

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
СТАВРОПОЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**

УТВЕРЖДАЮ

Директор/Декан
учетно-финансового факультета
Костюкова Елена Ивановна

«__» _____ 20__ г.

Рабочая программа дисциплины

Б1.О.14 Стратегический менеджмент (продвинутый уровень)

38.04.02 Менеджмент

Финансовый менеджмент

магистр

очная

1. Цель дисциплины

Целью освоения дисциплины «Стратегический менеджмент (продвинутый уровень)» является формирование у магистрантов систематизированных знаний и приобретение профессиональных навыков и умений, обеспечивающих основу для формулирования и функционирования стратегической идеологии организации, выбора стратегических альтернатив развития организации.

2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций ОП ВО и овладение следующими результатами обучения по дисциплине:

Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине
ОПК-4 Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций;	ОПК-4.2 Разрабатывает стратегические и тактические решения в области создания и развития инновационных направлений деятельности организации и соответствующие им бизнес-модели	знает Особенности применения механизмов по привлечению инвестиций для различных отраслей экономики (В/03.7 Зн.15, В/04.7 Зн.9); Основные механизмы финансирования инвестиционных проектов (В/04.7 Зн.6); Стратегические и тактические подходы к определению источников и механизмов обеспечения конкурентного преимущества и развития организации и формирования соответствующей им бизнес-модели умеет Формулировать миссию организации и на ее основе формировать иерархическую структуру целей и задач организации, разрабатывать стратегию развития и бизнес-план организации; Разрабатывать стратегические и тактические решения, направленные на достижение стратегических целей организации, в области оценивания новых рыночных возможностей организации для разработки стратегии развития и соответствующего бизнес-плана владеет навыками Навыками контроля текущих промежуточных результатов инвестиционного проекта (В/04.7 ТД.3); Навыками оценки соответствия промежуточных результатов инвестиционного проекта контрактным обязательствам инвестиционного проекта (В/04.7 ТД.4); Навыками реализации стратегических и тактических решений в области создания и развития инновационных направлений

1.	1 раздел. Стратегический менеджмент (продвинутый уровень)									
1.1.	Общая концепция стратегического управления и подходы к выработке стратегии	1	4	2	2		4		Устный опрос, Контрольная работа, Реферат	ОПК-4.2
1.2.	Стратегические направления развития организации: целевые установки	1	4	2	2		4		Тест, Контрольная работа, Реферат	ОПК-4.2
1.3.	Контрольная точка № 1 по темам 1-2	1	2		2		6	КТ 1	Контрольная работа	ОПК-4.2
1.4.	Разработка стратегии одиночного бизнеса	1	8	2	6		8		Устный опрос, Контрольная работа, Реферат, Кейс-задача	ОПК-4.2
1.5.	Разработка функциональных стратегий и стратегий на корпоративном уровне	1	8	2	6		4		Устный опрос, Контрольная работа, Деловая и/или ролевая игра	ОПК-4.2
1.6.	Организация реализации стратегии и управление стратегическими изменениями	1	8	2	6		4		Тест, Контрольная работа, Деловая и/или ролевая игра	ОПК-4.2
1.7.	Контрольная точка № 2 по темам 3-5	1	2		2		6	КТ 2	Контрольная работа	ОПК-4.2
1.8.	Промежуточная аттестация	1								ОПК-4.2
	Промежуточная аттестация	Эк								
	Итого		144	10	26		36			
	Итого		144	10	26		72			

5.1. Лекционный курс с указанием видов интерактивной формы проведения занятий

Тема лекции (и/или наименование раздел) (вид интерактивной формы проведения занятий)/ (практическая подготовка)	Содержание темы (и/или раздела)	Всего, часов / часов интерактивных занятий/ практическая подготовка
Общая концепция стратегического управления и подходы к выработке стратегии	Общая концепция стратегического управления и подходы к выработке стратегии	2/-
Стратегические направления развития организации: целевые установки	Стратегические направления развития организации: целевые установки	2/2
Разработка стратегии одиночного бизнеса	Разработка стратегии одиночного бизнеса	2/-
Разработка функциональных стратегий и стратегий на	Разработка функциональных стратегий и стратегий на корпоративном уровне	2/-

корпоративном уровне		
Организация реализации стратегии и управление стратегическими изменениями	Организация реализации стратегии и управление стратегическими изменениями	2/-
Итого		10

5.2. Семинарские (практические, лабораторные) занятия с указанием видов проведения занятий в интерактивной форме

Наименование раздела дисциплины	Формы проведения и темы занятий (вид интерактивной формы проведения занятий)/(практическая подготовка)	Всего, часов / часов интерактивных занятий/ практическая подготовка	
		вид	часы
Общая концепция стратегического управления и подходы к выработке стратегии	Общая концепция стратегического управления и подходы к выработке стратегии	Пр	2/2/-
Стратегические направления развития организации: целевые установки	Стратегические направления развития организации: целевые установки	Пр	2/2/-
Контрольная точка № 1 по темам 1-2	Контрольная точка № 1 по темам 1-2	Пр	2/-/-
Разработка стратегии одиночного бизнеса	Разработка стратегии одиночного бизнеса	Пр	6/-/-
Разработка функциональных стратегий и стратегий на корпоративном уровне	Разработка функциональных стратегий и стратегий на корпоративном уровне	Пр	6/-/-
Организация реализации стратегии и управление стратегическими изменениями	Организация реализации стратегии и управление стратегическими изменениями	Пр	6/-/-
Контрольная точка № 2 по темам 3-5	Контрольная точка № 2 по темам 3-5	Пр	2/-/-

