Министерство науки и высшего образования Российской Федерации

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Сибирский государственный индустриальный университет»

Кафедра менеджмента и территориального развития

УТВЕРЖДАЮ
Директор института технологий устойчивого развития
_____ А.В. Феоктистов
подпись
«____» _____ 20___ г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Стратегический менеджмент организации

38.03.02 «Менеджмент»
(направленность (профиль): «Менеджмент организации»)

Квалификация выпускника
Бакалавр

Форма обучения
Очно-заочная форма

Срок обучения: 4 года 6 месяцев

Год начала подготовки 2025

Новокузнецк
2025

СибГИУ Подлинник электронного документа хранится в системе электронного согласования документов СибГИУ
ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭП
Сертификат: 1b8241b8e11f629c673def0838264027810374a8
Владелец: Директор ИЭиМ Феоктистов Андрей Владимирович
Действителен: с 11 сентября 2024 г. по 5 декабря 2025 г.
Дата и время: 10-06-2025 08:44:43 ПРОВЕРИТЬ ПОДПИСЬ

1 Цели и задачи освоения учебной дисциплины

Целями учебной дисциплины являются:

– формирование у обучающихся представления о процессе принятия стратегических решений, их обоснования и реализации в контексте организации и ее изменяющейся деловой среды.

Задачами учебной дисциплины являются:

– изучение теоретических и методологических основ стратегического менеджмента;
– формирование навыков стратегического анализа макросреды и микросреды организации;
– понимание различных точек зрения на процесс стратегического управления и области применения различных моделей и концепций;
– формирование навыков практического использования полученных знаний в профессиональной деятельности при принятии управленческих решений.

2 Место учебной дисциплины в структуре ООП по направлению подготовки (специальности)

Учебная дисциплина относится к учебным дисциплинам части, формируемой участниками образовательных отношений **Блока 1 «Дисциплины (модули)»** ООП по направлению подготовки (специальности) 38.03.02 «Менеджмент».

Учебная дисциплина базируется на предварительном усвоении обучающимися учебных дисциплин:

– Управление маркетинговой деятельностью;
– Менеджмент;
– Корпоративное управление;
– Теория менеджмента.

Учебная дисциплина дополняет знания и умения, получаемые по одновременно изучаемым и последующим учебным дисциплинам:

– Организация разработки и реализации управленческих решений;
– Антикризисное управление;
– Бизнес планирование;
– Внутрифирменное планирование.

3 Планируемые результаты обучения по учебной дисциплине

Процесс изучения учебной дисциплины направлен на формирование следующих компетенций:

– Профессиональные компетенции

Наименование категории (группы) ПК	Код и наименование ПК	Код и наименование индикатора достижения ПК	Планируемые результаты обучения
	ПК-1: Способен формировать возможные решения на основе разработанных для них целевых показателей	ПК-1.1 Осуществляет поиск, сбор и анализ информации для формирования возможных управленческих решений	– знать: содержание стратегического анализа. – уметь: осуществлять поиск и сбор информации для формирования возможных стратегических решений.
		ПК-1.2 Анализирует информацию для формирования возможных управленческих решений	– знать: состав факторов внутренней и внешней среды организации. – уметь: анализировать информацию о внутренней и внешней среде организации.
		ПК-1.3 Формулирует возможные управленческие решения на основе разработанных для них целевых показателей	– знать: основы стратегического выбора. – уметь: обосновывать стратегические решения.
	ПК-2: Способен анализировать, обосновывать и выбирать управленческое решение	ПК-2.1 Анализирует управленческие решения с точки зрения достижения их целевых показателей	– знать: вопросы стратегического анализа, стратегического выбора и реализации стратегий. – уметь: применять теоретические основы стратегического менеджмента для анализа управленческих решений.
		ПК-2.2 Оценивает ресурсы, необходимые для реализации управленческих решений	– знать: методы оценки ресурсов организации. – уметь: оценивать ресурсы организации.
		ПК-2.3 Оценивает эффективность каждого варианта управленческого решения и обосновывает выбор оптимального решения	– знать: внутренние и внешние факторы, влияющие на эффективность стратегических решений. – уметь: оценивать

			различные варианты стратегических решений.
	ПК-4: Способен разрабатывать мероприятия по воздействию на отдельные виды рисков и проводить их экономическую оценку	ПК-4.1 Выбирает методы оценки рисков	– знать: область применения экспертных методов оценки рисков . – уметь: выбирать методы для качественной оценки рисков.
		ПК-4.2 Проводит анализ и оценку рисков	– знать: внутренние и внешние факторы формирования рисков деятельности организации. – уметь: применять инструменты стратегического анализа для выявления и оценки рисков.
		ПК-4.3 Разрабатывает мероприятия по управлению рисками	– знать: взаимосвязь стратегических решений с рисками организации. – уметь: предлагать стратегические решения, позволяющие снижать риски.

– Универсальные компетенции

Наименование категории (группы) УК	Код и наименование УК	Код и наименование индикатора достижения УК	Планируемые результаты обучения
Системное и критическое мышление	УК-1: Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач	УК-1.2 Находит, критически анализирует и выбирает информацию, необходимую для решения поставленной задачи и предлагает варианты решения задачи на основе системного подхода	– знать: различные теоретические и методологические аспекты стратегического менеджмента и анализа, их взаимосвязь. – уметь: находить и критически анализировать информацию, необходимую для принятия стратегических решений.

4 Объем и содержание учебной дисциплины

Учебные занятия по учебной дисциплине проводятся в форме контактной работы и в форме самостоятельной работы обучающихся.

Контактная работа включает в себя занятия лекционного типа (лекции), занятия семинарского типа (семинары, практические занятия, практикумы), промежуточную аттестацию обучающихся и иные формы взаимодействия обучающихся с педагогическими работниками и (или) лицами, привлекаемыми к реализации ООП на иных условиях, в том числе при проведении промежуточной аттестации обучающихся. Контактная работа может проводиться с применением электронного обучения, дистанционных образовательных технологий.

Объем учебной дисциплины

Семестр / курс		***ИТОГО***	***7 семестр***
Форма промежуточной аттестации			*экзамен, зачет с оценкой по КР*
Трудоёмкость	*академ. час.*	***180***	*180*
	зачетных единиц	***5***	*5*
Лекции, *академ. час.*		***10***	*10*
в форме практической подготовки		***0***	*0*
Лабораторные работы, *академ. час.*		***0***	*0*
в форме практической подготовки		***0***	*0*
Практические занятия, *академ. час.*		***10***	*10*
в форме практической подготовки		***0***	*0*
Курсовая работа, *академ. час.*		***36***	*36*
в форме практической подготовки		***0***	*0*
Консультации, *академ. час.*		***0***	*0*
в форме практической подготовки		***0***	*0*
Самостоятельная работа, *академ. час.*		***88***	*88*
в форме практической подготовки		***0***	*0*
Контроль, *академ. час.*		***36***	*36*
в форме практической подготовки		***0***	*0*

Содержание учебной дисциплины

Раздел 1 Введение в стратегический менеджмент;

Тема 1.1 Сущность стратегического менеджмента. Формирование стратегического менеджмента как дисциплины (Общее понятие о стратегическом менеджменте. Его отличия от операционного менеджмента. Развитие стратегического менеджмента как дисциплины. Обзор современных взглядов на стратегический менеджмент);

Тема 1.2 Основные понятия дисциплины. Составляющие стратегического менеджмента (Стратегия. Уровни стратегий. Миссия, цель, план организации. Составляющие стратегического менеджмента);

Раздел 2 Стратегический анализ;

Тема 2.1 Анализ макросреды (PEST-анализ) (Политическая среда. Экономическая среда. Социально-культурная среда. Технологическая среда. Природная среда);

Тема 2.2 Анализ ближнего окружения (Интенсивность конкуренции в отрасли. Стратегические группы в отрасли. Анализ конкурентов. Анализ рынка);

Тема 2.3 Анализ внутренней среды организации (Ключевые факторы успеха компании. Анализ затрат. Цепочка ценностей компании. Человеческие ресурсы и организационная культура. Финансовые ресурсы организации);

Тема 2.4 Оценка стратегической позиции организации (SWOT-анализ. Ключевые факторы успеха компании (КФУ). Конкурентные преимущества, отличительные способности и стержневые компетенции компании);

Раздел 3 Стратегический выбор и реализация стратегии;

Тема 3.1 Основы стратегического выбора (Основы стратегического выбора. Общие стратегии по М.Портеру. Общие стратегии по К.Боуману. Стратегии интенсивного роста. Операционные стратегии);

Тема 3.2 Реализация стратегии (Организационная структура. Распределение ресурсов. Организационная культура. Конфигурации организации по Г.Минцбергу. Взаимосвязь различных аспектов деятельности организаций. Основы управления изменениями организации).

