

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Астраханский государственный университет имени В. Н. Татищева»
(Астраханский государственный университет им. В. Н. Татищева)

СОГЛАСОВАНО

Руководитель ОПОП



А.Н. Леухин

от «28» августа 2023 г.

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой
менеджмента



Е.В. Крюкова

от «28» августа 2023 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
МЕТОДЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Составитель

Мацуй Е.А., к.э.н., доцент
кафедры менеджмента

Направление подготовки

Направленность (профиль) ОПОП

Квалификация (степень)

Форма обучения

Год приёма

Курс

38.04.03 Управление персоналом
Управление персоналом
в условиях цифровой трансформации
магистр
заочная
2023
1

Астрахань - 2023 г.

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

1.1. Цель дисциплины «Методы стратегического менеджмента»: добиться всестороннего и глубокого понимания магистрантами природы и сущности всего спектра отношений в области методов и инструментов стратегического менеджмента на отечественных предприятиях, дать слушателям возможность освоения практических навыков и знаний, которые позволят им учитывать стратегические аспекты при принятии управленческих решений и осуществлять эффективное управление организацией в соответствии со складывающейся в условиях инновационной экономики новой управленческой парадигмой.

1.2. Задачи освоения дисциплины:

- углубление знаний за счет включения более широкого круга проблем, связанных с постановкой и развитием на предприятиях методов и инструментов стратегического менеджмента;

- акцент на выяснение теоретических и практических вопросов внедрения методов и инструментов стратегического менеджмента на предприятиях разных видов производств и отраслей;

- выработка навыков самостоятельного исследования конкретных проблем стратегического менеджмента, существующих на отечественных предприятиях;

- раскрытие имеющихся в современной отечественной и зарубежной науке концепций по различным аспектам стратегического менеджмента.

2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП

2.1. Учебная дисциплина относится к дисциплинам по выбору учебного плана. Дисциплина изучается во 2-м семестре. Шифр дисциплины Б1. Д.03.01.

2.2. Для изучения данной учебной дисциплины необходимы следующие знания, умения, навыки: «Развитие систем менеджмента качества», «Теория организации и организационное моделирование».

2.3. Перечень последующих учебных дисциплин, для которых необходимы знания, умения и навыки, формируемые данной учебной дисциплиной: «Управление организационной культуры», «Технологии управления развитием персонала в условиях цифровой трансформации».

При освоении данной дисциплины обучающиеся должны обладать следующими знаниями, умениями, навыками:

знать:

- динамическую совокупность основных управленческих процессов стратегического менеджмента;

- сущность и содержание каждого этапа стратегического менеджмента;

- методы анализа внешней и внутренней среды организации;

- понятия видения, миссии и целей организации;

- фазы и стадии процесса целеполагания в организации;

- методику проведения портфельного анализа на предприятии на основе классических матриц;

- методы и способы реализации стратегического плана в организации;

- содержание методов и инструментов конкурентного анализа в отрасли;

- методы управления стратегическими изменениями в организации;

- особенности организационных структур управления и новых организационных форм управленческой деятельности;
 - классификации стратегий развития организаций;
 - принципы и подходы к эффективной организации стратегического менеджмента на предприятиях;
 - современные инструменты стратегического менеджмента, условия эффективного их применения;
 - современные подходы к созданию конкурентных преимуществ в организациях (ресурсно-ориентированный и динамический подходы и др.);
 - способы определения, идентификации, аккумуляции и распространения знаний в организации;
 - модели эффективного лидерства в стратегическом управлении;
 - проблемы взаимоотношения структуры и стратегии в современных организациях.
- уметь:
- проводить стратегический управленческий анализ в организации по известным методикам (Р.Коха, Р.Гранта, И.Гуркова и др.);
 - выявлять угрозы и возможности во внешней среде организации;
 - проводить оценку сильных и слабых сторон предприятия, определять его ключевые компетенции;
 - применять классические портфельные матрицы в процессе анализа и выбора стратегии развития организации;
 - формировать видение и миссию организации;
 - разрабатывать иерархию целей в организации;
 - проводить конкурентный анализ;
 - управлять стратегическими изменениями в организации;
 - осуществлять совершенствование организации структуры управления (ОСУ);
 - оценивать организационную культуру и проводить необходимые в ней изменения;
 - применять соответствующие инструменты анализа для выбора эффективных стратегий (развития бизнеса, конкурентной и инновационной стратегии, стратегии управления персоналом);
 - эффективно управлять персоналом на основе инструментов стратегического менеджмента;
 - организовать систему организационного обучения персонала с целью распространения новых знаний в организации;
 - проводить стратегический управленческий и финансовый анализ предприятия;
 - оценивать текущие стратегии, анализировать и выбирать наиболее подходящие стратегии для предприятия, проводить их экспертную оценку.
 - разрабатывать и реализовывать мероприятия по совершенствованию мотивации и стимулирования персонала организации;
- владеть:
- методами количественного анализа и моделирования, теоретического и экспериментального исследования;
 - современными технологиями и инструментами стратегического менеджмента;
- иметь представление о:
- предпосылках и факторах, обусловивших появление дисциплины «Методы стратегического менеджмента» в мировой экономике;
 - отличительных особенностях стратегического менеджмента организаций по сравнению с нестратегическим управлением в условиях инновационной экономики;

- проблемах, связанных с постановкой и решением проблем в сфере стратегического менеджмента на отечественных предприятиях;
- существующих методиках проведения стратегического управленческого анализа предприятий;
- проблемах соотношения корпоративной стратегии и стратегии бизнес-единиц;
- достоинствах и недостатках современных подходов к стратегическому управлению организациями.

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

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование элементов следующих компетенций в соответствии с ФГОС ВО и ОПОП ВО по данному направлению подготовки (специальности):

а) универсальных (УК): УК-2, УК-3.

Требования к результатам освоения: в результате освоения дисциплины формируются следующие компетенции: УК-2; УК-3.

Таблица 1.

Декомпозиция результатов обучения

Код компетенции	Планируемые результаты освоения дисциплины (модуля)		
	Знать (1)	Уметь (2)	Владеть (3)
УК-2 Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	И (2.1). Формулирование на основе поставленной проблемы проектной задачи и способа ее решения через реализацию проектного управления И (2.1). Методику разработки концепции проекта в рамках обозначенной проблемы: формулирования цели, задачи, обоснования актуальности, значимости, ожидаемых результатов и возможных сфер их применения	И (2.2) Разрабатывать план реализации проекта с учетом возможных рисков реализации и возможностей их устранения, планирует необходимые ресурсы	И (2.3). навыками осуществления мониторинга хода реализации проекта, корректировки отклонения, внесения дополнительных изменений в план реализации проекта, уточнения зоны ответственности участников проекта; И (2.3) Делегирования полномочий членам команды и распределения поручений, получения обратной связи по результатам, принятия ответственности за общий результат.

УК-3 Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	И (3.1). Вырабатывает стратегию командной работы и на ее основе организует отбор членов команды для достижения поставленной цели И (3.1). Организует и корректирует работу команды, в том числе на основе коллегиальных решений;	И (3.2). Разрешать конфликты и противоречия при деловом общении на основе учета интересов всех сторон; создает рабочую атмосферу, позитивный эмоциональный климат в команде; И (3.2). Организовать обучение членов команды и обсуждение результатов работы, в т. ч. в рамках дискуссии с привлечением оппонентов	И (3.3) навыками делегирования полномочий членам команды и распределения поручений, получения обратной связи по результатам, принятия ответственности за общий результат.
--	---	---	---

В результате освоения дисциплины «Методы стратегического менеджмента» обучающийся должен:

знать:

- современные концепции в области стратегического менеджмента, лучший отечественный и зарубежный опыт стратегической деятельности в организациях разных организационно-правовых форм деятельности и видов собственности;
- понятия, категории и показатели, которые используются при анализе текущих и разработке эффективных стратегий деятельности организаций;

уметь:

- критически оценивать разные подходы, методы и инструменты стратегической деятельности организации, их возможные последствия с целью выбора оптимального сценария практических действий по реализации выбранной стратегии;
- планировать, разрабатывать, контролировать и обосновывать практические действия по реализации эффективной стратегии развития организации в конкурентной рыночной среде;
- свободно ориентироваться в проблемах и методах стратегического менеджмента;

владеть:

- навыками использования обширного арсенала инструментов стратегического менеджмента;
- методиками и приемами реализации принятой стратегии в организации на основе ССП.

4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Общая трудоемкость дисциплины составляет 2 зачетные единицы, 72 часа, в том числе 20 часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (из них 10 часов – лекционные, 10 часов – практические, семинарские занятия), 52 часа – на самостоятельную работу обучающихся.

Таблица 2.
Структура и содержание дисциплины (модуля)

№ п/п	Наименование радела (темы)	Семестр	Неделя семестра	Контактная работа (в часах)			Самостоят. работа		Формы текущего контроля успеваемости (по неделям семестра) Форма промежуточной аттестации (по семестрам)
				Л	ПЗ	ЛР	КР	СР	
1	Основные категории и понятия стратегического менеджмента.	2		2	4			4	Опрос, представление письменного анализа конкретной ситуации (ПАКС) по системе MOODLE
2	Стратегия предприятия: сущность, классификация. Теория корпоративной стратегии	2						4	Опрос, представление письменного анализа конкретной ситуации (ПАКС) по системе MOODLE
3	Этапы (управленческие процессы) проведения стратегического анализа в организации.	2						4	Опрос, представление письменного анализа конкретной ситуации (ПАКС) по системе MOODLE
4	Анализ внешней и внутренней среды организации. Инструменты анализа.	2						4	Опрос, представление письменного анализа конкретной ситуации (ПАКС) по системе MOODLE
5	Стратегический конкурентный анализ (структурный подход). Конкурентные стратегии и инструменты конкурентного анализа.	2						4	Опрос, представление письменного анализа конкретной ситуации (ПАКС) по системе MOODLE
6	Миссия, видение и цели организации. Стратегические и финансовые цели.	2		4	2			4	Опрос, представление формулировок видения и миссии по 5 компаниям по системе MOODLE
7	Анализ и выбор стратегии организации. Стратегическая единица бизнеса (СЕБ). Портфельный	2						4	Представление письменного анализа конкретной ситуации (ПАКС) по системе MOODLE

	анализ.							
8	Ресурсный подход конкуренции, основанный на развитии ключевых компетенций.	2					4	Опрос, представление письменного анализа конкретной ситуации (ПАКС) по системе MOODLE
9	Реализация стратегии в организации. Факторы, влияющие на выполнение стратегии.	2					4	Опрос, представление письменного анализа конкретной ситуации (ПАКС) по системе MOODLE
10	Стратегический управленческий анализ фирмы. Цели организации, ценности и эффективность. Цели различных стейкхолдеров. Роль ценностей.	2					4	Опрос, представление письменного анализа конкретной ситуации (ПАКС) по системе MOODLE
11	Методики проведения стратегического управленческого анализа.	2		4	4		4	Опрос, представление письменного отчета о методике Р. Коха по своему предприятию, являющемуся базовым при написании ВКР по системе MOODLE
12	Анализ ресурсов и способностей фирмы. Роль ресурсов и способностей в формулировании стратегии фирмы. Классификация ресурсов и организационных способностей (ключевых компетенций).	2					2	Представление письменной работы «Классификация внутренних способностей и ресурсов организации» по системе MOODLE
13	Анализ конкурентного преимущества на основе развития и поддержания ключевых компетенций. Динамические способности организации.	2					2	Представление письменного анализа конкретной ситуации (ПАКС) по системе MOODLE

14	Сущность сбалансированной системы показателей (ССП).	2					2	Изучение статей по внедрению ССП в компании «Монолит».
15	Реализация стратегии в организации на основе ССП	2					2	Представление разработанной стратегической карты по своему предприятию в ВКР
ИТОГО		72		10	10		52	Экзамен во 2 семестре

Таблица 3. Матрица соотнесения тем/разделов учебной дисциплины/модуля и формируемых в них компетенций