5.3. Курсовой проект (работа) учебным планом не предусмотрен

5.4. Самостоятельная работа обучающегося

Темы самостоятельной работы	к текущему контролю
-----------------------------	---------------------

Общая концепция стратегического управления и подходы к выработке стратегии	4
Стратегические направления развития организации: целевые установки	4
Контрольная точка № 1 по темам 1-2	6
Разработка стратегии одиночного бизнеса	8
Разработка функциональных стратегий и стратегий на корпоративном уровне	4
Организация реализации стратегии и управление стратегическими изменениями	4
Контрольная точка № 2 по темам 3-5	6
Промежуточная аттестация	36

6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

Учебно-методическое обеспечение для самостоятельной работы обучающегося по дисциплине «Стратегический менеджмент (продвинутый уровень)» размещено в электронной информационно-образовательной среде Университета и доступно для обучающегося через его личный кабинет на сайте Университета. Учебно-методическое обеспечение включает:

1. Рабочую программу дисциплины «Стратегический менеджмент (продвинутый уровень)».
2. Методические рекомендации по освоению дисциплины «Стратегический менеджмент (продвинутый уровень)».
3. Методические рекомендации для организации самостоятельной работы обучающегося по дисциплине «Стратегический менеджмент (продвинутый уровень)».
4. Методические рекомендации по выполнению письменных работ (контрольная работа).
5. Методические рекомендации по выполнению контрольной работы студентами заочной формы обучения.

Для успешного освоения дисциплины, необходимо самостоятельно детально изучить представленные темы по рекомендуемым источникам информации:

№ п/п	Темы для самостоятельного изучения	Рекомендуемые источники информации (№ источника)		
		основная (из п.8 РПД)	дополнительная (из п.8 РПД)	метод. лит. (из п.8 РПД)
1	Общая концепция стратегического управления и подходы к выработке стратегии	Л1.1, Л1.2	Л2.1, Л2.2	
2	Стратегические направления развития организации: целевые установки	Л1.1, Л1.2	Л2.1, Л2.2	
3	Контрольная точка № 1 по темам 1-2			
4	Разработка стратегии одиночного бизнеса	Л1.1, Л1.2	Л2.1, Л2.2	
5	Разработка функциональных стратегий и стратегий на корпоративном уровне	Л1.1, Л1.2	Л2.1, Л2.2	
6	Организация реализации стратегии и управление стратегическими изменениями	Л1.1, Л1.2	Л2.1, Л2.2	
7	Контрольная точка № 2 по темам 3-5			
8	Промежуточная аттестация			

7. Фонд оценочных средств (оценочных материалов) для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине «Стратегический менеджмент (продвинутый уровень)»

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

Индикатор компетенции (код и содержание)	Дисциплины/элементы программы (практики, ГИА), участвующие в формировании индикатора компетенции	1		2	
		1	2	3	4
ОПК-4.2: Разрабатывает стратегические и тактические решения в области создания и развития инновационных	Ознакомительная практика	x			
	Практика по профилю профессиональной деятельности		x	x	
	Преддипломная практика				x

Индикатор компетенции (код и содержание)	Дисциплины/элементы программы (практики, ГИА), участвующие в формировании индикатора компетенции	1		2	
		1	2	3	4
направлений деятельности организации и соответствующие им бизнес-модели	Управление изменениями и устойчивое развитие				x
	Управление инвестициями и инновациями		x		

7.2. Критерии и шкалы оценивания уровня усвоения индикатора компетенций, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности

Оценка знаний, умений и навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций по дисциплине «Стратегический менеджмент (продвинутый уровень)» проводится в форме текущего контроля и промежуточной аттестации.

Текущий контроль проводится в течение семестра с целью определения уровня усвоения обучающимися знаний, формирования умений и навыков, своевременного выявления преподавателем недостатков в подготовке обучающихся и принятия необходимых мер по её корректировке, а также для совершенствования методики обучения, организации учебной работы и оказания индивидуальной помощи обучающемуся.

Промежуточная аттестация по дисциплине «Стратегический менеджмент (продвинутый уровень)» проводится в виде Экзамен.

За знания, умения и навыки, приобретенные студентами в период их обучения, выставляются оценки «ЗАЧТЕНО», «НЕ ЗАЧТЕНО». (или «ОТЛИЧНО», «ХОРОШО», «УДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО», «НЕУДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО» для дифференцированного зачета/экзамена)

Для оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности в университете применяется балльно-рейтинговая система оценки качества освоения образовательной программы. Оценка проводится при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточных аттестаций обучающихся. Рейтинговая оценка знаний является интегрированным показателем качества теоретических и практических знаний и навыков студентов по дисциплине.

Состав балльно-рейтинговой оценки студентов очной формы обучения

Для студентов очной формы обучения знания по осваиваемым компетенциям формируются на лекционных и практических занятиях, а также в процессе самостоятельной подготовки.