5 Перечень тем лекций

№ раздела / темы дисциплины	Темы лекций	Трудоемкость, *академ.час*	
		всего	**в форме практической подготовки**
Раздел 1.	Введение в стратегический менеджмент		
Тема 1.1.	Сущность стратегического менеджмента. Формирование стратегического менеджмента как дисциплины	2	
Тема 1.2.	Основные понятия дисциплины. Составляющие стратегического менеджмента	1	
Раздел 2.	Стратегический анализ		
Тема 2.1.	Анализ макросреды	1	

	(PEST-анализ)		
Тема 2.2.	Анализ ближнего окружения	1	
Тема 2.3.	Анализ внутренней среды организации	1	
Тема 2.4.	Оценка стратегической позиции организации	1	
Раздел 3.	Стратегический выбор и реализация стратегии		
Тема 3.1.	Основы стратегического выбора	2	
Тема 3.2.	Реализация стратегии	1	
Итого:		**10**	**0**

6 Перечень тем практических занятий (семинаров)

№ раздела / темы дисциплины	**Темы практических занятий (семинаров)**	**Трудоемкость, *академ.час***	
		всего	**в форме практической подготовки**
Раздел 2; Тема 2.1; Тема 2.2; Тема 2.3; Тема 2.4.	Стратегический анализ организации / отрасли	6	
Раздел 3; Тема 3.1; Тема 3.2.	Стратегический выбор и реализация стратегии	4	
Итого:		**10**	**0**

7 Перечень тем лабораторных работ

№ раздела / темы дисциплины	**Темы лабораторных работ**	**Трудоемкость, *академ.час***	
		всего	**в форме практической подготовки**
	Отсутствуют		
Итого:		**0**	**0**

8 Перечень тем курсовых работ (проектов)

№ раздела / темы дисциплины	**Темы курсовых работ (проектов)**	**Трудоемкость, *академ.час***	
		всего	**в форме практической подготовки**
Раздел 1; Раздел 2; Раздел 3.	Разработка стратегии развития организации (указать наименование выбранной организации)	36	
Итого:		**36**	**0**

9 Виды самостоятельной работы

№ раздела / темы дисциплины	Виды самостоятельной работы	Трудоемкость, *академ.час*	
		всего	**в форме практической подготовки**
Тема 1.1; Тема 1.2.	1. Изучение лекционного материала; 2. Прохождение тестирования.	16	
Тема 2.1; Тема 2.2.	1. Изучение лекционного материала; 2. Подготовка к практическому занятию; 3. Прохождение тестирования.	24	
Тема 2.2; Тема 2.3.	1. Изучение лекционного материала; 2. Подготовка к практическому занятию; 3. Прохождение тестирования.	24	
Тема 3.1.	1. Изучение лекционного материала; 2. Подготовка к практическому занятию; 3. Прохождение тестирования.	12	
Тема 3.2.	1. Изучение лекционного материала; 2. Подготовка к практическому занятию.	12	
Курсовая работа	*Выполнение курсовой работы*	36	0
Контроль	*Подготовка к экзамену*	36	
Итого:		**160**	**0**

10 Матрица компетентностных задач по учебной дисциплине

Контролируемые разделы (темы) дисциплины	Контролируемые компетенции	Оценочные средства
Тема 1.1; Тема 1.2.	ПК-1; ПК-2; ПК-4; УК-1	1. Вопросы для устного обсуждения (опроса); 2. Оценивание этапов выполнения курсовой работы; 3. Тестовые задания
Тема 2.1; Тема 2.2.	ПК-1; ПК-2; ПК-4; УК-1	1. Вопросы для устного обсуждения (опроса); 2. Наблюдение за работой на практическом занятии; 3. Оценивание этапов выполнения курсовой работы; 4. Тестовые задания

Тема 2.2; Тема 2.3.	ПК-1; ПК-2; ПК-4; УК-1	1. Вопросы для устного обсуждения (опроса); 2. Наблюдение за работой на практическом занятии; 3. Оценивание этапов выполнения курсовой работы; 4. Тестовые задания
Тема 3.1.	ПК-1; ПК-2; ПК-4; УК-1	1. Вопросы для устного обсуждения (опроса); 2. Наблюдение за работой на практическом занятии; 3. Оценивание этапов выполнения курсовой работы; 4. Тестовые задания
Тема 3.2.	ПК-1; ПК-2; ПК-4; УК-1	1. Вопросы для устного обсуждения (опроса); 2. Наблюдение за работой на практическом занятии; 3. Оценивание этапов выполнения курсовой работы
Курсовая работа.	ПК-1; ПК-2; ПК-4; УК-1	1. Вопросы к защите курсовой работы
Экзамен.	ПК-1; ПК-2; ПК-4; УК-1	1. Вопросы к экзамену

11 Входной контроль

11.1 Цель входного контроля − определить начальный уровень подготовленности обучающихся и выстроить индивидуальную траекторию обучения. В условиях личностно-ориентированной образовательной среды результаты входного оценивания обучающегося используются как начальные значения в индивидуальном профиле академической успешности обучающегося.

11.2 Описание оценочных средств

Форма проведения входного контроля – тестирование.

Длительность тестирования – 18 минут. Тестирование проводится в течение первых двух недель изучения учебной дисциплины в СУО «Moodle».

Шкала оценивания результатов тестирования

За каждый правильный ответ выставляется один балл.

Оценка формируется в соответствии с критериями таблицы:

Оценка	Процент правильных ответов
Зачтено	50-100
Не зачтено	0-49,9

Основываясь на результатах тестирования, формируется индивидуальная траектория обучающегося (группы обучающихся), исходя из следующих соображений:

– оценка «зачтено» – обучающийся готов к изучению учебной дисциплины;

– оценка «не зачтено» – обучающийся не подготовлен к изучению учебной дисциплины, необходимы корректирующие занятия и консультации.

Тестовые задания для входного контроля знаний обучающихся приведены в приложении.

12 Текущий контроль

12.1 Текущий контроль знаний используется для оперативного и регулярного управления учебной деятельностью (в том числе самостоятельной) обучающихся. Данный вид контроля стимулирует у обучающихся стремление к систематической самостоятельной работе по изучению учебной дисциплины и позволяет оценить степень освоения изученного материала.

Текущий контроль успеваемости осуществляется в течение семестра, в ходе повседневной учебной работы по индивидуальной инициативе педагогического работника, в том числе посредством использования СУО «Moodle».

Формы проведения текущего контроля – вопросы для устного обсуждения (опроса); наблюдение за работой на практическом занятии; оценивание этапов выполнения курсовой работы; тестовые задания.

12.2 Описание оценочных средств

Шкалы оценивания (методики оценки)

12.2.1 Рекомендации по оцениванию устных ответов обучающихся

С целью контроля и подготовки обучающихся к изучению новой темы в начале лекционного или практического занятия педагогическим работником проводится индивидуальный или фронтальный устный опрос по выполненным заданиям предыдущего раздела (темы).

Критерии оценки:

– правильность ответа по содержанию задания (учитывается количество и характер ошибок при ответе);

– полнота и глубина ответа (учитывается количество усвоенных фактов, понятий и т.п.);

– сознательность ответа (учитывается понимание излагаемого материала);

– логика изложения материала (учитывается умение строить целостный, последовательный рассказ, грамотно пользоваться специальной терминологией);

– рациональность использованных приемов и способов решения поставленной учебной задачи (учитывается умение использовать наиболее прогрессивные и эффективные способы достижения цели);

– своевременность и эффективность использования наглядных пособий и технических средств при ответе (учитывается умение грамотно и с пользой применять наглядность и демонстрационный опыт при устном ответе);

– использование дополнительного материала (обязательное условие);

– рациональность использования времени, отведенного на задание (не одобряется затянутость выполнения задания, устного ответа во времени).

Оценка «отлично» ставится, если обучающийся:

– полно и аргументировано отвечает по содержанию задания;

– обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры, в том числе самостоятельно составленные;

– излагает материал последовательно и правильно.

Оценка «хорошо» ставится, если обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1 – 2 ошибки, которые сам же исправляет.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данного задания, но:

– излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил;

– не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры;

– излагает материал непоследовательно и допускает ошибки.

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если обучающийся обнаруживает незнание ответа на соответствующее задание, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал. Оценка «неудовлетворительно» отмечает такие недостатки в подготовке обучающегося, которые являются серьезным препятствием к успешному овладению последующим материалом.

12.2.2 Рекомендации по оцениванию этапов выполнения курсовой работы

Курсовая работа – конечный продукт, получаемый в результате планирования и выполнения комплекса учебных и исследовательских заданий. Позволяет оценить умения обучающихся самостоятельно конструировать свои знания в процессе решения практических задач и проблем, ориентироваться в информационном пространстве, а также уровень сформированности аналитических, исследовательских навыков, навыков практического и творческого мышления.

Оценивание этапов выполнения курсовой работы проводится в рамках текущей аттестации (три раза в семестр) в соответствии с графиком выполнения курсовой работы по учебной дисциплине. Результаты аттестации обучающихся по выполнению ими курсовой работы оцениваются руководителями в процентах от общего объема выполненной работы. Сроки выполнения курсовой работы устанавливаются кафедрой в графике выполнения курсовой работы. График выполнения курсовой работы выдается старостам групп в начале каждого семестра.

Критерии оценки % выполнения курсовой работы

Этап работы	% выполнения	Форма отчетности
Выбор темы курсовой работы и объекта исследования Постановка цели и задач курсовой работы Сбор, систематизация и изучение литературы, производственной, законодательной, нормативной, отчетной документации по теме курсовой работы Подготовка титульного листа, введения курсовой работы Выполнение частей 1, 2 работы	30	Рабочие материалы курсовой работы
Выполнение части 3 работы	60	Рабочие материалы курсовой работы
Выполнение части 4 работы Подготовка заключения Окончательное оформление пояснительной записки и сдача курсовой работы руководителю	100	Оформленная курсовая работа

Критерии оценки курсовой работы

Критерии оценки выполнения курсовой работы	Оценка
Задание выполнено полностью: цель достигнута; основные понятия выделены; имеются в наличии схемы, графическое выделение особо значимой информации; все выводы и рекомендации обоснованы, работа тщательно вычитана, отсутствуют грамматические и стилистические ошибки, работа	отлично

выполнена в полном объёме; процент выполнения задания соответствует плановому.	
Задание выполнено: цель выполнения достигнута; наличие правильных эталонных ответов; однако работа выполнена не в полном объёме; имеются единичные опечатки, орфографические, пунктуационные, грамматические, стилистические ошибки; график выполнения задания нарушен на 10 – 20 %.	хорошо
Задание выполнено частично: цель выполнения достигнута не полностью; многочисленные ошибки снижают качество выполненной работы; работа представлена с отклонением от запланированного срока на 50 %.	удовлетворительно
Задание не выполнено, цель работы не достигнута.	неудовлетворительно

12.2.3 Рекомендации по оцениванию результатов тестирования обучающихся

Тестирование проводится по изученным разделам учебной дисциплины для выявления уровня знаний, умений и навыков обучающегося, мотивирования обучающегося к активизации самостоятельной работы по усвоению учебного материала, выявления и устранения пробелов в знаниях, повышения дисциплины и организации учебной деятельности обучающегося.

Тестирование проводится в СУО «Moodle» в рамках часов, отведенных на самостоятельную работу обучающихся. Для тестирования используются вопросы из базы типовых тестовых заданий по изученным разделам дисциплины. Обучающийся выбирает один или несколько ответов из предложенных вариантов ответа.

