

«Кемеровский государственный университет»  
Новокузнецкий институт (филиал)  
Факультет информатики, математики и экономики

УТВЕРЖДАЮ:  
Декан факультета информатики,  
математики и экономики

\_\_\_\_\_ А.В.Фомина  
«9» февраля 2023 г.

## **Рабочая программа дисциплины**

### **Б1.В.11 Стратегический менеджмент**

*(код и название дисциплины по учебному плану)*

Направление подготовки

**38.03.02 Менеджмент**

*(шифр, название направления)*

Направленность (профиль) подготовки

**«Производственный менеджмент»**

Программа прикладного бакалавриата

Квалификация выпускника

**бакалавр**

Форма обучения

**Очная, заочная**

Год набора 2020

Новокузнецк 2023

## Лист внесения изменений

в РПД Б1.В.11 Стратегический менеджмент  
(код по учебному плану, название дисциплины)

### Сведения об утверждении:

на 2020 / 2021 учебный год

Переутверждена Ученым советом факультета информатики, математики и экономики  
(протокол Ученого совета факультета № 8 от 13.02.2020)

Одобрена на заседании методической комиссии факультета информатики, математики и экономики  
(протокол методической комиссии факультета № 6 от 06.02 2020)

Одобрена на заседании обеспечивающей кафедры экономики и управления  
протокол № 5 от 23.01.2020 г.

## Оглавление

1 Цель дисциплины.....	4
1.1 Формируемые компетенции.....	4
1.2 Дескрипторные характеристики компетенций.....	5
2 Объем и трудоёмкость дисциплины по видам учебных занятий. Формы промежуточной аттестации .....	5
3. Учебно-тематический план и содержание дисциплины.....	6
3.1 Учебно-тематический план .....	6
3.2. Содержание занятий по видам учебной работы.....	7
4 Порядок оценивания успеваемости и сформированности компетенций обучающегося в текущей и промежуточной аттестации. ....	14
5.2 Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины .....	17
6 Иные сведения и (или) материалы .....	18
6.1 Курсовая работа .....	18
6.2 Примерные вопросы и задания для промежуточной аттестации .....	20
Сведения о разработке и утверждении рабочей программы дисциплины .....	22

## 1 Цель дисциплины

В результате освоения данной дисциплины у обучающегося должны быть сформированы компетенции основной профессиональной образовательной программы прикладного бакалавриата (далее - ОПОП): ПК-3, ПК-8.

Содержание компетенций как планируемых результатов обучения по дисциплине см. таблицы 1.

### 1.1 Формируемые компетенции

Таблица 1 - Формируемые дисциплиной компетенции

Наименование вида компетенции	Наименование категории (группы) компетенций	Код и название компетенции	
Профессиональная	Организационно-управленческая деятельность	ПК-3	владением навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности
Профессиональная	Организационно-управленческая деятельность	ПК-8	владением навыками документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений

## 1.2 Deskрипторные характеристики компетенций

Таблица 2 – Deskрипторные характеристики компетенций, формируемых дисциплиной

Код и название компетенции	Deskрипторные характеристики компетенции по ОПОП	Дисциплины и практики, формирующие компетенцию по ОПОП
ПК-3	<p><b>Знать:</b>                      -содержание и взаимосвязь основных элементов процесса стратегического управления;                      -сущность стратегического менеджмента;</p> <p><b>Уметь:</b>                      -применять понятийно-категориальный аппарат стратегического менеджмента в профессиональной деятельности;                      -разрабатывать и формулировать миссию, генеральную цель, стратегическое видение организации;                      -разрабатывать систему целей организации;                      -анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации, выявлять ее ключевые элементы и оценивать их влияние на организацию;                      -разрабатывать корпоративные, конкурентные и функциональные стратегии развития организации;                      -осуществлять рациональный выбор стратегии развития организации;                      -определять основные направления формирования условий эффективного выполнения стратегии организации;                      -определять основные этапы выполнения стратегии развития организации;                      -определять основные характеристики стратегического контроля.</p> <p><b>Владеть:</b>                      - владением навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации для повышения ее конкурентоспособности</p>	Б1.Б.06 Менеджмент Б1.Б.25 Управление проектами Б1.В.05 Планирование в организации Б1.В.11 Стратегический менеджмент Б1.В.12 Антикризисное управление Б1.В.13 Управление конкурентоспособностью организаций и территорий Б2.В.02(П) Производственная практика. Практика по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности Б2.В.03(П) Производственная практика. Преддипломная практика Б3.Б.01(Д) Защита выпускной квалификационной работы, включая подготовку к процедуре защиты и процедуру защиты ФТД.02 Оперативно-производственное планирование на предприятии
ПК-8	<p><b>Знать:</b>                      – закономерности формирования инновационных стратегий.</p> <p><b>Уметь:</b>                      – разрабатывать инновационную стратегию развития организации.</p> <p><b>Владеть:</b>                      – навыками документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений.</p>	Б1.Б.12 Делопроизводство и документооборот Б1.В.08 Оперативное управление Б1.В.09 Инновационный менеджмент Б1.В.11 Стратегический менеджмент Б1.В.ДВ.04.01 Организация производства Б1.В.ДВ.04.02 Организация труда на промышленном предприятии Б2.В.02(П) Производственная практика. Практика по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности Б2.В.03(П) Производственная практика. Преддипломная практика Б3.Б.01(Д) Защита выпускной квалификационной работы, включая подготовку к процедуре защиты и процедуру защиты

## 2 Объём и трудоёмкость дисциплины по видам учебных занятий. Формы промежуточной аттестации

Общая трудоемкость дисциплины составляет **4** зачетных единиц (ЗЕТ), **144** академических часов.

