

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ**

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение**

**высшего образования**

**«ДАГЕСТАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

*Факультет управления*

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**Стратегический менеджмент**

Кафедра **Менеджмент**

Образовательная программа

**38.04.02 Менеджмент**

Профиль подготовки

**«Управление бизнесом»**

Уровень высшего образования

**магистратура**

Форма обучения

**очная**

Махачкала, 2016 год

Рабочая программа дисциплины составлена в 2015 году в соответствии с требованиями  
ФГОС ВО по направлению подготовки (специальности) 38.04.02 -  
Менеджмент (уровень магистратура)

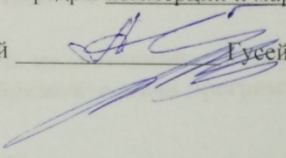
(код и наименование направления подготовки) (бакалавриата, специалитета,  
магистратуры)

от «  »    20  1   г. №   .

Разработчик: кафедра Менеджмент, Гасанова А.Д. к.э.н., доц. (кафедра, ФИО, ученая  
степень, ученое звание)

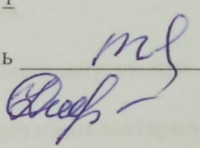
Рабочая программа дисциплины одобрена:

на заседании кафедры коммерции и маркетинга от «2» сентября 2015г., протокол № 1

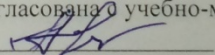
Зав. кафедрой  Гусейнов А.Г.

(подпись)

на заседании Методической комиссии факультета управления от «31» августа 2015 г.,  
протокол № 1

Председатель  Камалова Т.А.

(подпись)

Рабочая программа дисциплины согласована с учебно-методическим управлением  
«1» сентября 2015 г. 

(подпись)

## **СОДЕРЖАНИЕ**

**1.Цели освоения дисциплины**

**2.Место дисциплины в структуре ООП бакалавриата**

**3.Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины (перечень планируемых результатов обучения)**

**4.Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам)**

**5.Образовательные технологии**

**6.Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов.**

**7. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины.**

**7.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы.**

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

**7.3. Типовые контрольные задания**

**7.4. Методические материалы, определяющие процедуру оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций.**

**8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины.**

**9.Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины.**

**10.Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины.**

**11.Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем.**

## 12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине.

### Аннотация рабочей программы дисциплины

Дисциплина «Стратегический менеджмент» входит в образовательную программу магистратуры по направлению 38.04.02 – Менеджмент. Дисциплина реализуется на факультете управления кафедрой «Менеджмент»

Дисциплина нацелена на формирование следующих компетенций выпускника: профессиональных – ПК-17, ПК-18, ПК-41.

Преподавание дисциплины предусматривает проведение следующих видов учебных занятий: лекции, практические занятия, самостоятельная работа.

Рабочая программа дисциплины предусматривает проведение следующих видов контроля: текущий контроль успеваемости в форме опросов, рефератов, дискуссий, тестов, решения задач и промежуточный контроль в форме экзамена.

Объем дисциплины 5 зачетных единиц, в том числе 180 ч. в академических часах по видам учебных занятий.

Программа дисциплины предусматривает проведение лекционных занятий, групповую работу студентов на семинарах. Курс предполагает помимо теоретических занятий семинарские занятия. Самостоятельная работа предусматривает освоение предложенной для изучения литературы. Курс завершается экзаменом.

Объем дисциплины 5 зачетных единиц, в том числе 180 ч. в академических часах по видам учебных занятий.

Семестр	Учебные занятия						СРС, в том числе экзамен	Форма промежуточной аттестации (зачет, дифференцированный зачет, экзамен)
	в том числе							
	Контактная работа обучающихся с преподавателем							
	Всего	из них						
Лекции		Лабораторные занятия	Практические занятия	КСР	консультации			
6	180	36		32			112	экзамен

### 1. Цели освоения дисциплины

**Цель дисциплины** - освоение технологий стратегического управления и практических навыков разработки стратегии образовательных учреждений профессионального образования, ориентированных на работу в международном образовательном пространстве.

**Задачи дисциплины:**

- дать комплексное представление о процессе стратегического управления, ключевых управленческих компетенциях;
- выделить специфику стратегического управления в международно-ориентированном университете;
- ознакомить с инструментами стратегического анализа, функциями, методами и принципами стратегического менеджмента;
- ознакомить с различными подходами к стратегическому управлению в высшей школе;
- сформировать умения и навыки по применению технологий стратегического управления в вузе;
- сформировать навыки анализа конкретных ситуаций и методов принятия стратегических управленческих решений.

**2. Место дисциплины в структуре ООП магистратуры**

Дисциплина «Стратегический менеджмент» входит в образовательную программу магистратуры 38.04.02 – Менеджмент.

Дисциплина «Стратегический менеджмент» базируется на знаниях основ статистики, мировой экономики, теории управления, управления человеческими ресурсами, деловых коммуникаций и других дисциплин профессионального цикла. Освоение данной дисциплины необходимо как предшествующее для изучения дисциплин: инновационный менеджмент, управление рисками, организация и управление производством, производственный менеджмент.

Объем дисциплины 5 зачетных единиц, в том числе 180 ч. в академических часах по видам учебных занятий.

**3. Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины (перечень планируемых результатов обучения) .**

Компетенции	Формулировка компетенции из ФГОС ВО	Планируемые результаты обучения (показатели достижения заданного уровня освоения компетенций)
ПК-17	– умение использовать комплексный подход к разработке программы развития и изменению методов функционирования образовательного учреждения с учетом структурных и содержательных взаимосвязей между организационными уровнями, бизнес-процессами, подразделениями, группами	<p><b>знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- общие закономерности развития систем управления образования;</li> <li>- особенности стратегического управления в высшей школе в современных условиях;</li> <li>- методологические аспекты стратегического управления вузом;</li> <li>- технологии планирования стратегических целей деятельности учебного заведения и средства достижения целей;</li> <li>- этапы организации процесса стратегического управления;</li> <li>- основные инструменты стратегического анализа;</li> <li>- виды вузовских стратегий;</li> <li>- технологии реализации стратегии вуза.</li> </ul> <p><b>уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- разрабатывать миссию, стратегические цели и показатели развития вуза;</li> <li>- использовать методики стратегического анализа для</li> </ul>

		<p>разработки стратегии вуза;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- анализировать внутренние стратегические ресурсы вуза с целью выявления точек роста и конкурентных преимуществ для использования их при выработке стратегии;</li> <li>- позиционировать вуз в международном образовательном пространстве и выделять в ней «зоны деятельности», в которых вуз действует или желает действовать в будущем;</li> </ul> <p><b>владеть:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- специальной терминологией;</li> <li>- навыками групповой работы;</li> <li>- технологиями «мозгового штурма».</li> </ul>
ПК-18	<p>– умение эффективно использовать в профессиональной деятельности аналитический инструментарий разработки и реализации программ развития применительно к конкретной задаче: методы системного анализа, прогнозирования, стратегического анализа, бенчмаркинга, управленческого и финансового анализа, методы проведения масштабных сравнительных исследований, методы и средства конкурентного анализа</p>	<p><b>Знать:</b>  концептуальные основы стратегического менеджмента  методику формирования стратегии фирмы и алгоритм ее реализации  передовой опыт в области стратегического управления предприятиями</p> <p><b>2. Уметь:</b>  формулировать миссию компании и ее функциональных служб, а также формировать целевые ориентиры развития  моделировать сценарии развития организации с учетом изменений внешней среды и перспектив развития;</p> <p>на основе инструментария стратегического менеджмента прогнозировать тенденции развития бизнеса, оценивать эффективность проектов для обеспечения обоснованности принимаемых управленческих решений в повышении конкурентоспособности предприятий</p> <p><b>3. Владеть:</b></p>





<b>Модуль 1.</b>									
1	Введение в стратегический менеджмент  Предмет дисциплины, его цель и задачи.			3	3	12		18	Индивидуальный опрос
2	Стратегический анализ внешней среды организации			4	4	12		20	Тестирование
3	Стратегический анализ внутренней среды организации			2	2	12		16	Индивидуальный опрос
	<i>Итого по модулю 1:</i>			9	9	36		54	Индивидуальный фронтальный опрос, тестирование, контрольная работа
<b>Модуль 2.</b>									
1	Разработка миссии и стратегических целей			4	4	10		18	Фронтальный опрос
2	Формулирование и анализ стратегических альтернатив и выбор стратегии			2	2	10		14	Контрольная работа
3	Реализация стратегии. Управление стратегическим и изменениями			4	4	10		18	Индивидуальный фронтальный опрос
	Итого за 2 модуль:			10	10	30		50	Индивидуальный фронтальный опрос, тестирование,