Оценка формируется в соответствии с критериями таблицы:

Оценка	Процент правильных ответов
Зачтено	55-100
Не зачтено	менее 55

12.2.4 Рекомендации по оцениванию в процессе наблюдения за работой на практическом занятии

Подготовку к практическим работам обучающиеся осуществляют в рамках самостоятельной работы.

Критерии оценки в процессе наблюдения за работой на практическом занятии:

– самостоятельность выполнения задания и работы с методическими указаниями (учитывается работа в течение занятия, быстрота и способность нахождения в методических указаниях нужной информации);

– правильность выполнения работы (учитывается последовательность выполняемых действий, умение работать с инструментами и/или средствами вычислительной техники);

– рациональность использования времени, отведенного на задание (не одобряется затянутость выполнения работы с учетом индивидуальных особенностей обучающихся);

– активность обучающегося при выполнении практической работы (учитывается индивидуальная работа и работа в группе).

Критерии оценки по результатам наблюдения за работой на практическом занятии

Наименование параметра оценки	Максимальное количество баллов
Самостоятельно выполняет задания; умеет работать с методическими указаниями.	2
Выполняет работу правильно, в том числе в правильной последовательности; умеет применять изучаемый материал для выполнения заданий; умеет работать с инструментами и/или средствами вычислительной техники.	2
Рационально использует время, отведенное на задание; проявляет активность при выполнении практической работы.	1
Итого	**5**

Максимальное количество – 5 баллов соответствует оценке «отлично», 4 балла – «хорошо», 3 балла – «удовлетворительно», 2 балла – «неудовлетворительно».

Задания и вопросы для текущего контроля знаний обучающихся по разделам (темам) учебной дисциплины приведены в приложении.

13 Промежуточный контроль

13.1 Оценочные средства для промежуточной аттестации

обучающихся по учебной дисциплине предназначены для оценки степени достижения запланированных результатов обучения по завершению изучения учебной дисциплины в установленной учебным планом форме и позволяет определить качество усвоения изученного материала.

Итоговой формой контроля сформированности компетенций у обучающихся по учебной дисциплине является: курсовая работа; экзамен.

Оценочные средства промежуточной аттестации включают: вопросы к защите курсовой работы; вопросы к экзамену.

13.2 Оценивание обучающегося на защите курсовой работы

Оценка	Требования к знаниям
отлично	Оценка «отлично» выставляется обучающемуся, если выполнены все требования к выполнению и защите курсовой работы: соблюдены требования к внешнему оформлению, последовательно изложен материал; при защите обучающийся демонстрирует умения применять теоретические знания основной и дополнительной литературы, может показать и объяснить применение управленческих решений, использованных в курсовой работе; даны правильные ответы на вопросы, заданные в процессе защиты курсовой работы.
хорошо	Оценка «хорошо» выставляется обучающемуся, если основные требования к выполнению и защите курсовой работы выполнены, но при этом допущены недочеты. В частности, имеются неточности в изложении материала; отсутствует логическая последовательность в решениях, имеются упущения в оформлении; на дополнительные вопросы при защите курсовой работы даны неполные ответы.
удовлетворительно	Оценка «удовлетворительно» выставляется обучающемуся, если имеются существенные отступления от требований к выполнению и защите курсовой работы. В частности: задача решена лишь частично; допущены фактические ошибки в содержании и оформлении; при ответе на дополнительные вопросы на защите курсовой работы обучающийся показывает знания только основного материала, испытывает затруднения при объяснении выбранных решений.
неудовлетворительно	Оценка «неудовлетворительно» выставляется обучающемуся, если задача решена лишь частично; допущены грубые ошибки в содержании и при оформлении или при ответе на дополнительные вопросы; во время защиты курсовой работы обучающийся обнаруживает существенное непонимание проблемы.

Если допущены существенные недостатки в оформлении курсовой работы, опущен или не написан какой-либо раздел, имеются отступления от задания на курсовую работу, то такая курсовая работа возвращается обучающемуся на доработку.

6.3 Оценивание обучающегося на экзамене

Оценка	Требования к знаниям
отлично	Оценка «отлично» выставляется обучающемуся, если он глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически его излагает, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, использует в ответе материал различной литературы, правильно обосновывает принятое нестандартное решение, владеет приемами выполнения практических задач по формированию компетенций.
хорошо	Оценка «хорошо» выставляется обучающемуся, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос,

Оценка	Требования к знаниям
	правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения.
удовлетворительно	Оценка «удовлетворительно» выставляется обучающемуся, если он имеет знания только основного материала, но не усвоил его деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, испытывает сложности при выполнении практических работ и затрудняется связать теорию вопроса с практикой.
неудовлетворительно	Оценка «неудовлетворительно» выставляется обучающемуся, который не знает значительной части программного материала, неуверенно отвечает, допускает серьезные ошибки, не имеет представлений по методике выполнения практической работы. Как правило, оценка «неудовлетворительно» ставится обучающимся, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по данной учебной дисциплине.

Задания и вопросы для промежуточного контроля знаний обучающихся приведены в приложении.

14 Учебно-методическое и информационное обеспечение учебной дисциплины

а) литература:

1 Абрамов, В. С. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / В. С. Абрамов, С. В. Абрамов. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 434 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09524-1. – URL: https://urait.ru/bcode/568046 (дата обращения: 30.05.2025);

2 Отварухина, Н. С. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / Н. С. Отварухина, В. Р. Веснин. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 328 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16797-9. – URL: https://urait.ru/bcode/531717 (дата обращения: 30.05.2025);

3 Литвак, Б. Г. Стратегический менеджмент : учебник для бакалавров / Б. Г. Литвак. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 507 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-2929-4. – URL: https://urait.ru/bcode/508941 (дата обращения: 30.05.2025).

б) ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»:

1 Электронный каталог : сайт / Научно-техническая библиотека СибГИУ. – Новокузнецк, [199 –]. – URL: http://libr.sibsiu.ru. – URL: https://libr.sibsiu.ru;

2 Электронная библиотека // Научно-техническая библиотека СибГИУ : сайт. – Новокузнецк, [200 –]. – URL:

http://library.sibsiu.ru/LibrELibraryFullText.asp. – Режим доступа: для авторизир. пользователей. – URL: https://library.sibsiu.ru/LibrELibraryFullText.asp;

3 Консультант студента : электронно-библиотечная система / ООО «КОНСУЛЬТАНТ СТУДЕНТА». – Москва, [200 –]. – URL: http://www.studentlibrary.ru. – Режим доступа: для авторизир. пользователей;

4 ЛАНЬ : электронно-библиотечная система : [коллекция «Единая профессиональная база знаний для технических вузов - Издательство Лань" ЭБС»] / ООО «Издательство ЛАНЬ». – Санкт-Петербург, [200 –]. – URL: http://e.lanbook.com. – Режим доступа: для авторизир. пользователей;

5 Образовательная платформа ЮРАЙТ / ООО «Электронное издательство ЮРАЙТ». – Москва, [200 –]. – URL: https://urait.ru. – Режим доступа: для авторизир. пользователей;

6 Университетская библиотека онлайн : электронно-библиотечная система / ООО «Директ-Медиа». – Москва, [200 –]. – URL: https://biblioclub.ru. – Режим доступа: для авторизир. пользователей. – URL: http://www.biblioclub.ru;

7 НАУЧНАЯ ЭЛЕКТРОННАЯ БИБЛИОТЕКА eLIBRARY.RU : база данных / ООО «НЭБ». – Москва, [200 –]. – URL: http://elibrary.ru. – Режим доступа: по подписке;

8 Электронные периодические издания ИВИС : универсальная база данных / ООО «ИВИС». – Москва, [200 –]. – URL: http://eivis.ru. – Режим доступа: по подписке.

в) лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение:

– 7-Zip;
– Adobe Acrobat Reader;
– Astra Linux Special Edition;
– Kaspersky Endpoint Security;
– Microsoft Office;
– Microsoft Windows;
– OnlyOffice;
– WinRAR;
– Р7-Офис;
– Электронный периодический справочник Система ГАРАНТ.

г) базы данных и информационно-справочные системы:

1 ГАРАНТ : справочно-правовая система / ООО «Правовой центр «Гарант». – Кемерово, [200 –]. – Режим доступа: компьютерная сеть Сиб. гос. индустр. ун-та.;

2 КонсультантПлюс : справочно-правовая система / ООО «Информационный центр АНВИК». – Новокузнецк, [199 –]. – Режим доступа: компьютерная сеть библиотеки Сиб. гос. индустр. ун-та.;

3 Техэксперт : информационно-справочная система / ООО «Группа компаний «Кодекс». – Кемерово, [200 –]. – Режим доступа: компьютерная сеть Сиб. гос. индустр. ун-та.

15 Материально-техническое обеспечение учебной дисциплины

Материально-техническое обеспечение учебной дисциплины включает учебные аудитории, оснащенные оборудованием, компьютерной техникой, и техническими средствами обучения, в том числе:
- учебную аудиторию для проведения занятий лекционного типа, оборудованную учебной доской, экраном и мультимедийным проектором;
- учебную аудиторию для проведения занятий семинарского типа (практических занятий);
- учебную аудиторию для выполнения курсовых работ;
- учебную аудиторию (помещения) для групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации;
- помещения для самостоятельной работы, оснащенные компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду, научно-техническую библиотеку СибГИУ.

Рабочая программа дисциплины составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки (специальности) 38.03.02 «Менеджмент».

Составитель(и):

доцент Дубовик Юлия Валерьевна (кафедра менеджмента и территориального развития).

Рабочая программа дисциплины рассмотрена и утверждена на заседании кафедры.

Согласована:

Заместитель директора по закупкам –
начальник управления обеспечения производства,
комплектации и кооперации
ПАО «УРАЛМАШЗАВОД» А.А. Фаст

Приложение

Тестовые задания для входного контроля знаний обучающихся

Выберите один или несколько правильных ответов.

1) Бизнес-единицы – это...

а) отделы, подразделения
б) различные направления деятельности компании
в) предпринимательские организации

2) Конкуренция – это...