Таблица 3 – Объем и трудоемкость дисциплины по видам учебных занятий

Общая трудоемкость и виды учебной работы по дисциплине, проводимые в разных формах	Объём часов по формам обучения	
	ОФО	ЗФО
1 Общая трудоемкость дисциплины	<b>144</b>	<b>144</b>
2 Контактная работа обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) (всего)	57	22
Аудиторная работа (всего):	57	22
в том числе:		
лекции	18	10
практические занятия, семинары	36	12
практикумы		
лабораторные работы		
в интерактивной форме	24	6
в электронной форме		
Внеаудиторная работа (всего):	54	113
в том числе, индивидуальная работа обучающихся с преподавателем		
подготовка курсовой работы /контактная работа	3	3
групповая, индивидуальная консультация и иные виды учебной деятельности, предусматривающие групповую или индивидуальную работу обучающихся с преподавателем)		
творческая работа (эссе)		
3 Самостоятельная работа обучающихся (всего)	51	110
4 Промежуточная аттестация обучающегося - экзамен	36	9

### 3. Учебно-тематический план и содержание дисциплины

#### 3.1 Учебно-тематический план

Таблица 4 - Учебно-тематический план

*для очной формы обучения*

№ недели п/п	Раздел дисциплины	Общая трудоемкость (в часах)	Виды учебных занятий, включая самостоятельную работу обучающихся и трудоемкость (в часах)				Формы текущего контроля успеваемости
			учебная работа			самостоятельная работа обучающихся	
			всего	лекции	лабораторные работы		
1-2	Сущность стратегического менеджмента	12	2	-	4	6	Дискуссия, практическое задание
3-4	Процесс стратегического управления	12	2	-	4	6	Контрольная работа
5-6	Разработка миссии, целей и видения организации	19	2	-	4	9	Практическое задание

7-8	Стратегический анализ	14	2	-	6	6	Комплексные ситуационные задачи
9-10	Стратегическое планирование	14	2	-	6	6	Устный опрос
11-12	Стратегия и стратегические решения	14	4	-	4	6	Устный опрос, индивидуальные задания
13-14	Интеграционные стратегии	12	2	-	4	6	Ситуационные задачи
15-16	Реализация стратегических решений	12	2	-	4	6	Задания для анализа
	Курсовая работа	3					
	Промежуточная аттестация обучающегося	36					Экзамен
<b>Итого</b>		<b>144</b>	<b>18</b>	<b>-</b>	<b>36</b>	<b>51</b>	

### для заочной формы обучения

№ п/п	Раздел дисциплины	Общая трудоемкость (в часах)	Виды учебных занятий, включая самостоятельную работу обучающихся и трудоемкость (в часах)				Формы текущего контроля успеваемости
			учебная работа			самостоятельная работа обучающихся	
			лекции	лабораторные работы	семинары, практические занятия		
1	Сущность стратегического менеджмента	16	1	-	1	14	Дискуссия, практическое задание
1	Процесс стратегического управления	16	1	-	1	14	Контрольная работа
2	Разработка миссии, целей и видения организации	17	1	-	2	14	Практическое задание
2	Стратегический анализ	18	2	-	2	14	Комплексные ситуационные задачи
3	Стратегическое планирование	18	2	-	2	14	Устный опрос
3	Стратегия и стратегические решения	17	1	-	2	14	Устный опрос, индивидуальные задания
4	Интеграционные стратегии	16	1	-	1	14	Ситуационные задачи
4	Реализация стратегических решений	14	1	-	1	12	Задания для анализа
	Курсовая работа	3					
	Промежуточная аттестация обучающегося	9					Экзамен
<b>Итого</b>		<b>144</b>	<b>10</b>	<b>-</b>	<b>12</b>	<b>110</b>	

### 3.2. Содержание занятий по видам учебной работы

Таблица 5 – Содержание дисциплины

№	Наименование раздела, тем дисциплины	Содержание раздела дисциплины
<i>Содержание лекционных занятий</i>		
1	Сущность стратегического менеджмента	Понятие стратегического менеджмента. Особенности стратегического управления. Цели и задачи стратегического менеджмента. Основные законы управления. Модели и концепции стратегического управления. Технологии стратегического менеджмента.

№	Наименование раздела, тем дисциплины	Содержание раздела дисциплины
<i>Содержание лекционных занятий</i>		
2	Процесс стратегического управления	Процесс стратегического управления. Цели организации, их характеристика и классификация. Анализ и оценка внешней среды организации. Управленческое обследование сильных и слабых сторон организации. Анализ и выбор стратегических альтернатив развития. Реализация стратегии. Управление реализацией стратегии. Стратегический маркетинг.
3	Разработка миссии, целей и видения организации	Классификация целей организации, процесс и технологии разработки целей. Понятие миссии организации, ее значение в жизнедеятельности организации, требования к формулировке и содержанию миссии. Формирование стратегического видения.
4	Стратегический анализ	SWOT- анализ, PEST- анализ, ситуационный анализ, методы моделирования и прогнозирования в стратегическом менеджменте. Основные технологии прогнозирования, экспертное прогнозирование. Ситуационные центры.
5	Стратегическое планирование	Стратегические карты. Дорожная карта. Стратегический план. Программно-целевое планирование. Правила и способы стратегического планирования. Реализация стратегии и сводные планы.
6	Стратегия и стратегические решения	Понятие стратегии, классификация стратегий. Базовые (эталонные) стратегии. Конкурентные стратегии. Стратегия лидерства за счет экономии на издержках. Стратегия дифференциации. Стратегия фокусирования. Стратегия разработки новой продукции. Сбалансированная система показателей.
7	Интеграционные стратегии	Стратегические союзы и совместные предприятия. Горизонтальная и вертикальная интеграция. Инсорсинг, аутсорсинг. Слияние и поглощение компаний.
8	Реализация стратегических решений	Реализация стратегии. Сценарный подход. Реализация стратегических решений в условиях неопределенности и риска. Стратегический контроль. Управление качеством. Управление инновациями.
<i>Содержание практических занятий</i>		
1	Сущность стратегического менеджмента	Вопросы для обсуждения и пример практического задания представлены после таблицы
2	Процесс стратегического управления	Пример контрольной работы представлен после таблицы
3	Разработка миссии, целей и видения организации	Пример практического задания представлен после таблицы
4	Стратегический анализ	Выполнение ситуационных задач, выполнение SWOT-анализа на примере конкретных организаций
5	Стратегическое планирование	Дискуссия по означенным вопросам
6	Стратегия и стратегические решения	Доклады по вопросам темы, выполнение индивидуальных заданий
7	Интеграционные стратегии	Решение ситуационных задач
8	Реализация стратегических решений	Анализ ситуаций

