

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Факультет экономический

УТВЕРЖДАЮ  
Проректор по учебной работе,  
качеству образования и качеству  
проектной деятельности  
\_\_\_\_\_ ОВ  
подпись  
«25» мая 2022 г.



**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

Б1.О.36 Стратегический менеджмент

*(код и наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)*

Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент

*(код и наименование направления подготовки)*

Направленность (профиль) Все профили

*(наименование направленности (профиля))*

Форма обучения очная, очно-заочная

*(очная, очно-заочная, заочная)*

Квалификация Бакалавр

Краснодар 2022

Рабочая программа дисциплины СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ составлена в соответствии с федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования (ФГОС ВО) по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент

Программу составила:

Ж.Д. Дармилова, профессор, докт. экон. наук, профессор

\_\_\_\_\_

Рабочая программа дисциплины «Стратегический менеджмент» утверждена на заседании кафедры Мировой экономики и менеджмента  
протокол № 7 от «12» мая 2022 г.

Заведующий кафедрой

Мировой экономики и менеджмента Шевченко И.В.

\_\_\_\_\_

Утверждена на заседании учебно-методической комиссии  
Экономического факультета  
протокол № 10 от «12» мая 2022 г.

Председатель УМК Экономического факультета

Дробышевская Л.Н.

\_\_\_\_\_

Рецензенты:

Петрусенко М.С.

Председатель Наблюдательного Совета МОАО «Седин»,  
кандидат экономических наук, доцент

Молочников Н.Р.

Профессор кафедры экономики и управления  
инновационными системами, доктор экономических  
наук, профессор

## 1 Цели и задачи изучения дисциплины (модуля)

**1.1 Цель освоения дисциплины** заключается в развитии личностных качеств и формировании профессиональных компетенций в области стратегического управления на основе гармоничного сочетания фундаментальной научной и профессиональной подготовки обучающихся, что позволит в дальнейшем выпускникам на высоком профессиональном уровне осуществлять организационно-управленческую, информационно-аналитическую и предпринимательскую деятельность по реализации управленческих решений в организациях различных организационно-правовых форм, в органах государственного и муниципального управления.

### 1.2 Задачи дисциплины

- формирование у обучающихся знаний и умений для участия в разработке корпоративной, конкурентной, функциональных стратегий;
- овладение навыками разработки мероприятий операционного характера в соответствии со стратегией организации;
- формирование у обучающихся навыков стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности;
- формирование у обучающихся знаний и умений по сбору, обработке и анализу информации о факторах внешней и внутренней среды организации для принятия управленческих решений;
- привитие обучающимся практических навыков по анализу рисков, поведения потребителей экономических благ, конкурентной среды отрасли.

### 1.3 Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы

Дисциплина «Стратегический менеджмент» относится к обязательной части Блока 1 "Дисциплины (модули)" учебного плана. В соответствии с рабочим учебным планом дисциплина изучается на 4 курсе по очной и очно-заочной форме обучения. Вид промежуточной аттестации: зачет.

Опирается на общеэкономические и управленческие дисциплины – «Теория управления», «Теория организации», «Организационное поведение», «Методы принятия управленческих решений», «Основы проектной деятельности», «Финансовый менеджмент». Знания, полученные в процессе освоения дисциплины, послужат базой для изучения дисциплин «Производственный менеджмент», «Инвестиционный менеджмент».

### 1.4 Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Изучение данной учебной дисциплины направлено на формирование у обучающихся следующих компетенций:

Код и наименование индикатора* достижения компетенции	Результаты обучения по дисциплине
<b>ОПК-4 Способен выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых направлений деятельности и организаций</b>	
<b>ИОПК-4.3 Выявляет и оценивает новые рыночные возможности, обосновывает планы создания и развития новых направлений деятельности на основе инструментария стратегического менеджмента</b>	<b>Знает</b> методы анализа и оценки рыночных возможностей. <b>Знает</b> способы обоснования планов создания и развития новых направлений деятельности. <b>Умеет</b> выявлять и оценивать рыночные возможности. <b>Умеет</b> обосновывать планы создания и развития новых направлений деятельности. <b>Владеет навыком</b> применять инструментарий стратегического менеджмента в оценке рыночных возможностей

Код и наименование индикатора* достижения компетенции	Результаты обучения по дисциплине
<b>ОПК-4 Способен выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых направлений деятельности и организаций</b>	
	<b>Владеет навыком</b> планирования создания и развития новых направлений деятельности.

Результаты обучения по дисциплине достигаются в рамках осуществления всех видов контактной и самостоятельной работы обучающихся в соответствии с утвержденным учебным планом.

Индикаторы достижения компетенций считаются сформированными при достижении соответствующих им результатов обучения.

## 2. Структура и содержание дисциплины

### 2.1 Распределение трудоёмкости дисциплины по видам работ

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 3 зачетные единицы (108 часов), их распределение по видам работ представлено в таблице

