

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Кубанский государственный университет»  
Экономический факультет

УТВЕРЖДАЮ

Проректор по учебной работе,  
качеству образования – первый  
проректор

Г. А. Ягуров

«28» мая 2022 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**  
***Б1.В.11 СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ***

Направление  
подготовки/специальности - 38.04.01 Экономика

Направленность (профиль) /  
специализация - магистерская программа «Экономика и менеджмент»

Форма обучения – очная

Квалификация - магистр

Краснодар 2022

Рабочая программа дисциплины *Стратегический менеджмент* составлена в соответствии с федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования (ФГОС ВО) по направлению подготовки 38.04.01 «Экономика»

Программу составил(и):

Е. М. Егорова, доцент, к. э. н., доцент

Рабочая программа дисциплины *Стратегический менеджмент* утверждена на заседании кафедры маркетинга и торгового дела

протокол № 5 «10» апреля 2022 г.

Заведующий кафедрой А. Н. Костецкий

\_\_\_\_\_

подпись

Утверждена на заседании учебно-методической комиссии экономического факультета

протокол № 4 «17» апреля 2022 г.

Председатель УМК факультета/института Л. Н. Дробышевская

\_\_\_\_\_

подпись

Рецензенты:

\_\_\_\_\_ А. А. Полиди, руководитель направления стратегического консалтинга, старший партнер, ООО «Арка-групп»

\_\_\_\_\_ И. В. Раюшкина, заместитель директора Департамента международных связей КубГУ

## **1 Цели и задачи изучения дисциплины**

### **1.1 Цель освоения дисциплины**

Цель дисциплины является: развитие личностных качеств и формирование профессиональных компетенций в области стратегического менеджмента на основе гармоничного сочетания фундаментальной научной и профессиональной подготовки; формирование у обучающихся теоретических знаний и практических навыков использования инструментов и методов стратегического менеджмента по принятию организационно-управленческих решений в экономической деятельности хозяйствующих субъектов; выбора и реализации методических подходов, применяемых в системе стратегического менеджмента, по обобщению и критической оценке результатов, полученных отечественными и зарубежными исследователями, выявлению перспективных направлений стратегического менеджмента развития экономической деятельности хозяйствующих субъектов.

### **1.2 Задачи дисциплины**

– формирование у обучающихся представлений о сущности и роли стратегического менеджмента в обеспечении устойчивого функционирования и развития промышленного предприятия;

– изучение теоретических и эконометрических основ стратегического менеджмента и формирование умения применять в управлении коллективом, в том числе и в сфере своей профессиональной деятельности;

– исследование концепций стратегического менеджмента, используемых в российской и зарубежной практике, с целью подготовки к руководству коллективом в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия;

– изучение теоретико-методических основ стратегического менеджмента принятия организационно-управленческих решений в экономической деятельности хозяйствующих субъектов;

– формирование навыков системного, ситуационного и стратегического анализа, определения направлений и траекторий экономического развития хозяйствующих субъектов, разработки стратегий их функционирования и развития, обоснования мероприятий, обеспечивающих их реализацию на практике.

### **1.3 Место дисциплины в структуре образовательной программы**

Дисциплина «Стратегический менеджмент» относится к *вариативной* части Блока 1 "Дисциплины (модули)" учебного плана.

Обучающиеся, приступившие к изучению дисциплины «Стратегический менеджмент», должны понимать основные законы общественного и экономического развития, закономерности формирования и развития национальных экономик, знать концепции, принципы, методы общего менеджмента; особенности функционирования мировой экономики в условиях финансовых кризисов; формулировать основные черты глобализации; владеть культурой мышления, уметь логично и ясно строить устную и письменную речь, аргументировано объяснять свою позицию, работать с информацией и эффективно взаимодействовать в группе.

Курс «Стратегический менеджмент» базируется на знаниях, полученных магистрантами в рамках освоения дисциплин «Менеджмент», «Корпоративные финансы», «Планирование, прогнозирование и макроэкономический анализ», «Маркетинг».

### **1.4 Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.**

Изучение данной учебной дисциплины направлено на формирование у обучающихся *обще- профессиональных и профессиональных* компетенций (ОК/ОПК/ПК): ОПК-2, ОПК-3, ПК-1.