Итоговая оценка выставляется в ведомость согласно следующему правилу (таблица 6):

Таблица 6. Оценка уровня сформированности компетенций в промежуточной аттестации

Критерии оценивания компетенции	Уровень усвоения дисциплины и компетенций	Итоговая оценка		Сумма баллов по 100-балльной шкале
		Экзамен /зачет с оценкой	зачет	
		Буквенный эквивалент / оценка	Буквенный эквивалент	
Обучающийся не владеет теоретическими основами дисциплины и научной терминологией, демонстрирует отрывочные знания, не способен решать практические профессиональные задачи, допускает множественные существенные ошибки в ответах, не умеет интерпретировать результаты и делать выводы.	Первый	Неудовлетворительно / 2	Не зачтено	Менее 51 балла
Обучающийся владеет частично теоретическими основами дисциплины и научной терминологией, фрагментарно способен решать практические профессиональные задачи, допускает несколько существенных ошибок в решениях, может частично интерпретировать полученные результаты, допускает ошибки в выводах.	Пороговый	Удовлетворительно / 3	Зачтено	51-65
Обучающийся владеет теоретическими основами дисциплины и научной терминологией, грамотно излагает материал, способен решать практические профессиональные задачи, но допускает отдельные несущественные ошибки в интерпретации результатов и выводах.	Повышенный	Хорошо / 4		66-85
Обучающийся в полной мере владеет теоретическими основами дисциплины и научной терминологией, грамотно излагает материал, способен иллюстрировать ответ примерами, фактами, данными научных исследований, применять теоретические знания для решения практических профессиональных задач. Правильно интерпретирует полученные результаты и делает обоснованные выводы.	Продвинутый	Отлично / 5		86-100

### Примеры практических занятий

#### Тема 1. Сущность стратегического менеджмента

##### *Вопросы для обсуждения:*

1. Сущность стратегического менеджмента.
2. Предпосылки развития стратегического управления на российских предприятиях.
3. Этапы развития корпоративного планирования.

Основные положения данных вопросов должны быть законспектированы и предоставлены на проверку преподавателю. Студенты должны быть готовы к дискуссионному обсуждению вопросов.

### ***Задание: Построить логический алгоритм***

Социальная ориентация бизнеса в Японии – важная составляющая часть национального стиля менеджмента. Известное выражение: «Прцветающая фирма – богатое общество» подтверждается впечатляющими успехами японской экономики и высоким уровнем жизни населения. Из предложенных далее формулировок, отражающих стратегию японской фирмы «Орион» и методы ее реализации, составьте логически построенный алгоритм, характеризующий социально-ориентированный менеджмент этой фирмы.

### **Тема 2. Процесс стратегического управления**

#### ***Контрольная работа***

Описать системный подход к стратегическому менеджменту, маркетинговый, функциональный, комплексный процессный и ситуационный подходы, а также различия и сходства между ними.

Основные положения данных вопросов должны быть законспектированы и предоставлены на проверку преподавателю. Студенты должны быть готовы к дискуссионному обсуждению вопросов.

### **Тема 3. Разработка миссии, целей и видения организации**

#### ***Практическое задание «Сумка полная денег»***

Дать возможность группе «помечать» без финансовых ограничений.

- В сумке находится 500 000 с запиской, что нет никаких ограничений, кроме одного – все деньги должны быть потрачены на фирму. Другими словами, не должно быть никаких путешествий на Гавайи и других вещей подобного рода.

- Сформируйте группы по 3 человека и поручите им написать «лист пожеланий» о необходимых расходах.

- Затем попросите каждую из групп огласить результаты.

- Составить групповой «лист пожеланий».

- Затем попросите каждую из групп огласить результаты.

*Вопросы для обсуждения:*

1. Кто из вас изменил свои собственные мысли после совещания со своей командой?

2. Был ли групповой «лист пожеланий» лучше, чем индивидуальный? Почему?

3. Если ваше предложение действительно важно, как можно убедить в этом остальных?

*Советы для обсуждения:*

Не смотря на то, что деньги не могут быть использованы в личных целях, их можно вложить так, что они принесут некоторый доход.

### **Тема 4. Стратегический анализ**

#### ***Ситуационная задача:***

Прочитать, проанализировать, ответить на вопросы:

Страна Сафари. С глубоким вздохом Уильбур Томпсон отложил финансовые отчеты. Сейчас совсем не ко времени были мысли о потере 100 тыс. долл. Только за первый год как он начал дело. Ветеринар сообщал, что погибла вторая жирафа, но и это не отвлекало от мысли, что нашли еще одну зебру, растерзанную, по-видимому, львами. Это он понять не мог. Ведь ему обещали, что львы, выращенные в неволе, если их хорошо кормить, не будут нападать на других животных. А кормили их, конечно, хорошо. Вот же счета за корм для львов! Но – за последние полгода это была третья зебра, на которую они напали.

Обещания! Все обещали, и все же... Вот, например, взять хоть это шоссе, проходящее рядом со входом в его парк. Власти штата уверяли, что оно будет готово через три месяца после того, как должна была открыться Страна Сафари. И вот прошло больше, чем год - никаких сдвигов. Наверняка новая администрация штата пересмотрела все проекты, особенно касающиеся шоссе и налогов. Налогоплательщики не хотят увеличения платежей, а что говорить о новой администрации! Прежний начальник дорожного отдела торжественно обещал, что они проведут дорогу от шоссе к стране Сафари, а сейчас оказывается, что новый начальник

среди других обещаний пересматривает вопрос и об этой дороге. А ведь если дороги не будет – его парку конец!