Виды работ	Всего часов	Форма обучения			
		очная	очно-заочная	заочная	
	<b>7 семестр (часы)</b>		<b>7 семестр (часы)</b>	<b>7 семестр (часы)</b>	
<b>Контактная работа, в том числе:</b>	<b>56,2/32,2</b>		<b>56,2</b>	<b>32,2</b>	
<b>Аудиторные занятия (всего):</b>	<b>50/24</b>		<b>50</b>	<b>24</b>	
занятия лекционного типа	34/12		34	12	
лабораторные занятия					
практические занятия	16/12		16	12	
семинарские занятия					
<b>Иная контактная работа:</b>	<b>6,2/8,2</b>		<b>6,2</b>	<b>8,2</b>	
Контроль самостоятельной работы (КСР)	6/8		6	8	
Промежуточная аттестация (ИКР)	0,2/0,2		0,2	0,2	
<b>Самостоятельная работа, в том числе:</b>	<b>51,8/75,8</b>		<b>51,8</b>	<b>75,8</b>	
Расчётно-графическая работа (РГР) (подготовка)	18,8/18,8		18,8	18,8	
Реферат/эссе (подготовка)	3/3		3	3	
Самостоятельное изучение разделов, самоподготовка (проработка и повторение лекционного материала и материала учебников и учебных пособий, подготовка к практическим занятиям и т.д.)	30/54		30	54	
Подготовка к текущему контролю					
<b>Контроль:</b>	<b>-</b>		<b>-</b>	<b>-</b>	
Подготовка к экзамену	-		-	-	
<b>Общая трудоёмкость</b>	<b>час.</b>	<b>108/108</b>	<b>108</b>	<b>108</b>	
	<b>в том числе контактная работа</b>	<b>56,2/32,2</b>	<b>56,2</b>	<b>32,2</b>	
	<b>зач. ед</b>	<b>3/3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	

### 2.2 Содержание дисциплины

Распределение видов учебной работы и их трудоёмкости по разделам дисциплины.

Разделы (темы) дисциплины, изучаемые в 7 семестре (*очная форма обучения*)

№	Наименование разделов (тем)	Количество часов				
		Всего	Аудиторная работа			Внеаудиторная работа СРС
			Л	ПЗ	ЛР	
1.	<b>Стратегический анализ и планирование</b>	<b>41,8</b>	<b>14</b>	<b>6</b>	<b>21,8</b>	
	Стратегическое планирование и управление: общие понятия.	4,8	2		2,8	
	Методика стратегического анализа предприятия.	10	4	2	4	
	Целеполагание в стратегическом планировании.	8	2	2	4	
	Модели стратегического выбора.	11	4	2	5	
	Стратегическое планирование в условиях диверсификации производства.	8	2		6	
2.	<b>Реализация стратегий</b>	<b>60</b>	<b>20</b>	<b>10</b>	<b>30</b>	
	Функциональные стратегии развития предприятия.	12	4	2	6	
	Продуктовые стратегии.	12	4	2	6	
	Риски в стратегическом управлении.	10	4	2	4	
	Методы стратегического управления.	8	4	2	2	
	Контроллинг в стратегическом менеджменте.	10	2	2	6	
	Управление стратегическими альянсами.	8	2		6	
	<b>ИТОГО по разделам дисциплины</b>	<b>101,8</b>	<b>34</b>	<b>16</b>	<b>51,8</b>	
	Контроль самостоятельной работы (КСР)	6				
	Промежуточная аттестация (ИКР)	0,2				
	Подготовка к текущему контролю					
	Общая трудоемкость по дисциплине	108				

Примечание: Л – лекции, ПЗ – практические занятия / семинары, ЛР – лабораторные занятия, СРС – самостоятельная работа студента

Разделы (темы) дисциплины, изучаемые в 7 семестре (*очно-заочная форма обучения*)

№	Наименование разделов (тем)	Количество часов				
		Всего	Аудиторная работа			Внеаудиторная работа СРС
			Л	ПЗ	ЛР	
1.	<b>Стратегический анализ и планирование</b>	<b>39,8</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>31,8</b>	
	Стратегическое планирование и управление: общие понятия.	4,8	2	2	0,8	
	Методика стратегического анализа предприятия.	10	2		8	
	Целеполагание в стратегическом планировании.	8		2	6	
	Модели стратегического выбора.	9			9	
	Стратегическое планирование в условиях диверсификации производства.	8			8	
2.	<b>Реализация стратегий</b>	<b>60</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>44</b>	
	Функциональные стратегии развития предприятия.	12	2	2	8	
	Продуктовые стратегии.	12	2	2	8	
	Риски в стратегическом управлении.	10	2	2	6	
	Методы стратегического управления.	8	2	2	4	
	Контроллинг в стратегическом менеджменте.	10			10	
	Управление стратегическими альянсами.	8			8	
	<b>ИТОГО по разделам дисциплины</b>	<b>99,8</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>75,8</b>	
	Контроль самостоятельной работы (КСР)	8				

	Промежуточная аттестация (ИКР)	0,2				
	Подготовка к текущему контролю					
	Общая трудоемкость по дисциплине	108				

Примечание: Л – лекции, ПЗ – практические занятия / семинары, ЛР – лабораторные занятия, СРС – самостоятельная работа студента

## 2.3 Содержание разделов (тем) дисциплины

### 2.3.1 Занятия лекционного типа

№	Наименование раздела (темы)	Содержание раздела (темы)	Форма текущего контроля
1.	Стратегический анализ и планирование	Стратегическое планирование и управление: общие понятия. Методика стратегического анализа предприятия. Целеполагание в стратегическом планировании. Модели стратегического выбора. Стратегическое планирование в условиях диверсификации производства.	блиц-опрос
2.	Реализация стратегий	Функциональные стратегии развития предприятия. Продуктовые стратегии. Риски в стратегическом управлении. Методы стратегического управления. Контроллинг в стратегическом менеджменте. Управление стратегическими альянсами.	блиц-опрос

### 2.3.2 Занятия семинарского типа (практические / семинарские занятия/ лабораторные работы)

№	Наименование раздела (темы)	Тематика занятий/работ	Форма текущего контроля
1.	Стратегический анализ и планирование	<p><b><u>Стратегическое планирование и управление: общие понятия.</u></b> История становления и развития стратегического планирования и управления как самостоятельного направления экономической науки. Понятие стратегии развития предприятия. Базовые модели стратегического планирования. Подходы к процессу разработки стратегии развития предприятия. Сущность стратегического планирования и управления. <b><u>Методика стратегического анализа предприятия.</u></b> Содержание и принципы проведения стратегического анализа. Анализ внешней деловой окружающей среды. Анализ ресурсного потенциала предприятия. Методические подходы к анализу ресурсного потенциала российских предприятий. Основные методы стратегического анализа <b><u>Целеполагание в стратегическом планировании.</u></b> Определение миссии предприятия.</p>	Рефераты, эссе, решение задач, кейсов