Темы, разделы дисциплины	Кол-во часов			
		УК-2	УК-3	общее кол-во компетенций
Тема 1. Основные категории и понятия стратегического менеджмента.	10	+	+	2
Тема 2. Стратегия предприятия: сущность, классификация. Теория корпоративной стратегии.	4	+	+	2
Тема 3. Этапы (управленческие процессы) проведения стратегического анализа в организации.	4	+	+	2
Тема 4. Анализ внешней и внутренней среды организации. Инструменты анализа	4	+	+	2
Тема 5. Стратегический конкурентный анализ (структурный подход). Конкурентные стратегии и инструменты конкурентного анализа..	4	+	+	2
Тема 6. Миссия, видение и цели организации. Стратегические и финансовые цели	10	+	+	2
Тема 7. Анализ и выбор стратегии организации. Стратегическая единица бизнеса (СЕБ). Портфельный анализ	4	+	+	2
Тема 8. Ресурсный подход конкуренции, основанный на развитии ключевых компетенций.	4	+	+	2

Тема 9. Реализация стратегии в организации. Факторы, влияющие на выполнение стратегии..	4	+	+	2
Тема 10. Стратегический управленческий анализ фирмы. Цели организации, ценности и эффективность. Цели различных стейкхолдеров. Роль ценностей.	4	+	+	2
Тема 11. Методики проведения стратегического управленческого анализа.	12	+	+	2
Тема 12. Анализ ресурсов и способностей фирмы. Роль ресурсов и способностей в формулировании стратегии фирмы. Классификация ресурсов и организационных способностей (ключевых компетенций).	2	+	+	2
Тема 13. Анализ конкурентного преимущества на основе развития и поддержания ключевых компетенций. Динамические способности организации.	2	+	+	2
Тема 14. Сущность сбалансированной системы показателей (ССП).	2	+	+	2
Тема 15. Реализация стратегии в организации на основе СПП	2	+	+	2
Итого	72			

Краткое содержание курса

Тема 1. Основные категории и понятия стратегического менеджмента.

Основные категории и понятия стратегического менеджмента. Факторы, повлиявшие на выделение стратегического менеджмента из общего менеджмента.

Тема 2. Стратегия предприятия: сущность, классификация. Теория корпоративной стратегии.

Стратегия предприятия: сущность, классификация. Теория корпоративной стратегии. Базовые, эталонные и универсальные стратегии предприятия. Корпоративная стратегия. Модели корпоративного центра.

Тема 3. Этапы (управленческие процессы) проведения стратегического анализа в организации.

Стратегический анализ организации. Методики проведения стратегического управленческого анализа. Основная схема стратегического анализа. Диагностика организации и анализ ее возможностей. Анализ и выбор стратегических альтернатив.

Тема 4. Анализ внешней и внутренней среды организации. Инструменты анализа.

Анализ внешней и внутренней среды организации. Методы анализа среды: SWOT анализ, метод составления профиля организации, метод «5*5». **Тема 5. Стратегический конкурентный анализ (структурный подход).** Конкурентные стратегии и инструменты конкурентного анализа. Анализ конкурентных возможностей фирмы. Формирование стратегических целей организации. Метод управления по целям. Планирование в корпорации и в ее стратегических бизнес единицах. Соотношение между стратегическим и корпоративным планированием.

Тема 6. Миссия, видение и цели организации. Стратегические и финансовые цели.

Стратегические цели, ключевые факторы успеха и ключевые показатели (индикаторы) в стратегическом целеполагании организации. Стратегические и финансовые цели. Стратегический конкурентный анализ: структурный подход. Сравнительный анализ общих конкурентных стратегий: лидерство по издержкам, дифференциация, фокусирование. Модель пяти конкурентных сил по М. Портеру. Выбор эффективной конкурентной стратегии.

Тема 7. Анализ и выбор стратегии организации. Стратегическая единица бизнеса (СЕБ). Портфельный анализ.

Три шага выбора стратегии: уяснение текущей позиции бизнеса; портфельный анализ; выбор стратегии. Матрица БКГ. Преимущества и недостатки ее. Выбор стратегии фирмы по матрице Джонсона и Стрикленда.

Тема 8. Ресурсный подход конкуренции, основанный на развитии ключевых компетенций.

Анализ конкурентных возможностей фирмы в соответствии с ресурсным подходом. Ресурсно-динамический подход к конкуренции, основанный на развитии ключевых организационных компетенций. Развитие ресурсов и способностей. Управление знаниями и система организационного обучения.

Тема 9. Реализация стратегии в организации. Факторы, влияющие на выполнение стратегии

Реализация стратегии.

Тема 10. Стратегический управленческий анализ фирмы. Цели организации, ценности и эффективность. Цели различных стейкхолдеров. Роль ценностей.

Тема 11. Методики проведения стратегического управленческого анализа.

Тема 12. Анализ ресурсов и способностей фирмы. Роль ресурсов и способностей в формулировании стратегии фирмы. Классификация ресурсов и организационных способностей (ключевых компетенций).

Тема 13. Анализ конкурентного преимущества на основе развития и поддержания ключевых компетенций. Динамические способности организации.

Тема 14. Сущность сбалансированной системы показателей (ССП).

Тема 15. Реализация стратегии в организации на основе СПП.

Стратегический менеджмент – современные и будущие тенденции. Основные области стратегических изменений в организации. Методы стратегического менеджмента и условия для эффективной реализации стратегии: соответствие организационной структуры управления (ОСУ) и организационной культуры принятой стратегии. Проектирование и обеспечение стратегических изменений в организации. Основные области стратегических изменений в организации. Стратегическое управление персоналом в организации. Корпоративные программы развития персонала.

5. ПЕРЕЧЕНЬ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ

5.1. Указания по организации и проведению лекционных, практических (семинарских) и лабораторных занятий с перечнем учебно-методического обеспечения.

Освоение дисциплины «Методы стратегического менеджмента» обучающимися предполагает посещение и прослушивание лекций, работу на практических занятиях в виде собеседования по вопросам, выполнения практических заданий под руководством преподавателя, как в группах, так и индивидуально. Часть заданий после изучения соответствующей темы обучающиеся выполняют в качестве самостоятельной работы. Методы проведения аудиторных занятий: лекции, активные формы проведения занятий,

дискуссии, анализ конкретных ситуаций, кейсов методом case-study. **Методы проведения практических занятий и семинаров (контактных часов):** решение практикующих упражнений и задач, обсуждение и решение практических конкретных и аналитических ситуаций – кейсов, консультации по темам курса, обсуждение и проверка домашних заданий, консультации по разработке отдельных разделов курсовой работы по совершенствованию системы вознаграждений и компенсаций на современных российских предприятиях. В целях реализации компетентного подхода предусматривается широкое использование в учебном процессе активных и интерактивных форм проведения занятий (компьютерных симуляций, деловых и ролевых игр, разбор конкретных ситуаций, психологические и иные тренинги), которые в сочетании с внеаудиторной работой смогут сформировать и развить необходимые профессиональные навыки у обучающихся

5.2. Указания для обучающихся по освоению дисциплины (модулю) К каждому занятию необходимо готовиться по вопросам для собеседования. Для подготовки используйте материал учебников и учебных пособий, ссылки на которые приведены в таблице.

Практические задания для самостоятельной работы нужно выполнять после занятия по соответствующей теме. Разъяснения по выполнению данных заданий и примеры их выполнения будут даны на занятии. Выполненные самостоятельно задания необходимо сдать преподавателю на следующем занятии для проверки.

Формы самостоятельной работы:

- чтение обязательной литературы;
- выполнение письменных домашних заданий (упражнения, расчеты, разбор кейсов, подготовка практического анализа конкретных ситуаций (ПАКСов) и заданий по задаваемым на дом ситуациям);
- индивидуальная (или групповая) подготовка к анализу конкретной ситуации;
- подготовка презентаций домашних заданий; - подготовка и анализ стратегических карт организаций.

Формы контроля:

- контроль посещаемости аудиторных, практических и контактных занятий;
- оценка активности участия в дискуссиях на аудиторных и контактных занятиях (работа в мини-группах и общей аудитории);
- оценка подготовки студентами ПАКСов;
- оценка всех форм самостоятельной работы (тесты, упражнения, кейсы, и др.);
- защита групповых практико-ориентированных проектов по построению системы стратегического менеджмента в организации.

Методические указания по выполнению заданий для самостоятельной работы студентов (СРС) по дисциплине «Методы стратегического менеджмента».

Самостоятельная работа студентов (СРС) должна способствовать более глубокому усвоению изучаемого курса, формировать навыки исследовательской работы и ориентировать слушателей на умение применять теоретические знания на практике.

Цель заданий для самостоятельной работы – закрепить и расширить знания по дисциплине «Методы стратегического менеджмента», развить навыки системной и аналитической работы по разработке системы стратегического управления, принятия самостоятельных управленческих решений путем составления заключений по диагностике существующей системы менеджмента, эффективности используемых стратегических инструментов, расчета влияния внедрения проектируемых мероприятий по

совершенствованию системы стратегического управления на основные техникоэкономические показатели деятельности предприятия и др.

Задания для СРС выполняются слушателем самостоятельно, во внеаудиторное время, в устной форме и в письменном виде: в виде ПАКСов (письменного анализа конкретных ситуаций), выполненных расчетов по обоснованию целесообразности внедрения ССП или рекомендованного преподавателем той или иной конкретной ситуации, или деловой игры.

Работа должна носить самостоятельный, творческий характер и при её проверке преподаватель в первую очередь оценивает обоснованность и оригинальность выводов. В своей работе, выполненной в форме домашнего задания, слушатель должен четко сформулировать и аргументировать основные выводы и рекомендации по принятию того или иного управленческого решения по рассматриваемой теме, основываясь на глубокой проработке всех аспектов темы, предложенной преподавателем в качестве проблемы исследования.

Для выполнения заданий слушателям необходимо изучить по исследуемым вопросам основные публикации, представленные в перечне литературы, рекомендуемой по каждой теме учебной дисциплины.

Выбор контрольных заданий, практикующих упражнений, деловых игр и конкретных ситуаций для СРС осуществляется ведущим преподавателем в соответствии с перечнем контрольных заданий для СРС.

Текст работы должен соответствовать требованиям, заявленным преподавателем при выдаче задания для СРС: либо согласно пунктам типовой формы ПАКС, либо в произвольной форме, либо в табличной форме при выполнении рекомендации с необходимым экономическим обоснованием – по пятибалльной системе (или 100балльной рейтинговой системе).

Результаты выполненной СРС учитываются при определении баллов текущей успеваемости при аттестации слушателя (экзамен). Кроме того, на практических занятиях для контроля СРС проводятся: тестирование, экспресс-опрос, заслушивание рефератов и заключений (эссе), сквозным экономическим задачам (СЭЗ).

Целесообразно рекомендовать студентам при планировании количества затрачиваемого ими времени на изучение дисциплины придерживаться определенных принципов:

- приступая к изучению дисциплины, слушатель должен прежде всего познакомиться с УМК по дисциплине (с электронным вариантом на сайте университета или на кафедре с печатным вариантом);
- каждый должен иметь в своем непосредственном распоряжении рекомендованное преподавателем учебное пособие или учебник по данной дисциплине, который взят либо в библиотеке, либо приобретен самим студентом;
- в обязательном порядке каждый слушатель должен получить на кафедре диск электронного учебника, имеющегося на кафедре, и скопировать его для собственного использования;
- после прослушивания очередной лекции целесообразно ознакомиться с соответствующим учебным материалом, рекомендованным преподавателем или указанным в УМК, прочитав определенные страницы соответствующих глав и параграфов основной учебной литературы;
- студенту следует систематически самостоятельно готовиться к практическому занятию, руководствуясь указаниями УМК по организации работы с

литературой и контрольно-измерительными материалами (практикумами, тестами, задачами с решениями по отдельным темам дисциплины, контрольными вопросами для самоконтроля);

- для более глубокого изучения рассматриваемых вопросов следует использовать дополнительные учебно-методические материалы, включая статьи из периодики, рекомендуемые монографии;

- после изучения определенного учебного модуля или дидактической единицы слушатель может самостоятельно оценить уровень своей подготовки по степени выполнения им тестов по определенным разделам и темам дисциплины и вопросам для самоконтроля, имеющихся в УМК. Это позволит слушателям лучше подготовиться к выполнению рубежного контроля, который производится в виде контрольной работы или тестирования по укрупненным разделам дисциплины,

- систематическая самостоятельная подготовка слушателей с помощью УМК в УМК к практическим занятиям и рейтинговым мероприятиям значительно повысит уровень их готовности к итоговому контролю – экзамену по дисциплине;

- важнейшим способом для успешной сдачи экзамена по дисциплине является обязательное совместное обсуждение в минигруппе и группе в целом конкретных ситуаций.