Но самые неприятные известия были в письме, которое он держал сейчас в руках. Это было уведомление о том, что против него и его страны Сафари возбуждено дело по обвинению в халатности. Он вспомнил Бертонов. Как-то летом они проезжали через парк. Вдоль всей дорожки стояли щиты с предупреждениями, что опасно открывать окна машин, но один из Бертоновских детей все же опустил стекло и бросил за окно бутерброд. Один из львов (“Наверное тот, что охотится за зебрами, - подумал вдруг Томпсон”) проглотил бутерброд и вскочил на крышу остановившейся машины, очевидно прося еще. Бертон, в панике, резко нажал на акселератор, и не справился с управлением, автомобиль съехал с дорожки и врезался в ближайшее дерево. Хотя члены семейства отделались царапинами, но машина была разбита вдребезги. В деле, которое возбудил Бертон, он требовал компенсацию в размере 3млн.долл., 10 тыс. за разбитый автомобиль и 2млн. 990 тыс.- за моральный ущерб.

Томпсон снова вдохнул. "И как такая замечательная идея могла так плохо пойти" - недоумевал он.

Года три назад Томпсону подвернулась возможность купить по договорной цене большой участок земли в южном Техасе, на котором когда-то велись поиски нефти.

Группа нефтеразведки, которой принадлежала эта земля, пыталась избежать банкротства и реализовывала свои фонды. Томпсон же, бывший тренер бейсбольной команды низшей лиги, после того, как с ним не возобновили контракт, искал какое-то новое дело. Его скудные сбережения быстро таяли, и это дело с землей показалось ему возможностью, сулящей большую выгоду. Он помнил, какое удовольствие они семьей получили от путешествия в Африку несколько лет назад, и думал, что "открытый" парк, где люди, оставаясь в своих автомобилях, могли бы наблюдать свободно разгуливающих животных, привлечет множество посетителей. Участок находился на пути между посещаемыми туристами городками Сан Антонио и Корпус Кристи, примерно в полутора часах езды от каждого из них, и лишь в 15 милях к западу от него, в районе городка Поко, в штате Техас, проходила дорога номер 37, соединяющая два штата. Для тех, кто приехал в Сан Антонио, было бы соблазнительно съездить на денек на африканское Сафари, а туристы, посещающие расположенный на побережье Корпус Кристи, тоже могли бы по пути заехать сюда. Впоследствии, совместно с властями обоих городков можно было бы организовать туристические маршруты, включающие посещение обоих городков – и расположенный между ними парк. Возможности казались безграничными! Томпсон воодушевился настолько, что вложил в это остатки своих сбережений и все деньги, которые ему удалось достать. Для успеха предприятия предстояло много поработать. Нужно было организовать финансовую поддержку, контракты на строительство, покупку и перевозку животных, контракты с фирмами о кормах, подбор и обучение персонала и десятки других дел. Он дал согласие на покупку участка, заплатил деньги и приступил к долгому и трудному делу по превращению куска земли в засушливом и бесплодном южном Техасе в нечто, как можно больше напоминающее то, что он видел когда-то в Кении.

Томпсон объединился еще с двумя компаньонами и приступил к прибыльному рискованному бизнесу. Американцы все больше стали разъезжать; все – и удлинившиеся отпуска, и популярность идеи поехать и отпуск на машине, и увеличившаяся часть заработка, которую можно потратить на отдых, - сулило успех практически каждому предприятию, связанному с туризмом. На тот миллион, который он получил с компаньонов, он купил землю, а агенту по закупкам, знакомому еще по Африке, он заказал животных. Сразу же после сообщения Томпсона о готовности парка принять животных, этот агент брался завести львов, зебр, газелей, жираф, других диких животных и разных обезьян. Все животные выращивались в неволе, и Томпсона уверяли, что со львами, если их хорошо кормить, никаких трудностей не будет.

Вдоль границы участка возвели забор высотой 15 футов, увитый виноградом, с колючей проволокой по верху. Томпсон посадил на участке множество взрослых деревьев и кустарников, выкопал озерцо в 10 акров и провел через парк извилистую дорожку. Проехать весь маршрут со скоростью 5-10 миль в час можно было самое большое за час. Посетителям предписывалось во время поездки через парк по этой хорошо маркированной дорожке не выходить из машины. Можно было останавливаться и любоваться пасущимися или играющими

животными, но при условии, что окна автомобилей в течении всего времени пребывания в парке будут закрыты.

За въезд в Страну Сафари, как сообщала реклама, взрослые должны заплатить 5,5 долл., дети- 3,5 долл., дети до двух лет бесплатно. За отдельным забором находилась зона отдыха со столами и небольшой игровой площадкой. Путешествующие, по замыслу организаторов, покупают билеты, медленно едут через парк и заканчивают поездку в зоне отдыха, где дети и взрослые могут выйти из машины и размяться.

*Вопросы для обсуждения:*

1. Какие ошибки содержал план Томпсона?
2. Какие из встретившихся ему трудностей можно было предвидеть? Как можно было бы их избежать?
3. Что вы думаете о месторасположении Страны Сафари?
4. Какие способы прогнозирования мог использовать Томпсон, создавая свой план?
5. Что делать Томпсону в сложившейся ситуации?

## **Тема 5. Стратегическое планирование**

*Вопросы для устного опроса:*

1. Постарайтесь правильно определить последовательность действий («дорожку шагов») менеджера при формировании стратегического плана.
2. Проанализируйте возможные этапы стратегического планирования.
3. Оцените, какие элементы стратегического планирования имеют, по вашему мнению, ключевое значение.
4. Приведите, пожалуйста, Ваше определение стратегического планирования.
5. Укажите основные модели стратегического планирования.
6. Рассмотрите глобальные проблемы стратегического планирования на уровне проблем развития человечества в целом.
7. Рассмотреть 4 вида управленческой деятельности в рамках процесса стратегического планирования.
8. Что является основой стратегического плана?
9. Классификация методов прогнозирования.
10. Бизнес-план предприятия.
11. Принципы прогнозирования и параметры прогнозов.

## **Тема 6. Стратегия и стратегические решения**

*Вопросы для устного опроса:*

1. Какие основные требования к менеджеру и персоналу должны быть предъявлены в западном и японском подходах для успешной их реализации?
2. Раскройте связь между стратегическим планированием производства, научно-техническим прогрессом и образовательным уровнем персонала в бизнесе?
3. Чем объяснить упор на "гибкость" практически во всех аспектах японского стратегического планирования?