В соответствии с балльно-рейтинговой системой оценки, принятой в Университете студентам начисляются баллы по следующим видам работ:

№ контрольной точки	Оценочное средство результатов индикаторов достижения компетенций	Максимальное количество баллов	
1 семестр			
КТ 1	Контрольная работа	15	
КТ 2	Контрольная работа	15	
Сумма баллов по итогам текущего контроля		30	
Посещение лекционных занятий		20	
Посещение практических/лабораторных занятий		20	
Результативность работы на практических/лабораторных занятиях		30	
Итого		100	
№ контрольной точки	Оценочное средство результатов индикаторов достижений компетенций	Максимальное количество баллов	Критерии оценки знаний студентов
1 семестр			
КТ 1	Контрольная работа	15	2 теоретических вопроса - по 4 балла каждый, 1 задача - 7 баллов

КТ 2	Контрольная работа	15	2 теоретических вопроса - по 4 балла каждый, 1 задача - 7 баллов
------	--------------------	----	--

Критерии и шкалы оценивания уровня усвоения индикатора компетенций

При проведении итоговой аттестации «зачет» («дифференцированный зачет», «экзамен») преподавателю с согласия студента разрешается выставлять оценки («отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «зачет») по результатам набранных баллов в ходе текущего контроля успеваемости в семестре по выше приведенной шкале.

В случае отказа – студент сдает зачет (дифференцированный зачет, экзамен) по приведенным выше вопросам и заданиям. Итоговая успеваемость (зачет, дифференцированный зачет, экзамен) не может оцениваться ниже суммы баллов, которую студент набрал по итогам текущей и промежуточной успеваемости.

При сдаче (зачета, дифференцированного зачета, экзамена) к заработанным в течение семестра студентом баллам прибавляются баллы, полученные на (зачете, дифференцированном зачете, экзамене) и сумма баллов переводится в оценку.

Критерии и шкалы оценивания ответа на экзамене

Сдача экзамена может добавить к текущей балльно-рейтинговой оценке студентов не более 20 баллов:

Содержание билета	Количество баллов
Теоретический вопрос №1	до 7
Теоретический вопрос №2	до 7
Задача (оценка умений и	до 6
Итого	20

Критерии оценки ответа на экзамене

Теоретические вопросы (вопрос 1, вопрос 2)

7 баллов выставляется студенту, полностью освоившему материал дисциплины или курса в соответствии с учебной программой, включая вопросы рассматриваемые в рекомендованной программой дополнительной справочно-нормативной и научно-технической литературы, свободно владеющему основными понятиями дисциплины. Требуется полное понимание и четкость изложения ответов по экзаменационному заданию (билету) и дополнительным вопросам, заданных экзаменатором. Дополнительные вопросы, как правило, должны относиться к материалу дисциплины или курса, не отраженному в основном экзаменационном задании (билете) и выявляют полноту знаний студента по дисциплине.

5 балла заслуживает студент, ответивший полностью и без ошибок на вопросы экзаменационного задания и показавший знания основных понятий дисциплины в соответствии с обязательной программой курса и рекомендованной основной литературой.

3 балла дан недостаточно полный и недостаточно развернутый ответ. Логика и последовательность изложения имеют нарушения. Допущены ошибки в раскрытии понятий, употреблении терминов. Студент не способен самостоятельно выделить существенные и несущественные признаки и причинно-следственные связи. Студент может конкретизировать обобщенные знания, доказав на примерах их основные положения только с помощью преподавателя. Речевое оформление требует поправок, коррекции.

2 балла дан неполный ответ, представляющий собой разрозненные знания по теме вопроса с существенными ошибками в определениях. Присутствуют фрагментарность, нелогичность изложения. Студент не осознает связь данного понятия, теории, явления с другими объектами дисциплины. Отсутствуют выводы, конкретизация и доказательность изложения. Речь неграмотная. Дополнительные и уточняющие вопросы преподавателя не приводят к коррекции ответа студента не только на поставленный вопрос, но и на другие вопросы дисциплины.

1 балл дан неполный ответ, представляющий собой разрозненные знания по теме вопроса с существенными ошибками в определениях. Присутствуют фрагментарность, нелогичность изложения. Студент не осознает связь данного понятия, теории, явления с другими объектами дисциплины. Отсутствуют выводы, конкретизация и доказательность изложения. Речь неграмотная. Дополнительные и уточняющие вопросы преподавателя не приводят к коррекции ответа студента не только на поставленный вопрос, но и на другие вопросы дисциплины.

0 баллов - при полном отсутствии ответа, имеющего отношение к вопросу.

Оценивание задачи

6 баллов Задачи решены в полном объеме с соблюдением необходимой последовательности.

5 баллов

4 балла Задачи решены с небольшими недочетами.

3 балла

2 балла Задачи решены не полностью, но объем выполненной части таков, что позволяет получить правильные результаты и выводы.

1 баллов Задачи решены частично, с большим количеством вычислительных ошибок, объем выполненной части работы не позволяет сделать правильных выводов.

0 баллов Задачи не решены или работа выполнена не полностью, и объем выполненной части работы не позволяет сделать правильных выводов.