Таблица 4. Содержание самостоятельной работы обучающихся

Номер раздела (темы)	Темы/вопросы, выносимые на самостоятельное изучение	Кол-во часов	Формы работы
Тема 1.	Дать характеристику различным толкованиям понятия «стратегический менеджмент» и его соотношению с понятием «стратегическое планирование».	4	Подготовка доклада или эссе по теме «Классификации заработной платы». Подготовка заключения по обзору теорий.
Тема 2	Стратегия предприятия: сущность, классификация. Теория корпоративной стратегии	4	Характеристика определений стратегий
Тема 3.	Понятие «стратегического соответствия», сущность и анализ изменения его содержания на различных этапах эволюции стратегического управления. Охарактеризовать связь между фирмой и ее внешней средой.	4	Написание эссе. Подготовка заключения по обзору. Работа с тестами и вопросами для самопроверки.
Тема 4	Анализ внешней и внутренней среды	4	
Тема 5.	Роль миссии и видения.	4	Работа с тестами и вопросами для самопроверки. Написание эссе.

Тема 6.	Роль правильной диагностики текущей стратегии фирмы.	4	Написание заключения на основе анализа существующей системы оплаты труда в конкретной бюджетной организации
Тема 7.	Переход от мультинациональной стратегии к глобальной стратегии на примере компании Форд. Конкретная ситуация «Новая стратегия – новая организационная структура корпорации Форд». Выбор и обоснование портфельных матриц для применения в стратегическом управленческом анализе российских предприятий. Соотношение между корпоративной стратегией и стратегией бизнес-единицей.	4	Написание эссе на основе обзора учебных и научных публикаций. Подготовка заключения по обзору.
Тема 8	Изучить разумные роли корпоративного центра.	4	Написание эссе на основе обзора учебных и научных публикаций. Подготовка заключения по обзору.
Тема 9	Изучить причины невыполнения стратегии в организациях. Факторы, влияющие на выполнение стратегии	4	Написание эссе на основе обзора учебных и научных публикаций. Подготовка заключения по обзору.
Тема 10	Изучить различные методики проведения стратегического управленческого анализа фирмы.	4	Написание эссе на основе обзора учебных и научных публикаций. Подготовка заключения по обзору.
Тема 11	Охарактеризовать сходство и различие бизнес-модели и бизнесстратегии на примере известных успешных компаний мира.	4	Написание эссе на основе обзора учебных и научных публикаций. Подготовка заключения по обзору.

Тема 12	Анализ ресурсов и способностей фирмы. Роль ресурсов и способностей в формулировании стратегии фирмы. Классификация ресурсов и организационных способностей (ключевых компетенций).	2	Написание эссе на основе обзора учебных и научных публикаций. Подготовка заключения по обзору.
Тема 13	Анализ конкурентного преимущества на основе развития и поддержания ключевых компетенций. Динамические способности организации.	2	Изучить рекомендованные источники в системе Мудл
Тема 14	Сущность сбалансированной системы показателей (ССП).	2	Изучить рекомендованные источники в системе Мудл
Тема 15	Реализация стратегии в организации на основе ССП	2	Изучить рекомендованные источники в системе Мудл

5.3. Виды и формы письменных работ, самостоятельно выполняемые обучающимися при освоении дисциплины.

При освоении данной дисциплины предусмотрены две письменные самостоятельные работы по теме «Классификация внутренних способностей и ресурсов организации» и «Построение стратегической карты организации».

6. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ И ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

При реализации различных видов учебной работы по дисциплине могут использоваться электронное обучение и дистанционные образовательные технологии.

6.1. Образовательные технологии

Учебные занятия по дисциплине могут проводиться с применением информационно-телекоммуникационных сетей при опосредованном (на расстоянии) интерактивном взаимодействии обучающихся и преподавателя в режимах on-line в формах: видеолекций, видеоконференции в системе Zoom, собеседования в режиме чат, работа в системе Moodle.

<i>Название образовательной технологии</i>	<i>Темы, разделы дисциплины</i>	<i>Краткое описание применяемой технологии</i>
Дискуссия	используется на всех занятиях	Обсуждение с обучающимися спорных вопросов, учебного материала, проблем с целью выяснения и сопоставления различных точек зрения, нахождения правильного решения спорного вопроса

Проведение эвристической беседы	используется на всех занятиях	Побуждение студентов к поиску самостоятельного ответа на поставленный вопрос путем постановки наводящих вопросов
Анализ конкретных ситуаций и кейсов методом Кейс – стадии (case-study)	используется на занятиях по темам 2, 3,8	Проведение анализа и оценки потенциально принимаемых решений
Выполнение практических заданий в командах (группах) по 2-6 человек	используется на занятиях по темам: 6, 9	Организация совместной работы обучающихся по анализу и оценке реальных ситуаций
WEB – круиз	используется на занятиях по темам: 1,4,6,8	Анализ и обобщение информации в сети Интернет по заданной проблеме и презентация результатов
Презентация	используется занятиях по темам эссе и по теме 9	Выполнение заданий, направленных на выработку практических умений и навыков демонстрации знаний, навыков публичной защиты

6.2. Информационные технологии:

При реализации различных видов учебной работы используются следующие информационные технологии:

- использование электронных учебников и различных сайтов (электронные библиотеки, журналы, книги, психологические тесты, находящихся в Интернете в открытом доступе) как источников информации;
- использование как источников информации сайтов, находящихся в Интернете в открытом доступе (электронные библиотеки, журналы, книги, психологические тесты);
- использование возможностей электронной почты преподавателя (рассылка заданий, материалов, ответы на вопросы);
- использование виртуальной обучающей среды (или системы управления обучением LMS Moodle) или иных информационных систем, сервисов и мессенджеров;
- использование платформы дистанционного обучения Moodle университета для размещения электронных образовательных ресурсов;
- использование платформы дистанционного обучения Moodle университета для размещения электронных образовательных ресурсов;
- использование средств представления учебной информации для проведения лекций и семинаров с использованием презентаций

6.3. Перечень программного обеспечения и информационных справочных систем

Перечень лицензионного программного обеспечения

Наименование программного обеспечения	Назначение
Платформа дистанционного обучения LMS Moodle	Виртуальная обучающая среда
Mozilla FireFox	Браузер
Adobe Reader	Программа для просмотра электронных документов
Microsoft Office 2013, Microsoft Office Project 2013, Microsoft Office Visio 2013	Пакет офисных программ
7-zip	Архиватор
Microsoft Windows 7 Professional	Операционная система
Kaspersky Endpoint Security	Средство антивирусной защиты
Google Chrome	Браузер
OpenOffice	Пакет офисных программ
Opera	Браузер

- Перечень современных профессиональных баз данных
- информационных справочных систем

Наименование современных профессиональных баз данных, информационных справочных систем
Электронный каталог Научной библиотеки АГУ на базе MARK SQL НПО «Информ-систем». https://library.asu.edu.ru
Электронный каталог «Научные журналы АГУ»: http://journal.asu.edu.ru/
Универсальная справочно-информационная полнотекстовая база данных периодических изданий ООО "ИВИС". http://dlib.eastview.com Имя пользователя: AstrGU Пароль: AstrGU
Электронно-библиотечная система elibrary. http://elibrary.ru
Корпоративный проект Ассоциации региональных библиотечных консорциумов (АРБИКОН) «Межрегиональная аналитическая роспись статей» (МАРС) - сводная база данных, содержащая полную аналитическую роспись 1800 названий журналов по разным отраслям знаний. Участники проекта предоставляют друг другу электронные копии отсканированных статей из книг, сборников, журналов, содержащихся в фондах их библиотек. http://mars.arbicon.ru
Электронные версии периодических изданий, размещенные на сайте информационных ресурсов www.polpred.com
Справочная правовая система КонсультантПлюс. Содержится огромный массив справочной правовой информации, российское и региональное законодательство, судебную практику, финансовые и кадровые консультации, консультации для бюджетных организаций, комментарии законодательства, формы документов, проекты нормативных правовых актов, международные правовые акты, правовые акты, технические нормы и правила. http://www.consultant.ru

Информационно-правовое обеспечение «Система ГАРАНТ». В системе ГАРАНТ представлены федеральные и региональные правовые акты, судебная практика, книги, энциклопедии, интерактивные схемы, комментарии ведущих специалистов и материалы известных профессиональных изданий, бланки отчетности и образцы договоров, международные соглашения, проекты законов. Предоставляет доступ к федеральному и региональному законодательству, комментариям и разъяснениям из ведущих профессиональных СМИ, книгам и обновляемым энциклопедиям, типовым формам документов, судебной практике, международным договорам и другой нормативной информации. Всего в нее включено более 2,5 млн документов. В программе представлены документы более 13 000 федеральных, региональных и местных эмитентов. http://garant-astrakhan.ru
Официальный сайт сетевой академии cisco: www.netacad.com
Единое окно доступа к образовательным ресурсам http://window.edu.ru
Министерство науки и высшего образования Российской Федерации https://minobrnauki.gov.ru/
Министерство просвещения Российской Федерации https://edu.gov.ru
Федеральное агентство по делам молодежи (Росмолодежь) https://fadm.gov.ru
Федеральная служба по надзору в сфере образования и науки (Рособрнадзор) http://obrnadzor.gov.ru
Сайт государственной программы Российской Федерации «Доступная среда» http://zhit-vmeste.ru

Перечень электронно-библиотечных систем (ЭБС)

Наименование ЭБС
Электронная библиотека «Астраханский государственный университет» собственной генерации на платформе ЭБС «Электронный Читальный зал – БиблиоТех». https://biblio.asu.edu.ru Учетная запись образовательного портала АГУ
Электронно-библиотечная система (ЭБС) ООО «Политехресурс» «Консультант студента». Многопрофильный образовательный ресурс «Консультант студента» является электронной библиотечной системой, предоставляющей доступ через сеть Интернет к учебной литературе и дополнительным материалам, приобретенным на основании прямых договоров с правообладателями. Каталог в настоящее время содержит около 15000 наименований. www.studentlibrary.ru. Регистрация с компьютеров АГУ
Электронная библиотечная система издательства ЮРАЙТ, раздел «Легендарные книги». www.biblio-online.ru
Электронная библиотечная система IPRbooks. www.iprbookshop.ru

7. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

7.1. Паспорт фонда оценочных средств.

При проведении текущего контроля и промежуточной аттестации по дисциплине (модулю) «Методы стратегического менеджмента» проверяется сформированность у обучающихся компетенций, указанных в разделе 3 настоящей программы. Этапность

формирования данных компетенций в процессе освоения образовательной программы определяется последовательным освоением дисциплин (модулей) и прохождением практик, а в процессе освоения дисциплины (модуля) – последовательным достижением результатов освоения содержательно связанных между собой разделов, тем.

