список включает в себя **не менее 10** внутренних и **не менее 5** внешних проблем				
15.	Представлено **логичное** дерево внутренних проблем				
16.	Внешние проблемы действительно являются **препятствиями** для реализации целей				
17.	Внутренние проблемы переведены в стратегические задачи в точном **соответствии** с формулировкой (технический характер перевода проблем в задачи)				
18.	Внешние стратегические проблемы **корректно** переведены в стратегические задачи				
19.	**Все** стратегические задачи **сгруппированы** в приоритеты				
20.	Стратегические приоритеты выделены в соответствии с **видами менеджмента**				

итоговая оценка за проект по сто-балльной шкале / в рейтинг	дата	преподаватель

В зачет дисциплины (рейтинг) идет оценка за проект, деленная на 5.