Перевод рейтинговых баллов в пятибалльную систему оценки знаний обучающихся:
для экзамена:

- «отлично» – от 89 до 100 баллов – теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов необходимые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество их выполнения оценено числом баллов, близким к максимальному;

- «хорошо» – от 77 до 88 баллов – теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов, некоторые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы недостаточно, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество выполнения ни одного из них не оценено минимальным числом баллов, некоторые виды заданий выполнены с ошибками;

- «удовлетворительно» – от 65 до 76 баллов – теоретическое содержание курса освоено частично, но пробелы не носят существенного характера, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом в основном сформированы, большинство предусмотренных программой обучения учебных заданий выполнено, некоторые из выполненных заданий, возможно, содержат ошибки;

- «неудовлетворительно» – от 0 до 64 баллов - теоретическое содержание курса не освоено, необходимые практические навыки работы не сформированы, выполненные учебные задания содержат грубые ошибки, дополнительная самостоятельная работа над материалом курса не приведет к существенному повышению качества выполнения учебных заданий

7.3. Примерные оценочные материалы для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины «Стратегический менеджмент (продвинутый уровень)»

Контрольная точка

Типовые вопросы (оценка знаний)

1. Общие содержание стратегии. (2 балла)
2. Какие факторы определяют стратегическую установку организации? (2 балла)
3. Укажите три уровня стратегии, разрабатываемых в организации. (2 балла)

Типовая задача репродуктивного уровня (оценка умений):

Задача 1 (4 балла). Одному из направлений деятельности фирмы соответствует бизнес-область, которая в прошлом получила относительно большую долю рынка. Одна-ко 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.

Задача 2 (4 балла). Согласно А. Томпсону и А. Стрикленду анализ стратегий диверсифицированных компаний представляет собой процесс, состоящий из следующих восьми шагов, перечисленных в случайном порядке. Проранжируйте эти шаги:

а) построение портфельной матрицы БКГ и (или) General Electric/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 хозяйственном портфеле компании.

Типовые задачи реконструктивного уровня (оценка навыков)

Задача 1 (8 баллов). На основании данных таблицы дайте оценку конкурентных позиций хозяйственных подразделений предприятия.

Характеристики	Значение характеристик по подразделениям			
	1	2	3	4
Качество товара	Хорошо	Удовлетворительно	Скорее плохо	Плохо
Репутация	Хорошо	Скорее хорошо	Отлично	Очень плохо
Производственные возможности	Плохо	Отлично	Не	вполне
удовлетворительно	Удовлетворительно			
Технологические новинки	Отлично	Очень плохо	Скорее хорошо	Скорее плохо
Сбытовая сеть	Отлично	Отлично		
Маркетинг	Отлично	Не вполне	удовлетворительно	Отлично
Удовлетворительно				
Финансовое положение	Удовлетворительно	Отлично	Скорее хорошо	Скорее плохо
Исдержки относительные	Удовлетворительно	Отлично	Скорее плохо	
Очень плохо				
Обслуживание клиентов	Удовлетворительно	Скорее хорошо	Отлично	
Очень плохо				

Шкала оценок

Отлично	Очень хорошо	Хорошо	Скорее хорошо	Более чем удовлетворительно					
Удовлетворительно	Не вполне	удовлетворительно	Скорее плохо	Плохо	Очень плохо				
плохо									
10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

Задача 2 (8 баллов). Одному из направлений деятельности фирмы соответствует бизнес-область, которая в прошлом получила относительно большую долю рынка. Одна-ко со временем рост заметно замедлился. Данное направление – «звезда» в прошлом – в настоящее время обеспечивает фирме достаточно большую прибыль для того, чтобы удерживать на рынке свои конкурентные позиции.

Задание: Определите к какому типу стратегических хозяйственных единиц относится данное направление (в соответствии с матрицей БКГ). Дайте характеристику потока де-нежной наличности в бизнес-области.

Примерные темы рефератов

1. Взаимоотношение стратегического менеджмента и теории предприятия.
2. Глобализация мировой экономики, основные преимущества и недостатки.
3. Когнитивные аспекты корпоративного управления.
4. Современное состояние стратегического менеджмента.

5. Управление путем ранжирования стратегических задач и посредством выбора стратегических позиций.

6. Эволюция управленческих систем.

7. Предсказуемость будущего, уровень нестабильности, стратегическое видение.

Вопросы для устного опроса

Тема 1. Общая концепция стратегического управления и подходы к выработке стратегии

1. Сущность и задачи стратегического менеджмента.
2. Система стратегического управления.
3. Основные требования к стратегическому менеджеру.

Тема 2. Стратегические направления развития организации: целевые установки

1. Общее содержание стратегии. Факторы, определяющие стратегию компании.
2. Основные организационные уровни разработки стратегии.
3. Стратегические зоны хозяйствования и стратегические хозяйственные центры.

Тема 3. Разработка стратегии одиночного бизнеса

1. Определение доминирующих в отрасли экономических характеристик
2. Основные движущие силы, вызывающие изменения в отрасли.
3. Анализ конкурентных сил, действующих на фирму
4. Оценка конкурентных позиций и возможных действий соперничающих компаний.
5. Определение ключевых факторов конкурентного успеха.

Тема 4. Разработка функциональных стратегий и стратегий на корпоративном уровне

1. Стратегическое планирование: сущность и элементы планирования.
2. Стратегический план: содержание и процесс формирования. Понимание «стратегии организации», элементы стратегии.

3. Особенности формирования стратегий российских организаций.

Тема 5. Организация реализации стратегии и управление стратегическими изменениями

1. Этапы реализации стратегии.
2. Роль контроля в реализации стратегии.
3. Типы систем контроля.
4. Уровни управления и системы контроля.

Примерные тестовые задания

1. 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.

2. Что является ядром стратегического управления?

1) бизнес-план;

2) формулировка стратегии;

3) инвестиции;

4) стратегический менеджер;

5) структура организации.

3. 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.