Таблица 5. Соответствие изучаемых разделов, результатов обучения и оценочных средств

№ п/п	Контролируемые разделы (темы) дисциплины*	Код контролируемой компетенции (или ее части)	Наименование оценочного средства
1	Тема 1. Основные категории и понятия стратегического менеджмента.	УК-2, УК- 3	Кейс .№ 1. «Аквариус меняет стратегию».
2	Тема 2. Стратегия предприятия: сущность, классификация. Теория корпоративной стратегии.	УК-2, УК- 3	Кейс № 2 «Российские кинескопы»
3	Тема 3. Этапы (управленческие процессы) проведения стратегического анализа в организации.	УК-2, УК- 3	Кейс № 3. Сургутский газоперерабатывающий завод.
4	Тема 4. Анализ внешней и внутренней среды организации. Инструменты анализа	УК-2, УК- 3	Практикующее упражнение «Составление СВОТ-анализа» по организации, являющейся объектом исследования в ВКР (дипломной работе).
5	Тема 5. Стратегический конкурентный анализ подход). (структурный стратегии и Конкурентные конкурентного инструменты анализа..	УК-2, УК- 3	Кейс № 4. Вхождение «МакДоналдс» на советский рынок. Тестирование № 1.
6	Тема 6. Миссия, видение и цели организации. Стратегические и финансовые цели	УК-2, УК- 3	Формулировки миссий и видения из интернета Кейс № 14. Новая стратегия – новая организационная структура корпорации Форд.
7	Тема 7. Анализ и выбор стратегии организации. Стратегическая единица бизнеса (СЕБ). Портфельный анализ	УК-2, УК- 3	Кейс № 5. Инструментальная компания «Альфа». Продукт № 345

8	Тема 8. Ресурсный подход конкуренции, основанный на развитии ключевых компетенций.	УК-2, УК- 3	Кейс «Уилсон Ламбер Компании»
9	Тема 9. Реализация стратегии в организации. Факторы, влияющие на выполнение стратегии..	УК-2, УК- 3	Знакомство со статьями фирмы «ITEAM» по внедрению ССП
10	Тема 10. Стратегический управленческий анализ фирмы. Цели организации, ценности и эффективность. Цели различных стейкхолдеров. Роль ценностей.	УК-2, УК- 3	Кейс № 13. Реструктуризация корпорации Дженерал Электрик.
11	Тема 11. Методики проведения стратегического управленческого анализа.	УК-2, УК- 3	Изучение методики стратегического управленческого анализа по методике Р. Коха.
12	Тема 12. Анализ ресурсов и способностей фирмы. Роль ресурсов и способностей в формулировании стратегии фирмы. Классификация ресурсов и организационных способностей (ключевых компетенций).	УК-2, УК- 3	Кейс № 6. «Пятерочка» - культура организации микросхемы. Кейс № 8. Философия компании «Бомбардье». Кейс № 9 Стратегии компании «Сауствестэйрланз»
13	Тема 13. Анализ конкурентного преимущества на основе развития и поддержания ключевых компетенций. Динамические способности организации.	УК-2, УК- 3	Кейс № 13. Реструктуризация корпорации Дженерал Электрик.
14	Тема 14. Сущность сбалансированной системы показателей (ССП).	УК-2, УК- 3	Разработка стратегической карты организации, по которой выполняется ВКР
15	Тема 15. Реализация стратегии в организации на основе ССП	УК-2, УК- 3	Тестирование № 2.

7.2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций, описание шкал оценивания

Критерии оценки ответов на теоретические вопросы:

- оценка «отлично» выставляется студенту, если он демонстрирует глубокие знания теоретического материала, умение обоснованно излагать свои мысли по обсуждаемым вопросам, способность правильно отвечать на дополнительные вопросы;
- оценка «хорошо» - если студент демонстрирует глубокие знания теоретического материала, последовательное изложение, допускает единичные ошибки, исправляемые

самим студентом после замечания преподавателя; - оценка «удовлетворительно» - при наличии существенных ошибок в изложении теоретического материала, неполное изложение теоретического материала, требующее наводящих вопросов преподавателя;

- оценка «неудовлетворительно» - при отсутствии целостного ответа по вопросу, существенных пробелах в знаниях.

Критерии оценки результатов выполнения практических заданий:

- ☐ оценка «5» выставляется студенту, если он демонстрирует глубокие знания теоретического материала и умение их применять; последовательно, правильно выполняет задание; умеет обоснованно излагать свои мысли, делать необходимые выводы;
- ☐ оценка «4» выставляется студенту, если он демонстрирует глубокие знания теоретического материала и умение их применять; последовательно, правильно выполняет задание; допускает единичные ошибки, исправляемые самим студентом после замечания преподавателя; умеет обоснованно излагать свои мысли, делать необходимые выводы;
- ☐ оценка «3» выставляется студенту, если он испытывает затруднения при выполнении задания; дает неполное теоретическое обоснование, требующее наводящих вопросов преподавателя; выполняет задание при подсказке преподавателя; затрудняется в формулировке выводов;
- ☐ оценка «2» выставляется студенту, если он не способен правильно выполнить задание.

7.3. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности

Контрольные вопросы и задания для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины «Методы стратегического менеджмента»

Вопросы к семестровому экзамену по дисциплине «Методы стратегического менеджмента»:

Изучение курса «Методы стратегического менеджмента» завершается экзаменом в 2 семестре, который обычно проводится по тестам, но при выставлении экзамена учитывается активность студентов (слушателей) в процессе выполнения письменного анализа конкретных ситуаций (ПАКСов) и их совместного обсуждения на практических занятиях в группе и минигруппе методом case-study.

Примерные вопросы к экзамену по курсу «Методы стратегического менеджмента» в 2 семестре для магистрантов:

1. Общая характеристика концепции стратегического управления (СУ) и ее отличие от концепции оперативного (текущего) управления (ОУ).
2. Понятие о стратегическом планировании (СП).
3. Соотношение стратегического управления и стратегического планирования.
4. Этапы развития корпоративного планирования в развитых странах рыночной экономики.
5. Сущность стратегического управления, или стратегического менеджмента.
6. Основные составляющие (этапы) системы стратегического управления (менеджмента).
7. Стратегия организации: сущность, классификации.
8. Процесс стратегического планирования как совокупность трех этапов: стратегического анализа, целеполагания и стратегического выбора.
9. Анализ внешней и внутренней среды организации.

10. Методы стратегического анализа среды (SWOT – анализ).
11. Возможности и угрозы внешней среды.
12. Анализ макросреды (общего окружения или внешней среды косвенного воздействия) фирмы.
13. Анализ микросреды фирмы (или внешней среды прямого непосредственного воздействия).
14. Миссия и цели предприятия. Понятие о видении.
15. Анализ сильных и слабых сторон предприятия.
16. Уровни стратегии: корпоративная, деловая, функциональная и операционная.
17. Базовые стратегии развития фирмы: роста, стабилизации, выживания.
19. Эталонные (базисные) стратегии развития бизнеса (по Ф. Котлеру).
20. Стратегические и финансовые цели, глобальные и локальные цели организации.
21. Понятие иерархии целей в организации, процесс выработки целей в организации.
22. Метод управления по целям (УПЦ или МВО).
24. Реализация стратегии в организации.
25. Понятие стратегической зоны хозяйствования (СЗХ) и стратегических хозяйственных центров (СХЦ) (по И. Ансоффу).
26. Сущность методики стратегического управленческого анализа (по Р.Коху).
27. Способы уяснения текущей стратегии фирмы.
28. Анализ портфеля продукции – важнейший инструмент стратегического управления.
29. Понятие «стратегической единицы бизнеса» (СЕБ/SBU). 30. Бостонская портфельная матрица: ее преимущества и недостатки.
31. Матрица хозяйственного портфеля, разработанная General Electric и фирмой McKinsey.
32. Матрица выбора стратегии А. Томпсона и А. Стрикленда.
33. Классификация конкурентных стратегий по М. Портеру.
34. Этапы конкурентного анализа.
35. Анализ ситуации в отрасли и конкуренции в ней (модель пяти сил конкуренции, концепция движущих сил в отрасли).
36. Оценка положения на рынке конкурирующих предприятий путем использования «Карты стратегических групп конкурентов».
37. Выявление ключевых факторов успеха (КФУ).
38. Цепочка ценностей – инструмент стратегического анализа издержек и конкурентоспособности цен предприятия по отношению к конкурентам. Алгоритм построения и применения цепочки ценностей.
39. Установление соответствия организационной структуры управления (ОСУ) принятой стратегии («структура следует за стратегией»).
40. Сущность ресурсного подхода к конкуренции. 41. Сущность ключевых (корневых, стержневых) компетенций организации, их характеристика.

Методические рекомендации по изучению дисциплины

«Методы стратегического менеджмента» для студентов как комплекс рекомендаций и разъяснений, позволяющих студенту оптимальным образом организовать процесс изучения данной дисциплины

Для оптимального изучения данной дисциплины необходимо исходить из того, что часть содержания данной дисциплины магистрантом будет изучаться самостоятельно на основе углубленного знакомства с новейшими статьями по актуальным экономическим проблемам в современных периодических журналах и газетных публикациях.

Целесообразно рекомендовать студентам при планировании количества затрачиваемого ими времени на изучение дисциплины придерживаться определенных принципов:

- приступая к изучению дисциплины, слушатель должен прежде всего познакомиться с УМК по дисциплине (с электронным вариантом на сайте университета или на кафедре с печатным вариантом);

- каждый слушатель должен иметь в своем непосредственном распоряжении рекомендованное преподавателем учебное пособие или учебник по данной дисциплине, который взят либо в библиотеке, либо приобретен самим студентом;

- в обязательном порядке каждый слушатель должен получить на кафедре диск электронного учебника, имеющегося на кафедре, и скопировать его для собственного использования;

- после прослушивания очередной лекции целесообразно ознакомиться с соответствующим учебным материалом, рекомендованным преподавателем или указанным в УМК, прочитав определенные страницы соответствующих глав и параграфов основной учебной литературы;

- слушателям следует систематически самостоятельно готовиться к практическому занятию, руководствуясь указаниями УМК по организации работы с литературой и контрольно-измерительными материалами (практикумами, тестами, задачами с решениями по отдельным темам дисциплины, контрольными вопросами для самоконтроля студентов);

- для более глубокого изучения рассматриваемых вопросов следует использовать дополнительные учебно-методические материалы, включая статьи из периодики, рекомендуемые монографии;

- после изучения определенного учебного модуля или дидактической единицы слушатель может самостоятельно оценить уровень своей подготовки по степени выполнения им тестов по определенным разделам и темам дисциплины и вопросам для самоконтроля, имеющихся в УМК. Это позволит слушателям лучше подготовиться к выполнению рубежного контроля, который производится в виде контрольной работы или тестирования по укрупненным разделам дисциплины,

- систематическая самостоятельная подготовка слушателей с помощью УМК в УМК к практическим занятиям и рейтинговым мероприятиям значительно повысит уровень их готовности к итоговому контролю – экзамену по дисциплине;

- важнейшим способом для успешной сдачи экзамена по дисциплине является предоставляемая в университете возможность самостоятельного прохождения слушателями предварительного тестирования в компьютерном классе (ауд. 215) по всем разделам и дидактическим единицам дисциплины.

Учебно-методические материалы (УММ) по дисциплине разрабатываются по следующим видам занятий:

Учебно-методические материалы (УММ) по лекциям: - учебники и учебные пособия, разработанные преподавателями кафедры:

1. Учебное пособие «Стратегическое планирование и стратегический менеджмент» (автор: Акмаева Р.И.). Издательство «Финансы и статистика», 2006.

2. Тезисы конспекта лекций проф. Акмаевой Р.И. по дисциплине «Стратегический менеджмент» в печатном виде, подготовленные к изданию в издательстве «Волтерс Клувер», г. Москва, 2009.

- тесты и задания по отдельным темам лекций (разделам или дидактическим единицам учебной дисциплины) для самоконтроля студентов:

Раздел 1. Введение в стратегический менеджмент.

Тема 1. История возникновения стратегического управления. Основные категории и понятия стратегического менеджмента.