а) процесс управления субъектом своими конкурентными преимуществами для достижения победы или других целей в борьбе с конкурентами за удовлетворение потребностей.
б) обладаемая системой какая-либо эксклюзивная ценность, дающая ей превосходство перед конкурентами.
в) свойство объекта, характеризующееся степенью реального или потенциального удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке.
г) направление деятельности организации в долгосрочной перспективе, которое помогает достичь преимущества для организации в изменяющейся деловой среде для удовлетворения потребностей рынков и ожиданий заинтересованных лиц.

3) С увеличением количества соперничающих фирм конкуренция...

а) усиливается
б) ослабевает

4) Монополистическая конкуренция отличается от чистой конкуренции

а) количеством продавцов
б) количеством покупателей
в) однородностью товара

5) Какие из ниже перечисленных функций управления относятся к общим:

а) мотивация
б) информирование
в) контроль
г) принятие решений
д) прогнозирование

6) Элементами деловой среды являются:

а) информация;
б) макросреда;
в) конкурентная среда;
г) заинтересованные группы.

7) Линейный руководитель – это тот, кто:

а) контролирует деятельность всей организации
б) руководит деятельностью подчиненных ему производственных подразделений и работников
в) отвечает за определенную сферу деятельности в организации
г) руководит подразделениями или организацией в целом, оказывая прямое воздействие на подчиненных, решая все возникающие проблемы управления

8) Основные факторы макросреды:

а) экономические условия;
б) демографические факторы;
в) политические факторы;
г) потребители;
д) природные условия;
е) возможности фирм-производителей.

9) Какая позиция в матрице БКГ соответствует стратегии отступления?

а) «звезды»;
б) «собаки»;
в) «трудного ребенка».

10) Что такое жизненный цикл товара?

а) кругооборот товара;
б) время годности товара;
в) время с выхода товара на рынок и до его ухода с рынка.

Задания и вопросы для текущего контроля знаний обучающихся по разделам (темам) учебной дисциплины

Раздел 1. Введение в стратегический менеджмент

1 Устный опрос на занятии

Тема 1.1: Сущность стратегического менеджмента. Формирование стратегического менеджмента как дисциплины

Перечень примерных вопросов для устного опроса:

1) Чем отличаются понятия «стратегический менеджмент» и «операционный менеджмент».
2) Сформулируйте отличия понятий «стратегический менеджмент» и «стратегическое планирование».
3) Какова роль стратегического менеджмента в управлении организацией?
4) Каковы предпосылки возникновения стратегического менеджмента?

5) Какова история появления и развития стратегического менеджмента?

Тема 1.2: Основные понятия дисциплины. Составляющие стратегического менеджмента

Перечень примерных вопросов для устного опроса:

1) Что означает термин «стратегия»? Каковы особенности толкования этого термина с разных точек зрения?
2) К каким уровням относятся стратегии в организации?
3) Раскройте содержание понятий «миссия», «цель», «задачи».
4) Опишите элементы стратегического менеджмента, процесс стратегического менеджмента.
5) Охарактеризуйте роль стратегического анализа в менеджменте.
6) Что относится к процессу стратегического выбора?
7) Какие вопросы охватывает реализация стратегии?

2 Выполнение курсовой работы

В рамках учебной дисциплины предусмотрена самостоятельная работа обучающихся, результатом выполнения которой является оформленная в соответствии с требованиями пояснительная записка курсовой работы по заданной теме.

Примерный перечень тем курсовых работ представлен в рабочей программе дисциплины. Задание и методические указания к выполнению курсовой работы размещены в СУО «Moodle».

Перед выдачей темы курсовой работы обучающийся знакомится с графиком его выполнения и критериями оценки. Выполненная пояснительная записка курсовой работы загружается обучающимся в СУО «Moodle».

3 Тестирование по результатам освоения лекционного материала и самостоятельной работы (по темам 1.1-1.2)

Тестирование проводится для определения степени усвоения материалов лекций, а также выполнения самостоятельной работы в рамках часов, отведенных на самостоятельную работу обучающихся, в СУО «Moodle».

Перечень примерных вопросов для тестирования к теме 1.1:

1) Стратегический менеджмент ...

а) сложный
б) рутинный
в) относится к организации в целом
г) относится к отдельным операциям
д) связан с долгосрочной перспективой

е) связан с краткосрочной перспективой

2) Стратегическое управление – это:

а) такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, гибко реагирует и проводит своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности дает возможность организации выживать в долгосрочной перспективе, достигая при этом своих целей

б) непрерывно протекающий в компании системный процесс, направленный на определение приоритетов социальной политики компании, формирование среды корпоративной социальной ответственности, в том числе через обучение сотрудников, с помощью создаваемой в компании специализированной структуры управления, которая осуществляет подготовку, реализацию и координацию социальных программ, а также занимается процессом оценки результатов их реализации и доводит до сведения заинтересованных лиц эти результаты

в) управление организацией, функционирующей в условиях рыночной экономики

г) способ управления компанией, предназначенный для справедливого распределения результатов деятельности

3) Отсутствие стратегического управления проявляется прежде всего в следующих двух формах:

а) организации планируют свою деятельность исходя из того, что окружение либо вообще не будет меняться, либо же в нем не будет происходить качественных изменений

б) при нестратегическом управлении выработка программы действий начинается с анализа внутренних возможностей и ресурсов организации

в) при нестратегическом управлении выработка программы действий начинается с анализа возможностей и угроз

г) организации планируют свою деятельность исходя из того, что окружение будет меняться, либо же в нем будут происходить качественные изменения

4) Стратегическое позиционирование подразумевает...

а) увеличение производительности за счет применения новых методов и средств управления, в том числе: управление качеством, реинжиниринг, менеджмент изменений, партнерство, заключение субдоговоров для выполнения работ внешними фирмами и т.д.; означает выполнение

сходных видов деятельности лучше, чем это делают конкуренты.

б) осуществление отличных от конкурентов видов деятельности или выполнение схожей деятельности, но другими путями.

в) быстрое распространение наилучших способов организации производственных работ среди конкурентов. Соперники быстро перенимают передовые приемы менеджмента, новые технологии, вводят усовершенствования и лучшие способы удовлетворения потребителей.

5) Взгляд внутрь организации, поиск путей более эффективного использования ресурсов характерен для:

а) стратегического управления
б) оперативного управления
в) корпоративного управления
г) управления персоналом

6) Взгляд на работников как основу организации, ее главную ценность и источник ее благополучия характерен для:

а) стратегического управления
б) оперативного управления
в) корпоративного управления
г) управления социальной деятельностью

7) Может ли стратегическое управление дать точную и детальную картину будущего?

а) верно;
б) неверно.

Перечень примерных вопросов для тестирования к теме 1.2:

1) Стратегия организации в определенной стратегической зоне хозяйствования (определенный сегмент рынка) – это...

а) операционная стратегия
б) конкурентная стратегия
в) корпоративная стратегия

2) Стратегия подразделения по производству синтетических волокон многоотраслевой корпорации – это...

а) корпоративная стратегия
б) конкурентная стратегия
в) функциональная стратегия
г) операционная стратегия

3) Стратегия управления персоналом организации, производством, финансами и стратегии в других сферах деятельности – это…

а) операционная стратегия
б) конкурентная стратегия
в) корпоративная стратегия

4) Согласно пониманию стратегии как плана, у нее есть две существенные характеристики:

а) сознательность
б) намеренность
в) реализуемость
г) спонтанность

5) Согласно такому пониманию, стратегия становится опосредующей силой, или «посредником», между организацией и внешней средой:

а) пониманию стратегии как плана
б) пониманию стратегии как перспективы
в) пониманию стратегии как ловкого приема
г) пониманию стратегии как паттерна
д) пониманию стратегии как позиции

6) Понимание стратегии, которое включает в себя не только заранее разработанную последовательность действий, но и результативное поведение – это:

а) ловкий прием
б) паттерн
в) план
г) перспектива
д) позиция

7) Переработка общих сведений о направлении и намерениях, поступающих с корпоративного уровня в конкретные стратегии групповой и индивидуальной деятельности осуществляется на:

а) уровне предприятия
б) функциональном уровне
в) уровне отдельных исполнителей

8) По Г.Минцбергу стратегия представляет собой

а) план
б) прикрытие
в) порядок;
г) позиция
д) перспектива
е) прецедент
ж) признак
з) представление
и) предпринимательство
к) прерогатива

8) На каком организационном уровне определяется назначение компании, разрабатывается миссия и цели организации, а также выделяются ключевые области деятельности?

а) на корпоративном уровне
б) на уровне предприятия
в) на функциональном уровне

9) На корпоративном уровне:

а) выявляются ключевые области деятельности
б) выделяются ресурсы для каждого вида деятельности
в) разрабатываются конкретные стратегии групповой и индивидуальной деятельности
г) разрабатываются функциональные стратегии

10) На уровне ……. стратегические задачи чаще всего нацелены на успех в конкурентной борьбе

а) предприятия
б) корпорации
в) отдельных структурных подразделений

11) Конкурентная стратегия –

а) аспекты, относящиеся к функционированию организации в-целом: определение целей и направление деятельности организации, структура и финансирование деятельности и т.д.
б) является основой для всех прочих стратегических решений.
в) стратегические решения, позволяющие достичь преимущества над конкурентами на определенных рынках.
г) стратегия бизнес-единиц.
д) аспекты, относящиеся к функционированию организации, и подразделений, в том числе координация деятельности между подразделениями и внутри подразделений.
е) управление процессом принятия стратегических решений.

12) Какие пять толкований стратегии выделял Г. Минцберг?

а) план, ловкий прием, паттерн, позиция, перспектива
б) план, видение, прогнозирование, позиция, перспектива
в) ловкий прием, модель, паттерн, перспектива, позиция
г) план, прогнозирование, паттерн, позиция, перспектива

Раздел 2. Стратегический анализ

1 Устный опрос на занятии

Тема 2.1: Анализ макросреды (PEST-анализ)

Перечень примерных вопросов для устного опроса:

1) Опишите элементы анализа деловой среды.
2) Что относится к микро- и макросреде бизнеса?
3) Что относится к факторам дальнего и ближнего окружения?
4) Какие применяются инструменты для анализа деловой среды?
5) Что относится к экономическим, политическим, технологическим, социально-культурным факторам?
6) С какой целью изучается деловая среда в менеджменте?