								контрольная работа	
<b>Модуль 3.</b>									
1	Стратегический контроль. Организация стратегического управления в организации			3	3	12		18	Тестирование
2	Факторы, определяющие выбор стратегии			2	2	12		16	Индивидуальный опрос
3	Подходы к реализации стратегии			4	2	12		20	Индивидуальный опрос
	Итого по модулю 3			9	7	36		52	Индивидуальный фронтальный опрос, тестирование, контрольная работа
<b>Модуль 4.</b>									
1	Аналитический инструментарий стратегического анализа			4	2	4		10	Индивидуальный фронтальный опрос
2	Соотношение стратегических и финансовых целей организации			2	2	4		8	Индивидуальный фронтальный опрос
3	Анализ сил, сопротивляющихся изменениям			2	2	2		6	Индивидуальный фронтальный опрос

Итого за 4 модуль:			8	6	10		24	Индивидуальный фронтальный опрос, тестирование, контрольная работа
ИТОГО:			36	32	112		180	экзамен

#### 4.3. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам).

##### **Тема 1. Введение в стратегический менеджмент**

1. Предмет дисциплины, его цель и задачи.
2. Содержание и структура дисциплины.
3. Место и роль курса в подготовке специалиста по управлению организацией.

Задачи стратегического менеджмента: проявление стратегического видения и миссии; целеполагание; формирование стратегии; реализация стратегии; оценка реализации и внесение корректировок. Сущность и преимущества стратегического мышления. Основные этапы развития стратегического управления.

Стратегическое видение и его влияние на формирование стратегии организации. Роль лидера в формировании стратегии организации.

Сущность процесса стратегического управления. Участники процесса стратегического управления. Команда управляющих для реализации стратегических планов и программ организации.

Основные категории стратегического менеджмента: стратегическое и оперативное (тактическое) управление, внешняя и внутренняя среда организации, отрасль и бизнес организации, видение, миссия, цели, стратегия, внедрение стратегии, стратегический контроль, организационная культура. Взаимосвязь этики бизнеса и стратегии организации.

##### **Тема 2. Стратегический анализ внешней среды организации**

1. Роль ситуационного анализа при формировании стратегии.

2. Объекты стратегического анализа, его цели и основные результаты.

3. Этапы и формы стратегического анализа и основной аналитический инструментарий.

Выделение организации во внешней среде. Общее и оперативное окружение организации. Факторы макро- и мезосреды организации, влияющие на формирование стратегии и ее стратегический выбор.

Анализ общего окружения (среда косвенного воздействия): экономический, правовой, технологический, социокультурный и политический аспекты внешнего окружения. Аналитический инструментарий. Результаты стратегического анализа макроокружения организации. Угрозы и возможности организации во внешней макросреде.

Оперативное окружение (отраслевой анализ). Конкуренция и конкурентоспособность организации в стратегической перспективе. Движущие силы конкуренции (по М. Портеру). Методы и направления отраслевого анализа и анализа конкурентов. Основные экономические характеристики отрасли. Анализ конкурентных сил в отрасли. Факторы изменений конкурентных сил в отрасли. Текущее положение и динамика развития основных конкурентов: анализ и прогнозирование. Динамика движущих сил отрасли. Карты стратегических групп как инструмент стратегического анализа конкуренции в отрасли. Стратегическая позиция организации в отрасли и ее оценка. Ключевые факторы успеха (КФУ) в отрасли. Оценка привлекательности отрасли. Возможности и угрозы, существующие для организации в отрасли.

Особенности стратегического анализа отраслевого окружения диверсифицированных компаний. Эффект синергии и его влияние на стратегический выбор организации. Стратегические соответствия бизнесов организации и возможности их использования для усиления стратегической позиции организации. Портфельный стратегический анализ отраслей. Стратегический анализ отраслей для вхождения в новые отрасли и выхода из текущего бизнеса. Входные барьеры в отрасли. Отраслевые возможности и угрозы для диверсифицированных организаций.

### **Тема 3. Стратегический анализ внутренней среды организации**

1. Анализ существующей стратегии организации.

2. Оценка эффективности стратегии организации: критерии, подходы и методы.

Внутренняя среда организации и ее стратегический анализ. Направления, формы и методы стратегического анализа внутренней среды организации. Особенности стратегического анализа внутренней среды организации. Стратегический потенциал организации: понятия и подходы к его оценке.

Оценка ресурсов организации и ее конкурентной силы. Бенчмаркинг: сущность, формы, методы и результаты. Стратегический бизнес-профиль организации: ЗГЛ<sup>7</sup>-анализ. Источники силы и слабости организации на рынке. Ключевые компетенции организации.

Оценка эффективности текущей стратегии маркетинга организации. Анализ маркетингового потенциала организации: текущий уровень и стратегический аспект. Сегментация рынка: текущее состояние и стратегические изменения структуры потребителей. Продуктовый портфель и методы его анализа. Анализ продуктовой стратегии. Эффективность ценовой политики, системы продвижения и распределения товаров и услуг.

Инновационный потенциал организации: сущность и подходы к оценке. Инновационная активность организации: стратегический подход к анализу. Оценка эффективности инновационной и научно-технической политики организации.

Анализ производственного потенциала организации. Производственные мощности. Размещение предприятия. Уровень технологии. Управление запасами. Субподряд и аутсорсинг. Обеспечивающие процессы производства. Логистика. Системы планирования и управления качеством. Организация рабочих мест.

Концепция цепочки ценностей и ее использование для проведения стратегического анализа внутренней среды организации. Подходы и методы стратегического анализа цепочки ценностей.

Анализ финансового состояния организации: уровни рентабельности, оборачиваемости, устойчивости, ликвидности, инвестиционные возможности. Оценка эффективности финансовой политики организации. Финансовый профиль организации. Оценка бизнеса: подходы и методы.

Анализ кадрового потенциала организации: трудовые отношения, производственная дисциплина, лояльность организации и инициативность персонала, система оценки, продвижения, подготовки и мотивации персонала, организационная культура, социализация персонала.

Анализ организационных возможностей предприятия: организационная структура, стиль и уровень руководства, политика и процедуры управления, коммуникации в организации, корпоративные отношения, организационная культура.

SWOT-анализ как инструмент обобщения результатов стратегического анализа и формирования поля стратегических проблем организации.

#### **Тема 4. Разработка миссии и стратегических целей**

1. Понятие и значение миссии организации.
  2. Направления формирования миссии.
  3. Методические рекомендации для формулирования миссии организации.
- Формулирование миссии.

Цели организации, приоритеты целей, временные интервалы целей и их измерение. Основные направления формулирования целей: маркетинговый подход, подход на основе анализа и развития производительности организации, финансовый подход (рентабельность, доходность, инвестиционная привлекательность), инновационный подход, подход на основе социальных целей. «Дерево целей» организации как инструмент взаимосогласования и обеспечения непротиворечивости целей. Критерии оценки достижения стратегических целей организации.

#### **Тема 5. Формулирование и анализ стратегических альтернатив**

##### **и выбор стратегии**

1. Стратегическая пирамида.
2. Корпоративные стратегии.
3. Бизнес-стратегии.
4. Функциональные стратегии.
5. Операционные стратегии.
6. Соотношение миссии, целей и задач организации, стратегических и финансовых целей, уровни формулирования стратегий.

Стратегии и конкурентные преимущества. Типы конкурентных преимуществ (по М. Портеру). Базовые стратегии конкуренции. Стратегия лидерства, основанного на низких издержках производства: преимущества и условия применения. Стратегии широкой дифференциации: преимущества и условия применения. Стратегии лучшего

соотношения цены и качества. Сфокусированные стратегии низких цен и дифференциации: преимущества и условия применения.

Стратегии вертикальной интеграции: (вертикальная интеграция «вверх/вперед», вертикальная интеграция «вниз/назад»). Условия эффективности стратегий интегрирования. Стратегии кооперирования (стратегии горизонтальной интеграции). Слияния и поглощения как формы реализации интеграционных стратегий. Стратегические альянсы. Научно-техническая и промышленная кооперация: формы, методы, условия применимости.

Агрессивные и оборонительные стратегии. Стратегии сокращения. Стратегии инновационного развития организации. Инновации как инструмент обеспечения конкурентоспособности организации. Достоинства и недостатки лидерства инновационных стратегий. Риски инновационных стратегий.

Стратегии диверсификации. Сущность диверсификации, ее преимущества и ограничения применения. Недостатки и риски стратегий диверсификации. Анализ бизнес-портфеля диверсифицированных компаний. Матрица Boston Consulting Group (БКГ). Матрица General Electric (McKinsey). Матрица «Жизненный цикл - стратегия».