Тренировочные вопросы и задания к теме 1

1. Существует ли разница между СП и СУ?
2. Существует ли временные рамки СП?
3. Почему необходимо осуществлять СП?
4. Зависит ли значимость СП от размера фирмы?
5. Перечислите факторы, влияющие на стратегический выбор руководства организации.
6. В чем состоит сущность СП по И. Ансоффу?

Рекомендации для дополнительного чтения

1. Для более глубокого понимания отличия стратегического управления от нестратегического (оперативного, текущего) следует ознакомиться с кейсом «Аквариус» меняет стратегию» (разработчик: проф. О.С.Виханский), приведенным в разделе «Практикум» настоящего пособия и в:

Виханский О.С., Наумов А.И. Практикум по курсу «Менеджмент» /Под ред. А.И.Наумова. – М.: Экономистъ, 2004. с. 122-124.

2. Доклад И.Б. Гуркова «Факторы формирования и механизмы реализации стратегических целей российских компаний» на Секции экономики Отделения общественных наук РАН 13 марта 2008 года. см. сайт www.gurkov.ru.

3. Ансофф. И. Стратегическое управление. Под научной редакцией Л.И.Евченко.- М.: Экономика, 1989.

4. Грант Р.М. Современный стратегический анализ. 5-е изд./Пер. с англ. В.Н.Фунтова. – СПб.: Питер, 2008. – С. 19-35.

Тема 2. Стратегия предприятия: сущность, классификация. Теория корпоративной стратегии.

Тренировочные задания и вопросы к теме 2

1. Ниже приведен перечень мероприятий стратегии:

– создание и управление высокопродуктивным хозяйственным портфелем структурных подразделений корпорации (приобретение компаний, укрепление существующих деловых позиций, прекращение деятельности, не соответствующей управленческим планам);

– достижение синергетического эффекта, возникающего благодаря деятельности родственных структурных подразделений компании, как основы ее конкурентного преимущества;

– установление инвестиционных приоритетов и направление корпоративных ресурсов в наиболее привлекательные сферы деятельности.

Каков уровень стратегии, включающий эти мероприятия?

2. Фирма, продающая лаки для дерева, строит новый завод для производства компонентов, которые ранее закупались у поставщиков. При этом она остается в той же отрасли, что и раньше. Фирма теперь имеет два хозяйственных подразделения на разных стадиях отраслевой цепочки ценностей. *Определите тип стратегии фирмы.*

3. Производитель компьютеров открыл 100 розничных магазинов, чтобы продавать продукцию непосредственно конечному потребителю. Расширение его сферы деятельности в цепочке ценностей не мешает ему оставаться в отрасли по производству компьютеров.

Определите тип стратегии производителя компьютеров.

4. Компания в своей стратегии в отношении конкретного бизнеса отказывается от долгосрочного взгляда на него в пользу максимизации доходов в краткосрочной перспективе. Необходимость такого подхода обусловлена бесперспективностью бизнеса, который не может быть прибыльно продан. Стратегия предполагает сокращение конкретного вида деятельности до нулевого уровня и получение максимально возможного дохода. *Определите тип стратегии компании.*

5. В рамках корпоративной стратегии компания реализует стратегию, которая предполагает продажу одних хозяйственных подразделений и выделение других в самостоятельные структурные единицы, от которых материнская компания либо отказывается вообще, либо сохраняет частичный контроль (частично владеет этим подразделением). *Определите тип стратегии корпорации в отношении указанных подразделений.*

6. Фирма оказалась в ситуации, когда ей срочно необходимы денежные средства, и она идет на то, чтобы «продать» часть своей рыночной доли конкурентам. Это скорее вынужденная, а не выбираемая стратегия. *Определите тип стратегии фирмы.*

7. Как называется стратегия в отношении транспортных перевозок продукции внутри определенного функционального направления компании?

8. Как называется стратегия действий по разработке рекламной кампании внутри функционального направления компании?

9. Как называется стратегия в отношении усиления конкурентных позиций в существующих сферах деятельности компании?

10. Как называется стратегия деятельности в отношении отдельных районов и регионов?

11. Как называется стратегия деятельности отдела внутри функционального направления компании?

12. Как называется стратегия компании в целом и в отношении сфер ее деятельности?

Рекомендации для дополнительного чтения

1. Для более глубокого уяснения содержания эталонных (базисных) стратегий следует ознакомиться с кейсами: «Российские кинескопы» (автор - А.М.Зобов), «Сургутский газоперерабатывающий завод» (автор – А.М.Зобов), приведенными в:

- Российский менеджмент: учебные конкретные ситуации. Кн. 2. Общий и стратегический менеджмент. Маркетинг. Финансовый менеджмент. Организационное поведение. Управление персоналом. Научн. редакторы: А.М.Зобов, Б.Н.Киселев /М.: ГУУ. 1998. С.

159-163, 164-167;

и с кейсом «Стратегия ЗАО «Дмитровский трикотаж» - детальный план, ловкий прием или модель поведения?» (автор – И.Б.Гурков), приведенным в:

- Гурков И.Б. Стратегический менеджмент организации: Учеб. пособие. 2-е изд., исправленное и дополненное. – М.: ТЕИС, 2004.- С. 21-25.

2. Интересный пример содержания применяемой стратегии развития бизнеса в отечественной торговой сети – ритейле «Пятерочка» приведен в:

- статье Матвеевой А. «Микросхема для бедной страны» // Эксперт, 2002. 15 апреля. №15 (№322);

- учебнике для студентов вуза, обучающихся по специальности 061100 «Менеджмент организации»: Гапоненко А.Л., Панкрухин А.П. Стратегическое управление: учеб. 2-е изд.-М.: Изд-во ОМЕГА-Л, 2006. – С. 446-450.

3. Целесообразно также познакомиться с содержанием кейса «Реструктуризация корпорации «General Electric», подготовленного О.М.Хотяшевой и изложенного в: - Хотяшева О.М. Инновационный менеджмент: Учебное пособие. – СПб.: Питер, 2005.- С.180-187.
4. Сборник теоретических статей наиболее авторитетных современных авторов по стратегическому менеджменту приведен в:
 - Куинн, Дж. Б. Стратегии перемен // Г. Минцберг, Дж. Б. Куинн, С. Гошал. Стратегический процесс / Пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб.: 2001. – 688 с.
 - Хэмел Г., Прахалад К., Томас Г., О'Нил Д. Стратегическая гибкость / Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2005. – 384 с.

Тема 3. Сущность процесса стратегического управления. Этапы постановки стратегического управления в организации.

Тренировочные задания и вопросы к теме 3

1. Представьте себе, что Вы специалист по СУ и Вас пригласила известная компания «А» проконсультировать ее в области стратегического управления. Вы приходите на фирму и проводите всестороннее обследование. *С чего Вы начнете свою работу:*
 - а) с анализа финансового положения фирмы;
 - б) изучения целей фирмы;
 - в) досконального анализа деятельности высшего руководства;
 - г) изучения положения и поведения фирмы на рынке;
 - д) анализа производственного потенциала фирмы;
 - е) изучения структуры фирмы и системы взаимодействия ее подразделений;
 - ж) анализа человеческого потенциала фирмы и управления кадрами?
 2. Проранжируйте эти характеристики деятельности фирмы с точки зрения их значимости для СУ и очередности выполнения этапов. **Рекомендации для дополнительного чтения**
1. Грант Р.М. Современный стратегический анализ. 5-е изд./Пер. с англ. В.Н.Фунтова. – СПб.: Питер, 2008. – С. 27-30.
 2. Гурков И.Б. Стратегический менеджмент организации: Учеб. пособие. 2-е изд., исправленное и дополненное. – М.: ТЕИС, 2004. – С. 20-21.

Раздел 2. Содержание и структура стратегического управления в организации.

Тема 4. Стратегический анализ внешней и внутренней среды организации.

Тренировочные задания и вопросы к теме 4

1. На примере РАО «Газпром» определите возможности и угрозы внешней среды, сильные и слабые стороны организации.
 2. «Увеличение разнообразия во взаимосвязанных продуктах» является возможностью внешней среды или сильной стороной организации?
 3. Покупатели и поставщики являются частью макросреды или микросреды организации? **Рекомендации для дополнительного чтения**
1. Грант Р.М. Современный стратегический анализ. 5-е изд./Пер. с англ. В.Н.Фунтова. – СПб.: Питер, 2008. – С. 27-29, 49-108.
 2. Гапоненко А.Л., Панкрухин А.П. Стратегическое управление: учеб. 2-е изд. - М.: Изд-во ОМЕГА-Л, 2006. – С. 48-71.

3. Пример использования STEP-анализа приводится в:

- Стратегический план развития города: Программа социально-экономического развития г. Кирова на период до 2010 года /Рук. авт. колл. проф. А.П.Егоршин. – Н. Новгород: НИМБ, 2000. – 240 с.

Тема 5. Формулирование миссии и целей в организации. Понятие о видении. Процесс целеполагания в организации.

Тренировочные задания и вопросы к теме 5

1. «*Times Mirror Corp* – это информационная компания, деятельность которой связана, в основном, с изданием газет, книг, журналов и другой печатной продукции, владеющая кабельным телевидением и другими телевизионными каналами».

Определите особенности приведенной формулировки миссии.

2. Ниже приведены примеры корпоративных целей трех известных компаний:

2.1. *McDonald's*:

2.1.1. «Достигнуть 100% уровня удовлетворения клиента...ежедневно...в каждом ресторане...каждого клиента».

2.2. *Rubbrmaid*:

2.2.1. «Увеличить за 5 лет ежегодный объем продаж с 1 млрд. долларов до 2 млрд. долларов».

2.2.2. «Раз в 1,5–2 года выходить на новый рынок».

2.2.3. «Обеспечить, чтобы 30% от общего объема продаж приходились на товары, запущенные в производство за последние 5 лет».

2.2.4. «Обеспечение самых низких издержек при самом высоком качестве продукции среди всех производителей отрасли».

2.2.5. «Достигнуть среднего уровня годового прироста в 15% по показателям объема продаж, прибыли и дохода по акциям».

2.3. *McCormik&Companу*:

2.3.1. «Достигнуть 20% уровня дохода по акциям».

2.3.2. «Довести годовой прирост продаж до 10%».

2.3.3. «Поддерживать средний уровень годового прироста дохода по акциям на уровне 15%».

2.3.4. «Сохранить показатель «задолженность к общей сумме капитала» на уровне до 40%».

2.3.5. «Выделять на выплату дивидендов 25–30% чистого дохода».

2.3.6. «Проводить политику приобретения других компаний, которые могли бы дополнить текущую деятельность и увеличить общие доходы».

2.3.7. «Ликвидировать те направления деятельности, которые не приносят или не могут принести соответствующего дохода, или не вписываются в стратегию компании».

Выделите из числа приведенных целей стратегические. К какой группе относятся другие цели?

3. Для привлечения новых групп потребителей электротехническая компания решила производить более надежные, чем у конкурентов, электробритвы. Потребовалось внедрение новых технологий. **Сформулируйте миссию данной компании. Рекомендации для дополнительного чтения**

1. Грант Р.М. Современный стратегический анализ. 5-е изд./Пер. с англ. В.Н.Фунтова. – СПб.: Питер, 2008. – С. 19-27.
2. Гапоненко А.Л., Панкрухин А.П. Стратегическое управление: учеб. 2-е изд. - М.: Изд-во ОМЕГА-Л, 2006. – С. 32-47.
3. Доклад И.Б. Гуркова «Факторы формирования и механизмы реализации стратегических целей российских компаний» на Секции экономики Отделения общественных наук РАН 13 марта 2008 года. см. сайт www.gurkov.ru.

**Тема 6. Стратегический управленческий анализ и выбор стратегии.
Портфельный анализ. Принципы выбора стратегии.
Тренировочные задания и вопросы к теме 6**

1. Ниже в случайном порядке перечислены элементы так называемой пирамиды создания стратегий. *Требуется:*

- а) определить место каждого элемента в указанной пирамиде;
- б) поместить элемент в соответствующую клетку пирамиды;
- в) в случае необходимости дать элементу обобщенное название (например, «цель отдела маркетинга / цель функциональной единицы»).