		<p>Ценности высшего руководства.          Процесс целеполагания и организационная культура предприятия.          Определение целей развития предприятия.  <u><b>Модели стратегического выбора.</b></u>          Матрица возможностей И. Ансоффа (по товарам /рынкам).          Типовые конкурентные стратегии по М. Портеру.          Модели стратегического выбора в зависимости от жизненного цикла продукта.          Модели стратегического выбора на основе цикла развития предприятия.  <u><b>Стратегическое планирование в условиях диверсификации производства.</b></u>          Основные элементы теории диверсификации.          Сущность и типы корпоративных стратегий диверсификации.          Особенности организации процесса стратегического планирования на диверсифицированных предприятиях.</p>	
2.	Реализация стратегий	<p><u><b>Функциональные стратегии развития предприятия.</b></u>          Стратегия маркетинга.          Финансовая стратегия.          Инновационная стратегия.          Стратегия производства.          Социальная стратегия.          Стратегия организационных изменений.          Экологическая стратегия.  <u><b>Продуктовые стратегии.</b></u>          Инвестиционное проектирование как основа продуктовой стратегии.          Бизнес-проект – организационное оформление продуктовой стратегии.  <u><b>Риски в стратегическом управлении.</b></u>          Понятие рисков в стратегическом планировании развития предприятий.          Стратегический анализ рисков предприятия.          Процесс измерения рисков предприятия.  <u><b>Методы стратегического управления.</b></u>          Выбор стратегических позиций и ранжирования стратегических задач.          Управление по сильным и слабым сигналам.          Управление в условиях стратегических неожиданностей.          Управление стратегическим набором.          Управление стратегическими задачами.          Управление в условиях спонтанных изменений  <u><b>Контроллинг в стратегическом менеджменте.</b></u>          Контроллинг на предприятии: содержание и</p>	Рефераты, эссе, решение задач, кейсов

	функции. Стратегический и оперативный контроллинг на предприятии. <u>Управление стратегическими альянсами.</u> Классификация стратегических альянсов. Жизненный цикл стратегического альянса. Управление функционированием стратегических альянсов.	
--	--	--

При изучении дисциплины могут применяться электронное обучение, дистанционные образовательные технологии в соответствии с ФГОС ВО.

### 2.3.3 Примерная тематика курсовых работ (проектов)

Курсовые работы (проекты) не предусмотрены

### 2.4 Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)

№	Вид СРС	Перечень учебно-методического обеспечения дисциплины по выполнению самостоятельной
1	Занятия лекционного и семинарского типа	Методические указания для подготовки к занятиям лекционного и семинарского типа. Утверждены на заседании Совета экономического факультета ФГБОУ ВО «КубГУ». Протокол № 1 от 30 августа 2018 года.. Режим доступа: <a href="https://www.kubsu.ru/ru/econ/metodicheskije-ukazaniya">https://www.kubsu.ru/ru/econ/metodicheskije-ukazaniya</a>
2	Подготовка эссе, рефератов	Методические указания для подготовки эссе, рефератов, курсовых работ. Утверждены на заседании Совета экономического факультета ФГБОУ ВО «КубГУ». Протокол № 1 от 30 августа 2018 года. Режим доступа: <a href="https://www.kubsu.ru/ru/econ/metodicheskije-ukazaniya">https://www.kubsu.ru/ru/econ/metodicheskije-ukazaniya</a>
3	Выполнение самостоятельной работы обучающихся	Методические указания по выполнению самостоятельной работы обучающихся. Утверждены на заседании Совета экономического факультета ФГБОУ ВО «КубГУ». Протокол № 1 от 30 августа 2018 года.. Режим доступа: <a href="https://www.kubsu.ru/ru/econ/metodicheskije-ukazaniya">https://www.kubsu.ru/ru/econ/metodicheskije-ukazaniya</a>
4	Выполнение расчетно-графических заданий	Методические указания по выполнению расчетно-графических заданий. Утверждены на заседании Совета экономического факультета ФГБОУ ВО «КубГУ». Протокол № 1 от 30 августа 2018 года.. Режим доступа: <a href="https://www.kubsu.ru/ru/econ/metodicheskije-ukazaniya">https://www.kubsu.ru/ru/econ/metodicheskije-ukazaniya</a>

Учебно-методические материалы для самостоятельной работы обучающихся из числа инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ) предоставляются в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

Для лиц с нарушениями зрения:

- в печатной форме увеличенным шрифтом,
- в форме электронного документа,
- в форме аудиофайла,
- в печатной форме на языке Брайля.

Для лиц с нарушениями слуха:

- в печатной форме,
- в форме электронного документа.

Для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата:

- в печатной форме,
- в форме электронного документа,
- в форме аудиофайла.

Данный перечень может быть конкретизирован в зависимости от контингента обучающихся.

### 3. Образовательные технологии, применяемые при освоении дисциплины (модуля)



В ходе изучения дисциплины предусмотрено использование следующих образовательных технологий: лекции, практические занятия, проблемное обучение, подготовка письменных аналитических работ, самостоятельная работа студентов.

Компетентностный подход в рамках преподавания дисциплины реализуется в использовании интерактивных технологий и активных методов (проектных методик, мозгового штурма, разбора конкретных ситуаций, иных форм) в сочетании с внеаудиторной работой.