№ п.п.	Индекс компетенции	Содержание компетенции (или её части)	В результате изучения учебной дисциплины обучающиеся должны		
			знать	уметь	владеть
1.	ОПК-2	готовностью руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия	основы руководства коллективом в сфере своей профессиональной деятельности; концепции стратегического менеджмента по формированию межличностных взаимоотношений, толерантного восприятия социальных, этнических, конфессиональных и культурных различий	сформировать миссию, цели, задачи руководства коллективом в сфере своей профессиональной деятельности; анализировать концепции стратегического менеджмента по формированию межличностных взаимоотношений, толерантного восприятия социальных, этнических, конфессиональных и культурных различий и определять наиболее эффективные в конкретных условиях	навыками формирования миссии, целей, задач управления коллективом в сфере своей профессиональной деятельности; навыками анализа и определения наиболее эффективных концепций стратегического менеджмента по формированию межличностных взаимоотношений, толерантного восприятия социальных, этнических, конфессиональных и культурных различий
2.	ОПК-3	способностью принимать организационно-управленческие решения	инструменты и методы стратегического менеджмента по принятию организационно-управленческих решений в экономической деятельности хозяйствующих субъектов	определять наиболее эффективные инструменты и методы Стратегического менеджмента по принятию организационно-управленческих решений в экономической деятельности хозяйствующих субъектов	инструментами и методами стратегического менеджмента по принятию организационно-управленческих решений в экономической деятельности хозяйствующих субъектов

№ п.п.	Индекс компетенции	Содержание компетенции (или её части)	В результате изучения учебной дисциплины обучающиеся должны		
			знать	уметь	владеть
3.	ПК-1	способностью обобщать и критически оценивать результаты, полученные отечественными и зарубежными исследователями, выявлять перспективные направления, составлять программу	методические подходы в системе стратегического менеджмента по обобщению и критической оценке результатов, полученных отечественными и зарубежными исследователями, выявлению перспективных направлений развития; -методикой составления программы исследований	осуществлять выбор наиболее рациональных методических подходов в системе стратегического менеджмента по обобщению и критической оценке результатов, полученных отечественными и зарубежными исследователями, выявлению перспективных направлений развития; применять методику составления программы исследований	методическими подходами в системе стратегического менеджмента по обобщению и критической оценке результатов, полученных отечественными и зарубежными исследователями, выявлению перспективных направлений развития; -методикой составления программы исследований

## 2. Структура и содержание дисциплины

### 2.1 Распределение трудоёмкости дисциплины по видам работ

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 2 зач. ед. (72 часов), их распределение по видам работ представлено в таблице (для студентов ОФО).

Вид учебной работы	Всего часов	Семестры (часы)			
		С			
<b>Контактная работа, в том числе:</b>					
<b>Аудиторные занятия (всего):</b>	<b>28</b>	<b>28</b>			
Занятия лекционного типа	8	8	-	-	-
Лабораторные занятия	-	-	-	-	-
Занятия семинарского типа (семинары, практические занятия)	20	20	-	-	-
	-	-	-	-	-
<b>Иная контактная работа:</b>					
Контроль самостоятельной работы (КСР)	-	-			
Промежуточная аттестация (ИКР)	0,2	0,2			
<b>Самостоятельная работа, в том числе:</b>					
<i>Курсовая работа</i>	-	-	-	-	-
<i>Проработка учебного (теоретического) материала</i>	22	22	-	-	-

Выполнение индивидуальных заданий (подготовка сообщений, презентаций)		21,8	21,8	-	-	-
Реферат		-	-	-	-	-
Подготовка к текущему контролю		-	-	-	-	-
<b>Контроль:</b>						
Подготовка к экзамену		-	-			
<b>Общая трудоемкость</b>	<b>час.</b>	<b>72</b>	<b>72</b>	-	-	-
	<b>в том числе контактная работа</b>	<b>28,2</b>	<b>28,2</b>			
	<b>зач. ед</b>	<b>2</b>	<b>2</b>			

## 2.2 Структура дисциплины:

Распределение видов учебной работы и их трудоемкости по темам дисциплины.