7) С какой целью изучается макросреда?
8) Из каких источников можно получить информацию, необходимую для анализа макросреды организации?

Тема 2.2: Анализ ближнего окружения

Перечень примерных вопросов для устного опроса:

1) Какие факторы деловой среды относятся к ближнему окружению?
2) В чем состоит отличие понятий «микросреда» и «ближнее окружение»?
2) Объясните значения понятий «рынок», «отрасль», «заинтересованные группы».
3) В чем состоят отличия понятий: «конкуренты», «отрасль», «конкуренция»?
4) Объясните роль анализа ближнего окружения в принятии стратегических решений.
5) Какие методы и инструменты анализа применяют для анализа ближнего окружения?
6) С какой целью применяется модель «Пяти сил» в анализе ближнего окружения? В чем состоят преимущества данной модели с точки зрения формирования стратегии организации?

Тема 2.3: Анализ внутренней среды организации

Перечень примерных вопросов для устного опроса:

1) Что включат в себя понятие «внутренняя среда организации»?
2) Какими ресурсами располагает (может располагать) организация при освоении рыночных возможностей?
3) Какие методы и инструменты можно применять при анализе внутренней среды организации?
4) Что такое «цепочка ценности»? Из каких элементов она состоит?
5) Раскройте содержание понятия «культура организации». Какие типы организационной культуры можно выделить? Какие аналитические инструменты можно применить для анализа организационной культуры?
6) Какие типы организационных структур Вы знаете? В чем состоят их преимущества и недостатки

Тема 2.4: Оценка стратегической позиции организации

Перечень примерных вопросов для устного опроса:

1) Что такое SWOT-анализ? Какова его роль в формировании стратегических решений?

2) Каковы источники информации для проведения SWOT-анализа?
3) Что такое КФУ-анализ?
4) Что такое «конкурентные преимущества» и «стержневые компетенции»?
5) Какими свойствами должны обладать «конкурентные преимущества» и «стержневые компетенции»?

2 Выполнение практических работ

Задания для практических работ, теоретические и методические материалы для самостоятельного изучения представлены в методических указаниях к практическим занятиям.

Примерные задания для практических работ.

Тема 2.1: Анализ макросреды (PEST-анализ)

Задание 1

Приведены следующие факторы, влияющие на деятельность организации. Какие из них относятся к внешним?

Финансовые ресурсы; репутация у покупателей; инновационные способности и возможностей их реализации; наличие свободных рыночных ниш; увеличение разнообразия товара на рынке; нет ясных стратегических направлений; ухудшающаяся конкурентная позиция; вероятность появления новых конкурентов; рост продаж замещающего продукта; устаревшее техническое оборудование; низкая прибыльность, отсутствие квалификации и компетентности; контроль выполнения стратегии; слабое представление о рынке; слабые маркетинговые возможности; неспособность финансировать необходимые изменения в стратегии; замедление роста рынка; благоприятная политика правительства.

Задание 2

Приведены следующие факторы, влияющие на деятельность организации. Какие из них относятся к макросреде?

Квалификация персонала; репутация у покупателей; инновационные способности и возможностей их реализации; наличие свободных сегментов рынка; увеличение разнообразия турпродукта на рынке; увеличение продаж; ухудшающаяся конкурентная позиция; рост безработицы; наличие товаров-заменителей; устаревшее техническое оборудование; низкая прибыльность, слабое представление о рынке; изменение налогообложения; экономический кризис; возрастающее конкурентное давление; изменение потребностей покупателей; неблагоприятные демографические изменения; миграция населения в соседние регионы;

Задание 3

Приведены следующие факторы, влияющие на деятельность организации. Какие из них относятся к экономическим?

Квалификация персонала; репутация у покупателей; инновационные способности и возможностей их реализации; наличие свободных сегментов рынка; увеличение разнообразия турпродукта на рынке; увеличение продаж; ухудшающаяся конкурентная позиция; рост безработицы; распределение доходов населения; наличие товаров-заменителей; устаревшее техническое оборудование; низкая прибыльность, слабое представление о рынке; изменение ключевой ставки; экономический кризис; возрастающее конкурентное давление; изменение потребностей покупателей; неблагоприятные демографические изменения; миграция населения в соседние регионы;

Задание 4.

Приведите 1-2 примера того, как политические факторы могут влиять на деятельность организации и принятие управленческих решений в какой-либо сфере деятельности (по вашему выбору).

Тема 2.2: Анализ ближнего окружения

Примерные задания для практических работ.

Задание 1

Приведены следующие факторы, влияющие на деятельность организации. Какие из них относятся к ближнему окружению организации?

Квалификация персонала; репутация у покупателей; инновационные способности и возможностей их реализации; наличие свободных сегментов рынка; увеличение разнообразия турпродукта на рынке; увеличение продаж; рост безработицы; наличие товаров-заменителей; устаревшее техническое оборудование; низкая прибыльность, слабое представление о рынке; изменение налогообложения; экономический кризис; возрастающее конкурентное давление; изменение потребностей покупателей; неблагоприятные демографические изменения; миграция населения в соседние регионы.

Задание 2

Определите, к какому типу отраслевой структуры относятся

а) обувная промышленность,

б) черная металлургия,

в) производство корпусной мебели.

Ответ кратко обоснуйте.

Задание 3

Каким образом следующее обстоятельство влияет на интенсивность конкуренции в сфере производства электродвигателей? Аргументируйте с использованием модели «Пять сил» М. Портера.

Еще в начале 60-х ведущие электротехнические компании 14 стран Западной Европы создали Европейский комитет по координации стандартов. Этот комитет дал рекомендации по увязке мощностей и

типоразмеров двигателей. Однако в СССР была разработана собственная система ГОСТов. К ним, соответственно, приспособлены и ГОСТы многих машин и механизмов, до сих пор используемых на просторах стран СНГ.

Задание 4

Известно, что металлургические компании имеют тенденцию присоединять к себе поставщиков сырья, в том числе угольные предприятия или компании. Объясните, используя составляющие модели «Пять сил» М. Портера, каким образом данное обстоятельство влияет на конкуренцию в угледобывающей промышленности.

Задание 5

Каким образом изменится интенсивность конкуренции в отрасли авиаперевозок, если тарифы на железнодорожные перевозки снизятся? Объясните, используя составляющие модели «Пять сил» М. Портера.

Задание 6

Используя перечень факторов, определяющих конкурентные силы в соответствии с моделью М. Портера необходимо:

а) определить какая сила зависит от приведенных факторов;

б) соотнести выделенные факторы с соответствующей строкой таблицы.

Перечень факторов, определяющих конкурентную силу:

– число соперничающих фирм;

– темп роста спроса на продукцию;

– затраты покупателей продукции при переходе на другие ее виды;

– стремление фирм увеличить долю рынка за счет других;

– прибыльность стратегических решений фирм-конкурентов;

– приверженность потребителей к определенной торговой (товарной) марке;

– размер капитальных вложений, необходимых для выхода на рынок;

– наличие товаров-субститутов;

– темп роста объемов продаж товара-заменителя;

– степень стандартности товара;

– затраты, связанные с использованием другого сырья;

– доля издержек, приходящаяся на сырье при производстве товара;

– размеры покупателей;

– отличия в размерах фирм-производителей.

Основные конкурентные силы	Факторы, определяющие конкурентную силу
Сила позиции поставщиков	
Сила позиции потребителей	
Угроза появления новых конкурентов	
Угроза появления товаров-	

заменителей	
Конкуренция внутри отрасли	

Тема 2.3: Анализ внутренней среды организации

Примерные задания для практических работ.

Задание 1

В чем состоят основные преимущества применения цепочки ценностей в стратегическом анализе внутренней среды организации? Какими недостатками, на ваш взгляд, обладает данный стратегический инструмент и почему недостаточно широко применяется в стратегическом анализе деятельности организаций?

Задание 2

При разработке стратегии развития организации некоторые управленцы считают самым надежным критерием успешности деятельности организации прибыль или коэффициенты, ее характеризующие: норму рентабельности, доход в расчете на акцию, норму возврата инвестиций и т.д. Поэтому никакие другие критерии для оценки успешной деятельности организации не нужны.

Способствует ли выбранная система критериев выработке эффективной стратегии развития организации? Ответ обоснуйте.

Задание 3

В чем состоят основные задачи анализа затрат в ходе стратегического анализа внутренней среды предприятия?

Тема 2.4: Оценка стратегической позиции организации

Примерные задания для практических работ.

Задание 1

Рассмотрите пример приобретенных Вами относительно недавно товаров или услуг, определите в данной ситуации конкурентные преимущества компании-производителя или компании-продавца.

Задание 2

Сформулируйте ключевые факторы успеха для такого вида деятельности как высшее образование.

Задание 3

Сформулируйте ключевые факторы успеха для такого вида деятельности как добыча угля.

Задание 4

Выполните SWOT-анализ на основании следующих характеристик деятельности нефтегазовой компании и ее внешней среды:

- выход на новые рынки или сегменты рынка;
- рост налогового бремени;
- применение новейших информационных технологий;
- глубина и гибкость управления;
- образованное и молодое руководство среднего звена.
- нестабильность ситуации на финансовых рынках;

- наличие собственной сырьевой базы;
- высокоэффективная технология добычи и обработки нефти;
- преимущества в области издержек;
- возможность получения экономии от роста объема производства;
- высокий уровень качества продукции;
- усиление санкций;
- применение компанией инновационных технологий;
- не развита система продвижения;
- уменьшение числа конкурентов за счет появления барьеров входа на рынок;
- гибкая ценовая политика конкурентов;
- высокая степень соблюдения договорных обязательств в отношении конечных потребителей;
- снижение платежеспособности населения в результате ухудшения экономической ситуации.
- высококвалифицированный управленческий персонал;
- высокая заинтересованность рядовых сотрудников в развитии предприятия.
- устойчивые финансовые показатели;
- увеличение цен на сырье и продукцию.

Сформулируйте выводы по результатам проведенного анализа.