Информационные технологии, применяемые при изучении дисциплины: использование информационных ресурсов, доступных в информационно-телекоммуникационной сети Интернет.

Адаптивные образовательные технологии, применяемые при изучении дисциплины – для лиц с ограниченными возможностями здоровья предусмотрена организация консультаций с использованием электронной почты.

#### 4. Оценочные средства для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации

Оценочные средства предназначены для контроля и оценки образовательных достижений обучающихся, освоивших программу учебной дисциплины «Стратегический менеджмент».

Оценочные средства включает контрольные материалы для проведения **текущего контроля** в форме доклада-презентации по проблемным вопросам, разноуровневых заданий, ролевой игры, ситуационных задач и промежуточной аттестации в форме заданий к зачету.

#### Структура оценочных средств для текущей и промежуточной аттестации

№ п/п	Код и наименование индикатора (в соответствии с п. 1.4)	Результаты обучения (в соответствии с п. 1.4)	Наименование оценочного средства	
			Текущий контроль	Промежуточная аттестация
1	<b>ИОПК-4.3</b> Выявляет и оценивает новые рыночные возможности, обосновывает планы создания и развития новых направлений деятельности на основе инструментария стратегического менеджмента	<b>Знает</b> методы анализа и оценки рыночных возможностей. <b>Знает</b> способы обоснования планов создания и развития новых направлений деятельности. <b>Умеет</b> выявлять и оценивать рыночные возможности. <b>Умеет</b> обосновывать планы создания и развития новых направлений деятельности. <b>Владеет навыком</b> применять инструментарий стратегического менеджмента в оценке рыночных возможностей <b>Владеет навыком</b> планирования создания и развития новых направлений деятельности.	Рефераты, эссе, решение задач, решение кейсов	зачет, вопрос № 7-14  1-6  15-18  19-21  22-32  33-44

**Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы**  
**Реферат, эссе**

*Тематика рефератов и эссе*

1. *История становления и развития стратегического менеджмента.*
2. *Особенности становления стратегического менеджмента в России.*
3. *Философия бизнеса и стратегическое управление.*
4. *Эволюция систем стратегического управления.*
5. *Стратегические проблемы развития производства и структура промышленности.*
6. *Стратегические проблемы отраслей и пути их решения в РФ.*
7. *Особенности выявления и оценки стратегических проблем.*
8. *Ключевые факторы успеха в стратегическом управлении.*
9. *Управленческий и стратегический анализ.*
10. *Оценка силы конкурентной позиции организации на рынке.*
11. *Оценка потенциала организации при определении её конкурентного статуса.*
12. *Методы разработки стратегий в современной деловой практике.*
13. *Информационное обеспечение процесса разработки стратегий.*
14. *Подходы к формированию стратегических альтернатив и стратегический выбор.*
15. *Особенности разработки стратегий научно-технического развития в деятельности современных организаций.*
16. *Особенности разработки производственных стратегий в деятельности современных организаций.*
17. *Особенности стратегий развития материально-технической базы (ресурсных стратегий) в деятельности современных организаций.*
18. *Особенности разработки стратегий повышения качества в деятельности современных организаций.*
19. *Особенности разработки финансовых стратегий в деятельности современных организаций.*
20. *Особенности разработки кадровых стратегий в деятельности современных организаций.*
21. *Взаимосвязь стратегического менеджмента и стратегического маркетинга.*
22. *Особенности разработки стратегий маркетинга в деятельности современных организаций.*
23. *Особенности разработки продуктовых стратегий в деятельности современных организаций.*
24. *Особенности разработки стратегий ценообразования в деятельности современных организаций.*
25. *Особенности разработки сбытовых стратегий в деятельности современных организаций.*
26. *Особенности разработки стратегий продвижения продукции на рынке в деятельности современных организаций.*
27. *Особенности разработки инвестиционных стратегий в деятельности современных организаций.*
28. *Особенности разработки инновационных стратегий в деятельности современных организаций.*
29. *Особенности разработки стратегий развития системы информационного обеспечения современных организаций.*

30. Особенности разработки стратегий диверсификации в деятельности современных организаций.
31. Особенности разработки стратегий интеграционного роста в деятельности современных организаций.
32. Особенности разработки стратегий развития организаций в условиях конверсии.
33. Особенности разработки стратегий управления рисками в деятельности современных организаций.
34. Особенности принятия управленческих решений в области стратегического управления организацией.
35. Особенности управления взаимозависимыми подразделениями.
36. Портфельный анализ и портфельные стратегии.
37. Особенности управления бизнес-портфелем организации.
38. Проблема создания и совмещения синергетических преимуществ в хозяйственной деятельности современных организаций.
39. Синергетические эффекты организации и особенности их достижения в её интеграционной стратегии.
40. Сравнительный анализ стратегий бизнес-единиц и корпоративной стратегии организации.
41. Особенности управления стратегическими альянсами.
42. Особенности стратегического управления организацией по слабым сигналам.
43. Особенности управления организацией в условиях стратегических неожиданностей.
44. Особенности содержания и организации деятельности современного руководителя по стратегическому управлению в условиях рыночной экономики.
45. Особенности стратегического менеджмента как комплекса стратегических решений.
46. Управление стратегическими задачами в реальном масштабе времени.
47. Управление в условиях стратегических изменений.
48. Организационная структура как объект стратегических изменений.
49. Организационная культура как объект стратегических изменений.
50. Стратегическая конгруэнтность и пути её достижения.
51. Стратегическое бюджетирование
52. Разработка системы стратегического контроля как средства предупреждения кризисных ситуаций.
53. Оценка эффективности реализации стратегии.
54. Основные трудности и ошибки в работе над стратегией.
55. Анализ современных проблем реализации стратегии.
56. Стратегии развития для предприятий малого бизнеса.
57. Особенности стратегического управления в коммерческих организациях (средний и крупный бизнес).
58. Особенности стратегического управления в некоммерческих организациях.
59. Особенности стратегического управления в государственных структурах.
60. Особенности стратегического управления в муниципальных образованиях.
61. Особенности разработки стратегии развития района города.
62. Особенности разработки стратегии развития города.
63. Особенности разработки стратегии развития региона.
64. Особенности разработки стратегии развития страны.
65. Актуальные проблемы совершенствования стратегического управления российских компаний в новых условиях хозяйствования.