*Индивидуальное задание (пример):*

Прочитать, проанализировать различные точки зрения, ответить на вопросы.

**Точка зрения:** "Определение множества целей, называемое в экономической науке целевой функцией, - сложный процесс, связанный с принятием государством стратегического курса, соответствующих политически, экономических и других решений. Рыночная экономика, являющаяся в глазах государства объектом регулирования, обладает определенной инерционностью. Правительству надо заранее знать не только вероятный результат, но и то, когда его можно ожидать.

*Какова конфигурация целевой функции? Следует ли правительству стремиться к одновременному достижению обозначенных в ней целей или лучше ограничиться расстановкой приоритетов, определить какую-то очередность, разместив цели по степени их важности?" (А.Лившиц).*

**Точка зрения:** "Специалисты по системам ППБ (планирование – программирование – составление бюджета), с помощью которых разработка обязательно начинается с выявления политических предпочтений." (А.Лившиц).

Точка зрения: "Накопление опыта регулирования подводит к предпочтению сокращения размерности целевой функции. Я. Тинберген считал необходимыми ее восемь элементов (объем госрасходов; темп изменения реальной заработной платы; уровень занятости; индикатор распределения доходов; размеры инвестиций; совокупный спрос; уровень производства; сальдо платежного баланса)" (А.Лившиц).

**Точка зрения:** "В 70-е годы в реальных целевых функциях осталось всего "четыре слагаемых"– "полная" занятость; стабильность цен; отсутствие неуправляемых дефицитов платежного баланса; устойчивый уровень экономического развития.

В настоящее время многие правительства ограничиваются постановкой и решением двух стратегических задач, направляя усилия на достижение нового качества экономического роста и борьбу с неуправляемой инфляцией" (А.Лившиц).

**Вопросы для контрольной работы:**

1. Что такое целевая функция стратегического планирования?
2. Почему неизбежны предпочтения и приоритеты при реализации проблем, определяемых целевой функцией?
3. Какие предложения и почему при регулировании современной экономики выбирают правительства разных стран?
4. Анализ факторов внешней среды организации.
5. Характеристики внешней среды организации.
6. Полно ли перечислены факторы внешней среды?
7. Что определяет фактор внешней среды: возможности или угрозы?
8. Дайте анализ тех социальных последствий, которые имеют место для организации (Фирмы) при гипотетическом правдоподобном факторов внешней среды.
9. Какие черты сбытовой ориентации менеджмента определили его отмирание и почему?
10. Приведите примеры из истории экономики по влиянию менеджмента на эффективность фирм в различные периоды развития производства.
11. Каким вы видите развитие маркетинга в информационном предпринимательском обществе (постиндустриальном обществе)?

**Тема 7. Интеграционные стратегии**

**Ситуационные задачи:**

1. На основе отчетных данных о наличии автомобильной техники и фактическом расходе денежных средств на ее содержание и эксплуатацию на транспортных предприятиях А и Б, приведенных в таблице 1., необходимо рассчитать прогноз потребности в денежных средствах на эти цели в будущем году, если количество данной техники увеличится по сравнению с отчетным периодом, на предприятии А на 5, а на предприятии Б на 39 единиц.

Таблица 1.

Предприятие	Расход денежных средств в отч.году, руб.	Количество техники, шт.	Удельный расход, руб.
А	25025	715	35
Б	44823	1115	40,2

## Тема 8. Реализация стратегических решений

### Ситуация для анализа

Николай С., проработав в страховой компании около года в должности экономиста, был назначен на должность руководителя отдела страхования гражданской ответственности. Этому способствовал ряд важных обстоятельств, которые учитывались руководством компании при принятии такого решения.

Николай С. Имел хорошее базовое образование, знал иностранные языки, был коммуникабелен, энергичен, исполнительен. За время работы в компании он очень вырос как специалист, продемонстрировав незаурядные способности. Однако первый же рабочий день Николая С. В качестве руководителя не удался. Если в целом коллектив отдела встретил его доброжелательно, но одна из опытных сотрудниц Валентина Григорьевна демонстративно отказалась признать нового руководителя. В ответ на просьбу Николая С., которую он адресовал всем сотрудникам, о представлении ему для ознакомления отчетов о работе за минувший месяц, Валентина Григорьевна заявила следующее:

«Я работаю в отделе 20 лет. Ваш предшественник на посту руководителя отдела Иван Михайлович, которого мы недавно с почестями проводили на пенсию, никогда не проверял мою работу. Он всегда был уверен в моей квалификации и исполнительности. За работу, которую я выполняла в эти годы, меня неоднократно поощряли. Недоверие ко мне как к специалисту с вашей стороны меня оскорбляет».

*Вопросы для обсуждения:*

1. Какое решение должен принять начальник отдела Николай С.?
2. Предложите свой вариант последовательности действий менеджера в аналогичной ситуации.

### 4 Порядок оценивания успеваемости и сформированности компетенций обучающегося в текущей и промежуточной аттестации.

Для положительной оценки по результатам освоения дисциплины обучающемуся необходимо выполнить все установленные виды учебной работы. Оценка результатов работы обучающегося в баллах (по видам) приведена в таблице 6.

Таблица 6 - Балльно-рейтинговая оценка результатов учебной работы обучающихся по видам (БРС)

Учебная работа (виды)	Сумма баллов	Виды и результаты учебной работы	Оценка в аттестации	Баллы (18 недель)
<b>Текущая учебная работа ОФО</b>				
<b>ОФО</b> Текущая учебная работа в семестре (посещение занятий по расписанию и выполнение заданий)	<b>60</b> (100 % /баллов приведенной шкалы)	Лекционные занятия (9 занятий)	<b>0,5 балла</b> посещение 1 лекционного занятия	2 - 5
		Практические занятия (18 занятий).	<b>0,5 балла</b> - посещение 1 практического занятия и выполнение работы на 51-65% <b>1 балла</b> – посещение 1 занятия и существенный вклад на занятии в работу всей группы, самостоятельность и выполнение работы на 85,1-100%	9 - 18
		Индивидуальное задание (6 заданий) (готовое решенное задание)	<b>За одно ИЗ от 4 до 8:</b> <b>5 балла</b> (выполнено 51 - 65% заданий) <b>6 баллов</b> (выполнено 66 - 85% заданий) <b>8 баллов</b> (выполнено 86 - 100% заданий)	30-48
		Контрольная работа	<b>За одну работу</b> <b>3 балла</b> (пороговое значение) <b>6 баллов</b> (максимальное значение)	3 - 6
		Самостоятельная работа	<b>За полноту ответа</b> <b>3 балла</b> (пороговое значение) <b>5 баллов</b> (максимальное значение)	3-5
		Итоговый тест	<b>4 балла</b> (51 - 65% правильных ответов) <b>10 баллов</b> (66 - 84% правильных ответов) <b>18 баллов</b> (85 - 100% правильных ответов)	4-18