3 Выполнение курсовой работы

В рамках учебной дисциплины предусмотрена самостоятельная работа обучающихся, результатом выполнения которой является оформленная в соответствии с требованиями пояснительная записка курсовой работы по заданной теме.

Примерный перечень тем курсовых работ представлен в рабочей программе дисциплины. Задание и методические указания к выполнению курсовой работы размещены в СУО «Moodle».

Перед выдачей темы курсовой работы обучающийся знакомится с графиком его выполнения и критериями оценки. Выполненная пояснительная записка курсовой работы загружается обучающимся в СУО «Moodle».

4 Тестирование по результатам освоения лекционного материала и самостоятельной работы (по темам 2.1-2.2)

Тестирование проводится для определения степени усвоения материалов лекций, а также выполнения самостоятельной работы в рамках часов, отведенных на самостоятельную работу обучающихся, в СУО «Moodle».

Перечень примерных вопросов для тестирования (тема 2.1)

1) Элементами деловой среды являются:

а) информация;
б) макросреда;
в) конкурентная среда;
г) заинтересованные группы.

2) Основные факторы макросреды:

а) экономические условия;
б) демографические факторы;
в) политические факторы;
г) потребители;
д) природные условия;
е) возможности фирм-производителей.

3) Анализ внешней среды предполагает исследование двух ее компонентов: макросреды и непосредственного окружения. К анализу макросреды относится:

а) анализ состояния экономики
б) анализ политических процессов
в) анализ потребителей
г) анализ конкурентов

4) Какие из факторов макросреды оказывают влияние на успех деловых переговоров, восприятие потребительских товаров и рекламы, отношение к работе:

а) экономические;
б) социально-культурные;
в) политические факторы;
г) технологические.

5) Культура нации не влияет на использование технологий.

а) верно;
б) неверно.

6) Национальная культура оказывает значительное влияние на способы ведения бизнеса и отношение к работе.

а) верно;
б) неверно.

7) Национальная культура оказывает значительное влияние на особенности спроса и покупательское поведение.

а) верно;
б) неверно.

8) Технологические факторы способствуют улучшению стандартов жизни.

а) верно;
б) неверно.

9) Отношение к окружающей среде относится к технологическим факторам.

а) верно;
б) неверно.

Перечень примерных вопросов для тестирования (тема 2.2)

1) К факторам микросреды относятся:

а) демографические факторы;
б) сама фирма (организация);
в) клиенты;
г) конкуренты;
д) политические факторы;
е) экономические факторы;
ж) маркетинговые посредники;
з) поставщики.

2) Анализ внешней среды предполагает исследование двух ее компонентов: макросреды и непосредственного окружения. К анализу непосредственного окружения относится:

а) анализ правового регулирования
б) анализ природной среды
в) анализ рынка рабочей силы
г) анализ поставщиков

3) В современной экономике основными направлениями влияния информационных технологий на конкуренцию являются:

а) проникновение информационных технологий в цепочку ценности
б) преобразование товара
в) изменение характера конкуренции в отрасли
г) преобразование отдельных видов деятельности
д) вытеснение ручного труда
е) изменение потребностей клиентов

4) Если затраты покупателей при переходе с одной марки на другие незначительны, то конкуренция...

а) усиливается
б) ослабевает

5) К какой рыночной структуре можно отнести рынок железнодорожных перевозок?

а) монополия
б) олигополия
в) чистая конкуренция
г) монополистическая конкуренция

6) К какой рыночной структуре можно отнести рынок одежды?

а) монополия
б) олигополия
в) чистая конкуренция
г) монополистическая конкуренция

7) К какой рыночной структуре можно отнести рынок природного газа?

а) монополия

б) олигополия
в) чистая конкуренция
г) монополистическая конкуренция

8) Заинтересованные группы – это...

а) субъекты, которые могут оказать влияние на способность предприятия достигать поставленных целей
б) субъекты, которые непосредственно входят в контакт с предприятием и поставляют ему товары
в) субъекты, которые непосредственно контактируют с предприятием, покупая его товары

9) Какие из перечисленных ниже организаций не принадлежат к микроокружению фабрики «Красный Октябрь»?

а) банк, обслуживающий фабрику
б) поставщик упаковочных материалов
в) налоговая полиция
г) компания, закупающая продукцию фирмы

10) Конкуренция – это...

а) процесс управления субъектом своими конкурентными преимуществами для достижения победы или других целей в борьбе с конкурентами за удовлетворение потребностей.
б) обладаемая системой какая-либо эксклюзивная ценность, дающая ей превосходство перед конкурентами.
в) свойство объекта, характеризующееся степенью реального или потенциального удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке.
г) направление деятельности организации в долгосрочной перспективе, которое помогает достичь преимущества для организации в изменяющейся деловой среде для удовлетворения потребностей рынков и ожиданий заинтересованных лиц.

11) Критериями эффективности сегментирования являются:

а) лояльность покупателей
б) уровень дохода
в) отрасль
г) возможность оценки сегмента
д) значительность сегмента
е) доступность
ж) отличительные черты

12) Отличительными характеристиками рынка монополистической конкуренции являются:

а) большое количество продавцов
б) небольшое количество продавцов
в) единственный продавец
г) товар схожий, взаимозаменяемый

д) разнообразные товары

13) Сегментация – это…

а) разделение потребителей на однородные группы

б) определение места для своего товара в ряду аналогов

14) Факторы, влияющие на интенсивность конкуренции в отрасли:

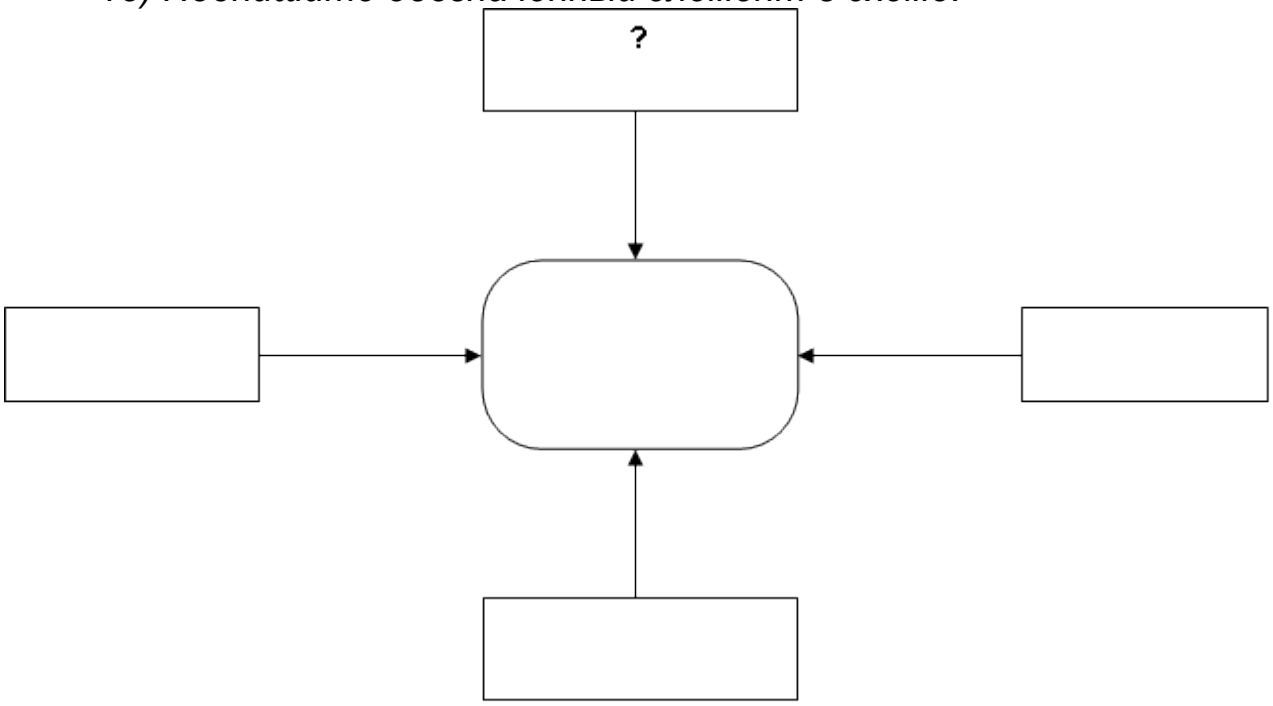
а) угроза со стороны товаров-заменителей

б) рыночная власть поставщиков и покупателей

в) угроза со стороны потенциальных конкурентов

г) обычаи делового оборота

15) Подпишите обозначенный элемент в схеме:



5 Тестирование по результатам освоения лекционного материала и самостоятельной работы (по темам 2.3-2.4)

Тестирование проводится для определения степени усвоения материалов лекций, а также выполнения самостоятельной работы в рамках часов, отведенных на самостоятельную работу обучающихся, в СУО «Moodle».

Перечень примерных вопросов для тестирования (тема 2.3)

1) Внутренняя среда включает:

а) культуру организации;

б) финансовые ресурсы муниципального бюджета;

в) человеческие ресурсы;

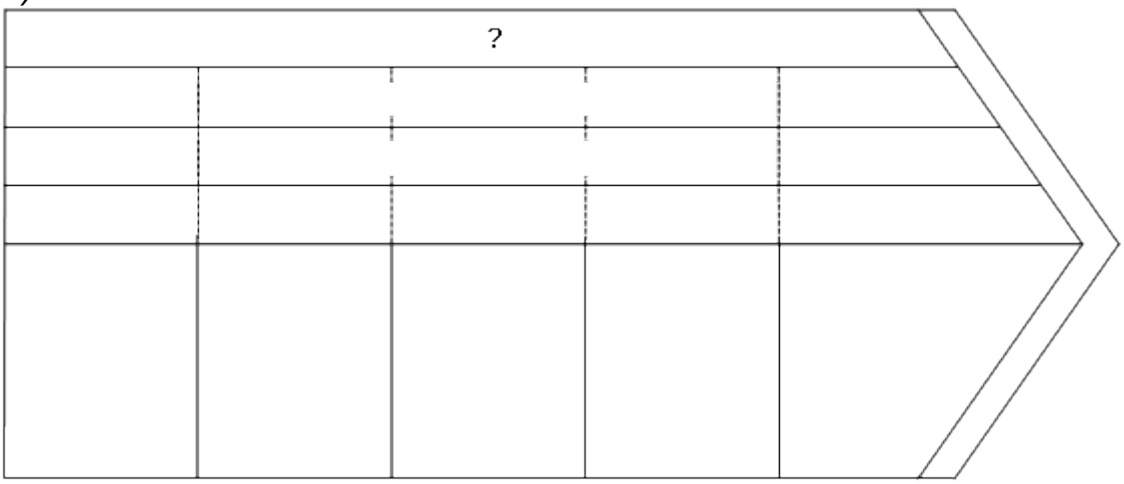
г) потребителей и конкурентов;

д) основные и вспомогательные виды деятельности.