Темы дисциплины, изучаемые в С семестре (очная форма)

№	Наименование тем	Количество часов				
		Всего	Аудиторная работа			Внеаудиторная работа
			Л	ПЗ	ЛР	СРС
1	2	3	4	5	6	7
1.	Стратегический менеджмент как явление и процесс	8	4			4
2.	Конкурентные преимущества стратегий предприятий	8	4			4
3.	Анализ внешней среды предприятия	9,8		4		5,8
4.	Анализ внутренней среды предприятия	10		4		6
5.	Международные стратегические перспективы	8		2		6
6.	Формирование и анализ стратегических альтернатив, разработка стратегии	10		4		6
7.	Выбор и обоснование стратегий развития	10		4		6
8.	Стратегические альянсы, менеджмент знаний и образовательные организации	8		2		6
	<i>Контроль</i>					
	<i>Курсовая работа</i>					
	<i>Промежуточная аттестация (ИКР)</i>	0,2				
	<i>Итого по дисциплине:</i>	72	8	20	-	43,8

## 2.3 Содержание тем дисциплины:

### 2.3.1 Занятия лекционного типа

№	Наименование темы	Содержание темы	Форма текущего контроля
1	2	3	4
1.	Стратегический менеджмент как явление и процесс	Стратегический менеджмент в системе управления организацией. Сущность стратегического менеджмента и причины возрастания его роли в современных условиях. Этапы стратегического менеджмента и их краткая характеристика.	<i>Кейс-стади, Тестирование</i>

		ристика. Методы стратегического анализа и их краткая характеристика. Матрица Бостонской консультативной группы как метод стратегического анализа. SWOT – анализ и методика его проведения. Определение общего направления развития организации.	
2.	Конкурентные преимущества стратегий предприятий	Понятие миссии организации. Миссия, имидж и бренд предприятия. Цели развития организации. Основные направления выработки стратегии развития организации. Лидерство в минимизации издержек производства. Специализация в производстве продукции. Фиксирование сегмента рынка и концентрация усилий на этом направлении. Эталонные стратегии и их краткая характеристика. Стратегии концентрированного роста. Стратегии интегрированного роста. Стратегии диверсифицированного роста.	<i>Кейс-стади, Тестирование</i>

### 2.3.2 Занятия семинарского типа

№	Наименование темы	Тематика практических занятий (семинаров)	Форма текущего контроля
1	2	3	4
3.	Анализ внешней среды предприятия	Анализ факторов внешней среды функционирования организации. Анализ факторов общей или дальней окружающей среды. Стратегия участия в продукте крупного предприятия. Стратегия использования преимуществ крупного предприятия. Функциональные стратегии развития предприятий. Маркетинг как объект стратегического управления. Маркетинговые стратегии в системе реализации базовой стратегии. Товарная стратегия в системе маркетинговой стратегии. Стратегия ценообразования: сущность и основные разновидности. Стратегия продвижения товаров на рынок как компонент маркетинговой стратегии. Производство как объект стратегического управления. Стратегии развития производства на предприятии. Компоненты стратегии развития производства и их краткая характеристика.	<i>Доклад-презентация, Тестирование</i>
4.	Анализ внутренней среды предприятия	Анализ и оценка факторов ближней окружающей среды. Анализ внутренней среды организации. Стратегии цепочки добавленной стоимости на предприятии. Логистика и её роль в деле реализации базовой стратегии предприятия. Разновидности логистических систем и их краткая характеристика. Персонал предприятия как объект стратегического управления. Стратегии управления персоналом на предприятии. Этапы реализации стратегии управления персоналом и их краткая характеристика. Сущность и компоненты финансовой стратегии предприятия.	<i>Доклад-презентация, Тестирование</i>
5.	Международные стратегические перспективы	Стратегии целенаправленного сокращения. Стратегии развития предприятий малого бизнеса: общая характеристика. Стратегии самостоятельного развития малых предприятий. Стратегия копирования. Стратегия оптимального размера. Стратегии встраивания малых предприятий в деятельность крупных.	<i>Эссе Тестирование</i>