Понятие бизнес-единицы и принципы ее выделения. Стратегии бизнес-единиц и функциональные стратегии.

Стратегии и конкурентные преимущества в диверсифицированных компаниях. Необходимость и направления диверсификация. Вхождение в новый бизнес. Стратегии диверсификации в связанных отраслях. Стратегии диверсификации в несвязанных отраслях. Диверсификация и стратегии ликвидации бизнеса. Корпоративность и стратегии реструктуризации портфеля. Многонациональные стратегии диверсификации. Комбинирование диверсифицированных стратегий.

Выбор стратегии. Факторы, определяющие выбор стратегии организации (риск, предшествующий опыт и достигнутые результаты реализации стратегии, конфликт интересов собственников/акционеров и менеджмента, фактор времени и т.п.). Критерии выбора.

## **Тема 6. Реализация стратегий. Управление стратегическими изменениями.**

### **1. Проблемы реализации стратегии.**

- 2.Выбор подходов к реализации стратегии.
- 3.Реализация стратегии и оценка результатов.

Природа и сущность стратегических изменений. Анализ стратегических изменений: анализ организационной структуры, процессов управления и организационной культуры. Сопротивление изменениям. Анализ сил сопротивления при реализации стратегии и методы их преодоления.

Особенности антикризисного управления как формы стратегического менеджмента.

Роль организационных структур управления в реализации стратегии. Преимущества и недостатки основных типов структур управления в рамках стратегического выбора. Центры ответственности в организации. Реинжиниринг. Реструктуризация.

Стили и методы стратегического управления. Команды стратегического управления. Роли в командах стратегического управления. Лидерство в стратегическом менеджменте.

Политики (научно-техническая, кадровая, финансовая и др.) организации и поддерживающие их процедуры. Распределение ресурсов при реализации стратегии: методы и инструментарий.

Организационная культура и реализация стратегии. Стратегические факторы организационной культуры. Стратегическая роль организационной культуры

### **Тема 7. Стратегический контроль. Организация стратегического управления в организации**

- 1.Организационный и стратегический контроль.
- 2.Коррекция стратегии.
- 3.Процесс стратегического контроля.
- 4.Мониторинг сильных и слабых стратегических сигналов: цель, методы и формы.
- 5.Методы сбора и обработки информации для стратегического мониторинга
- 6.Аудит стратегии. Системы стратегического управленческого учета
- 7.Управленческие информационные системы в стратегическом контроле.



Оценка эффективности стратегического управления в организации: критерии, показатели и методы. Внеэкономические факторы эффективности стратегии организации.

Управление стратегическими рисками в организации: цели и методы.

Система стратегического управления в организации. Организация реализации функции стратегического менеджмента в организации. Система стратегических планов организации. Документы стратегического планирования.

### **2.3. Темы практических и семинарских занятий**

Занятие 1.

#### **Тема . Введение в стратегический менеджмент**

1. Предмет дисциплины, его цель и задачи.
2. Содержание и структура дисциплины.
3. Место и роль курса в подготовке специалиста по управлению организацией.

##### **1. Основная литература.**

1. Виханский О. С. Стратегическое управление. - М.: Гардарики, 2009- 296 с.
2. Маркова В. Д., Кузнецова С. А. Стратегический менеджмент: Курс-лекций. - М.: ИНФРА-М, Новосибирск: Сибирское соглашение, 2010- 288 с.

##### **2. Дополнительная литература.**

1. Фатхутдинов Р. А. *Стратегический менеджмент*. - М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез». 2009. - 304 с.
2. Шанк Дж. К., Говиндараджан В. *Стратегическое управление затратами: Новые методы увеличения конкурентоспособности*. - СПб.: ЗАО «Бизнес Микро», 2010. - 288 с.

### **Занятие 2.**

## **Тема . Введение в стратегический менеджмент**

1. Задачи стратегического менеджмента: проявление стратегического видения и миссии; целеполагание; формирование стратегии; реализация стратегии; оценка реализации и внесение корректировок.

2. Сущность и преимущества стратегического мышления. Основные этапы развития стратегического управления.

### 1. Основная литература.

3. Томпсон А. А., мл., Стрикленд III А. Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации: Учебник для вузов. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 412 с.

### 2. Дополнительная литература.

1. Юданов А. Ю. *Конкуренция: теория и практика*. Учебно-практическое пособие. - М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем», издательство «ГНОМ-ПРЕСС», 2012.-384 с.

2. Управление организацией: Энциклопедический словарь / Под ред. А. Г. Поршнева, А. Я. Кибанова, В. Н. Гунина.- М.: ИНФРА-М. 2011. - 822 с.

## **Занятие 3.**

### **Тема. Сущность процесса стратегического управления.**

1. Участники процесса стратегического управления.

2. Команда управляющих для реализации стратегических планов и программ организации.

### 1. Основная литература.

1. Управление организацией: Учебник / Под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Саломатина. - М: ИНФРА-М, 2009. - 669 с.

2. Виханский О. С. Стратегическое управление. - М.: Гардарики, 2010. - 296 с.

## 2. Дополнительная литература.

1. Портер М. *Международная конкуренция*. - М.: Международные отношения, 2010. - 896 с.
2. Российский менеджмент: Учебные конкретные ситуации. Кн. 2 «Общий и стратегический менеджмент. Маркетинг. Финансовый менеджмент. Организационное поведение и управление персоналом». - М.: ГУ У, 2009

## Занятие 4

### **Тема . Стратегический анализ внешней среды организации**

1. Роль ситуационного анализа при формировании стратегии.
2. Объекты стратегического анализа, его цели и основные результаты.
3. Этапы и формы стратегического анализа и основной аналитический инструментарий.

#### 1. Основная литература.

1. Виханский О. С. Стратегическое управление. - М.: Гардарики, 2010. - 296 с.
2. Маркова В. Д., Кузнецова С. А. Стратегический менеджмент: Курс-лекций. - М.: ИНФРА-М, Новосибирск: Сибирское соглашение, 2009. - 288 с.

#### 2. Дополнительная литература.

1. О'Шоннеси Дж. Конкурентный маркетинг: стратегический подход. - СПб.: ПИТЕР, 2011. - 864 с.
2. Попов С. А. Стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 4. - М.: ИМФРЛ-М, 2010. 304 с.

## Занятие 5.

## **Тема . Стратегический анализ внешней среды организации**

1. Анализ общего окружения (среда косвенного воздействия): экономический, правовой, технологический, социокультурный и политический аспекты внешнего окружения.

2. Аналитический инструментарий.

3. Результаты стратегического анализа макроокружения организации. Угрозы и возможности организации во внешней макросреде.

### 1. Основная литература.

1. Виханский О. С. Стратегическое управление. - М.: Гардарики, 2009. - 296 с.

2. Маркова В. Д., Кузнецова С. А. Стратегический менеджмент: Курс-лекций. - М.: ИНФРА-М, Новосибирск: Сибирское соглашение, 2010. - 288 с.

### 2. Дополнительная литература.

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. - СПб.: Питерком, 2009 - 416с.

2. Ансофф И. Стратегическое управление. - М.: Экономика. 2010. - 519 с. И.

## **Занятие 6.**

### **Тема. Оперативное окружение (отраслевой анализ).**

1. Конкуренция и конкурентоспособность организации в стратегической перспективе. Движущие силы конкуренции (по М. Портеру).

2. Методы и направления отраслевого анализа и анализа конкурентов. Основные экономические характеристики отрасли.

3. Анализ конкурентных сил в отрасли. Факторы изменений конкурентных сил в отрасли. Текущее положение и динамика развития основных конкурентов: анализ и прогнозирование.

#### 1. Основная литература.

1. Виханский О. С. Стратегическое управление. - М.: Гардарики, 2010. - 296 с.
2. Маркова В. Д., Кузнецова С. А. Стратегический менеджмент: Курс-лекций. - М.: ИНФРА-М, Новосибирск: Сибирское соглашение, 2009. - 288 с.

#### 2. Дополнительная литература.

3. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. - СПб.: Питерком, 2009 - 416с.
4. Ансофф И. Стратегическое управление. - М.: Экономика. 2010. - 519 с. И.

### Занятие 7.

#### **Тема . Стратегический анализ внутренней среды организации**

1. Анализ существующей стратегии организации.
2. Оценка эффективности стратегии организации: критерии, подходы и методы.

#### 1. Основная литература.

4. Томпсон А. А., мл., Стрикленд III А. Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации: Учебник для вузов. - М.: ИНФРА-М, 2010. - 412 с.