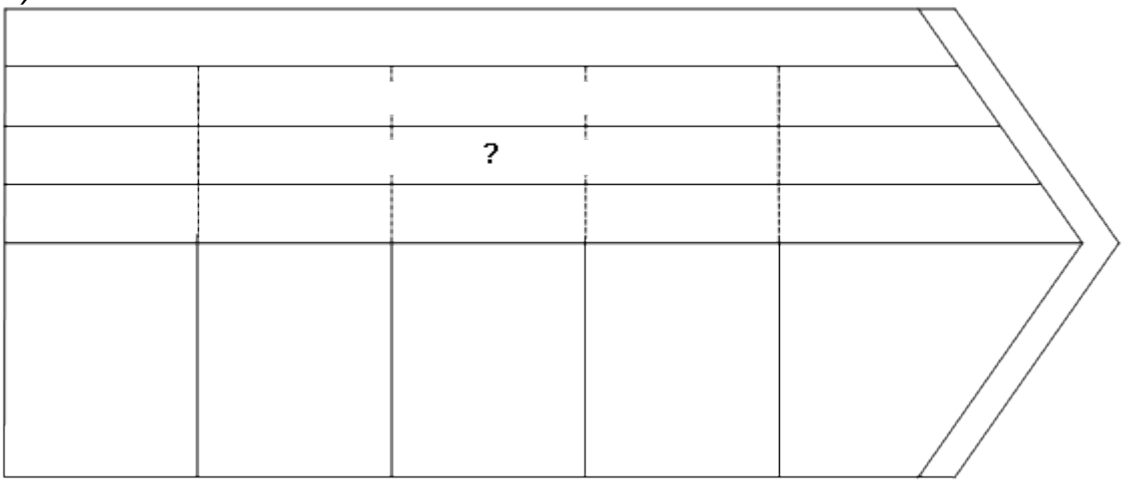
2) В анализе внутренней среды компании используются:

а) «цепочка создания ценности»;
б) «7S МакКинзи»;
в) «Пять сил» М.Портера.

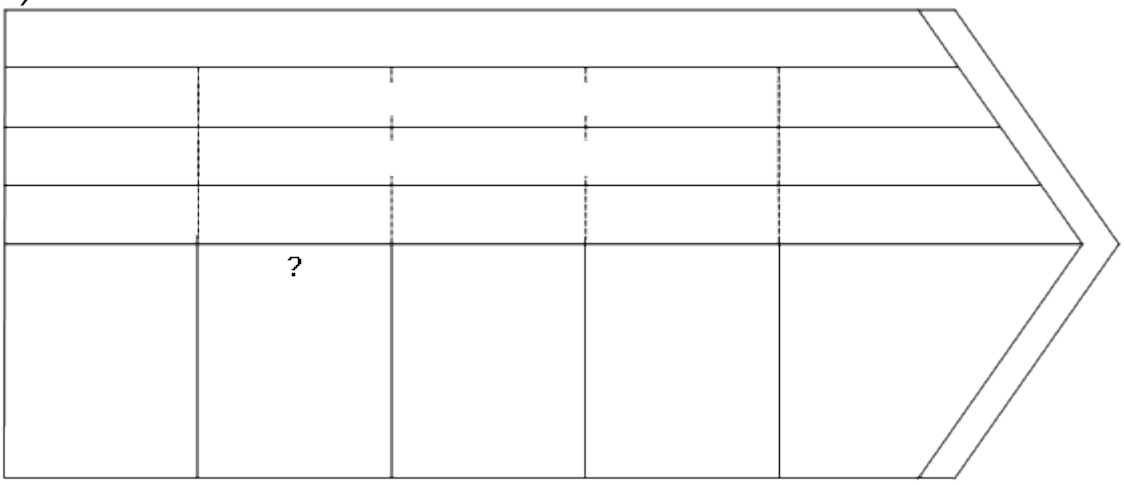
3) Подпишите обозначенный элемент в схеме:



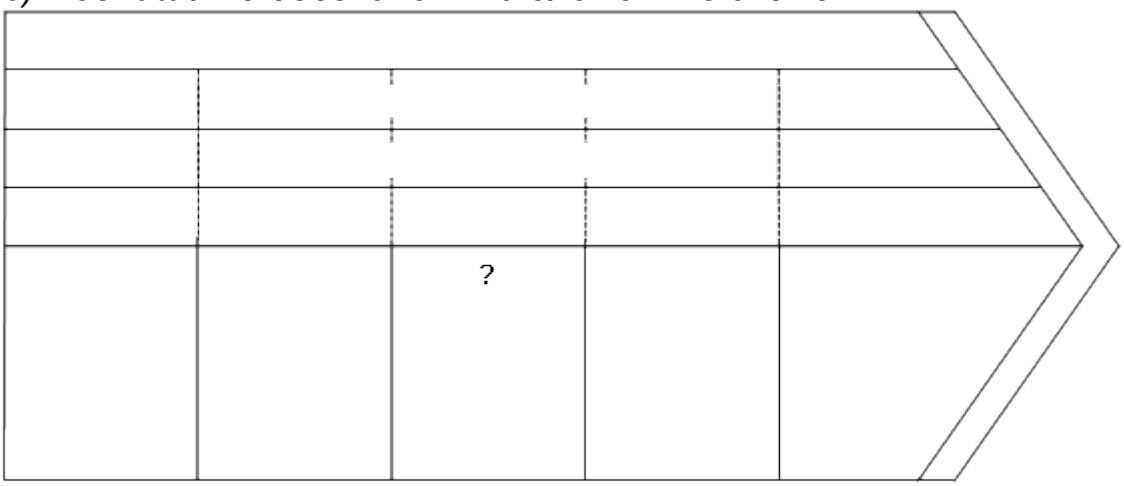
4) Подпишите обозначенный элемент в схеме:



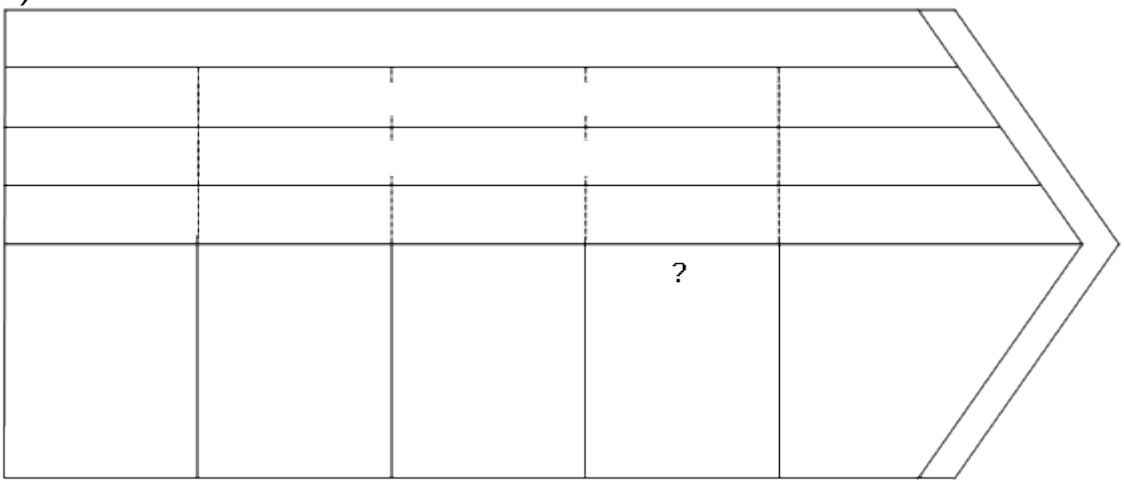
5) Подпишите обозначенный элемент в схеме:



6) Подпишите обозначенный элемент в схеме:



7) Подпишите обозначенный элемент в схеме:



8) К основным видам деятельности в цепочке ценности компании относятся:

а) маркетинг и продажи
б) производство
в) технологическое развитие
г) поставки сырья
д) управление человеческими ресурсами

9) К вспомогательным видам деятельности в цепочке ценности компании относятся:

а) маркетинг и продажи
б) производство
в) технологическое развитие
г) поставки сырья
д) управление человеческими ресурсами

Перечень примерных вопросов для тестирования (тема 2.3)

1) Конкурентное преимущество – это...

а) процесс управления субъектом своими конкурентными преимуществами для достижения победы или других целей в борьбе с конкурентами за удовлетворение потребностей.
б) обладаемая системой какая-либо эксклюзивная ценность, дающая ей превосходство перед конкурентами.
в) свойство объекта, характеризующееся степенью реального или потенциального удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке.
г) направление деятельности организации в долгосрочной перспективе, которое помогает достичь преимущества для организации в изменяющейся деловой среде для удовлетворения потребностей рынков и ожиданий заинтересованных лиц.

2) КФУ являются...

а) характеристикой компании
б) характеристикой отрасли
в) характеристикой сегмента рынка
г) характеристикой стратегической группы

Раздел 3. Стратегический выбор и реализация стратегии

1 Устный опрос на занятии

Тема 3.1: Основы стратегического выбора

Перечень примерных вопросов для устного опроса:

1) Объясните, что понимается под термином «стратегический выбор».
2) Каким требованиям должны соответствовать миссия и цели организации.
3) Какие базовые стратегии достижения конкурентных преимуществ Вы знаете?
4) Опишите модели М. Портера и К. Боумана для достижения конкурентных преимуществ.
5) Чем отличаются указанные модели? В чем проявляются их преимущества и недостатки?
6) Опишите матрицу И.Ансоффа, область ее применения.
7) Опишите матрицу BCG, область ее применения.