### **Задачи**

1. Используя следующие данные:

Вид продукции	Объем продаж в сопоставимых ценах организации X, тыс.руб.		Емкость рынка в 2021, тыс.руб.	Объем продаж конк. тыс.руб	Доля рынка в 2021 г., %	
	2020	2021			Организации X	Сильнейшего конкурента
А	5800	5000	14706	2500		
Б	1180	1298	3933	826		
В	180	260	5200	364		
Г	3700	4810	43727	3935		
Д	560	896	5973	597		

а) Рассчитать показатели

- 1) Темпы роста (снижения) объема продаж по каждому виду продукции
- 2) Коэффициент лидерства (Клид.) на рынке по каждому виду продукции
- 3) Долю продукции в общем объеме продаж

б) Построить матрицу БКГ, предварительно заполнив таблицу:

Вид продукции	Темпы роста/снижения объема продаж, %	К лид.	Доля продукции в общем объеме продаж, %
А			
Б			
В			
Г			
Д			

2. На основании данных о денежных потоках выберите наиболее предпочтительный инструмент финансирования капитальных вложений размером 1 млн. руб. при условии, что предприятие занимается выращиванием зерновых культур и выполнением подрядных механизаторских работ. Валовая прибыль от продажи зерновых составляет 400 тыс. руб. в год и формируется равномерно с сентября по ноябрь. Валовая прибыль от механизаторских работ – 100 тыс. руб. в год ежемесячно равными долями. Валовая прибыль от использования капитальных вложений составит 50 тыс. руб. в месяц начиная с августа.

Выберите наиболее предпочтительный вариант с учетом временной (дисконтированной) стоимости денег. В качестве ставки дисконтирования принять фактический темп инфляции за предыдущий календарный год.

Составьте план денежных потоков.

	I	II	III	IV	V
Январь	62500			0	130000
Февраль	62500			10000	122500
Март	62500		200000	17500	115000
Апрель	62500			25000	107500
Май	62500			32500	100000
Июнь	62500	375000	200000	40000	92500
Июль	62500			47500	85000
Август	62500			55000	77500
Сентябрь	62500		200000	62500	70000
Октябрь	62500			70000	62500

Ноябрь	62500			77500	55000
Декабрь	62500	375000	200000	85000	47500
Январь	62500			92500	40000
Февраль	62500			100000	32500
Март	62500		200000	107500	25000
Апрель	62500			115000	17500
Май	62500			122500	10000
Июнь	62500	375000	200000	130000	0
Итого	1125000	1125000	1200000	1190000	1190000

## Кейс

### Отель «Лазурный берег»

Долгое время отель «Лазурный берег» предлагал «рай» отдыхающим. Под умелым руководством Джорджа Смита отель, расположенный в Италии, получил хорошую репутацию. Смерть господина Смита поставила под угрозу будущее отеля. Руководство делом перешло в руки Мэри Смит, двадцатишестилетней дочери мистера Смита. Ранее Мэри закончила двухгодичный курс подготовки в школе гостиничного дела.

Дело отца необходимо было продолжить, и Мэри начала изучать работу отеля «Лазурный берег». Отель имел 25 спален, 8 из них с ваннами, обеденный зал на 60 человек, зал для торжеств на 200 человек, общий бар для отдыха с видом на море, бар в подвале и игровую комнату для детей. Она узнала, что в последние годы дело не расширялось, а прибыли реально уменьшились. Само здание отеля в некоторых местах выглядело ветхо.

Рассмотрев финансовые показатели, Мэри обнаружила, что в 2015 г. оборот отеля был чуть больше 110 тыс. долл. Это соответствовало среднему показателю по отрасли для данного количества комнат. Структура оборота в процентах приведена в таблице. Без сомнения, кухня была сильной стороной отеля.

Таблица – Структура оборота отеля «Лазурный берег», (%)

Статья расхода	«Лазурный берег»	В целом по отрасли
Питание	49	41
Проживание	16	21
Напитки	28	33
Прочее	7	5
Всего	100	100

Кроме «Лазурного берега», на курорте было еще два отеля, и казалось, что дела там шли хорошо. Мягкий климат означал шестимесячный туристический сезон. «Лазурный берег» оставался открытым в течение всего года.

В осенне-зимний сезон в отеле останавливалось небольшое число туристов. Мэри было ясно, что «Лазурный берег» выживал за счет репутации и кухни.

Тем не менее, отель внутри и снаружи требовал обновления. Мэри решила обратиться в «Кольт» (английское консалтинговое агентство) за советом. «Кольт» предложил провести изменения: 17 спальных комнат без ванн превратить в 10 комнат с ванными за 94 тыс. долл.; косметический ремонт оставшихся спален и общих залов стоил бы еще 35 тыс. долл.; дополнительно предусматривалась установка системы центрального отопления за 10 тыс. долл.

Сумма вложений показалась Мэри шокирующей. Она успокоилась, когда узнала, что «Кольт», скорее всего, окажет субсидию в 36% стоимости. Более того, Мэри обнаружила, что ее отец положил на счет в банке свыше 20 тыс. долл., на модернизацию отеля. Теперь Мэри должна была решить, какую рыночную политику она выберет на будущее.