4. Назовите один из основных объектов стратегического управления.

1) кадры организации;

2) продукт;

- 3) услуга;
 - 4) ресурсы организации;
 - 5) стратегическое хозяйственное подразделение.
4. Что является основной задачей стратегического менеджера?
- 1) обеспечение деятельности всей организации по определенному направлению;
 - 2) обеспечение реализации отдельных функций бизнеса;
 - 3) реализация функции снабжения;
 - 4) обеспечение функции обслуживания клиентов;
 - 5) реализация функции продажи.

Типовая кейс-задача

Кейс: Разработка стратегии развития организации с получением эффекта синергизма

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.

Вопросы к кейсу:

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

Типовая деловая игра

Деловая игра «Разработка стратегии маркетинга».

Условие. Союз предпринимателей региона принял решение оказать финансовую поддержку одной из фирм, имеющей приоритетное значение для хозяйства региона. Поддержка будет выражаться в предоставлении льготных кредитов, налоговых льгот и финансовых субсидий. Союз предпринимателей будет принимать решение на конкурентной основе, для участия в конкурсе необходимо разработать стратегию своей фирмы.

Правила игры. Участники игры разбиваются на 6 групп, 3 из которых имитируют деятельность фирм участниц конкурса, 2 — деятельность аудиторской службы Союза предпринимателей. Фирмы разрабатывают стратегию развития, аудиторская служба оценивает стратегические возможности фирм, то есть осуществляет проверку реальности и объективности разработанных стратегий. В каждой группе выбирают руководителя, который докладывает результаты на общем обсуждении.

На презентацию выделяется 10 минут, на оценку — 7 минут. После обсуждения стратегий принимается решение о том, какая фирма выиграла конкурс.

Задание. Группам, имитирующим деятельность фирм — участниц конкурса необходимо на основании имеющейся информации:

- оценить рыночную ситуацию и место фирмы на рынке;
- оценить сильные и слабые стороны своей фирмы с позиций конкурентоспособности;
- выбрать стратегию маркетинга;
- сделать прогнозную оценку основных показателей хозяйственной деятельности;
- разработать программу формирования стратегии позиционирования, имиджа фирмы

и продвижения товара.

Рыночная ситуация. Предприятия А, Б, В выпускают мясные консервы. Сравнительная характеристика мясных консервов:

Предприятие А выпускает свиные консервы с пищевыми добавками, улучшающими вкус. Срок хранения 3 года, упаковка от 100 г до 1 кг, калорийность на 100 г 1570. Затраты по доставке товара несет поставщик. Риск в связи с затруднениями реализации несет покупатель. Средняя рыночная цена за одну банку 16 руб. размер наценки 15% от рыночной цены.

Предприятие Б выпускает говяжьи консервы с ароматическими веществами, улучшающими

вкус, срок хранения 2,5 года, упаковка от 100 г до 1 кг, калорийность 1200 кал на 100 г. Посредник вывозит товар собственным транспортом, риск в связи с затруднениями в реализации несет покупатель.

Цена составляет 11 руб. за условную банку. Наценка 20% от рыночной цены. Предприятие В выпускает консервы свиные с пищевыми добавками. Срок хранения 2,5 года. Упаковка от 100 г до 500 г. Калорийность 1750 кал. на 100 г. продукта. Затраты по доставке и риск в связи с затруднениями реализации несет поставщик. Цена товара составляет 13 тыс. рублей за условную банку, размер наценки 15% от рыночной цены.

Все предприятия осуществляют реализацию товаров через посредников. Предприятие В имеет небольшую сеть фирменных магазинов, а предприятие А действует на основе франчайзинга. Расходы на стимулирование потребителей (демонстрации новинок, вы-ставки-продажи) у предприятия А 1% от объема сбыта, у Б – 1,5%, у В – 3,5%.

Предприятия А и Б выступают с рекламными обращениями еженедельно по трем каналам телевидения, объявления звучат 5 раз в день. Дважды в месяц публикуются об-ращения в периодической печати. Уровень расходов на рекламу составляет 10 и 6% от объема сбыта. Предприятие А столкнулось с затруднениями сбыта своей продукции и применило рекламную компанию. В дорекламный период среднечасовой объем сбыта составлял 10 млн. ден. ед., после – 19 млн. Время учета объема сбыта в рекламном периоде составило 50 дней. На рекламную компанию было затрачено 55% от прироста объема сбыта. Предприятие В выступает с рекламными обращениями 2 раза в неделю в средствах массовой информации, уровень расходов на рекламу составляет 6% от объема сбыта. Специалистами отдела маркетинга было выявлено, что эффективность рекламной компании, проведенной предприятием В в процессе продвижения на рынок новинки, составила 10 млн. ден. ед., а у предприятия Б -18 млн.

Расходы на подготовку кадров на предприятиях –А –3%, Б –2%, В –2,5% от объемов сбыта. Расходы на научные исследования А –1%, Б -1,2%, В –1% от чистой прибыли. У предприятий А и Б сложная обстановка с текучестью кадров, уволились 475 и 200 работников, из них 9 и 5 работники управленческого персонала. Возраст оборудования на предприятиях А –9 лет, Б –7 лет, В –5 лет. Время простоев оборудования – А –120 часов в год, Б – 100, В –180. Удельный вес новых изделий А –5%, Б –2%, В-2,2% от общего количества выпускаемой продукции в год. Размер наценки на новинку у предприятий А, Б, В составляет 25, 30, 20% от средней рыночной цены.