6.	Формирование и анализ стратегических альтернатив, разработка стратегии	Инновации как объект стратегического управления. Инновационные стратегии предприятия. Организационная структура управления как объект стратегического управления. Стратегии организационных изменений. Методы стратегического управления. Управление посредством ранжирования задач.	<i>Тестирование</i>
7.	Выбор и обоснование стратегий развития	Управление по слабым и сильным сигналам. Управление в условиях стратегических неожиданностей. Контроль реализации стратегии развития предприятия. Этапы осуществления стратегического контроля, их краткая характеристика. Методы осуществления стратегического контроля.	<i>Индивидуальный проект, Тестирование</i>
8.	Стратегические альянсы, менеджмент знаний и образовательные организации	Важность международной экспансии как жизнеспособной стратегии диверсификации. Источники национального преимущества, то есть почему отрасль в данной стране более (или менее) успешна, чем та же отрасль в другой стране. Мотивации (или выгоды) и риски, связанные с международной экспансией, включая возникающую тенденцию к увеличению офшорной и аутсорсинговой деятельности. Две противоположные силы - снижение затрат и адаптация к местным рынкам - с которыми сталкиваются фирмы при выходе на международные рынки. Преимущества и недостатки, связанные с каждой из четырех основных стратегий: международная, глобальная, мульти-внутренняя и транснациональная. Разница между региональными компаниями и действительно глобальными компаниями.	<i>Коллоквиум, Тестирование</i>

### 2.3.3 Лабораторные занятия

*Лабораторные занятия – не предусмотрены.*

### 2.3.4 Примерная тематика курсовых работ (проектов)

*Курсовая работа – не предусмотрена.*

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

№	Вид СРС	Перечень учебно-методического обеспечения дисциплины по выполнению самостоятельной работы
1	2	3
1	Проработка и повторение лекционного материала, материала учебной и научной литературы, подготовка к семинарским занятиям	Методические указания для подготовки к занятиям лекционного и семинарского типа. Утверждены на заседании Совета экономического факультета ФГБОУ ВО «КубГУ». Протокол № 8 от 29 июня 2017 г. Режим доступа: <a href="https://www.kubsu.ru/ru/econ/metodicheskie-ukazaniya">https://www.kubsu.ru/ru/econ/metodicheskie-ukazaniya</a> Методические указания по выполнению самостоятельной работы обучающихся. Утверждены на заседании Совета экономического факультета ФГБОУ ВО «КубГУ». Протокол № 8 от 29 июня 2017 г. Режим доступа: <a href="https://www.kubsu.ru/ru/econ/metodicheskie-ukazaniya">https://www.kubsu.ru/ru/econ/metodicheskie-ukazaniya</a>
2	Подготовка к решению задач и тестов	Методические указания по выполнению самостоятельной работы обучающихся. Утверждены на заседании Совета экономического факультета ФГБОУ ВО «КубГУ». Протокол № 8 от 29 июня 2017



		г. Режим доступа: <a href="https://www.kubsu.ru/ru/econ/metodicheskie-ukazaniya">https://www.kubsu.ru/ru/econ/metodicheskie-ukazaniya</a>
3	Подготовка докладов-презентаций	Методические указания по выполнению самостоятельной работы обучающихся. Утверждены на заседании Совета экономического факультета ФГБОУ ВО «КубГУ». Протокол № 8 от 29 июня 2017 г.
4	Подготовка к выполнению расчетно-графических заданий	Методические указания по выполнению расчетно-графических заданий. Утверждены на заседании Совета экономического факультета ФГБОУ ВО «КубГУ». Протокол № 8 от 29 июня 2017 г. Режим доступа: <a href="https://www.kubsu.ru/ru/econ/metodicheskie-ukazaniya">https://www.kubsu.ru/ru/econ/metodicheskie-ukazaniya</a> Методические указания по выполнению самостоятельной работы обучающихся. Утверждены на заседании Совета экономического факультета ФГБОУ ВО «КубГУ». Протокол № 8 от 29 июня 2017 г. Режим доступа: <a href="https://www.kubsu.ru/ru/econ/metodicheskie-ukazaniya">https://www.kubsu.ru/ru/econ/metodicheskie-ukazaniya</a>
5	Подготовка к текущему контролю	Методические указания по выполнению самостоятельной работы обучающихся. Утверждены на заседании Совета экономического факультета ФГБОУ ВО «КубГУ». Протокол № 8 от 29 июня 2017 г. Режим доступа: <a href="https://www.kubsu.ru/ru/econ/metodicheskie-ukazaniya">https://www.kubsu.ru/ru/econ/metodicheskie-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,

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.