Перечень элементов пирамиды:

- ☐ цель корпорации;
- функциональная стратегия;
- миссия регионального менеджера функциональной единицы хозяйственного подразделения;
- деловая стратегия;
- стратегия корпорации;
- миссия корпорации;
- операционная стратегия;
- цели отдела кадров функциональной единицы хозяйственного подразделения;
- цели хозяйственного подразделения.

Пирамида создания стратегии корпорации

Уровень	Задачи разработки стратегии		
	Разработка миссии	Установление целей	Разработка стратегии
Уровень 1 Корпорации			
Уровень 2 Хозяйственное подразделение			
Уровень 3 Функциональные единицы			
Уровень 4 Операционная единица			

2. Можно ли утверждать, что в разработке стратегии участвует только руководство фирмы?
3. Перечислите факторы, влияющие на стратегический выбор руководства фирмы.
4. К числу основных подходов к разработке стратегии относятся четыре:
 - главный стратегический подход (стратегия разрабатывается руководителем);
 - подход делегирования полномочий; – совместный подход;
 - инициативный подход.

На основании приведенного ниже перечня характеристик, перечисленных в случайном порядке, заполните таблицу: «Сравнительная характеристика основных подходов к разработке стратегии». **Перечень характеристик:**

- а) в разработке принимают участие менеджеры, которым предстоит выполнять стратегию, согласованность стратегии;
- б) опасность несогласованности стратегий, исходящих из разных частей организации;
- в) необходимость дополнительных усилий по согласованию предложений;
- г) ограниченный круг привлеченных к разработке;
- д) широкое участие менеджеров всех уровней; возможность у руководства широкого выбора стратегических решений;
- е) единое руководство разработкой; согласованность элементов стратегии;
- ж) отсутствие реального стратегического руководства; второстепенность стратегического планирования; ориентация на текущие цели;
- з) побуждает менеджеров нужных уровней к проявлению инициативы;
- 4) стратегия может быть компромиссом, опасность образования коалиции со своими интересами.

Сравнительная характеристика основных подходов к разработке стратегии

Наименование подхода	Достоинства	Недостатки
Главный стратегический подход		
Делегирование полномочий		
Совместный подход		
Инициативный подход		

5. В хозяйственный портфель компании входит набор хозяйственных подразделений, включающий по несколько «звезд», «вопросительных знаков», «дойных коров» и «собак». *Определите стратегические возможности компании в отношении каждого из четырех типов СЕБ.*

6. В основе стратегии фирмы – проникновение в другие отрасли производства. Данная стратегия используется для того, чтобы организация не стала чересчур зависимой от одного стратегического хозяйственного подразделения. Фирма, располагая большими капиталами, полученными в основной сфере бизнеса, рассматривает эту стратегию как наиболее подходящий путь для инвестирования капитала и уменьшения степени риска, особенно в связи с тем, что дальнейшая экспансия в основной сфере бизнеса ограничена. При ее осуществлении фирма выходит за рамки промышленной цепочки, внутри которой она действовала и ищет новые виды деятельности, дополняющие существующие в технологическом и коммерческом плане, с целью добиться эффекта синергизма и осваивает виды деятельности, не связанные с ее традиционным портфелем, с целью обновления портфеля.

Определите, какую стратегию реализует фирма и уточните ее варианты, связанные с получением эффекта синергизма.

7. Одному из направлений деятельности фирмы соответствует бизнес-область, которая в прошлом получила относительно большую долю рынка. Однако со временем рост заметно замедлился. Данное направление – «звезда» в прошлом, – в настоящее время обеспечивает фирме достаточную прибыль для того, чтобы удерживать на рынке свои конкурентные позиции.

Определите, к какому типу относится данное направление и дайте характеристику потока денежной наличности в бизнес-области.

8. В деловом портфеле фирмы есть бизнес-область с относительно небольшой долей на рынке в медленно развивающейся отрасли. Поток денежной наличности в этой области очень незначителен. Любой шаг фирмы, связанный с попыткой завоевать большую долю рынка, вызывает немедленно контратаку доминирующих в этой области конкурентов.

Только мастерство менеджеров позволяет фирме удерживать свои бизнес-позиции.

Определите, к какому типу относится данное направление и какова должна быть стратегия в отношении него.

9. Одно из направлений деятельности фирмы относится к новой бизнес-области, занимающей относительно большую долю бурно растущего рынка, операции на котором приносят высокие прибыли. Эта бизнес-область является лидером своей отрасли и приносит фирме высокий доход.

Определите, к какому типу относится данное направление и тип стратегии в отношении него.

10. Данному направлению деятельности фирмы соответствует бизнес-область в растущей отрасли, но занимающая относительно небольшую долю рынка. Это сочетание обстоятельств приводит к необходимости увеличения инвестиций с целью защиты доли рынка и гарантирования выживания на нем. Высокие темпы роста рынка требуют значительной денежной наличности, чтобы соответствовать этому росту. Однако эта бизнес-область с большим трудом генерирует доход фирмы из-за своей небольшой доли на рынке.

Определите, к какому типу относится данное направление и каковы его перспективы.

11. Согласно А. Томпсону и А. Стрикленду, анализ стратегий диверсифицированных компаний представляет собой процесс, состоящий из следующих 8 шагов, перечисленных в случайном порядке. *Проранжируйте эти шаги:*

- а) построение портфельной матрицы БКГ и (или) GE (McKinsey) для стратегической оценки хозяйственного портфеля компании;
- б) оценка конкурентных позиций и конкурентной силы каждого из хозяйственных подразделений;
- в) определение того, какие именно виды деятельности имеют важные стратегические соответствия с другими видами деятельности хозяйственного портфеля, и оценка соответствия каждого вида деятельности направлению развития и стратегии материнской компании;
- г) анализ текущей стратегии;
- д) ранжирование хозяйственных подразделений по приоритетности инвестирования;
- е) использование результатов предшествующего анализа для разработки последовательных действий, направленных на улучшение деятельности корпорации в целом;
- ж) ранжирование различных хозяйственных подразделений компании по результатам их прошлой деятельности и прогнозным оценкам их будущего развития;
- з) оценка привлекательности каждой отрасли, представленной в хозяйственной портфеле компании.

Рекомендации для дополнительного чтения

1. Для более глубокого уяснения содержания процесса выбора стратегии организации следует ознакомиться с кейсом: «Вхождение фирмы «Макдональдс» на советский рынок» (авторы: проф. О.С.Виханский и проф. Наумов А.И.), приведенным в:

Шкала оценок									
Качественные оценки									
отл	оч. хор	хор	ск. хор	бол. чем уд.	уд	не вполне уд	ск. плохо	плохо	оч. плохо
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
Количественные значения (в баллах)									

2.

3. На основании данных веса, приведенных в табл. 9Б, и с использованием таблиц к заданию 1 дать взвешенную оценку конкурентных позиций хозяйственных подразделений предприятия.

4. В отрасли наблюдаются изменения в долгосрочных тенденциях экономического роста. Увеличение темпов роста отрасли повлияло на соотношения спроса и предложения, на легкость проникновения фирм на рынок и ухода с него и на рост объема продаж. Постоянный рост спроса, сохраняющийся в течение долгого времени, привлек на рынок новые фирмы и стимулировал инвестиции фирм, уже действующих на рынке. *Определите, какое отношение к фирме имеет характер происходящих в отрасли изменений.*

5. Местная фирма производит шины для автомобилей. Выход иностранной компании на рынок, на котором ранее доминировали местные фирмы, изменяет условия конкуренции. Иностранная фирма обладает определенным опытом и ресурсами, приносит новые элементы в конкурентную борьбу. Выход на рынок крупной фирмы может изменить не только расстановку сил конкурирующих компаний, но и сам характер конкуренции. *Что делать фирме в этой ситуации?*

6. Стратегия фирмы направлена на удовлетворение нужд потребителей за счет предоставления им большей гаммы товаров по ценам более низким, чем на аналогичную продукцию конкурентов. *Определите тип конкурентной стратегии фирмы.*

7. Фирма реализует стратегию, которая в отличие от стратегий дифференциации и лидерства по издержкам ориентирована на узкую часть рынка. Целевой сегмент был определен исходя из географической уникальности, цель – как выполнение работы по обслуживанию покупателей целевого сегмента. Фирма стремится достичь конкурентного преимущества без использования дифференциации. *Определите тип конкурентной стратегии и другие способы получения конкурентных преимуществ.*

8. Компания смогла завоевать сильные конкурентные позиции. Последовательность процессов при обработке говядины обычно включает в себя: доставку скота на сборные пункты – фермы; транспортировку на скотобойни; транспортировку неразделанных туш на специализированные предприятия, которые разделяют туши на мелкие части, фасуют их и отправляют для продажи в мелкие магазины.

Компания построила автоматизированные предприятия, использующие рабочих, не состоящих в профсоюзе, в экономически оправданной близости от поставщиков скота. Мясо частично разделялось на мелкие, удобные для фасовки куски (иногда они сразу упаковывались в пластик и были готовы к продаже), которые запаковывались в коробку и отправлялись в розничную сеть. Транспортные расходы были значительно снижены.

Определите характер конкурентной стратегии компании и пути, которые она использовала для получения преимуществ.

9. Фирма не сумела направить свою стратегию по одному из трех путей: лидерство в снижении издержек; дифференциация; фокусирование. В результате этого она оказалась в чрезвычайно плохом стратегическом положении. Ее доля на рынке недостаточна, она испытывает нехватку инвестиций, у нее низкая норма прибыли. *Определите тип, к которому относится данная фирма, и объясните причины ее неблагоприятного положения.*

Рекомендации для дополнительного чтения

1. Для более глубокого раскрытия проблемы «Продукт на конкурентном рынке» следует ознакомиться с кейсами: «Микро-машина Москва» и «Персональный компьютер - стратегия развития продукта», приведенными в:

- Российский менеджмент: учебные конкретные ситуации. Кн. 2. Общий и стратегический менеджмент. Маркетинг. Финансовый менеджмент. Организационное поведение. Управление персоналом. Научн. редакторы: А.М.Зобов, Б.Н.Киселев /М.: ГУУ. 1998.- С.

269-294;

- а также с кейсом «Проект «НЕО» - «новый товар - новый сегмент» компании «ВиммБилль-Данн», приведенным в:

- Хотяшева О.М. Инновационный менеджмент: Учебное пособие. – СПб.: Питер, 2005. - С. 201-210.

2. Грант Р.М. Современный стратегический анализ. 5-е изд./Пер. с англ. В.Н.Фунтова. – СПб.: Питер, 2008. – С. 79-140. 3. Гапоненко А.Л., Панкрухин А.П. Стратегическое управление: учеб. 2-е изд. - М.: Издво ОМЕГА-Л, 2006. – С. 72-129.

4. Доклад И.Б. Гуркова «Факторы формирования и механизмы реализации стратегических целей российских компаний» на Секции экономики Отделения общественных наук РАН 13 марта 2008 года. см. сайт www.gurkov.ru

Тема 8. Анализ конкурентных возможностей фирмы в соответствии с ресурсным подходом, основанным на развитии организационных ключевых компетенций.

Тренировочные задания и вопросы к теме 8

1. Обоснуйте, почему на смену структурному подходу к конкуренции пришел ресурсный подход, основанный на идентификации и развитии внутренних отличительных способностей и ключевых компетенций фирмы?
2. В чем состоит различие между ресурсами и компетенциями?
3. Из каких взаимосвязанных частей состоят в самом общем виде ключевые, корневые компетенции фирмы, по И.Б.Гуркову?
4. Что понимается под способностями по созданию и извлечению стоимости корпорацией по отношению к входящим в нее бизнесам, структурным подразделениям? Правильно ли их называть «родительскими способностями»?
5. В каких сферах деятельности сказываются «родительские способности» отечественных корпораций?
6. Какие существуют способы по идентификации ключевых компетенций?
7. Каким условиям должны отвечать отличительные способности организации, чтобы удостоиться звания «ключевые компетенции», согласно подходу Г.Хэмела и К.К.Прахалада?
8. Какие ключевые компетенции отличают компанию РАО «Газпром»?