Вопросы к экзамену:

1. Сущность стратегического менеджмента
 2. Система стратегического управления
 3. Основные требования к стратегическому менеджеру
- Общее содержание стратегии
4. Факторы, определяющие стратегию компании
 5. Основные организационные уровни разработки стратегии
 6. Стратегические зоны хозяйствования и стратегические хозяйственные центры
 7. Стратегическая гибкость
 8. Синергизм и внутренняя взаимосвязь
 9. Сущность и содержание портфельного анализа
 10. Матричные методы оценки портфеля диверсифицированных организаций
 11. Место и содержание отраслевого и конкурентного анализа
 12. Определение доминирующих в отрасли экономических характеристик
 13. Основные движущие силы, вызывающие изменения в отрасли
 14. Анализ конкурентных сил, действующих на фирму
 15. Оценка конкурентных позиций и возможных действий соперничающих компаний
 16. Определение ключевых факторов конкурентного успеха
 17. Стратегическое планирование: сущность и элементы планирования.
 18. Стратегический план: содержание и процесс формирования.
 19. Понимание «стратегии организации», элементы стратегии.
 20. Особенности формирования стратегий российских организаций
 21. Цель анализа и оценка применяемой стратегии
 22. SWOT-анализ
 23. Стратегический стоимостный анализ

24. Оценка силы конкурентной позиции фирмы
25. Определение предпочтительных стратегических действий фирмы
26. Основные стратегии одиночного бизнеса
27. Выбор стратегии инвестиций
28. Практика конкурентной борьбы в отрасли
29. Обычные стратегические ошибки
30. Рост и развитие корпорации
31. Вертикальная интеграция
32. Диверсификация
33. Матрица БКГ
34. Матрица МакКинсей
35. Матрица эволюции СЗХ
36. Возможные «ловушки» матричного анализа портфеля СЗХ
37. Стратегия входа на рынок
38. Стратегии ухода
39. Определение оптимальной стратегии диверсифицированной фирмы
40. Разработка (корректировка) корпоративной стратегии на основе анализа портфеля СЗХ
41. Ключевые задачи реализации стратегии
42. Практические рекомендации по обеспечению организации стратегически эффективной

компании

43. Корпоративная культура, обеспечивающая эффективную реализацию стратегии
44. Основы политики действий руководства компании в стратегической области
45. Разработка стратегии, основанной на горизонтальной интеграции.
46. Управление конкурентными преимуществами предприятия на стадии роста.
47. Повышение эффективности деятельности предприятия путем разработки и согласования функциональных стратегий.
48. Стратегический анализ отрасли.
49. Стратегический анализ диверсифицированной компании.
50. Мотивация стратегических изменений.
51. Риск, связанный с реализацией стратегии дифференциации.
52. Зависимость стратегии товара от стратегии фирмы.
53. Стратегический менеджмент как непрерывный процесс.

Типовые практико-ориентированные задачи к экзамену

1. Исходя из анализа внешней и внутренней среды, сформулируйте стратегию своей организации. Проанализировать внутреннюю среду предприятия и определить возможные действия по нейтрализации негативного влияния факторов, приведенных в таблице:

Фактор	Оценка	Вес	Направление влияния		
Рентабельность	10	0,25	-		
Оборудование и технология	9	0,25	-		
Доля рынка предприятия	7	0,10	-		
Квалификация производственного персонала	7	0,10	+		
Рациональная организационная структура организации	6	0,10	+		
Имидж	6	0,10	-		
Качество продукции	7	0,10	-		

2. Проанализировать внешнюю среду предприятия и определить его возможные действия по адаптации к влиянию негативных факторов, приведенных в таблице:

Фактор	Оценка	Вес	Направление влияния		
Инфляция	9	0,13	-		
Экономический рост в стране	8	0,15	-		
Уровень политической стабильности в обществе	7	0,06	+		
Уровень безработицы	8	0,13	-		
Уровень налогообложения	6	0,11	-		
Уровень доходов населения	6	0,12	-		
Наличие протекционизма	6	0,12	-		

Уровень рождаемости	4	0,10	-
Криминализация общества	5	0,09	-
Наличие лоббистских групп в законодательных органах власти	5	0,06	+

3. Выполнить диагностику стратегического плана реформирования предприятия. Организационно-технические мероприятия стратегического плана реформирования предприятия способствуют сокращению численности на 120 чел. Объем продукции по плану и по отчету – 123000 тыс. ден. ед. Производство продукции на одного работника по отчету составляет 320 тыс. ден. ед. Рассчитать повышение производительности труда и численности работников по стратегическому плану реформирования предприятия.