### **3. Образовательные технологии**

В преподавании курса используются современные образовательные технологии:

- мультимедийные лекции с элементами дискуссии;
- информационно-коммуникативные технологии;
- исследовательские методы в обучении;
- проблемное обучение.

В учебном процессе используются интерактивные формы проведения занятий. В сочетании с внеаудиторной работой они создают дополнительные условия формирования и развития требуемых компетенций обучающихся, поскольку позволяют обеспечить активное взаимодействие всех участников. Эти методы способствуют личностно-ориентированному подходу.

На лекции с элементами дискуссии осуществляется постановка и разрешение учебных проблем с различной степенью приобщения к этому обучающихся.

Предусматривается следующее методическое обеспечение: перечень вопросов и тем для обсуждения, контрольные вопросы. Проблемные занятия семинарского типа проводятся в форме совместного обсуждения поставленной проблемы для выработки общих решений или поиска новых идей. Цель – выявить как можно больше точек зрения и расширить горизонт мышления у обучающихся. Задачи преподавателя в этом случае: направлять дискуссию, задавать вопросы, предлагать пути решения, способствовать открытому обмену мнений.

По наиболее сложным и дискуссионным темам предусмотрено проведение научной дискуссии. Она проводится в форме вопросов, задаваемых обучающимися и преподавателем автору эссе или реферата, с последующим обсуждением различных точек зрения на проблему.

В процессе изучения двух разделов используются групповые и самостоятельные формы работы, направленные на осмысление сложных неструктурированных проблем предмета обучения, формирование собственной аргументированной позиции по проблемным аспектам изучаемой темы. Здесь используется также такая образовательная технология как: работа в малых группах по разбору конкретных ситуаций.

Малые группы обучающихся (2–4 чел.) выполняют роль функциональных служб компаний, деятельность которых является предметом анализа и характеризуется данными, содержащимися в задании. В ходе анализа используются различные методы исследования (социально-экономические, эконометрические, маркетинговые и др.), на основании которых обучающиеся делают соответствующие выводы о состоянии и перспективах развития предприятия (организации), выявляют имеющиеся проблемы и предполагаемые пути решения, а затем в ходе обсуждения и группового штурма вырабатывают совместные решения.

Отдельные темы дисциплины предполагают решение тестовых заданий и расчетных задач. Это позволяет осуществлять текущий контроль знаний и умений по дисциплине.

Выполнение расчетно-графического задания и подготовка доклада-презентации позволяет в комплексе оценить знания, умения и навыки формируемых дисциплиной профессиональных компетенций.

Для формирования продуктивного мышления, терминологической грамотности и мотивации к творческому освоению учебного материала внедрены следующие образовательные технологии:

1. Игровое проектирование. Сущность данного метода интерактивного обучения слушателей заключается в разработке методик исследований. Игровое проектирование предполагает: наличие исследовательской или методической проблемы и задач, о которых сообщает обучающимся преподаватель, или проблема выдвигается обучающимися; разделение обучающихся на небольшие соревнующиеся группы (возможно индивидуальное участие в игровом проектировании обучающихся); разработка участниками вариантов решений поставленной проблемы или задач; рецензирование выполненных разработок: проведение заседаний совета группы обучающихся, на котором участники публично защищают разработанные варианты решений проблемы.

2.. Индивидуальные и групповые консультации. Индивидуальные консультации проводятся один раз в неделю после учебных занятий посредством предметного диалога преподавателя с обучающимся по различным содержательным и организационным вопросам учебного модуля.

Для лиц с ограниченными возможностями здоровья предусмотрена организация консультаций с использованием электронной почты.

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

##### **4.1 Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля**

Текущий контроль осуществляется в ходе учебного процесса и консультирования студентов по результатам освоения программы курса и выполнения самостоятельных работ. Он предусматривает проверку готовности студентов к плановым занятиям, оценку качества и самостоятельности выполнения заданий на практических занятиях, проверку правильности решения поставленных задач.