#### 2. Дополнительная литература.

1. Юданов А. Ю. *Конкуренция: теория и практика*. Учебно-практическое пособие. - М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем», издательство «ГНОМ-ПРЕСС», 2012.-384 с.
2. Управление организацией: Энциклопедический словарь / Под ред. А. Г. Поршнева, А. Я. Кибанова, В. Н. Гунина.- М.: ИНФРА-М. 2011. - 822 с.

## **Занятие 8.**

### **Тема. Оценка ресурсов организации и ее конкурентной силы.**

1. Бенчмаркинг: сущность, формы, методы и результаты.
2. Стратегический бизнес-профиль организации. Источники силы и слабости организации на рынке.
3. Ключевые компетенции организации.

#### 1. Основная литература.

1. Управление организацией: Учебник / Под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Саломатина. - М: ИНФРА-М, 2009. - 669 с.
2. Виханский О. С. Стратегическое управление. - М.: Гардарики, 2010. - 296 с.

#### 2. Дополнительная литература.

1. Портер М. *Международная конкуренция*. - М.: Международные отношения, 2009. - 896 с.
2. Российский менеджмент: Учебные конкретные ситуации. Кн. 2 «Общий и стратегический менеджмент. Маркетинг. Финансовый менеджмент. Организационное поведение и управление персоналом». - М.: ГУ У, 2010

## **Занятие 9.**

### **Тема. Оценка эффективности текущей стратегии маркетинга организации.**

1. Анализ маркетингового потенциала организации: текущий уровень и стратегический аспект.
2. Сегментация рынка: текущее состояние и стратегические изменения структуры потребителей.
3. Продуктовый портфель и методы его анализа. Анализ продуктовой стратегии.
4. Эффективность ценовой политики, системы продвижения и распределения товаров и услуг.

#### 1. Основная литература.

1. Виханский О. С. Стратегическое управление. - М.: Гардарики, 2009. - 296 с.
2. Маркова В. Д., Кузнецова С. А. Стратегический менеджмент: Курс-лекций. - М.: ИНФРА-М, Новосибирск: Сибирское соглашение, 2010. - 288 с.

#### 2. Дополнительная литература.

1. О'Шоннеси Дж. Конкурентный маркетинг: стратегический подход. - СПб.: ПИТЕР, 2011. - 864 с.
2. Попов С. А. Стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 4. - М.: ИМФРЛ-М, 2012. 304 с

## **Занятие 10.**

### **Тема . Разработка миссии и стратегических целей**

1. Понятие и значение миссии организации.
2. Направления формирования миссии.

3. Методические рекомендации для формулирования миссии организации.  
Формулирование миссии.

#### 1. Основная литература.

5. Виханский О. С. Стратегическое управление. - М.: Гардарики, 2011. - 296 с.
6. Маркова В. Д., Кузнецова С. А. Стратегический менеджмент: Курс-лекций. - М.: ИНФРА-М, Новосибирск: Сибирское соглашение, 2012. - 288 с.

#### 2. Дополнительная литература.

1. Фатхутдинов Р. А. *Стратегический менеджмент*. - М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез». 2009. - 304 с.
2. Шанк Дж. К., Говиндараджан В. *Стратегическое управление затратами: Новые методы увеличения конкурентоспособности*. - СПб.: ЗАО «Бизнес Микро», 2010. - 288 с.

### **Занятие 11.**

#### **Цели организации, приоритеты целей, временные интервалы целей и их измерение.**

1. Основные направления формулирования целей: маркетинговый подход, подход на основе анализа и развития производительности организации, финансовый подход (рентабельность, доходность, инвестиционная привлекательность), инновационный подход, подход на основе социальных целей.

2. «Дерево целей» организации как инструмент взаимосогласования и обеспечения непротиворечивости целей.

3. Критерии оценки достижения стратегических целей организации.

#### 1. Основная литература.



1. Томпсон А. А., мл., Стрикленд III А. Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации: Учебник для вузов. - М.: ИНФРА-М, 2010. - 412 с.

2. Дополнительная литература.

1. Юданов А. Ю. *Конкуренция: теория и практика*. Учебно-практическое пособие. - М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем», издательство «ГНОМ-ПРЕСС», 2010.-384 с.

2. Управление организацией: Энциклопедический словарь / Под ред. А. Г. Поршнева, А. Я. Кибанова, В. Н. Гунина. - М.: ИНФРА-М. 2011. - 822 с.

**Занятие 12.**

**Тема . Формулирование и анализ стратегических альтернатив  
и выбор стратегии**

1. Стратегическая пирамида.

2. Корпоративные стратегии.

3. Бизнес-стратегии.

4. Функциональные стратегии.

5. Операционные стратегии.

6. Соотношение миссии, целей и задач организации, стратегических и финансовых целей, уровни формулирования стратегий (корпоративный уровень для диверсифицированных компаний, бизнес-уровень, функциональный уровень, операционный уровень): согласование и обеспечение единства.

1. Основная литература.

1. Управление организацией: Учебник / Под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Саломатина. - М.: ИНФРА-М, 2011. - 669 с.

2. Виханский О. С. Стратегическое управление. - М.: Гардарики, 2012. - 296 с.

2. Дополнительная литература.

1. Портер М. *Международная конкуренция*. - М.: Международные отношения, 2009. -896 с.
2. Российский менеджмент: Учебные конкретные ситуации. Кн. 2 «Общий и стратегический менеджмент. Маркетинг. Финансовый менеджмент. Организационное поведение и управление персоналом». - М.: ГУ У, 2010

### **Занятие 13.**

#### **Тема . Реализация стратегии. Управление стратегическими изменениями.**

1. Проблемы реализации стратегии.

2. Выбор подходов к реализации стратегии. Реализация стратегии и оценка результатов.

3. Природа и сущность стратегических изменений. Анализ стратегических изменений: анализ организационной структуры, процессов управления и организационной культуры. Сопротивление изменениям. Анализ сил сопротивления при реализации стратегии и методы их преодоления.

#### 1. Основная литература.

1. Виханский О. С. *Стратегическое управление*. - М.: Гардарики, 2011. - 296 с.
2. Маркова В. Д., Кузнецова С. А. *Стратегический менеджмент: Курс-лекций*. - М.: ИНФРА-М, Новосибирск: Сибирское соглашение, 2012. - 288 с.

#### 2. Дополнительная литература.

1. О'Шоннеси Дж. *Конкурентный маркетинг: стратегический подход*. -СПб.: ПИТЕР, 2011.-864 с.
2. Попов С. А. *Стратегическое управление: 17-модульная программа для*

менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 4. - М.: ИМФРЛ-М, 2010. 304 с.

## **Занятие 14.**

### **Тема. Стили и методы стратегического управления.**

1. Команды стратегического управления.

2. Роли в командах стратегического управления. Лидерство в стратегическом менеджменте.

3. Политики (научно-техническая, кадровая, финансовая и др.) организации и поддерживающие их процедуры. Распределение ресурсов при реализации стратегии: методы и инструментарий.

Организационная культура и реализация стратегии. Стратегические факторы организационной культуры. Стратегическая роль организационной культуры.

#### 1. Основная литература.

7. Виханский О. С. Стратегическое управление. - М.: Гардарики, 2011. - 296 с.
8. Маркова В. Д., Кузнецова С. А. Стратегический менеджмент: Курс-лекций. - М.: ИНФРА-М, Новосибирск: Сибирское соглашение, 2012. - 288 с.

#### 2. Дополнительная литература.

1. Фатхутдинов Р. А. *Стратегический менеджмент*. - М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез». 2009. - 304 с.
2. Шанк Дж. К., Говиндараджан В. *Стратегическое управление затратами: Новые методы увеличения конкурентоспособности*. - СПб.: ЗАО «Бизнес Микро», 2010. - 288 с.

## **Занятие 15.**

**Тема . Стратегический контроль. Организация стратегического управления в организации**

1. Организационный и стратегический контроль.
2. Коррекция стратегии. Процесс стратегического контроля. Мониторинг сильных и слабых стратегических сигналов: цель, методы и формы.
3. Методы сбора и обработки информации для стратегического мониторинга. Аудит стратегии. Системы стратегического управленческого учета. Управленческие информационные системы в стратегическом контроле.

1. Основная литература.

1. Управление организацией: Учебник / Под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Саломатина. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 669 с.
2. Виханский О. С. Стратегическое управление. - М.: Гардарики, 2011. - 296 с.

2. Дополнительная литература.