<b>Текущая учебная работа ЗФО</b>				
ЗФО Текущая учебная работа в семестре (выполнение самостоятельных конспектов, контрольной работы и теста)	60 (100 % /баллов приведенной шкалы)	Конспекты тем, выносимых на самостоятельное изучение- 4 темы.	2 балла за частичное раскрытие темы 3 балла за более полное раскрытие темы 4 балла за полное раскрытие темы	8-16
		Практические задания – 6 заданий	<b>За одно задание от 4 до 8:</b> 5 балла (выполнено частично с ошибками) 7 баллов (выполнено с недочетами) 9 баллов (выполнено полностью верно)	30-54
		Итоговый тест	13-19 балла (51 - 65% правильных ответов) 20-25 баллов (66 - 84% правильных ответов) 26-30 баллов (85 - 100% правильных ответов)	13-30
<b>Итого по текущей работе в семестре</b>				<b>51 - 100</b>
<b>Промежуточная аттестация</b>				
Промежуточная аттестация (экзамен)	40 (100 % /баллов приведенной шкалы)	Вопрос 1.	5 баллов (пороговое значение) 10 баллов (максимальное значение)	5 - 10
		Вопрос 2.	5 баллов (пороговое значение) 10 баллов (максимальное значение)	5 – 10
		Практическое задание	4 балла (пороговое значение) 8 баллов (максимальное значение)	10-20
<b>Итого по промежуточной аттестации (экзамен)</b>				<b>20-40</b>
<b>Суммарная оценка по дисциплине: Сумма баллов текущей и промежуточной аттестации</b>				<b>51 – 100 б.</b>

Итоговая оценка выставляется в ведомость согласно следующему правилу (таблица 7).

Таблица 7 - Оценка уровня сформированности компетенций в промежуточной аттестации

<b>Критерии оценивания компетенции</b>	<b>Уровень сформированности компетенции</b>	<b>Итоговая оценка</b>	<b>Оценка по 100-балльной шкале</b>
Обучающийся не владеет теоретическими основами дисциплины и научной терминологией, демонстрирует отрывочные знания, не способен решать практические профессиональные задачи, допускает множественные существенные ошибки в ответах, не умеет интерпретировать результаты и делать выводы.	недопустимый	неудовлетворительно	Менее 51 балла
Обучающийся владеет частично теоретическими основами дисциплины и научной терминологией, фрагментарно способен решать практические профессиональные задачи, допускает несколько существенных ошибок решениях, может частично интерпретировать полученные результаты, допускает	пороговый	удовлетворительно	51-65

ошибки в выводах.			
Обучающийся владеет теоретическими основами дисциплины и научной терминологией, грамотно излагает материал, способен решать практические профессиональные задачи, но допускает отдельные несущественные ошибки в интерпретации результатов и выводах.	повышенный	хорошо	66-85
Обучающийся в полной мере владеет теоретическими основами дисциплины и научной терминологией, грамотно излагает материал, способен иллюстрировать ответ примерами, фактами, данными научных исследований, применять теоретические знания для решения практических профессиональных задач. Правильно интерпретирует полученные результаты и делает обоснованные выводы.	продвинутый	отлично	86-100

## 5 Материально-техническое, программное и учебно-методическое обеспечение дисциплины.

### 5.1 Учебная литература Основная учебная литература

1. *Сидоров, М. Н.* Стратегический менеджмент: учебник для прикладного бакалавриата /М. Н. Сидоров. - 2-е изд., испр. и доп. - Москва: Издательство Юрайт, 2019. - 158 с. - Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — Режим доступа: <https://biblio-online.ru/book/strategicheskij-menedzhment-434076> (дата обращения: 03.09.2019).
2. *Литвак, Б. Г.* Стратегический менеджмент: учебник для бакалавриата /Б. Г. Литвак. - Москва: Издательство Юрайт, 2019. - 507 с. - Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — Режим доступа: <https://biblio-online.ru/book/strategicheskij-menedzhment-425854> (дата обращения: 03.09.2019).

### Дополнительная литература

3. *Тебекин, А. В.* Стратегический менеджмент: учебник для прикладного бакалавриата /А. В. Тебекин. - 2-е изд., испр. и доп. - Москва: Издательство Юрайт, 2019. - 333 с. - Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — Режим доступа: <https://biblio-online.ru/book/strategicheskij-menedzhment-444145> (дата обращения: 03.09.2019).
4. Лапыгин, Ю.Н. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: Учебное пособие/ Ю.Н. Лапыгин. - 2-е изд. - Москва: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – Режим доступа: <http://znanium.com/bookread.php?book=398643>
5. Курлыкова, А.В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / А.В. Курлыкова. - М.: ИЦ РИОР: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 176 с. <http://znanium.com/bookread2.php?book=354060>

6. Антонов, Г.Д. Стратегическое управление организацией: Учебное пособие / Г.Д. Антонов, В.М. Тумин, О.П. Иванова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 239 с. – Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=452653>

## 5.2 Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины

Учебные занятия по дисциплине проводятся в учебных аудиториях НФИ КемГУ (таблица 8).