### **Кейс-Стади**

*Примерное Задания для решения кейс-задачи по разделу (теме) дисциплины № 1. Стратегический менеджмент как явление и процесс*

#### **Стратегия в действии [ИКЕА]**

Стратегия управления требует учета широкого спектра факторов, чтобы разработать согласованное долгосрочное направление для организации.

В 1953 году, всего через четыре года после того, как Ингвар Кампрад выпустил свой первый каталог почтовых заказов, в котором представлена мебель местного производства, он открыл свой первый магазин в Альмхульт, Швеция. С тех пор он и его преемники создали глобальную сеть магазинов в 28 странах. Первоначально магазины были открыты только в Скандинавии, но по мере того, как были достигнуты более высокие уровни успеха, магазины создавались в тех странах, где вознаграждение, а также риск провала были гораздо выше. Во всех этих странах концепция розничной торговли Ingvar Kamprad оставалась неизменной: «предлагать широкий ассортимент предметов обстановки хорошего дизайна и функциональности по таким низким ценам, что большинство людей могут позволить себе купить их».

В 1980-х Андрес Моберг стал исполнительным директором. Тем не менее, влияние Ингвара Кампрада все еще можно найти. ИКЕА всегда была скромной в своем подходе. В первые годы он переехал в Данию, чтобы избежать шведского налогообложения. Отголоски той же философии и стиля можно было увидеть у Андерса Моберга. Он приходил в офис в компании Nissan Primera, одетый в неформальную одежду и часы, как и другие сотрудники. За границей он путешествовал по авиабилетам эконом-класса и останавливался в скромных отелях. Он ожидал, что его руководители поступят так же. Такая осторожность была распространена на компанию, акции которой находились в доверительном управлении голландского благотворительного фонда и не продавались. Кроме того, план расширения ИКЕА предусматривал только внутреннее финансирование с реинвестированием 15 процентов оборота.

1980-е годы показали быстрый рост. ИКЕА извлекла выгоду из изменения отношения потребителей, от статусных и дизайнерских ярлыков к функциональности, чему способствовал экономический спад. Компания также разработала ряд уникальных элементов, которые составили формулу успеха ИКЕА: простой, высококачественный скандинавский дизайн, глобальный поиск комплектующих, комплекты мебели, которые клиенты сами перевозили и собирали, огромные пригородные магазины с большим количеством парковок и такие удобства, как кафе, рестораны, инвалидные коляски и даже присмотр за детьми. Ключевой особенностью концепции ИКЕА была универсальная привлекательность для клиентов, пересекающая национальные границы, и продукты, и опыт покупок были разработаны для поддержки этой привлекательности. Клиенты приходили с разным стилем жизни: от новых домовладельцев до руководителей предприятий, нуждающихся в больших офисных мощностях. Все они ожидали хорошего стиля, качественной домашней обстановки, по разумной цене и легко доступны.

Компания ИКЕА оправдала эти ожидания, поощряя покупателей создавать собственные ценности, выполняя определенные задачи, традиционно выполняемые производителем и продавцом, например, сборку и доставку продукции на дом. ИКЕА позаботилась о том, чтобы каждый аспект ее бизнес-системы был разработан таким образом, чтобы клиенты могли легко адаптироваться к своей новой роли. Например, информация, помогающая кли-

ентам принимать решения о покупке, была представлена в глянцевом каталоге на 200 страниц; во время посещения магазина покупатели были снабжены рулетками, ручками и бумагой для записей, чтобы сократить количество требуемого торгового персонала; мебель была выставлена в 100 модельных комнатах; и продавцы должны были привлекать клиентов только по запросу.