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

а) Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины

основная

Л1.1 Беликова И. П. Стратегический менеджмент: учеб. пособие. - Ставрополь: АГРУС, 2021. - 1,95 МБ

Л1.2 Кетоева Н. Л., Бадалова А. Г., Мызникова М. Н., Булатенко М. А., Коробко М. О., Киселева М. А. Стратегический менеджмент в ТЭК [Электронный ресурс]: учеб. пособие; ВО - Магистратура. - Москва: НИУ МЭИ, 2020. - 200 с. – Режим доступа: <https://e.lanbook.com/book/307235>

дополнительная

Л2.1 сост. С. В. Левушкина ; СтГАУ Рабочая тетрадь для проведения практических занятий по дисциплине "Стратегический менеджмент": для бакалавров направления 38.03.02 - Менеджмент профиль "Упр. человеческими ресурсами". - Ставрополь, 2018. - 632 КБ

Л2.2 Балыбердин В. А., Белевцев А. М., Бендерский Г. П. Прикладные методы оценки и выбора решений в стратегических задачах инновационного менеджмента [Электронный ресурс]: моногр.. - Москва: Издательско-торговая корпорация "Дашков и К", 2022. - 240 с. – Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/document?id=431808>

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

№	Наименование ресурса сети «Интернет»	Электронный адрес ресурса
1	Журнал «Менеджмент в России и за рубежом»	http://www.mevriz.ru/
2	Ведущий портал о кадровом менеджменте	http://hrm.ru/db/hrm/E764AEB5227CC0B0C32569BB00523311/category.html
3	Журнал «Менеджмент сегодня»	grebennikon.ru/journal-6.html
4	Журнал «Генеральный директор»	www.gd.ru
5	Электронный научно-практический журнал «Экономика и менеджмент инновационных технологий»	http://ekonomika.snauka.ru/archive

10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Специфика изучения дисциплины «Стратегический менеджмент (продвинутый уровень)»

обусловлена формой обучения студентов, ее местом в подготовке магистра и временем, отведенным на освоение курса рабочим учебным планом.

Курс обучения делится на время, отведенное для занятий, проводимых в аудиторной форме (лекции, практические занятия) и время, выделенное на внеаудиторное освоение дисциплины, большую часть из которого составляет самостоятельная работа студента.

Лекционная часть учебного курса для студентов проводится в форме обзоров по основным темам. Практические занятия предусмотрены для закрепления теоретических знаний, углубленного рассмотрения наиболее сложных проблем дисциплины, выработки навыков структурно-логического построения учебного материала и отработки навыков самостоятельной подготовки.

Самостоятельная работа студента включает в себя изучение теоретического материала курса, выполнение практических заданий, подготовку к контрольно-обобщающим мероприятиям.

Для освоения курса дисциплины студенты должны:

- изучить материал лекционных и практических занятий в полном объеме по разделам курса;
- выполнить задание, отведенное на самостоятельную работу: подготовить и защитить реферат по утвержденной преподавателем теме, подготовиться к собеседованию, тестированию, контрольной работе;
- продемонстрировать сформированность компетенций, закрепленных за курсом дисциплины во время мероприятий текущего и промежуточного контроля знаний.

Посещение лекционных и практических занятий для студентов очной и заочной формы является обязательным.

Уважительными причинами пропуска аудиторных занятий является:

- освобождение от занятий по причине болезни, выданное медицинским учреждением,
- распоряжение по деканату, приказ по вузу об освобождении в связи с участием в внутривузовских, межвузовских и пр. мероприятиях,
- официально оформленное свободное посещение занятий.

Пропуски отрабатываются независимо от их причины.

Пропущенные темы лекционных занятий должны быть законспектированы в тетради для лекций, конспект представляется преподавателю для ликвидации пропуска. Пропущенные практические занятия отрабатываются в виде устной защиты практического занятия во время консультаций по дисциплине.

Контроль сформированности компетенций в течение семестра проводится в форме устного опроса на практических занятиях, выполнения контрольных работ, тестового контроля по теоретическому курсу дисциплины.

Экзамен по дисциплине «Стратегический менеджмент (продвинутый уровень)» как форма контроля представляет собой форму периодической отчетности студента, определяемые учебным планом подготовки по направлению 38.04.02 - Менеджмент. Экзамен по дисциплине служит для оценки работы студента в течение семестра и призван выявить уровень, прочность и систематичность полученных им теоретических и практических знаний, приобретения навыков самостоятельной работы, развития творческого мышления, умение синтезировать полученные знания и применять их в решении практических задач. Требования к организации подготовки к экзамену те же, что и при занятиях в течение семестра, но соблюдаться они должны более строго.

Если в процессе самостоятельной работы над изучением теоретического материала или при решении задач у студента возникают вопросы, разрешить которые самостоятельно не удастся, необходимо обратиться к преподавателю для получения у него разъяснений или указаний. В своих вопросах студент должен четко выразить, в чем он испытывает затруднения, характер этого затруднения. За консультацией следует обращаться и в случае, если возникнут сомнения в правильности ответов на вопросы самопроверки.

Успешный ответ на вопрос по дисциплине предполагает процесс продумывания логики изложения материала по каждому вопросу, запоминание примеров.

При подготовке к экзамену у студента должен быть учебник или конспект лекций, прочитанные по указанию преподавателя в течение семестра.

Советы студенту:

1. распределите предложенные вопросы для собеседования по разделам и темам курса;
2. выясните наличие теоретических источников (конспект лекций, хрестоматия, учебники и др.);
3. при чтении материала выделяйте основные понятия и определения и записывайте их;

4. выделите опорные понятия, это даст возможность систематизировать представления по дисциплине и лучше подготовиться к экзамену.

В процессе освоения дисциплины преподавателем осуществляется рейтинг-контроль, который включает ответы на семинарских занятиях, написание рефератов, выполнение контрольных заданий, результаты промежуточных тестов, посещаемость занятий. Все компоненты находят свое отражение и оценку в рейтинговой оценке студента и в итоге суммируются. На основании общей суммы выводится оценка, которая служит основанием для допуска к экзамену.