1. Портер М. *Международная конкуренция*. - М.: Международные отношения, 2010. - 896 с.
2. Российский менеджмент: Учебные конкретные ситуации. Кн. 2 «Общий и стратегический менеджмент. Маркетинг. Финансовый менеджмент. Организационное поведение и управление персоналом». - М.: ГУ У, 2009

**Занятие 16.**

**Тема. Управление стратегическими рисками в организации: цели и методы.**

1. Система стратегического управления в организации.
2. Организация реализации функции стратегического менеджмента в организации.

3. Система стратегических планов организации. Документы стратегического планирования.

1. Основная литература.

1. Виханский О. С. Стратегическое управление. - М.: Гардарики, 2012 - 296 с.
2. Маркова В. Д., Кузнецова С. А. Стратегический менеджмент: Курс-лекций. - М.: ИНФРА-М, Новосибирск: Сибирское соглашение, 2009. - 288 с.

2. Дополнительная литература.

1. О'Шоннеси Дж. Конкурентный маркетинг: стратегический подход. - СПб.: ПИТЕР, 2011.-864 с.
2. Попов С. А. Стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 4. - М.: ИМФРЛ-М, 2009. 304 с.

**Занятие 17.**

**Тема. Оценка эффективности стратегического управления в организации.**

1. Оценка эффективности стратегического управления в организации: критерии, показатели и методы.

2. Внеэкономические факторы эффективности стратегии организации.

1. Основная литература.

1. Виханский О. С. Стратегическое управление. - М.: Гардарики, 2010. - 296 с.
2. Маркова В. Д., Кузнецова С. А. Стратегический менеджмент: Курс-лекций. - М.: ИНФРА-М, Новосибирск: Сибирское соглашение, 2009. - 288 с.

2. Дополнительная литература.

5. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия.- СПб.: Питерком, 2009 -416с.

6. Ансофф И. Стратегическое управление. - М.: Экономика. 2010. - 519 с. И.

### **Занятие 18.**

#### **Тема. Стратегии и конкурентные преимущества в диверсифицированных компаниях.**

1. Необходимость и направления диверсификация. Вхождение в новый бизнес. Стратегии диверсификации в связанных отраслях.

2. Стратегии диверсификации в несвязанных отраслях. Диверсификация и стратегии ликвидации бизнеса. Корпоративность и стратегии реструктуризации портфеля. Многонациональные стратегии диверсификации. Комбинирование диверсифицированных стратегий.

#### 1. Основная литература.

1. Виханский О. С. Стратегическое управление. - М.: Гардарики, 2008. - 296 с.

2. Маркова В. Д., Кузнецова С. А. Стратегический менеджмент: Курс-лекций. - М.: ИНФРА-М, Новосибирск: Сибирское соглашение, 2009. - 288 с.

#### 2. Дополнительная литература.

1. О'Шоннеси Дж. Конкурентный маркетинг: стратегический подход. - СПб.: ПИТЕР, 2009. - 864 с.

2. Попов С. А. Стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 4. - М.: ИМФРЛ-М, 2009. 304 с.

### **2. Перечень примерных вопросов и заданий для самостоятельной работы по дисциплине «Стратегический менеджмент»**

#### **по теме 1: Введение в стратегический менеджмент**

- В чем отличие стратегического управления от оперативного управления?

- Каковы составляющие стратегического управления и их особенности?

по теме 2: Стратегический анализ внешней среды организации

- Что включает в себя понятие внешней среды организации и какова ее структура и характеристики?
- Как проводится анализ общего внешнего окружения (макроокружения) и отраслевого окружения (микроокружения) организации?
- Задание для самостоятельной работы «Стратегический анализ внешней среды организации».

по теме 3: Стратегический анализ внутренней среды организации

- Что включает в себя понятие внутренней среды организации?
- Как проводится анализ внутренней среды организации?
- Задание для самостоятельной работы «Стратегический анализ внутренней среды организации».

по теме 4: Разработка миссии и стратегических целей

- Как определяется понятие миссии организации и каковы факторы, влияющие на формирование миссии?
- Чем обеспечивается непротиворечивость целей организации?
- Задание для самостоятельной работы «Формулирование миссии организации и разработка стратегических целей».

по теме 5: Формулирование и анализ стратегических альтернатив и выбор стратегии

- Что включает в себя понятие стратегии организации и каковы обобщенные принципы ее разработки?
- Как проводится классификация стратегий организаций?
- Какой инструментальный применяется в стратегическом менеджменте для обоснования стратегического выбора?
- Задание для самостоятельной работы «Идентификация стратегий организаций»

- по теме 6: Реализация стратегии. Управление стратегическими изменениями
- Какие факторы влияют на реализацию стратегии?
- Как преодолевается сопротивление организации стратегическим изменениям?
- Задание для самостоятельной работы «Формирование команды стратегического управления».

по теме 7: Стратегический контроль. Организация стратегического управления в организации

- Как осуществляется мониторинг стратегической ситуации?
- Как проводится оценка эффективности стратегий организаций?
- Задание для самостоятельной работы «Формирование системы стратегического управления в организации».

## **5. Образовательные технологии**

Ориентация курса как на получение знаний в области теории организации, так и на развитие компетенций студентов в сфере разработки программ организационного развития и изменений и обеспечения их реализации, предопределяет использование в процессе преподавания разнообразных методов и технологий обучения:

- лекционно-семинарские занятия
- дискуссии
- анализ конкретных ситуаций из практики российских и зарубежных компаний
- проблемно-ориентированная групповая работа
- групповые проектные задания с презентацией и обсуждением результатов.

В рамках курса общий объем аудиторных и других контактных часов, проводимых в активных и интерактивных формах (разбор кейсов, дискуссии, консультирование в процессе выполнения проектных заданий), составляет 38 часов, в интерактивных – 10 часов.

## **6. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов.**



В современной России идет процесс перехода к инновационному развитию экономики. Курс «Стратегический менеджмент» закладывает у студентов фундаментальные, ключевые понятия, составляющие теоретическую основу для понимания проблематики экономики знаний. В программе курса рассматриваются закономерности создания и функционирования инноваций. Стратегическое развитие представлено темами, раскрывающими проблемы классификации стратегий, их структуры, динамику, типологию, цикличность. В основу отбора тем для изучения курса был положен ГОС ВПО. Особенностью курса является рассмотрение стратегии в широком смысле этого понятия. В курсе лекций заявлено знакомство студентов с максимально широким кругом концепций и определений стратегии, сложившимся в мировой науке. Курс построен исходя из принципов сравнительного системного анализа различных подходов и классификаций стратегического развития экономики.

Однако недостаточно просто прослушать курс лекций. Важно заинтересоваться экономическими проблемами стратегического менеджмента, попытаться стать активным участником управленческого процесса, что предполагает самостоятельную, активную, творческую работу студентов.

Целесообразен следующий механизм работы студента:

1. Прежде чем приступить к изучению курса «Стратегический менеджмент» внимательно изучите содержание и структуру УМК по данной дисциплине.
2. Имея УМК по «Стратегический менеджмент», перед лекцией прочтите и уясните название лекции и ее содержание.
3. Прочтите конспект прослушанной лекции, основную и дополнительную литературу по теме.
4. Изложите свое понимание темы.
5. Выявите дискуссионные вопросы и сформулируйте свою точку зрения на них, аргументируя ее.

6. После ознакомления с теоретическим материалом ответьте на вопросы для самопроверки.

7. Закрепление материала проводится на семинарских занятиях или в результате самостоятельной работы. Каждая тема курса должна быть «проработана» студентом в той или иной форме.

### **Тематика рефератов:**

1. Особенности оперативного и стратегического управления фирмой.
2. Необходимость стратегического менеджмента.
3. Проблемы и трудности стратегического управления.
4. Стратегическое управление как совокупность взаимосвязанных управленческих процессов.
5. Анализ и выбор стратегии поведения как сердцевина стратегического управления.
6. Выполнение стратегии – залог успеха и достижения поставленных целей.
7. Определяющая роль высшего руководства в выполнении стратегии фирмы.
8. Оценка и контроль выполнения стратегии.
9. Определение миссий и целей стратегического управления.
10. Необходимость проведения анализа среды при стратегическом планировании деятельности фирмы.
11. Необходимость поддержания баланса между организацией и внешней средой.
12. Ситуационный анализ, его особенности и содержание.
13. Анализ сильных и слабых сторон фирмы.
14. Широкое и узкое понимание миссии организации.
15. Факторы, оказывающие влияние на определение миссии.
16. Требования, предъявляемые к целям при их формировании.
17. Лидерство в минимизации издержек производства.
18. Базисные (эталонные) стратегии развития бизнеса.
19. Основные действия и шаги при выборе стратегии фирмы.
20. Основные стадии выполнения стратегии.
21. Анализ организационной структуры с позиции выполнения стратегии фирмы.
22. Роль организационной структуры с позиции выполнения стратегии фирмы.
23. Роль организационной культуры в реализации стратегии.
24. Позиционирование фирмы на рынке.
25. Видимые и скрытые элементы стратегии фирмы.
26. Цели фирмы как способ объединения людей и важнейшая задача стратегического менеджмента.
27. Стратегический менеджмент как непрерывный процесс.
28. Эффективность стратегического менеджмента и лидеры стратегических изменений.
29. Формулирование миссии для функциональных служб.
30. Значение целевых установок для деятельности организации.
31. Корпоративная стратегия.