Чтобы постоянно предлагать недорогие, но высококачественные продукты, ИКЕА также имела 30 офисов закупок по всему миру, главной целью которых было выявление потенциальных поставщиков. Затем дизайнеры из штаб-квартиры рассмотрели их, чтобы решить, какие из них будут предлагаться для каждого из продуктов, и их общая цель заключается в том, чтобы обеспечить низкую стоимость и простоту производства. Наиболее экономичных поставщиков всегда выбирали по сравнению с традиционными, поэтому для изготовления чехлов на сиденья можно было бы нанять производителя рубашек. Несмотря на то, что процесс, с помощью которого принятие в качестве поставщика ИКЕА было нелегким, было весьма желанным, поскольку, став частью системы ИКЕА, поставщики получили доступ к мировым рынкам и получили техническую помощь, арендованное оборудование и советы о том, как производство до мировых стандартов равенства. К середине 1990-х ИКЕА предлагала ассортимент из 12 000 наименований товаров из 1800 поставщиков в 45 странах по ценам на 20-40% ниже, чем на сопоставимые товары. Тем не менее, к 1998 году средства достижения низкой стоимости получили некоторое критическое внимание. Сообщалось, что ИКЕА поставляет свои товары поставщикам из Восточной Европы, которые платят своим работникам уровень бедности.

Необходимость справляться с широко рассредоточенными источниками комплектующих и объемными заказами заставила ИКЕА иметь эффективную систему для заказа своих поставщиков, интеграции их в продукты и доставки их в магазины. Это было достигнуто благодаря всемирной сети из четырнадцати складов. Они обеспечивали хранение, но также выступали в качестве логистических контрольных точек, центров консолидации и транзитных узлов, а также способствовали интеграции спроса и предложения, сокращая необходимость хранить производственные циклы в течение длительных периодов, снижая удельные затраты за счет минимизации затрат на запасы и помогая магазинам предвидеть потребности и устранять дефицит.

К концу 1990-х ИКЕА обратила свое внимание на новые возможности для роста. Он открыл магазины в Восточной Европе и бывших советских республиках, полагая, что они представляют большой будущий потенциал. В 1997 году компания объявила о своем плане открывать двенадцать новых магазинов в год на международном уровне в таких городах, как Франкфурт, Шанхай, Чикаго и Роклаб в Польше, и удвоить производственные мощности, построив до 2002 года до двадцати заводов в Восточной Европе. Также планировалось развивать новые направления бизнеса. В партнерстве со строительным подрядчиком ИКЕА проводила рыночные испытания в Швеции «плоско упакованного» жилья, которое может быть собрано двумя мужчинами и краном в неделю по ценам примерно на 30 процентов ниже, чем в обычном режиме. 27 STRATEGIC MANAGEMENT также разрабатывали новые источники поставок, заключая соглашение с лесопромышленной компанией о разработке новых древесных материалов для мебели. Тем не менее, компания также столкнулась с проблемами. ИКЕА переживала растущую конкуренцию на международном фронте. Он решил реализовать программу экономии затрат, рационализировав свою цепочку поставок и ассортимент продукции, с тем чтобы сократить закупочные расходы в среднем на 10 процентов. Компания заявила о намерении сократить на четверть бывших 2400 поставщиков и сосредоточиться на увеличении объемов с меньшим ассортиментом продукции и меньшим количеством поставщиков.

В 1996 году Ингвар Кампрад объявил, что ИКЕА будет разделена на три части: розничные операции, организация, владеющая франшизой и товарными знаками, и третье подразделение, занимающееся в основном финансами и банковским делом. Первые два сформируют ядро группы, контролируемой на расстоянии вытянутой руки организациями, подобными

трасту; акции последнего будут принадлежать трем сыновьям Кампрада. Структура была разработана, чтобы гарантировать, что частная организация не будет разрушена или продана в битве за наследство после ухода Ингвара Кампрада. Он также хотел убедиться, что на него не будет оказываться какое-то внешнее давление для постоянного роста, с которым часто сталкиваются публично котируемые компании. Внутренне стратегия ИКЕА осуществлялась на разных уровнях. Комитет старших руководителей в штаб-квартире в Дании отвечал за надзор за инвестициями в новый рынок и магазины; ответственность за разработку и покупку продукта лежит на ИКЕА из Швеции; и страновые менеджеры адаптировали презентацию и маркетинг продукции на родных территориях.

#### Вопросы

1. Используя характеристики, рассмотренные в кейсе, запишите формулировку стратегии для ИКЕА.
2. В отношении данного случая запишите характеристики стратегии ИКЕА, которые можно объяснить следующими понятиями:
  - (а) стратегическое управление как «экологическое соответствие»
  - (б) стратегическое управление как «расширение» возможностей.