Экзамен может быть получен автоматически при условии выполнения и своевременной выполнения всех практических и самостоятельных заданий, систематической и плодотворной работы на семинарских и аудиторных занятиях.

11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень лицензионного и свободно распространяемого программного обеспечения, в том числе отечественного производства и информационных справочных систем (при необходимости).

11.1 Перечень лицензионного программного обеспечения

1. Kaspersky Total Security - Антивирус
2. Microsoft Windows Server STDCORE AllLngLicense/Software AssurancePack Academic OLV 16Licenses LevelE AdditionalProduct CoreLic 1Year - Серверная операционная система
3. Аппаратно-программный комплекс «ARGUS-KARYO» -

11.3 Перечень программного обеспечения отечественного производства

1. Kaspersky Total Security - Антивирус
2. Аппаратно-программный комплекс «ARGUS-KARYO» -

При осуществлении образовательного процесса студентами и преподавателем используются следующие информационно справочные системы: СПС «Консультант плюс», СПС «Гарант».

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

№ п/п	Наименование специальных помещений и помещений для самостоятельной работы	Номер аудитории	Оснащенность специальных помещений и помещений для самостоятельной работы
1	Учебная аудитория для проведения лекционных занятий		
2	Учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа	Э-167	Специализированная мебель на 77 посадочных мест, стол президиума – 1 шт., трибуна для преподавателя – 1 шт., персональный компьютер – 1 шт., мультимедийный проектор – 1 шт., интерактивная доска Starboard Hitachi FX-77 – 1 шт., учебно-наглядные пособия в виде презентаций, тематические плакаты, подключение к сети «Интернет», доступ в электронную информационно-образовательную среду университета, выход в корпоративную сеть университета.
3	Учебные аудитории для самостоятельной работы студентов и индивидуальных и групповых консультаций:		

	2. Учебная аудитория № Читальный зал научной библиотеки	Читальный зал научной библиотеки	Специализированная мебель на 100 посадочных мест, персональные компьютеры – 56 шт., телевизор – 1 шт., принтер – 1 шт., цветной принтер – 1 шт., копировальный аппарат – 1 шт., сканер – 1 шт., Wi-Fi оборудование, подключение к сети «Интернет», доступ в электронную информационно-образовательную среду университета, выход в корпоративную сеть университета.
4	Учебная аудитория для текущего контроля и промежуточной аттестации		

13. Особенности реализации дисциплины лиц с ограниченными возможностями здоровья

Обучающимся с ограниченными возможностями здоровья предоставляются специальные учебники и учебные пособия, иная учебная литература, специальные технические средства обучения коллективного и индивидуального пользования, предоставление услуг ассистента (помощника), оказывающего обучающимся необходимую техническую помощь, а также услуги сурдопереводчиков и тифлосурдопереводчиков.

а) для слабовидящих:

- на промежуточной аттестации присутствует ассистент, оказывающий студенту необходимую техническую помощь с учетом индивидуальных особенностей (он помогает занять рабочее место, передвигаться, прочитать и оформить задание, в том числе записывая под диктовку);

- задания для выполнения, а также инструкция о порядке проведения промежуточной аттестации оформляются увеличенным шрифтом;

- задания для выполнения на промежуточной аттестации зачитываются ассистентом;

- письменные задания выполняются на бумаге, надиктовываются ассистенту;

- обеспечивается индивидуальное равномерное освещение не менее 300 люкс;

- студенту для выполнения задания при необходимости предоставляется увеличивающее устройство;

в) для глухих и слабослышащих:

- на промежуточной аттестации присутствует ассистент, оказывающий студенту необходимую техническую помощь с учетом индивидуальных особенностей (он помогает занять рабочее место, передвигаться, прочитать и оформить задание, в том числе записывая под диктовку);

- промежуточная аттестация проводится в письменной форме;

- обеспечивается наличие звукоусиливающей аппаратуры коллективного пользования, при необходимости поступающим предоставляется звукоусиливающая аппаратура индивидуального пользования;

- по желанию студента промежуточная аттестация может проводиться в письменной форме;

д) для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата (тяжелыми нарушениями двигательных функций верхних конечностей или отсутствием верхних конечностей):

- письменные задания выполняются на компьютере со специализированным программным обеспечением или надиктовываются ассистенту;

- по желанию студента промежуточная аттестация проводится в устной форме.

Рабочая программа дисциплины «Стратегический менеджмент (продвинутый уровень)» составлена на основе Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования - магистратура по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент (приказ Минобрнауки России от 12.08.2020 г. № 952).

Автор (ы)

_____ Доцент , Кандидат юридических наук Левушкина
Светлана Владимировна

Рецензенты

_____ Доцент , Кандидат экономических наук Косинова
Е.А.

_____ Доцент , Кандидат экономических наук Шевченко
Е.А.

Рабочая программа дисциплины «Стратегический менеджмент (продвинутый уровень)» рассмотрена на заседании Кафедры менеджмента и управленческих технологий протокол № 32 от 12.04.2023 г. и признана соответствующей требованиям ФГОС ВО и учебного плана по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент

Заведующий кафедрой _____ Левушкина Светлана Владимировна

Рабочая программа дисциплины «Стратегический менеджмент (продвинутый уровень)» рассмотрена на заседании учебно-методической комиссии Учетно-финансовый факультет протокол № от г. и признана соответствующей требованиям ФГОС ВО и учебного плана по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент

Руководитель ОП _____