Таблица 8 – Материально-технические условия реализации дисциплины

Наименование учебных предметов, курсов, дисциплин (модулей), практики, иных видов учебной деятельности, предусмотренных учебным планом образовательной программы	Наименование помещений для проведения всех видов учебной деятельности, предусмотренной учебным планом, в том числе помещения для самостоятельной работы, с указанием перечня основного оборудования, учебно-наглядных пособий и используемого программного обеспечения	Адрес (местоположение) помещений для проведения всех видов учебной деятельности, предусмотренной учебным планом (в случае реализации образовательной программы в сетевой форме дополнительно указывается наименование организации, с которой заключен договор)
Стратегический менеджмент	<p><b>509 Компьютерный класс</b>            Учебная аудитория (мультимедийная) для проведения:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- занятий лекционного типа;</li> <li>- занятий семинарского (практического) типа;</li> <li>- курсового проектирования (выполнения курсовых работ);</li> <li>- групповых и индивидуальных консультаций;</li> <li>- текущего контроля и промежуточной аттестации.</li> </ul> <p><b>Специализированная (учебная) мебель:</b> доска меловая, кафедра, столы, стулья,  <b>Оборудование для презентации учебного материала:</b> стационарное - компьютер преподавателя, экран, проектор.  <b>Используемое программное обеспечение:</b> MSWindows (MicrosoftImaginePremium 3 year по лицензионному договору № 1212/КМР от 12.12.2018 г. до 12.12.2021 г.), Яндекс.Браузер (отечественное свободно распространяемое ПО), Firefox 14 (свободно распространяемое ПО), Opera 12 (свободно распространяемое ПО), LibreOffice (свободно распространяемое ПО), FoxitReader (свободно распространяемое ПО)  <b>Интернет с обеспечением доступа в ЭИОС.</b></p>	654079, Кемеровская область, г. Новокузнецк, пр-кт Metallургов, д. 19

### 5.3 Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

1 База данных исследований Центра стратегических разработок <https://www.csr.ru/issledovaniya>

## 6 Иные сведения и (или) материалы

### 6.1 Курсовая работа

Курсовая работа выполняется на основе изучения инструктивных, нормативных материалов, литературных источников по данной проблеме, анализа функционирования различных предприятий.

Общими требованиями к курсовой работе являются:

- четкость построения плана курсовой работы,
- логическая последовательность изложения материала,
- убедительность аргументации основных положений работы,
- краткость и точность формулировок,
- конкретность изложения результатов работы,
- обоснованность выводов и предложений.

Тема курсовой работы *«Разработка стратегии развития предприятия (на примере.....)»*

Объектом исследования курсовой работы выбирается предприятие, на котором студент проходил производственную практику.

#### ПРИМЕРНАЯ СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ КУРСОВОЙ РАБОТЫ

По объему курсовая работа должна быть не менее 20-25 страниц печатного текста. Курсовая работа включает в себя: титульный лист, задание, содержание, основную часть, список использованных источников, приложения.

При разработке курсовой работы рекомендуется использовать законодательные акты и постановления правительства РФ по развитию агропромышленного комплекса, учебную, справочную литературу по вопросам стратегического планирования. Исходными материалами являются отчеты, планы предприятия, статистическая отчетность, собственные исследования студентов.

Выполнение курсовой работы начинают с подбора и изучения литературы и материалов. Затем в соответствии с планом курсовой работы излагают содержание изучаемого вопроса, сопровождая текст таблицами, рисунками, схемами, графиками, необходимыми расчетами.

Примерная типовая схема основной части курсовой работы состоит из следующих разделов: введение; первая - теоретическая часть; вторая - аналитическая часть; третья - разработка стратегии предприятия; заключение; список использованных источников.

В введении обосновывается актуальность излагаемой проблемы. Здесь дается краткое описание рассматриваемых в работе вопросов по основным разделам. Введение обычно составляет 1-2 страницы рукописного текста.

В теоретической части основное внимание уделяется критическому обзору литературных источников, раскрывается степень изученности исследуемой проблемы.

Также первый раздел должен содержать краткую характеристику исследуемого предприятия: местоположение, историю возникновения и деятельности, основные производственно-экономические показатели, оценку хозяйственной деятельности в целом.

В аналитической части курсовой работы проводится всесторонний анализ факторов внешней среды, влияющих на деятельность предприятия, а также анализ внутренних сильных и слабых сторон предприятия. Анализ внешней среды предприятия предполагает: наличие и надежность поставщиков ресурсов, источники капитала, круг потребителей, основные законы и государственные органы, влияющие на предприятие, уровень конкуренции, а также экономическое и политическое окружение, социальные, рыночные, технологические факторы.

Анализ внутренней среды предприятия включает: маркетинговую деятельность, производство (динамику затрат, уровень технической оснащенности), финансы (динамика

валовой и чистой прибыли, основных фондов, оборотного капитала, финансовых расходов), анализ персонала.

Источниками информации для такого анализа являются: данные статистической отчетности, годовые отчеты предприятий, нормативные и методические материалы, информация о конъюнктуре рынка, сведения о потребителях продукции, средства массовой информации.

При выполнении этой части курсовой работы особое внимание необходимо обратить на системность анализа, логичность изложения материала. При использовании цифрового материала для усиления его наглядности целесообразно пользоваться приемами наглядного изображения данных в виде таблиц, линейных графиков, столбиковых и круговых диаграмм.

В заключение аналитической части дается общая оценка позиции предприятия на рынке, которая может быть выполнена методом SWOT - анализа.

В третьей части курсовой работы рассмотрев несколько стратегических альтернатив, студент должен выбрать одну, обосновав свой выбор. Для этого студенты выполняют экономическое и финансовое обоснование выбранной стратегии. Также рассчитываются доходы от реализации продукции, валовая прибыль, определяется сумма налогов, чистая прибыль и рентабельность предприятия.

Исходя из суммы необходимых капиталовложений определяется срок окупаемости. В дальнейшем, на основании полученных экономических показателей составляют финансовый план на последующие 3 года.

В заключении формулируются основные рекомендации с указанием экономического эффекта от внедрения предлагаемых мероприятий и выбора стратегии. Отражается личный вклад студента, рекомендации относительно возможностей использования материалов работы.

### **Пример теста**

#### *1. Этапы развития стратегического менеджмента:*

- а) бюджетирование, стратегическое планирование, долгосрочное планирование стратегический менеджмент;
- б) долгосрочное планирование, бюджетирование, стратегическое планирование стратегический менеджмент;
- в) бюджетирование, долгосрочное планирование, стратегическое планирование стратегический менеджмент.