32. Основная концепция формирования стратегии на каждом организационном уровне.
33. Стратегии маркетинга и роста фирмы.
34. Схема включения маркетинга в стратегическое управление фирмой.
35. Стратегический контроль маркетинговой деятельности и содержание плана ревизии.
36. Выбор стратегии роста фирмы.
37. Особенности стратегии роста малых фирм.
38. Особенности стратегии роста средних фирм.
39. Особенности стратегии роста крупных фирм.
40. Стратегии разработки новых товаров.
41. Зависимость стратегии товара от стратегии фирмы.
42. Основные направления анализа конкурентов и их будущие цели.
43. Важность мобилизации ресурсов для выполнения стратегии.
44. Факторы, определяющие успех фирмы.
45. Качество трудовых ресурсов – залог выполнения стратегии фирмой.
46. Рыночная власть покупателей.
47. Стратегия фирмы как единство миссии фирмы и иерархии целей фирмы.
48. Стратегическое решение как сфера риск-менеджмента.
49. Прогнозирование стратегических последствий принимаемых решений.
50. Стратегическое видение и предвидение.
51. Реактивные и проактивные (предвидящие) способности при принятии стратегических и оперативных решений.
52. PEST -анализ.
53. PEST -анализ тенденций, имеющих существенное значение для стратегии организации.
54. Общие стратегические типы фирм отрасли.
55. Анализ и диагностика внутренней среды.
56. Формальное и неформальное лидерство.
57. Риск, связанный с реализацией стратегии дифференциации.
58. Использование наступательных стратегий для сохранения конкурентоспособности.
59. Стратегические недостатки вертикальной интеграции.
60. Многофункциональная и глобальная конкуренция.
61. Стратегия следования за лидером.
62. Личностные основы поведения человека в организационном окружении.
63. Концепция продукта в стратегическом управлении.
64. Роль менеджеров фирмы в решении стратегических задач.
65. Стратегическое и оперативное маневрирование фирмы в меняющейся обстановке.
66. Шесть типов выхода фирмы на международный уровень.
67. Формирование потребительских предпочтений.
68. Функции стратегического контроллинга.
69. Мотивация стратегических изменений.
70. Мировые лидеры стратегических изменений.
71. Формирование стратегических целей и стратегии предприятий.
72. Стратегия и техническая политика предприятия.
73. Стратегия внешнеэкономической деятельности предприятия.
74. Стратегический потенциал организации.

Текущий контроль успеваемости в форме опросов, рефератов, дискуссий, тестов, решения задач и промежуточный контроль в форме экзамена.

**7. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины.**

7.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы.

Перечень компетенций с указанием этапов их формирования приведен в описании образовательной программы.

Компетенция	Знания, умения, навыки	Процедура освоения
ПК-17	<p>знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- общие закономерности развития систем управления образования;</li> <li>- особенности стратегического управления в высшей школе в современных условиях;</li> <li>- методологические аспекты стратегического управления вузом;</li> <li>- технологии планирования стратегических целей деятельности учебного заведения и средства достижения целей;</li> <li>- этапы организации процесса стратегического управления;</li> <li>- основные инструменты стратегического анализа;</li> <li>- виды вузовских стратегий;</li> <li>- технологии реализации стратегии вуза.</li> </ul> <p>уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- разрабатывать миссию, стратегические цели и показатели развития вуза;</li> <li>- использовать методики стратегического анализа для разработки стратегии вуза;</li> <li>- анализировать внутренние стратегические ресурсы вуза с целью выявления точек роста и конкурентных преимуществ для</li> </ul>	Устный опрос, решение задач, написание рефератов, тестирование

	<p>использования их при выработке стратегии;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- позиционировать вуз в международном образовательном пространстве и выделять в ней «зоны деятельности», в которых вуз действует или желает действовать в будущем;</li> </ul> <p>владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- специальной терминологией;</li> <li>- навыками групповой работы;</li> <li>- технологиями «мозгового штурма».</li> </ul>	
ПК-18	<p><b>Знать:</b></p> <p>концептуальные основы стратегического менеджмента</p> <p>методику формирования стратегии фирмы и алгоритм ее реализации</p> <p>передовой опыт в области стратегического управления предприятиями</p> <p><b>2. Уметь:</b></p> <p>формулировать миссию компании и ее функциональных служб, а также формировать целевые ориентиры развития</p> <p>моделировать сценарии развития организации с учетом изменений внешней среды и перспектив развития;</p> <p>на основе инструментария стратегического менеджмента прогнозировать тенденции развития бизнеса, оценивать эффективность проектов для обеспечения обоснованности принимаемых управленческих решений в повышении конкурентоспособности предприятий</p> <p><b>3. Владеть:</b></p> <p>методологией проведения стратегического анализа внешней и внутренней среды</p>	<p>Устный опрос, конспектирование законов, написание рефератов, тестирование</p>

	<p><b>предприятия</b></p> <p>методами диагностики стратегической позиции предприятия</p> <p>современными средствами сбора, обработки и анализа информации, характеризующей состояние и тенденции развития предприятия, включая информационно-поисковые системы, компьютерные базы данных и т.п</p>	
ПК-41	<p><b>Знать:</b></p> <p><input type="checkbox"/> сущность и элементы стратегического управления</p> <p><input type="checkbox"/> сущность деятельности по разработке стратегий</p> <p><input type="checkbox"/> инструменты и этапы стратегического анализа</p> <p><input type="checkbox"/> содержание системного подхода в управлении</p> <p><b>Уметь:</b></p> <p><input type="checkbox"/> применять системный подход к анализу стратегий</p> <p><b>организации</b></p> <p><input type="checkbox"/> проводить согласование вариантов и выбор стратегии</p> <p><input type="checkbox"/> оценивать влияние принятого решения на различные функциональные подсистемы</p> <p><b>предприятия</b></p> <p><input type="checkbox"/> применять системы сбалансированных показателей</p> <p><b>(BSC)</b></p> <p><b>Владеть:</b></p> <p><input type="checkbox"/> методом системного подхода к анализу существующей ситуации на предприятии</p> <p><input type="checkbox"/> моделью процесса стратегического планирования</p>	<p>Устный опрос, проведение деловой игры, написание рефератов, тестирование</p>

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

**ПК 17** –умение использовать комплексный подход к разработке программы развития и изменению методов функционирования образовательного учреждения с учетом структурных и содержательных взаимосвязей между организационными уровнями, бизнес-процессами, подразделениями, группами

Уровень	Показатели (что обучающийся должен продемонстрировать)	Оценочная шкала		
		Удовлетворительно	Хорошо	Отлично
Пороговый	<p>знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- общие закономерности развития систем управления образования;</li> <li>- особенности стратегического управления в высшей школе в современных условиях;</li> <li>- методологические аспекты стратегического управления вузом;</li> <li>- технологии планирования стратегических целей деятельности учебного заведения и средства достижения целей;</li> <li>- этапы организации процесса стратегического управления;</li> <li>- основные инструменты стратегического анализа;</li> <li>- виды вузовских стратегий;</li> <li>- технологии реализации стратегии вуза.</li> </ul>	<p>Имеет неполное представление об стратегическом менеджменте;</p> <p>основах формирования стратег менеджмента</p>	<p>Допускает неточности в понимании что такое стратегический менеджмент</p> <p>основ формирования систем стратег менеджмента</p>	<p>Демонстрирует четкое представление о том что такое стратегический менеджмент</p> <p>основах формирования систем стратег менеджмента</p>

	<p>уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- разрабатывать миссию, стратегические цели и показатели развития вуза;</li> <li>- использовать методики стратегического анализа для разработки стратегии вуза;</li> <li>- анализировать внутренние стратегические ресурсы вуза с целью выявления точек роста и конкурентных преимуществ для использования их при выработке стратегии;</li> <li>- позиционировать вуз в международном образовательном пространстве и выделять в ней «зоны деятельности», в которых вуз действует или желает действовать в будущем;</li> </ul> <p>владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- специальной терминологией;</li> <li>- навыками групповой работы;</li> <li>- технологиями «мозгового штурма».</li> </ul>			
--	---	--	--	--