### Вопросы

1. Какие факторы внешней среды оказывают влияние на отель «Лазурный берет»?
2. Как Вы охарактеризуете уровень неопределенности внешней среды?

3. Какую стратегию может избрать отель «Лазурный берег» для взаимодействия с окружающей средой?
4. Выберите стратегию, которая позволит улучшить работу отеля и сделает её наиболее эффективной.

### **«Аквариус» меняет стратегию**

Пионер российского компьютерного производства фирма «Аквариус Системс Информ» в апреле 2015 года объявила о том, что она практически выходит из этого бизнеса и концентрируется на продаже в России зарубежных компьютеров. В связи с тем, что намечался выход на российский рынок таких известных производителей компьютеров, как фирмы «Фудзицу» и «Диджитал», «Аквариус» надеялась добиться успеха в сбытовом бизнесе. Компьютерное производство было решено законсервировать до тех пор, пока не сложатся предпосылки для возврата в «производственный» бизнес.

Сборкой персональных компьютеров фирма «Аквариус» занялась в 2010 г. Тогда это было революционным назначением. И не столько потому, что фирма «Аквариус», имевшая в то время статус СП, решила заняться производством, а не импортом компьютерной техники, как это делало подавляющее большинство советских компьютерных фирм, но и в первую очередь потому, что предприятие открыло свой завод по сборке компьютеров в г. Шуе Ивановской области. В те августовские дни 2010 г. было очень много восторженных отзывов и лестных высказываний по поводу начинания фирмы «Аквариус». Прогнозы были исключительно оптимистичными.

Мощности завода в Шуе позволяли производить 10 тыс. компьютеров в месяц. В условиях социалистической экономики важно было вписаться в систему плановых поставок. Фирме «Аквариус» удалось заключить выгодный договор с «Союз ЭВМ комплектом», осуществлявшим поставки персональных компьютеров в рамках всего Советского Союза. В соответствии с договором «Союз ЭВМ комплект» должен был закупить у «Аквариус» 35 тыс. персональных компьютеров. Далее эта цифра автоматически увеличивалась до 75 тыс. К весне 2011г. завод вышел на производство 6 тыс. персональных компьютеров в месяц. Однако, обвалившийся рубль и введение повышенных пошлин на комплектующие к компьютерам сделали совершенно невыгодным заключенный в рублях контракт с «Союз ЭВМ комплектом». Фирма «Аквариус» пошла на разрыв контракта и уплату штрафов. После этого ей пришлось искать покупателей на рынке. Это заставило ее сократить производство до 1 тыс. компьютеров в 56 месяц. Далее ситуация еще более усложнилась. В результате производство упало до 200-300 компьютеров в месяц, а число работников на заводе сократилось втрое: со 150 до 50 человек. Для того чтобы завод работал безубыточно, необходимо было производить 1500 компьютеров в месяц. Сбыт такого количества фирме было не под силу. Была сделана попытка начать производство кассовых аппаратов. Но эта попытка не дала желаемого результата. В условиях сокращения производства руководство фирмы пыталось сохранить кадры. Однако все-таки вынуждено было пойти на увольнение работников. В 2015 г. на заводе остались только квалифицированные сборщики, которые выполняют функции охранников и в случае появления заказов на компьютеры осуществляют их сборку.

Трудности 2012 г. «Аквариус» удалось преодолеть благодаря тому, что фирма пошла на диверсификацию. Переориентировав свой капитал с компьютерного производства на финансовую сферу, а также в сферу торговли и строительства, фирма добилась того, что ее годовой оборот в 2013 г. составил примерно 100 млн. долл. При этом на долю компьютерного направления пришлось только четверть оборота, что было сравнимо с долей оборота в строительстве (20%) и меньше доли оборота, приходящейся на инвестиционные проекты (32% всего оборота).

Диверсификация деятельности привела к изменению организационной структуры. Вместо совместного предприятия «Аквариус» возникла группа из 10 практически самостоятельных фирм, действующих в отдельных сферах бизнеса, таких, как

*строительство, компьютерный бизнес и др. Во главе стоит холдинговая компания, которая владеет контрольным пакетом акций.*

*Вопросы.*

- 1. На сколько управление в фирме «Аквариус» может рассматриваться как стратегическое?*
- 2. Каким образом фирма «Аквариус» добилась установления баланса с внешним окружением?*
- 3. В какой мере «желания» фирмы были перечеркнуты изменениями во внешней среде?*
- 4. Какие показатели контроля необходимы для того, чтобы определить отклонения реального состояния фирмы от желаемого?*
- 5. Постройте схему этапов проведения стратегического контроля за деятельностью фирмы.*

**Зачетно-экзаменационные материалы для промежуточной аттестации (зачет)**

1. История становления и развития стратегического планирования и управления как самостоятельного направления экономической науки.
2. Понятие стратегии развития предприятия.
3. Базовые модели стратегического планирования.
4. Подходы к процессу разработки стратегии развития предприятия.
5. Сущность стратегического планирования и управления.
6. Содержание и принципы проведения стратегического анализа.
7. Анализ внешней деловой окружающей среды.
8. Анализ ресурсного потенциала предприятия.
9. Методические подходы к анализу ресурсного потенциала российских предприятий.
10. Основные методы стратегического анализа.
11. Определение миссии предприятия.
12. Ценности высшего руководства.
13. Процесс целеполагания и организационная культура предприятия.
14. Определение целей развития предприятия.
15. Матрица возможностей И. Ансоффа (по товарам /рынкам).
16. Типовые конкурентные стратегии по М. Портеру.
17. Модели стратегического выбора в зависимости от жизненного цикла продукта.
18. Модели стратегического выбора на основе цикла развития предприятия.
19. Основные элементы теории диверсификации.
20. Сущность и типы корпоративных стратегий диверсификации.
21. Особенности организации процесса стратегического планирования на диверсифицированных предприятиях.
22. Стратегия маркетинга.
23. Финансовая стратегия.
24. Инновационная стратегия.
25. Стратегия производства.
26. Социальная стратегия.
27. Стратегия организационных изменений.
28. Экологическая стратегия.
29. Инвестиционное проектирование как основа продуктовой стратегии.
30. Бизнес-проект – организационное оформление продуктовой стратегии.
31. Понятие рисков в стратегическом планировании развития предприятий.
32. Стратегический анализ рисков предприятия.
33. Процесс измерения рисков предприятия.
34. Выбор стратегических позиций и ранжирования стратегических задач.
35. Управление по сильным и слабым сигналам.
36. Управление в условиях стратегических неожиданностей.