Рекомендации для дополнительного чтения

1. Для более глубокого уяснения сущности ключевых, корневых компетенций следует ознакомиться с кейсами: «Компания «Бомбардье» и «Автотор» - борьба за живучесть в бурных волнах российской экономической политики», приведенными в:

- Гурков И.Б. Стратегия и структура корпорации: учеб. пособие. – 2-е изд., перераб. – М.: Издательство «Дело» АНХ, 2008. - С.108-114; а также с кейсом «Саутвест Эйрлайнз», приведенным в:

- Гурков И.Б. Стратегический менеджмент организации: Учеб. пособие. 2-е изд., исправленное и дополненное. – М: ТЕИС, 2004. - С.92-103.

2. С отличительными способностями компаний можно познакомиться в ситуации «Успех компании Marion Labs, Inc. в области трансфера технологий», приведенной в:

- Хотяшева О.М. Инновационный менеджмент: Учебное пособие. – СПб.: Питер, 2005. - С. 196-198.

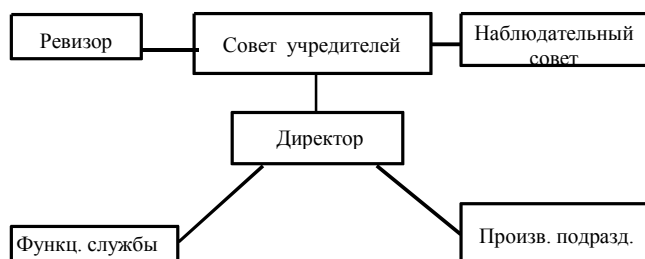
3. Грант Р.М. Современный стратегический анализ. 5-е изд./Пер. с англ. В.Н.Фунтова. – СПб.: Питер, 2008. – С. 141-192.

Раздел 4. Выполнение и контроль стратегии в организации.

Тема 9. Реализация стратегии в организации. Стратегические изменения в организации.

Тренировочные вопросы и задания к теме 9

1. *Требуется модифицировать организационную структуру управления для предприятия, осуществляющего производственную деятельность, если произошла смена собственника, решившего изменить только организационно-правовую форму с ООО на ЗАО. Схема ООО была следующая:*



2. В компании в соответствии с принятой стратегией взят курс на создание дивизиональной ОСУ вместо линейно-функциональной. Число хозяйственных подразделений сокращено с 4 до 2. *Спроектируйте новую ОСУ.*

3. *Выберите тип ОСУ* (линейно-функциональная, дивизиональная или матричная) исходя из того, что ОСУ должна соответствовать стоящим перед ней организационным задачам при работе в стабильной и сложной среде, административным ценностям, вертикальным связям и потокам, интенсивному использованию технологии и ориентации на техническое совершенство, минимизацию издержек.

4. *Выберите тип ОСУ* исходя из того, что она должна соответствовать стоящим перед организацией задачам при работе в сложной и динамичной среде, рыночным и административным ценностям, на многих рынках, со сложными технологиями, с вертикальными и горизонтальными связями, с ориентацией на удовлетворение потребностей клиентов и техническое качество, интенсивное использование труда, минимизацию издержек и упущенной выгоды.

5. *Выберите тип ОСУ* исходя из того, что она должна соответствовать стоящим перед организацией задачам при работе в динамичной среде, на многих рынках, с простыми технологиями, с горизонтальными связями и потоками,

с ориентацией на удовлетворение потребностей клиентов, минимизацию упущенной выгоды.

6. *Какие черты характерны для горизонтальных (сетевых) ОСУ?* Выберите соответствующие пункты из перечисленных ниже:

- создание организации вокруг конкретной задачи (например, анализ потребности рынка в новом продукте);
- создание организации вокруг процесса (например, разработка новых видов продукции);
- поощрение за результаты, полученные командой в целом;
- поощрение за результаты индивидуальной деятельности;
- развитие непосредственных контактов работников с поставщиками и потребителями;
- оценку деятельности работника осуществляют члены команды;

- предоставление информации маленькими порциями;
- сокращение числа менеджеров, занятых на производстве и в снабжении;
- стимулирование развития у сотрудников не разносторонних навыков, а специализированных ноу-хау;
- схематически ОСУ представляет собой организационную пирамиду, а не круг (вроде «пиццы с кусочками колбасы»).

7. В результате исследований природы деятельности реальных менеджеров (как западных, так и российских) оказалось, что треть своего времени они тратят на деятельность, связанную с общением (коммуникацией), треть – на традиционный менеджмент (планирование, принятие решений, контроль), пятую часть – на управление человеческими ресурсами и пятую часть – на установление связей (социализация, взаимодействие со сторонними организациями, встречи вне фирмы, неформальное общение, политические игры).

Как распределяются эти виды деятельности у успешных (быстро продвигающихся по служебной лестнице) менеджеров и эффективных менеджеров (выполняющих работу при высоких стандартах ее объема и качества, а также удовлетворенных своей работой и преданных делу)? Выберите пункт А или Б соответственно для успешных или эффективных менеджеров.

8. Какой тип организационной культуры характерен для ООО «Газпром Добыча Астрахань»:

- сильная или слабая;
- «жесткий подход», «много работаем – хорошо отдыхаем», «поставить на карту свою компанию», «процесс»;
- реактивная, отзывчивая, активная или самообучающаяся.

9. Компания АМОСО, являющаяся лидирующей нефтяной и химической многонациональной корпорацией мира, должна создать определенные условия, чтобы изменить культуру (требовалось повысить преданность менеджмента избранному курсу, обеспечить вовлеченность всего персонала в процесс изменений, информированность и т.д.). Теперь набор целей был расширен, и к традиционным финансовым и операционным целям добавлены стратегические. Общее стратегическое направление было определено путем опросов, результаты которых сообщались работникам и менеджерам. Возросла гибкость и адаптивность к запросам потребителей. АМОСО намеревалась провести изменения в пяти основных областях: стратегии, структуре, процессах, системе вознаграждений и работе с персоналом. Общий стратегический план был принят на уровне руководства корпорации и представлен на рассмотрение всем членам организации. Линейные менеджеры несли ответственность за то, чтобы их подчиненные поняли новые культурные ценности. Структура компании была децентрализована. Был сделан акцент на системе нематериального стимулирования и системе оплаты труда в зависимости от результатов, система вознаграждения в целом была увязана со стратегией компании.

Успешны ли будут усилия АМОСО изменить свою культуру?

Рекомендации для дополнительного чтения

1. Для более глубокого уяснения сущности проблем, возникающих при реализации стратегии, следует ознакомиться с содержанием кейса: «ЗАО «Радищевская мануфактура», приведенного в:

- Гурков И.Б. Стратегический менеджмент организации: Учеб. пособие. 2-е изд., исправленное и дополненное. – М: ТЕИС, 2004. - С.206-215;
- а также с содержанием кейса «Новая стратегия – новая организационная структура корпорации Ford», приведенным в:

- Хотяшева О.М. Инновационный менеджмент: Учебное пособие. – СПб.: Питер, 2005. – С. 190-196.
- 2. Грант Р.М. Современный стратегический анализ. 5-е изд./Пер. с англ. В.Н.Фунтова. – СПб.: Питер, 2008. – С. 193-226.
- 3. Гуияр Ф.Ж., Келли Д.Н. Преобразование организации. – М.: Дело, 2000.
- 4. Практика обучения действием /Под ред. М.Педлера. – М.: Гардарики, 2000. 5. Хан Д., Хунгенберг Х. Планирование и контроль. – М.: Финансы и статистика, 2005.

Раздел 3. Корпоративная стратегия и стратегия бизнес-единицы.

Тема 9. Соотношение между стратегией корпоративного центра и стратегией бизнес-единицы. Корпоративная стратегия. Стратегия бизнес – единицы. Модели и структуры корпоративного центра согласно классификации Института Мак Кинси.

Тренировочные вопросы и задания к теме 9 и 10.

- 1. Фут Н., Хенсли Д., Лэндсберг М., Моррисон Р. Роль корпоративного центра //Вестник McKinsey, №1(3). 2003. 2. Грант Р.М. Современный стратегический анализ. 5-е изд./Пер. с англ. В.Н.Фунтова. – СПб.: Питер, 2008. – С. 380-459.
- 3. Гурков И.Б. Стратегия и структура корпорации: учеб. пособие. – 2-е изд., перераб. – М.: Издательство «Дело» АНХ, 2008.- С. 115-186.

Раздел 4. Выполнение и контроль стратегии в организации.

Тема 10. Реализация стратегии в организации. Стратегические изменения в организации.

Рекомендации для дополнительного чтения к теме 11

- 1. Кох Р. Стратегия. Как создавать и использовать эффективную стратегию. 2-ое изд. / - СПб: Питер, 2003, с. 40-110. 2. Маркова, В. Д. Стратегический менеджмент. Курс лекций / В. Д. Маркова, С. М. Кузнецова. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2001. – 288 с.
- 3. Грант Р.М. Современный стратегический анализ. 5-е изд./Пер. с англ. В.Н.Фунтова. – СПб.: Питер, 2008. – С. 40-41.

Тема 12. Система сбалансированных показателей (ССП) как инструмент управления реализацией стратегии.

Тренировочные задания и вопросы к теме 12

- 1. Как возникла Система сбалансированных показателей (ССП) или BSc?
 - 2. Что представляет собой Система сбалансированных показателей?
 - 3. Какой гипотезой при разработке BSc руководствовались Д.Нортон и Р.Каплан, проводя свои исследования в 1990-1991 гг.?
 - 4. В каких четырех направлениях («проекциях») рассматривается стратегическое развитие предприятия в рамках BSc?
 - 5. Какими пятью общими принципами должны руководствоваться в работе организации, ориентированные на стратегию, по мнению авторов концепции BSc?
- Охарактеризуйте эти принципы.
- 6. В чем состоят основные преимущества BSc?
 - 7. Сколько времени требуется для разработки СПП?
 - 8. Что такое карта стратегии и чем она отличается от СПП?
 - 9. Как часто меняются СПП и карты стратегии?

10. В каком соотношении находятся между собой система бюджетирования и ССП?
11. Как ССП соотносится с ключевыми компетенциями (ресурсным подходом)?
12. Как реинжиниринг бизнес-процессов (РБП) соотносится с Системой сбалансированных показателей?

Рекомендации для дополнительного чтения к теме 12

1. Минцберг Г. и др. Школы стратегий / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел. - СПб.: Питер, - 2000. – 336 с.
2. Кох Р. Стратегия. Как создавать и использовать эффективную стратегию. 2ое изд. / - СПб: Питер, 2003, с. 161-168.
3. Гапоненко А.Л., Панкрухин А.П. Стратегическое управление: учеб. 2-е изд. - М.: Изд-во ОМЕГА-Л, 2006. – С. 426-457.

Раздел 5. Основные направления развития стратегического менеджмента.

Тема 13. Эволюция стратегического менеджмента.

Тренировочные вопросы и задания к теме 13

1. Когда возникла концепция реинжиниринга бизнес-процессов (РБП) и кто является основоположниками РБП?
2. В чем состоит сущность реинжиниринга бизнес-процессов?
3. Дайте определение реинжинирингу.
4. В чем суть жесткой и мягкой концепции РБП?
5. Дайте определение бизнес-процесса согласно ГОСТу Р и ИСО.
6. Перечислите преимущества РБП.
7. Почему имеется большое количество примеров неуспеха РБП (3070% по различным данным)?
8. Кто должен входить в команду, занимающуюся внедрением РБП?
9. Охарактеризуйте метод «Управление качеством процессов» (PQM), используемый для определения важных бизнес-процессов, наиболее нуждающихся в реинжиниринге.
10. Можно ли РБП отнести к инструментам стратегического менеджмента?