**ПК-18** умение эффективно использовать в профессиональной деятельности аналитический инструментарий разработки и реализации программ развития применительно к конкретной задаче: методы системного анализа, прогнозирования, стратегического анализа, бенчмаркинга, управленческого и финансового анализа, методы проведения масштабных сравнительных исследований, методы и средства конкурентного



анализа

Уровень	Показатели (что обучающийся должен продемонстрировать)	Оценочная шкала		
		Удовлетворительно	Хорошо	Отлично
Пороговый	<p>Знать:</p> <p>концептуальные основы стратегического менеджмента</p> <p>методику формирования стратегии фирмы и алгоритм ее реализации</p> <p>передовой опыт в области стратегического управления предприятиями</p> <p>2. Уметь:</p> <p>формулировать миссию компании и ее функциональных служб, а также формировать целевые ориентиры развития</p> <p>моделировать сценарии развития организации с учетом изменений внешней среды и перспектив развития;</p> <p>на основе инструментария стратегического менеджмента прогнозировать тенденции развития бизнеса, оценивать эффективность проектов для обеспечения обоснованности принимаемых управленческих решений в повышении конкурентоспособности предприятий</p>	<p>Имеет неполное представление об стратегическом менеджменте;</p> <p>основах формирования стратег менеджмента</p>	<p>Допускает неточности в понимании что такое стратегический менеджмент</p> <p>основ формирования систем стратег менеджмента</p>	<p>Демонстрирует четкое представление о том что такое стратегический менеджмент</p> <p>основах формирования систем стратег менеджмента</p>

	<p>3. Владеть:</p> <p>методологией проведения стратегического анализа внешней и внутренней среды предприятия</p> <p>методами диагностики стратегической позиции предприятия</p> <p>современными средствами сбора, обработки и анализа информации, характеризующей состояние и тенденции развития предприятия, включая информационно-поисковые системы, компьютерные базы данных и т.п</p>			
--	---	--	--	--

### ПК-41 уметь оценивать эффективность управленческих решений

Уровень	Показатели (что обучающийся должен продемонстрировать)	Оценочная шкала		
		Удовлетворительно	Хорошо	Отлично
Пороговый	<p>Знать:</p> <p><input type="checkbox"/> сущность и элементы стратегического управления</p> <p><input type="checkbox"/> сущность деятельности по разработке стратегий</p> <p><input type="checkbox"/> инструменты и этапы стратегического анализа</p> <p><input type="checkbox"/> содержание системного подхода в управлении</p> <p>Уметь:</p> <p><input type="checkbox"/> применять системный подход к анализу стратегий организации</p>	<p>Имеет неполное представление об стратегическом менеджменте;</p> <p>основах формирования стратег менеджмента</p>	<p>Допускает неточности в понимании что такое стратегический менеджмент</p> <p>основ формирования систем стратег менеджмента</p>	<p>Демонстрирует четкое представление о том что такое стратегический менеджмент</p> <p>основах формирования систем стратег менеджмента</p>

	<input type="checkbox"/> проводить согласование вариантов и выбор стратегии  <input type="checkbox"/> оценивать влияние принятого решения на различные функциональные подсистемы предприятия  <input type="checkbox"/> применять системы сбалансированных показателей (BSC)  Владеть:  <input type="checkbox"/> методом системного подхода к анализу существующей ситуации на предприятии  <input type="checkbox"/> моделью процесса стратегического планирования			
--	---	--	--	--

Если хотя бы одна из компетенций не сформирована, то положительная оценки по дисциплине быть не может.

### 7.3. Типовые контрольные задания

Текущий контроль успеваемости в форме опросов, рефератов, дискуссий

### 7.3 Примерный перечень тестовых заданий для текущего, промежуточного и итогового контроля:

Вопрос 1. Чем занимается оперативное управление?

- 1) использование продукта для продажи;
- 2) использует существующую стратегическую позицию организации с целью достижения ее целей;
- 3) обеспечивает стратегическую позицию;
- 4) выявляет необходимость проведения стратегических изменений в организации;
- 5) определяет последовательность действий организации по разработке и реализации стратегии.

Вопрос 2. Что представляет собой стратегическое управление?

- 1) организационно-управленческий механизм подчинения производства потреблению;
- 2) долгосрочный результат, который стремится достичь организация для осуществления своей миссии;
- 3) источник формирования конкурентного преимущества;
- 4) процесс, определяющий последовательность действий организации по выработке и реализации стратегии;
- 5) средство достижения конечного результата.

Вопрос 3. Что является ядром стратегического управления?

- 1) бизнес-план;
- 2) формулировка стратегии;
- 3) инвестиции;
- 4) стратегический менеджер;
- 5) структура организации.

Вопрос 4. Назовите один из основных конечных продукта стратегического управления?

- 1) потенциал организации, который обеспечивает достижение целей в будущем;
- 2) формулировка долгосрочных целей;
- 3) план стратегического развития организации;
- 4) информация;
- 5) анализ внешней и внутренней среды.

Вопрос 5. Назовите один из основных объектов стратегического управления.

- 1) кадры организации;
- 2) продукт;
- 3) услуга;
- 4) ресурсы организации;
- 5) стратегическое хозяйственное подразделение.

### **Примерный перечень вопросов к экзамену**

1. Необходимость стратегического управления, его роль в современных условиях для организаций России
2. Отличие стратегического управления от оперативного управления
3. Составляющие стратегического управления
4. Сущность понятий «стратегия», «стратегическое управление»

5. Особенности процесса стратегического управления
6. Понятие внешней среды организации, структура внешней среды и ее характеристики
7. Анализ общего внешнего окружения организации (макроокружения): задачи и порядок проведения
8. Экономическая составляющая общего внешнего окружения организации (макроокружения) и ее анализ
9. Правовое регулирование как элемент общего внешнего окружения организации (макроокружения) и его анализ
10. Политическая составляющая общего внешнего окружения организации (макроокружения) и ее анализ
11. Социокультурная компонента общего внешнего окружения организации (макроокружения) и ее анализ
12. Технологическая компонента общего внешнего окружения организации (макроокружения) и ее анализ
13. Анализ взаимовлияния компонент общего внешнего окружения организации (макроокружения)
14. Источники информации для анализа общего внешнего окружения организации (макроокружения)
15. Организация анализа общего внешнего окружения организации (макроокружения)
16. Угрозы и возможности общего внешнего окружения организации (макроокружения)
17. Анализ среды ближайшего (непосредственного, оперативного) окружения (микроокружения): задачи и порядок проведения
18. Отраслевой анализ как компонент анализа ближайшего (непосредственного, оперативного) окружения (микроокружения)
19. Движущие силы развития отрасли
20. Структура и оценка сил конкуренции в отрасли
21. Оценка конкурентных позиций организаций отрасли
22. Анализ ближайших конкурентов

23. Ключевые факторы успеха отрасли
24. Оценка перспектив развития отрасли
25. Структура непосредственного окружения, ее характеристики и общая оценка привлекательности отрасли
26. Анализ действующих стратегий
27. Понятие внутренней среды организации
28. Направления анализа внутренней среды
29. Анализ организации управления в целом как компонент анализа внутренней среды организации
30. Анализ маркетингового аспекта внутренней среды организации
31. Анализ инновационного потенциала организации
32. Анализ производственного аспекта внутренней среды организации
33. Анализ кадрового аспекта внутренней среды организации
34. Анализ финансового аспекта внутренней среды организации
35. Анализ организационной культуры как элемента внутренней среды организации
36. Выявление сильных и слабых сторон организации
37. Задачи и содержание анализа внутренней среды организации
38. Цель и порядок выявления сильных и слабых сторон организации Задачи и сущность SWOT-анализа
39. Понятие миссии организации. Назначение и роль миссии в стратегическом управлении
40. Факторы, влияющие на формирование миссии
41. Цели организации; области установления целей
42. Состав и характеристики факторов, влияющих на формирование целей организации
43. Стратегия и политика
44. Виды корпоративных (эталонных) стратегий развития
45. Стратегия поведения фирмы на рынке (стратегия бизнеса) и условия их реализации
46. Шаги определения стратегии
47. Выбор стратегии
48. Уникальность стратегии организации и обобщенные принципы ее разработки

49. Классификация видов конкурентных стратегий организаций, их виды и сущность
50. Виды корпоративных (портфельных) стратегий, их сущность
51. Условия применения и риски стратегии лидерства по издержкам
52. Условия применения и риски стратегии дифференциации
53. Условия применения и риски стратегии фокусирования на сегменте (нишевых стратегий)
54. Назначение и сущность модели «рост рынка/доля предприятия»
55. Назначение и сущность модели «привлекательность отрасли/конкурентные преимущества»
56. Формирование стратегии: состав и содержание работ
57. Факторы, влияющие на реализацию стратегии, их характеристика
58. Реализация (выполнение) стратегии
59. Задачи, решаемые в процессе реализации стратегии
60. Типы стратегических изменений и проблемы их осуществления
61. Области проведения стратегических изменений
62. Анализ и выбор организационной структуры в процессе реализации стратегии
63. Формирование и изменения организационной культуры
64. Мобилизация потенциала организации для выполнения стратегии
65. Мониторинг стратегической ситуации: цели, сущность и методы осуществления в организации
66. Системы стратегического контроля в организации
67. Оценка эффективности стратегий организаций: подходы, состав возможных показателей
68. Организация стратегического управления в организации
69. Система стратегических планов в организации

*Формы контроля:* текущий контроль, промежуточный контроль по кредиту, итоговый контроль по дисциплине.