37. Управление стратегическим набором.
38. Управление стратегическими задачами.
39. Управление в условиях спонтанных изменений
40. Контроллинг на предприятии: содержание и функции.
41. Стратегический и оперативный контроллинг на предприятии.
42. Классификация стратегических альянсов.
43. Жизненный цикл стратегического альянса.
44. Управление функционированием стратегических альянсов.

### **Критерии оценивания результатов обучения**

Оценка	Критерии оценивания по экзамену
зачтено	студент владеет теоретическими знаниями по данному разделу, знает основы стратегического управления, методы анализа и оценки рыночных возможностей; студент умеет обосновывать планы создания и развития новых направлений деятельности, применять инструменты стратегического анализа, допускает незначительные ошибки.
не зачтено	материал не усвоен или усвоен частично, студент затрудняется в решении задач по анализу и оценке рыночных возможностей, обосновании планов развития новых направлений деятельности.

Оценочные средства для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья выбираются с учетом их индивидуальных психофизических особенностей.

– при необходимости инвалидам и лицам с ограниченными возможностями здоровья предоставляется дополнительное время для подготовки ответа на экзамене;

– при проведении процедуры оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья предусматривается использование технических средств, необходимых им в связи с их индивидуальными особенностями;

– при необходимости для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов процедура оценивания результатов обучения по дисциплине может проводиться в несколько этапов.

Процедура оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья по дисциплине (модулю) предусматривает предоставление информации в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

Для лиц с нарушениями зрения:

- в печатной форме увеличенным шрифтом,
- в форме электронного документа.

Для лиц с нарушениями слуха:

- в печатной форме,
- в форме электронного документа.

Для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата:

- в печатной форме,
- в форме электронного документа.

Данный перечень может быть конкретизирован в зависимости от контингента обучающихся.

## **5. Перечень учебной литературы, информационных ресурсов и технологий**

### **5.1. Учебная литература**

1. Киселев, А. А. Основы стратегического менеджмента и сущность стратегического планирования в организациях: учебник: [16+] / А. А. Киселев. – Москва;



Берлин: Директ-Медиа, 2020. – 336 с.: ил. табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=599192>. – Библиогр.: с. 3312-316. – ISBN 978-5-4499-1339-5. – DOI 10.23681/599192. – Текст: электронный.

2. Лужнова, Н. В. Стратегическое маркетинговое управление: учебник / Н. В. Лужнова, О. М. Калиева; Оренбургский государственный университет. – Оренбург: Оренбургский государственный университет, 2017. – 289 с.: табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=481776>. – ISBN 978-5-7410-1642-8. – Текст: электронный.

3. Ополченова, Е. В. Современный стратегический анализ: учебное пособие: [16+] / Е. В. Ополченова; Российская международная академия туризма. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Университетская книга, 2016. – 112 с.: ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=575004>. – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-98699-187-0. – Текст: электронный.

4. Стратегический менеджмент: учебник: [16+] / П. А. Михненко, Т. А. Волкова, А. Л. Дрондин, А. В. Вегера; под ред. П. А. Михненко. – Москва: Университет Синергия, 2017. – 305 с.: ил, табл. – (Легкий учебник). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=455434>. – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4257-0277-7. – Текст: электронный.

5. Томпсон, А. А. Стратегический менеджмент: искусство разработки и реализации стратегии / А. А. Томпсон, А. Д. Стрикленд; ред. М. И. Соколова, Л. Г. Зайцев. – Москва: Юнити, 2015. – 577 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=436856>. – ISBN 5-85173-059-5. – Текст: электронный.

## **5.2 Периодическая литература**

1. Экономика и управление.
1. Экономические стратегии.
2. Стратегический менеджмент.
3. Маркетинг и маркетинговые исследования.

## **5.3. Интернет-ресурсы, в том числе современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы**

### **Электронно-библиотечные системы (ЭБС):**

1. ЭБС «ЮРАЙТ» <https://urait.ru/>
2. ЭБС «УНИВЕРСИТЕТСКАЯ БИБЛИОТЕКА ОНЛАЙН» [www.biblioclub.ru](http://www.biblioclub.ru)
3. ЭБС «BOOK.ru» <https://www.book.ru>
4. ЭБС «ZNANIUM.COM» [www.znanium.com](http://www.znanium.com)
5. ЭБС «ЛАНЬ» <https://e.lanbook.com>

### **Профессиональные базы данных:**

1. Scopus <http://www.scopus.com/>
2. ScienceDirect [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com)
3. Журналы издательства Wiley <https://onlinelibrary.wiley.com/>
4. Научная электронная библиотека (НЭБ) <http://www.elibrary.ru/>
5. Полнотекстовые архивы ведущих западных научных журналов на Российской платформе научных журналов НЭИКОН <http://archive.neicon.ru>
6. Национальная электронная библиотека (доступ к Электронной библиотеке диссертаций Российской государственной библиотеки (РГБ) <https://rusneb.ru/>
7. Президентская библиотека им. Б.Н. Ельцина <https://www.prlib.ru/>
8. Электронная коллекция Оксфордского Российского Фонда <https://ebookcentral.proquest.com/lib/kubanstate/home.action>
9. Springer Journals <https://link.springer.com/>
10. Nature Journals <https://www.nature.com/siteindex/index.html>
11. Springer Nature Protocols and Methods