#### *2. Микросреда организации это:*

- а) внутренняя среда и непосредственная среда;
- б) среда прямого и косвенного воздействия;
- в) отраслевое окружение.

#### *3. Грамотно построенная стратегия должна быть ориентирована на:*

- а) выявление адекватности ресурсов предприятия возможностям;
- б) использование возможностей и обеспечения возможной защиты от угроз;
- в) выявление угроз и возможностей, связанных с изменением внутренней среды.

#### *4. Искусство стратегии состоит в*

- а) конкретных действиях достижения конкурентоспособности.
- б) мыслительной работе, которая позволяет добиться эффективности.
- в) в том, чтобы результаты мыслительной работы воплощаемые в конкретные действия, которые позволили бы добиться высокой эффективности.

#### *5. Стратегия – это:*

- а) деловая концепция;
- б) создание реального конкурентного преимущества;
- в) система управленческих решений.

#### *6. Процесс стратегического планирования:*

а) миссия и цели; анализ внешней среды; анализ сильных и слабых сторон; анализ альтернатив и выбор стратегий; управление реализацией стратегий; оценка стратегий.

б) миссия и цели; анализ внешней среды; анализ сильных и слабых сторон; анализ альтернатив и выбор стратегий.

в) миссия и цели; анализ сильных и слабых сторон; анализ внешней среды; анализ альтернатив и выбор стратегий; управление реализацией стратегий; оценка стратегий; миссия и цели.

7. *Стратегия концентрированного роста реализуется в случае:*

а) если фирма пытается изменить продукт и рынок;

б) если фирма пытается улучшить свой продукт или начать производить новый, не меняя при этом отрасли;

в) если фирма нуждается в реструктуризации.

8. *Оценка стратегии это:*

а) анализ того, как стратегия увязана с потребностями предприятия;

б) анализ того, приведет ли эта стратегия к достижению целей предприятия;

в) анализ соответствия стратегии состоянию и требованиям окружения.

9. *Возможности и угрозы:*

а) невязаны;

б) не противоречат друг другу;

в) взаимопереходящие.

10. *Стратегия сокращения применяется в том случае когда:*

а) если предприятие желает улучшить свой продукт;

б) если предприятие ищет и использует дополнительные возможности для производства;

в) предприятие нуждается в перегруппировке, повышении эффективности.

## 6.2 Примерные вопросы и задания для промежуточной аттестации

Таблица 9 - Примерные теоретические вопросы и практические задания к экзамену

Разделы и темы	Примерные теоретические вопросы	Примерные практические задания
Сущность стратегического менеджмента	1. Понятие стратегического менеджмента. 2. Особенности стратегического управления. 3. Цели и задачи стратегического менеджмента. 4. Основные законы управления. 5. Модели и концепции стратегического управления. 6. Технологии стратегического менеджмента.	Применить различные технологии стратегического менеджмента в разных ситуациях.
Процесс стратегического управления	7. Процесс стратегического управления. 8. Цели организации, их характеристика и классификация. 9. Анализ и оценка внешней среды организации. 10. Управленческое обследование сильных и слабых сторон организации. 11. Анализ и выбор стратегических	Выявить основные возможности и угрозы конкретного предприятия.

	<p>альтернатив развития.</p> <p>12. Реализация стратегии.</p> <p>13. Управление реализацией стратегии.</p> <p>14. Стратегический маркетинг.</p>	
Разработка миссии, целей и видения организации	<p>15. Классификация целей организации, процесс и технологии разработки целей.</p> <p>16. Понятие миссии организации, ее значение в жизнедеятельности организации, требования к формулировке и содержанию миссии.</p> <p>17. Формирование стратегического видения.</p>	Предложить миссию конкретного предприятия.
Стратегический анализ	<p>18. SWOT- анализ.</p> <p>19. PEST- анализ.</p> <p>20. Матрица Бостонской консультативной группы - БКГ</p> <p>21. Ситуационный анализ.</p> <p>22. Методы моделирования и прогнозирования в стратегическом менеджменте.</p> <p>23. Основные технологии прогнозирования, экспертное прогнозирование.</p>	Провести SWOT- анализ конкретного предприятия.
Стратегическое планирование	<p>24. Стратегические карты.</p> <p>25. Дорожная карта.</p> <p>26. Стратегический план.</p> <p>27. Программно-целевое планирование.</p> <p>28. Правила и способы стратегического планирования.</p> <p>29. Реализация стратегии и сводные планы.</p>	Разработать целевые индикаторы развития конкурентного предприятия.
Стратегия и стратегические решения	<p>30. Понятие стратегии, классификация стратегий.</p> <p>31. Базовые (эталонные) стратегии.</p> <p>32. Конкурентные стратегии.</p> <p>33. Стратегия лидерства за счет экономии на издержках.</p> <p>34. Стратегия дифференциации.</p> <p>35. Стратегия фокусирования.</p> <p>36. Стратегия разработки новой продукции.</p> <p>37. Сбалансированная система показателей.</p>	Предложить стратегию развития конкретного предприятия.
Интеграционные стратегии	<p>38. Стратегические союзы и совместные предприятия.</p> <p>39. Горизонтальная и вертикальная интеграция.</p> <p>40. Инсорсинг, аутсорсинг.</p>	Описать стратегии интеграции на примере конкретного предприятия.

	41. Слияние и поглощение компаний.	
Реализация стратегических решений	42. Реализация стратегии. 43. Сценарный подход. 44. Реализация стратегических решений в условиях неопределенности и риска. 45. Стратегический контроль. 46. Управление качеством. 47. Управление инновациями.	Предложить сценарий развития конкретной производственной ситуации.

### Сведения о разработке и утверждении рабочей программы дисциплины

Рабочая программа дисциплины Б1.В.11 «Стратегический менеджмент» составлена в соответствии с ФГОС ВО и утверждена в комплекте с ОПОП направления **38.03.02 Менеджмент**.

Составитель: Рябцева Л. В., доцент кафедры экономики и управления