Текущий контроль по кредитам 1, 2, 3 оценивается в баллах, например:

- посещаемость занятий – 15 баллов;
- активное участие на лабораторных занятиях – 15 баллов и т.п.

Максимальное суммарное количество баллов по результатам текущей работы для каждого кредита, к примеру, может составлять 30 баллов.

*Промежуточный контроль* – контроль освоения учебного материала по каждому кредиту может осуществляться в форме:

- устного опроса;
- защиты лабораторных работ;
- тестирования.

*Итоговый контроль* по дисциплине осуществляется в форме устного экзамена (или тестирования) по балльно-рейтинговой системе, максимальное количество – 100 баллов.

Итоговая оценка по дисциплине выставляется в баллах. Удельный вес итогового контроля, а также среднего балла по всем кредитам в итоговой оценке по дисциплине устанавливается решением Совета Факультета, например, они могут составлять 30% и 70% соответственно.

### 13. Таблица перевода рейтингового балла в «5»-балльную шкалу

Итоговая сумма баллов по дисциплине по 100-балльной шкале	Оценка по 5-балльной шкале
0-50	Неудовлетворительно
51-65	Удовлетворительно
66-85	Хорошо
86-100	Отлично

## 8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины.

### *а) основная литература:*

1. Акатов Н.Б. Управление переходом к инновационным саморазвивающимся организациям: теория и практика: монография / Н.Б. Акатов. – Пермь: Перм.нац.исслед. политехн. ун-т, 2012. – 251 с.
2. Андрейчиков, А.В. Системный анализ и синтез стратегических решений в инноватике : основы стратегического инновационного менеджмента и маркетинга: учеб. пособие для студ. вузов, обуч. по



- направлению "Прикладные математика и физика" или по направлениям и спец. в обл. естеств. наук, техники и технологии, систем. анализа и упр. / А.В.Андрейчиков, О.Н.Андрейчикова. - 2-е изд. - М.: Либроком, 2012. - 242с.
3. Басовский, Л.Е. Стратегический менеджмент: учебник / Л.Е. Басовский. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 365 с.
  4. Грант, Роберт М. Современный стратегический анализ: учеб. для слушателей, обуч. по прогр. "Мастер делового администрирования" / Роберт Грант; [пер. с англ. И.И.Малковой, под ред. В.Н.Фунтова]. - 7-е изд. - СПб.: Питер, 2012. - 537 с.
  5. Гуськов, Ю.В. Стратегический менеджмент: учебник / Ю.В. Гуськов. - М.: Альфа-М, 2011. - 192 с.
  6. Зайцев, Л.Г. Стратегический менеджмент: учебник / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. - М.: Магистр, 2013. - 528 с.
  7. Зуб, А.Т. Стратегический менеджмент: учебное пособие / А.Т. Зуб. - М.: Юрайт, 2013. - 375 с.
  8. Ким, У. Чан. Стратегия голубого океана: как создать свободную рыночную нишу и перестать бояться конкурентов: [революционная книга о стратегии] / У. Чан Ким, Рене Моборн; [пер. с англ. И.Ющенко]. - М.: НИРРО, 2010. - 254 с.
  9. Ляско, А.К. Стратегический менеджмент. Современный учебник / А.К. Ляско. - М.: ИД Дело АНХ, 2013. - 488 с.
  10. Литвак, Б.Г. Стратегический менеджмент: Учебник для бакалавров / Б.Г. Литвак. - М.: Юрайт, 2013. - 507 с.

***б)дополнительная литература:***

1. Литвак, Б.Г. Стратегический менеджмент: Учебник для бакалавров / Б.Г. Литвак. - М.: Юрайт, 2013. - 507 с.
2. Маркова, В.Д. Стратегический менеджмент: курс лекций / В.Д.Маркова, С.А.Кузнецова. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 287 с.
3. Медведев, Д.Л. Эффективный Черчилль: методы, которые использовал самый известный премьер в мировой истории / Д.Медведев. - М.: РИПОЛ КЛАССИК, 2011. - 574 с.
4. Маркова, В.Д. Стратегический менеджмент. Курс лекций: учебник / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 288 с.
5. Маркова, В.Д. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений: Справочное пособие / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 320 с.
6. Нехланова, А.М. Стратегический менеджмент в АПК: учеб. пособие для студ., обуч. по направлению подгот. "Экономика и упр. на предприятии АПК" / А.М.Нехланова, М.Б.Туманова; Ассоц. "Агрообразование". - М.: КолосС, 2012. - 311 с.

7. Парахина, В.Н. Стратегический менеджмент.: учебник / В.Н. Парахина, Л.С. Максименко, С.В. Панасенко. - М.: КноРус, 2012. - 496 с.
8. Пирс, П. Д. Стратегический менеджмент / Д. Пирс П, Р. Робинсон; Пер. с англ. Е. Милютин. - СПб.: Питер, 2013. - 560 с.
9. Рахманова, М.С. Инновационный стратегический анализ вуза на основании теории заинтересованных сторон: монография / М.С.Рахманова, К.С.Солодухин; Владивосток. гос. ун-т экономики и сервиса. - Владивосток: Изд-во ВГУЭС, 2011. - 213 с.
10. Романов, Е.В. Стратегический менеджмент: учебник / Е.В. Романов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 160 с.
11. Тебекин, А.В. Стратегический менеджмент: Учебник для бакалавров / А.В. Тебекин. - М.: Юрайт, 2012. - 320 с.
12. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А.А. Томпсон, А.Д. Стрикленд; Пер. с англ. А.Р. Ганиева, Э.В. Кондукова. - М.: Вильямс, 2013. - 928 с.
13. Хорин, А.Н. Стратегический анализ: учеб. пособие для для студ. Вузов / А.Н.Хорин, В.Э.Керимов. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ЭКСМО, 2009. - 444 с.
14. Шестопал, Ю.Т. Стратегический менеджмент: учебник / Ю.Т. Шестопал, В.Д. Дорофеев. - М.: КноРус, 2013. - 320 с.
15. Шилков, В.И. Стратегический менеджмент: учебник / В.И. Шилков. - М.: Форум, 2013. - 304 с.
16. Шифрин, М.Б. Стратегический менеджмент / М.Б. Шифрин. - СПб.: Питер, 2010. - 240 с.

**9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины.**

- Федеральный портал «Российское образование» // <http://www.edu.ru/>
1. Русский гуманитарный интернет-университет / <http://www.i-u.ru/biblio/links.aspx?id=6>
  2. Университетская библиотека / <http://www.biblioclub.ru/>
  3. Электронная библиотека Российской государственной библиотеки / <http://www.rsl.ru/ru/s2/s101/>
  4. Электронная библиотека учебников / <http://studentam.net/>

**11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем.**

Для проведения индивидуальных консультаций может использоваться электронная почта. Разработан учебный курс на электронной платформе Moodle.

**12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине.**

На факультете управления Дагестанского государственного университета имеются аудитории (405 ауд., 421 ауд., 408 ауд., 434 ауд.), оборудованные интерактивными, мультимедийными досками, проекторами, что позволяет читать лекции в формате презентаций, разработанных с помощью пакета прикладных программ MS Power Point, использовать наглядные, иллюстрированные материалы, обширную информацию в табличной и графической формах, пакет прикладных обучающих программ, а также электронные ресурсы сети Интернет.