- <https://experiments.springernature.com/sources/springer-protocols>
12. Springer Materials <http://materials.springer.com/>
  13. zbMath <https://zbmath.org/>
  14. Nano Database <https://nano.nature.com/>
  15. Springer eBooks: <https://link.springer.com/>
  16. "Лекториум ТВ" <http://www.lektorium.tv/>
  17. Университетская информационная система РОССИЯ <http://uisrussia.msu.ru>

#### **Информационные справочные системы:**

1. Консультант Плюс - справочная правовая система (доступ по локальной сети с компьютеров библиотеки)

#### **Ресурсы свободного доступа:**

1. Американская патентная база данных <http://www.uspto.gov/patft/>
2. КиберЛенинка (<http://cyberleninka.ru/>);
3. Министерство науки и высшего образования Российской Федерации <https://www.minobrnauki.gov.ru/>;
4. Федеральный портал "Российское образование" <http://www.edu.ru/>;
5. Информационная система "Единое окно доступа к образовательным ресурсам" <http://window.edu.ru/>;
6. Единая коллекция цифровых образовательных ресурсов <http://school-collection.edu.ru/> .
7. Проект Государственного института русского языка имени А.С. Пушкина "Образование на русском" <https://pushkininstitute.ru/>;
8. Справочно-информационный портал "Русский язык" <http://gramota.ru/>;
9. Служба тематических толковых словарей <http://www.glossary.ru/>;
10. Словари и энциклопедии <http://dic.academic.ru/>;
11. Образовательный портал "Учеба" <http://www.ucheba.com/>;
12. Законопроект "Об образовании в Российской Федерации". Вопросы и ответы [http://xn--273--84d1f.xn--p1ai/voprosy\\_i\\_otvety](http://xn--273--84d1f.xn--p1ai/voprosy_i_otvety)

#### **Собственные электронные образовательные и информационные ресурсы**

##### **КубГУ:**

1. Электронный каталог Научной библиотеки КубГУ <http://megapro.kubsu.ru/MegaPro/Web>
2. Электронная библиотека трудов ученых КубГУ <http://megapro.kubsu.ru/MegaPro/UserEntry?Action=ToDb&idb=6>
3. Среда модульного динамического обучения <http://moodle.kubsu.ru>
4. База учебных планов, учебно-методических комплексов, публикаций и конференций <http://mschool.kubsu.ru/>
5. Библиотека информационных ресурсов кафедры информационных образовательных технологий <http://mschool.kubsu.ru;>
6. Электронный архив документов КубГУ <http://docspace.kubsu.ru/>
7. Электронные образовательные ресурсы кафедры информационных систем и технологий в образовании КубГУ и научно-методического журнала "ШКОЛЬНЫЕ ГОДЫ" <http://icdau.kubsu.ru/>

#### **6. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)**

1. Общие рекомендации по самостоятельной работе обучающихся;
2. Методические рекомендации по освоению лекционного материала, подготовке к лекциям;

3. Методические рекомендации по подготовке к семинарским (практическим/ лабораторным) занятиям.

В освоении дисциплины инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья большое значение имеет индивидуальная учебная работа (консультации) – дополнительное разъяснение учебного материала.

Индивидуальные консультации по предмету являются важным фактором, способствующим индивидуализации обучения и установлению воспитательного контакта между преподавателем и обучающимся инвалидом или лицом с ограниченными возможностями здоровья.

## 7. Материально-техническое обеспечение по дисциплине (модулю)

Наименование специальных помещений	Оснащенность специальных помещений	Перечень лицензионного программного обеспечения
Учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа	Мебель: учебная мебель Технические средства обучения: экран, проектор, ноутбук	Microsoft Windows 8, 10, Microsoft Office Professional Plus
Учебные аудитории для проведения занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации	Мебель: учебная мебель Технические средства обучения: экран, проектор, ноутбук	Microsoft Windows 8, 10, Microsoft Office Professional Plus

Для самостоятельной работы обучающихся предусмотрены помещения, укомплектованные специализированной мебелью, оснащенные компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду университета.

Наименование помещений для самостоятельной работы обучающихся	Оснащенность помещений для самостоятельной работы обучающихся	Перечень лицензионного программного обеспечения
Помещение для самостоятельной работы обучающихся (читальный зал Научной библиотеки)	Мебель: учебная мебель Комплект специализированной мебели: компьютерные столы Оборудование: компьютерная техника с подключением к информационно-коммуникационной сети «Интернет» и доступом в электронную информационно-образовательную среду образовательной организации, веб-камеры, коммуникационное оборудование, обеспечивающее доступ к сети интернет (проводное соединение и беспроводное соединение по технологии Wi-Fi)	Microsoft Windows 8, 10, Microsoft Office Professional Plus
Помещение для самостоятельной работы обучающихся (ауд.213 А, 218 А)	Мебель: учебная мебель Комплект специализированной мебели: компьютерные столы Оборудование: компьютерная техника с подключением к информационно-коммуникационной сети «Интернет» и доступом в электронную информационно-	Microsoft Windows 8, 10, Microsoft Office Professional Plus

	образовательную среду образовательной организации, веб-камеры, коммуникационное оборудование, обеспечивающее доступ к сети интернет (проводное соединение и беспроводное соединение по технологии Wi-Fi)	
--	--	--