Тема 3.2: Реализация стратегии

Перечень примерных вопросов для устного опроса:

1) Какие вопросы организационного характера необходимо решить для обеспечения реализации выбранной стратегии?

2) Каким образом организационная структура связана с реализацией стратегии?
3) Опишите конфигурации организаций по Г.Минцбергу.
4) Какие изменения, как правило, необходимы в организации для обеспечения реализации выбранной стратегии?
5) Какие из изученных моделей можно применять для обоснования необходимости и повышения эффективности стратегических изменений?

2 Выполнение практических работ

Задания для практических работ, теоретические и методические материалы для самостоятельного изучения представлены в методических указаниях к практическим занятиям.

Тема 3.1: Основы стратегического выбора

Примерные задания для практических работ.

Задание 1

В истории компании Ford был период, когда она занималась выращиванием каучуконосных растений (каучук использовался для производства автомобильных покрышек), разведением овец (производство тканей для обивки салонов), производством стекла и стали. Какие стратегии были при этом использованы?

Задание 2

В середине 90-х годов на ведущем металлургическом предприятии региона параллельно с основной деятельностью начали развивать производства товаров народного потребления, например такие как сборка видеомагнитофонов и производство классической обуви. Определите применяемые при этом стратегии. Сформулируйте основные недостатки названных стратегий и возможные причины, по которым со временем отказались от таких стратегических решений.

Задание 3

Какие стратегии применяются, когда имеет место присоединение угольных предприятий к металлургическим компаниям? Какие преимущества получают при этом компании?

Задание 4

Сформулируйте разновидности стратегий интеграции и основные причины, по которым стратегия интеграции часто оказывается более жизнеспособной в долгосрочной перспективе по сравнению с диверсификацией.

Задание 5

Структура рынка, на котором действует Ваша организация, приближается к идеальным условиям совершенной конкуренции, т.е. имеется высокий спрос на товар, который выпускает Ваша организация,

большое число продавцов, отсутствие товаров-заменителей, одинаковая информационная обеспеченность товаропроизводителей. Какую конкурентную стратегию Вы бы предпочли и почему?

Тема 3.2: Реализация стратегии

Примерные задания к выполнению практических работ.

Задание 1

Разъясните, какое значение имеет организационная культура при реализации стратегических изменений в компании.

Задание 2

Используя *приведенную ниже ситуацию*, сформулируйте, каким образом руководство может воздействовать на приверженность персонала делу осуществления реализуемой стратегии. Какая из изученных моделей может быть использована для анализа этой проблемы и разработки рекомендаций?

Задание 3

Используя *приведенную ниже ситуацию*, определите, какие ресурсы имеют приоритетное значение? Какие действия должно осуществить руководство организации? Составьте примерный план.

Задание 4

Каким образом определить ориентиры использования денежных средств при реализации стратегии? (См. *ситуацию ниже*)

СИТУАЦИЯ

Наряду со стратегическими изменениями и созданием в организации необходимого климата важной задачей, которую приходится решать руководству на стадии выполнения стратегии, является формирование и мобилизация ресурсов организации, в особенности ее человеческого потенциала для осуществления стратегии.

Во-первых, важнейшим условием осуществления стратегии является приверженность, преданность членов организации делу организации, в частности делу осуществления реализуемой стратегии. Развить чувство приверженности достаточно сложно. На стадии выполнения стратегии руководство должно стараться делать все, чтобы у членов организации выработалось как можно более устойчивое восприятие стратегии организации как своего личного дела. Во-вторых, успех осуществления стратегии во многом зависит от того, насколько членам организации присуще стремление к достижению на своем рабочем месте наилучших результатов. Умение хорошо работать и стремление работать лучше являются теми характеристиками людей, которые всегда должны находиться в центре внимания руководства и, в частности, должны быть предметом особого внимания на стадии выполнения стратегии.

Основой деятельности по мобилизации ресурсов является распределение ресурсов организации по отдельным составляющим стратегии. Важнейшим условием эффективного использования ресурсов и, соответственно, эффективного осуществления стратегии является их правильное распределение во времени.

Процесс мобилизации ресурсов на стадии выполнения стратегии предполагает наряду с эффективным распределением ресурсов также оценку и удержание источников поступления капитала.

3 Выполнение курсовой работы

В рамках учебной дисциплины предусмотрена самостоятельная работа обучающихся, результатом выполнения которой является оформленная в соответствии с требованиями пояснительная записка курсовой работы по заданной теме.

Примерный перечень тем курсовых работ представлен в рабочей программе дисциплины. Задание и методические указания к выполнению курсовой работы размещены в СУО «Moodle».

Перед выдачей темы курсовой работы обучающийся знакомится с графиком его выполнения и критериями оценки. Выполненная пояснительная записка курсовой работы загружается обучающимся в СУО «Moodle».

4 Тестирование по результатам освоения лекционного материала и самостоятельной работы (по теме 3.1)

Тестирование проводится для определения степени усвоения материалов лекций, а также выполнения самостоятельной работы в рамках часов, отведенных на самостоятельную работу обучающихся, в СУО «Moodle».

Перечень примерных вопросов для тестирования:

1) Стратегия дифференцирования эффективна, если...

а) потребитель чувствителен в цене
б) потребитель нечувствителен в цене
в) потребитель характеризуется средней чувствительностью к цене

2) Эта стратегия позволяет добиться высокой доли рынка в целевом сегменте, но всегда ведет к малой доли рынка в целом

а) стратегия фокусирования
б) стратегия инноваций
в) стратегия диверсификации
г) стратегия изменений

3) К основополагающим стратегиям достижения конкурентных преимуществ относятся:

а) стратегия минимизации издержек
б) стратегия дифференциации
в) стратегия диверсификации
г) стратегия изменения

4) Источниками стратегического преимущества могут быть:

а) снижение издержек
б) дифференцирование
в) гибридная стратегия
г) фокусное дифференцирование
д) реклама

5) К недостаткам универсальных стратегий по М.Портеру относятся:

а) Низкие издержки сами по себе не способствуют продаже товаров (может низкая цена)
б) Дифференцирование можно использовать не только для установления премиальных наценок, но и увеличения объема продаж
в) Цену можно использовать для дифференцирования товара
г) Дифференцирование не способствует завоеванию чувствительных к цене потребителей

6) Гибридная стратегия основана на...

а) снижении издержек
б) дифференцировании
в) фокусном дифференцировании
г) выборе рыночной ниши

7) Информационные технологии способствуют достижению и поддержанию конкурентного преимущества, если:

а) используются для автоматизации производства
б) используются для учета и ведения записей
в) используются для координации видов деятельности

8) К факторам, благоприятствующим применению стратегии минимизации издержек, относятся:

а) продукция является стандартизированной
б) эластичность спроса по цене
в) недостаточность ресурсов
г) наличие достаточных финансовых ресурсов

9) Основным источником минимизации издержек в одноименной стратегии достижения конкурентных преимуществ является:

а) установление оптимального значения объема производства (эффект масштаба)
б) снижение затрат на НИОКР
в) переход на более дешевое или низкокачественное сырье
г) снижение управленческих затрат

10) К стратегиям интенсивного роста относятся:

а) дифференцирование

б) интеграция
в) диверсификация
г) снижение издержек

11) Интеграция может быть...

а) концентрической
б) обратной
в) прямой
г) диагональной
д) диверсификационной
е) горизонтальной

12) Матрица стратегий интенсивного роста предложена…

а) И.Ансоффом
б) М.Портером
в) Ф.Котлером
г) К.Боуманом

Вопросы для промежуточного контроля знаний обучающихся

1 Вопросы к защите курсовой работы

1 Дайте характеристику объекта исследования курсовой работы.
2 Каковы особенности стратегического управления в организации?
3 Опишите макросреду анализируемой организации.
4 Каковы основные результаты анализа конкуренции в рассматриваемой отрасли?
5 Охарактеризуйте внутреннюю среду анализируемой организации.
6 Каковы основные результаты SWOT-анализа?
7 Каким образом проводится БКГ-анализ?
8 Какие из стратегий интенсивного роста компания применяла в своей деятельности?
9 Какие базовые конкурентные стратегии реализованы компанией?
10 Какими конкурентными преимуществами обладает анализируемая компания?
11 Опишите стратегии, предлагаемые в курсовой работе.
12 Сформулируйте возможные рекомендации по реализации предложенных стратегий.

2 Вопросы к экзамену для промежуточной аттестации

1 Формирование стратегического менеджмента как дисциплины
2 Содержание и интерпретации понятия «стратегия» с точки зрения менеджмента
3 Понятие и содержание стратегического менеджмента. Его отличия от стратегического планирования

4 Развитие представлений о стратегическом менеджменте

5 Современные взгляды на стратегический менеджмент

6 Процесс стратегического менеджмента

7 Понятие и содержание стратегического анализа. Элементы стратегического анализа, их взаимосвязь

8 Анализ макросреды

9 Анализ конкурентной среды (5 сил М.Портера)

10 Стратегические группы в отрасли

11 Анализ рынка как элемент стратегического анализа

12 Заинтересованные группы. Понятие и их роль в формировании стратегии и политики организации

13 Цепочка ценностей компании (по М.Портеру)

14 Организационная культура. Понятие и методы анализа

15 Модель «7S МакКинзи»

16 «Культурная сеть» по Дж.Джонсону

17 ССВУ(СВОТ/SWOT)-анализ

18 КФУ-анализ

19 Конкурентное преимущество. Отличительные способности. Стержневые компетенции

20 Универсальные (базовые) стратегии по М.Портеру

21 Универсальные (базовые) стратегии по К.Боуману

22 Сравнение темпов роста и доли рынка (матрица BCG/БКГ)

23 Стратегии интенсивного роста (в т.ч. матрица И.Ансоффа)

24 Операционные стратегии и их применение

25 Реализация стратегических решений

26 Конфигурации организаций по Г.Минцбергу

27 Управление стратегическими изменениями