Рекомендации для дополнительного чтения к теме 13

1. Каткало В.С. Эволюция теории стратегического управления. СПб: Издат. дом С.-Петербург. гос. ун-та, 2006. – 28,8 п.л.
2. Каткало В.С. Исходные концепции стратегического управления и их современная оценка // Российский журнал менеджмента. 2003. Т. 1, № 1. – 1,6 п.л.
3. Лайм Фазй, Роберт Рэнделл (ред.). Курс МВА по стратегическому менеджменту / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. -608 с.
4. Акмаева Р.И. Развитие эффективного менеджмента на промышленных предприятиях современной России: моногр. / Р.И.Акмаева; под науч. ред. проф. Е.А.Неретиной; Астрахан. гос. техн. ун-т. – Астрахань: Изд-во: Сорокин Роман Васильевич. – 2007. – 17 п. л. ISBN 978-5-903285-11-2.
5. Стратегический менеджмент: Учебник / Пер. с англ. Н.И.Алмазовой. – М.: ООО «Издательство Проспект», 2003. – 336 с.
6. Хэмел Г., Прахалад К., Томас Г., О'Нил Д. Стратегическая гибкость / Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2005. – 384 с.

Тема 14. Школы стратегии как основные направления научных исследований в области стратегии.

Рекомендации для дополнительного чтения к теме 14

1. Катькало В.С. Эволюция теории стратегического управления. СПб: Издат. дом С.-Петерб. гос. ун-та, 2006. – 28,8 п.л.
2. Катькало В.С. Исходные концепции стратегического управления и их современная оценка // Российский журнал менеджмента. 2003. Т. 1, № 1. – 1,6 п.л.
3. Лайм Фазй, Роберт Рэнделл (ред.). Курс МВА по стратегическому менеджменту / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. -608 с.
4. Акмаева Р.И. Развитие эффективного менеджмента на промышленных предприятиях современной России: моногр. / Р.И.Акмаева; под науч. ред. проф. Е.А.Неретиной; Астрахан. гос. техн. ун-т. – Астрахань: Изд-во: Сорокин Роман Васильевич. – 2007. – 17 п. л. ISBN 978-5-903285-11-2.
5. Стратегический менеджмент: Учебник / Пер. с англ. Н.И.Алмазовой. – М.: ООО «Издательство Проспект», 2003. – 336 с.
6. Хэмел Г., Прахалад К., Томас Г., О'Нил Д. Стратегическая гибкость / Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2005. – 384 с.

Тема 15. Методы стратегического менеджмента – современные и будущие тенденции.

1. Катькало В.С. Эволюция теории стратегического управления. СПб: Издат. дом С.-Петерб. гос. ун-та, 2006. – 28,8 п.л.
2. Катькало В.С. Исходные концепции стратегического управления и их современная оценка // Российский журнал менеджмента. 2003. Т. 1, № 1. – 1,6 п.л.
3. Лайм Фазй, Роберт Рэнделл (ред.). Курс МВА по стратегическому менеджменту / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. -608 с.
4. Акмаева Р.И. Развитие эффективного менеджмента на промышленных предприятиях современной России: моногр. / Р.И.Акмаева; под науч. ред. проф. Е.А.Неретиной; Астрахан. гос. техн. ун-т. – Астрахань: Изд-во: Сорокин Роман Васильевич. – 2007. – 17 п. л. ISBN 978-5-903285-11-2.
5. Стратегический менеджмент: Учебник / Пер. с англ. Н.И.Алмазовой. – М.: ООО «Издательство Проспект», 2003. – 336 с.
6. Хэмел Г., Прахалад К., Томас Г., О'Нил Д. Стратегическая гибкость / Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2005. – 384 с.

Учебно-методические материалы (УММ) по практическим занятиям

Планы проведения практических занятий с указанием последовательности рассматриваемых тем, объема аудиторных часов, отводимых на каждую тему.

Программой дисциплины «Методы стратегического менеджмента» предусмотрены следующие виды учебных занятий: лекции, практические занятия, проводимые в форме обсуждения конкретных практических ситуаций методом case-study, а также необходимое число часов внеаудиторной самостоятельной работы слушателей.

В процессе изучения дисциплины используются следующие конкретные ситуации (отечественные и зарубежные):

- Фирма «Аквариус» меняет стратегию;
- Российские кинескопы;
- Сургутский газоперерабатывающий завод;
- Продукт № 345 фирмы «Альфа»;
- «Уилсон Ламбер компани» (из библиотеки Гарвардской школы бизнеса);
- Ключевые компетенции компании «Бомбардье»;

- Стратегия фирмы «Саутвест эйрлайнз»;
- Стратегия компании «Мак Дональдс» и другие кейсы.

Планы проведения практических занятий по дисциплине «Методы стратегического менеджмента» с помощью метода case-study

Критерии и методы оценки качества образовательной деятельности магистрантов

В университете применяется рейтинговая система оценки знаний слушателей, предполагающая выставление уровня рейтинга слушателям как за систематическое изучение содержания дисциплины в течение семестра, так и за итоговую оценку за семестр на экзамене.

Согласно содержанию УМК по дисциплине «Методы стратегического менеджмента» предусматривается выполнение двух промежуточных контрольных рейтинговых работ в течение семестра, написание рефератов по выбранной теме (по желанию слушателя) и проведение экзамена в устной или письменной форме.

Промежуточная форма контроля включает в себя:

предварительный (входной) контроль, который осуществляется посредством проведения входного тестирования по вопросам, изученным на предшествующих дисциплинах; вспомогательный контроль, который осуществляется непосредственно во время

проведения занятий в виде опроса по контрольным вопросам или коротких заданий; текущий контроль, который осуществляется непосредственно во время занятий в виде решения задач, выборочного неавтоматизированного тестирования ограниченного объема (15-20 мин.), а также в виде проверки самостоятельных работ; рубежный контроль, который производится в виде контрольной работы или

тестирования по укрупненным разделам дисциплины в соответствии с учебной картой.

По результатам вспомогательного, текущего и рубежного контроля выставляется текущий рейтинг в соответствии с действующим положением в АГУ.

Первая промежуточная аттестация (первая рейтинговая контрольная работа) включает содержание первых трех дидактических единиц (темы 1-6) и проводится на 31ой неделе учебного процесса, вторая промежуточная аттестация включает содержание четырех дидактических единиц (темы 7-12) и проводится на 36 неделе. Выполнение слушателями рефератов по их желанию повышает общий рейтинг слушателя и учитывается при его итоговой оценке.

Итоговым контролем при изучении дисциплины «Методы стратегического менеджмента» является получение экзамена, который проводится с целью проверки уровня и качества специальной подготовки слушателей и установления соответствия (или несоответствия) уровня их подготовки требованиям к знаниям и умениям магистранта по данной дисциплине.

7.4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности Максимальное количество баллов за работу в

В течение семестра: 50 баллов

Итоговый контроль: 10 баллов

№ п/п	Контролируемые мероприятия	Количество мероприятий/ баллы	Максимальное количество баллов	Срок предоставления
основной блок				
1.	Устный ответ при обсуждении конкретной ситуации	5 ответов × 6 баллов	30	по расписанию
2.	Выполнение практического упражнения, домашнего задания	3 заданий × 5 баллов	15	по расписанию
3.	Выполнение контрольной работы	2 контр. работы × 6 баллов	10	на 5-м, 11-м занятиях
4.	Устный ответ при контрольном опросе	1 опрос × 10 баллов	5	на последнем занятии
Итого:			60	
дополнительный блок				
3.	Экзамен	В соответствии с установленными кафедрой критериями	30	по расписанию
Итого:			90	
4.	Блок бонусов			
4.1.	Посещение занятий	1 балл × 5 занятий	5	по расписанию
1. 4 . 2 . .	Активная включенность студента в занятие	1 балл × 5 занятий	5	по расписанию

Система штрафов

Показатель	Баллы
Опоздание	-1
Не готов к занятию	-2
Нарушение учебной дисциплины	-2
Пропуск занятий без уважительной причины (за одно занятие)	-2

Преподаватель, реализующий дисциплину (модуль), в зависимости от уровня подготовленности обучающихся может использовать иные формы, методы контроля и оценочные средства, исходя из конкретной ситуации

8. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

а) основная литература:

1. Акмаева Р.И., Епифанова, Н.Ш. Стратегический управленческий анализ. Учебное пособие. Астрахань. Изд-во «Астраханский университет», 2013.
2. Акмаева Р.И. Стратегический менеджмент/ Уч. пособие. – М.: Волтерс Клувер, 2010.
3. Дафт Р. Менеджмент. – СПб.: Питер, 2009. – 800 с.
4. Грант Р. Современный стратегический анализ//Учебник. Гриф МОН. 5-е изд. / Пер. с англ. под ред. В.Н.Фунтова. – СПб.: Питер, 2008. – 560 с.
5. Кох Р. Стратегия. Как создавать и использовать эффективную стратегию. 2-е изд. – СПб.: Питер, 2003. – 320с.
6. Карпова, С. В. Маркетинговый анализ. Теория и практика : учебное пособие для бакалавриата и магистратуры / С. В. Карпова, С. В. Мхитарян, В. Н. Русин ; под общей редакцией С. В. Карповой. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 181 с. — (Бакалавр и магистр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-05522-1. — Текст : электронный //. — www.studentlibrary.ru

б) дополнительная литература:

7. Мескон М.Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, Альберт, М., Хедоури, Фр. - М. : ООО "И.Д. Вильямс", 2009. - 672 с. - ISBN 978-5-8459-1060-8 : 431-70. (количество 50)
8. Гурков И.Б. Стратегия и структура корпорации: учеб. пособие. -2-е изд., перераб. – М.: Издательство «Дело» АНХ, 2008. – 288 с.
9. Лайм Фазй, Роберт Рэнделл. Курс MBA по стратегическому менеджменту / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.- 608 с.
10. Минцберг Г., Куинн Дж.Б., Гошал С. Стратегический процесс / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Кантуревского, - СПб.: Питер, 2001.- 688 с.
11. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Кантуревского.- СПб.: Питер, 2001.-336 с.
12. Хэмел Г., Прахалад К., Томас Г., О Нил Д. Стратегическая гибкость / Пер с англ. – СПб.: Питер, 2005. – 384 с.
13. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке / Пер. с англ. М.: Изд. Дом «Вильямс», - СПб., Питер, 2000. – 122 с.
14. Кемпбелл Э., Саммерс Лачс К. Стратегический синергизм, 2-е изд. / - СПб.: Питер, 2004. – 416 с
15. Н.-Г. Олве, К.-Й. Пети, Ж. Рой, С. Рой. Баланс между стратегией и контролем /Пер. с англ. Е. Колотвиной. – СПб.: Питер, 2005. - 320 с.
16. Котлер Филип Маркетинг от А до Я: 80 концепций, которые должен знать каждый менеджер [Электронный ресурс]/ Котлер Филип— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2019.— 216 с.— Режим доступа: www.studentlibrary.ru
17. Российский журнал менеджмента (<http://dlib.eastview.com>)
18. Менеджмент и бизнес-администрирование (<http://dlib.eastview.com>)
19. Стратегический менеджмент (<http://dlib.eastview.com>)
20. Менеджмент в России и за рубежом (<http://dlib.eastview.com>)

в) Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимый для освоения дисциплины (модуля)

9. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Для проведения занятий по дисциплине «Методы стратегического менеджмента» имеются лекционные аудитории, аудитории для проведения семинарских и практических занятий, оборудованные учебной мебелью; библиотека с местами, оборудованными компьютерами, имеющими доступ к сети Интернет. Специального оборудования для проведения занятий не требуется.

При необходимости рабочая программа дисциплины (модуля) может быть адаптирована для обеспечения образовательного процесса инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья, в том числе для дистанционного обучения. Для этого требуется заявление студента (его законного представителя) и заключение психолого-медико-педагогической комиссии (ПМПК).