#### *Примерное Задания для решения кейс-задачи по разделу (теме) дисциплины № 2. Конкурентные преимущества стратегий предприятий*

##### *Забота об окружающей среде в Toyota UK*

Когда в 1989 году Toyota Motor Corporation приняла решение построить свой первый европейский завод по сборке автомобилей в Великобритании, она выбрала крупное «зеленое поле» в Дербишире, Англия - Бернастон. Причины выбора Burnaston включали:

Наличие большого сайта, способного обеспечить дальнейшее расширение в случае необходимости

Поддерживающий подход к привлечению инвесторов со стороны государственных и местных органов власти

Отличное транспортное сообщение как внутри Великобритании, так и с континентом Европы

Местная рабочая сила, имеющая опыт в производстве автомобилей и машиностроении

Наличие эффективного рынка труда с относительно дешевыми затратами на рабочую силу

Наличие потенциальных местных поставщиков запчастей и сырья

Большой внутренний рынок для автомобилей

Огромный потенциал Европейского Союза (оцениваемого как крупнейший в мире рынок автомобилей с годовым объемом продаж в 2000 году, оцениваемым в 15 миллионов).

Разработка Burnaston представляла собой крупную инвестицию в экономику Великобритании в размере около 700 миллионов фунтов стерлингов, дополняемую строительством завода по производству двигателей в Дисайде, Северный Уэльс, с дополнительными затратами в размере около 140 миллионов фунтов стерлингов. В то время эти общие внутренние инвестиции в размере 840 млн. Фунтов стерлингов были самыми крупными в Великобритании, и с тех пор их редко превышали. Строительство обоих заводов началось в 1990 году и было завершено к началу производства в 1992 году - в сентябре для двигателей на заводе Deeside и в декабре для автомобилей в Бернастоне. Наем и обучение началось еще в 1990 году с набора около 1000 сотрудников для запуска производства. Впоследствии была проведена вторая волна набора, чтобы предусмотреть вторую смену, которая началась в феврале 1994 года. Дальнейший набор привел к тому, что общее количество набранных и прошедших подготовку кадров превысило 2000 человек в течение пятилетнего периода.

Производство новой модели - Carina E - началось всерьез в конце 1992 года, работая на первоначальную цель в 100 000 автомобилей в год. К 1995 году производство достигло 90 000 единиц, несмотря на слабый спрос во многих европейских странах. Успех линии Carina побудил компанию начать строительство второго сборочного завода в Бернастоне, где будут производиться автомобили меньшего размера Corolla. Набор персонала для этого этапа

П начался в середине 1997 года, и в него было занято до 1000 дополнительных сотрудников. Преимущество условий «зеленого поля» означало, что компания смогла разместить новую производственную линию в оптимальном месте рядом с существующей линией Carina. Совокупные инвестиции компании в Deeside и Burnaston превысят 1 миллиард фунтов стерлингов к моменту завершения линии Corolla. Такие инвестиции оказывают большое влияние на местную среду, в которой расположены производственные подразделения. Например, во время строительства или развития площадки необходимо провести основные земляные работы, чтобы выровнять или обустроить территорию и обеспечить все необходимые услуги, такие как электричество, газ и вода. Они обычно связаны с высоким уровнем шума и грязи в виде пыли или грязи, так как подрядчики выполняют свою работу. Тогда есть явные размеры и внешний вид основных заводских зданий в том, что когда-то было полусельской местностью. Все такие разработки оказывают серьезное влияние на местные дорожные и транспортные системы. Должны быть построены новые подъездные дороги, должны быть обустроены парковочные места для сотрудников и посетителей, а зоны доставки должны быть рассчитаны на целый ряд тяжелых грузовых автомобилей и других коммерческих транспортных средств. По соображениям безопасности вся окрестность производственного участка должна быть хорошо освещена и обозначена. Таким образом, большая фабрика может быть такой же очевидной ночью, как и днем. Учитывая эти моменты, Toyota разработала глобальную политику по экологическим вопросам как неотъемлемую часть своей цели быть «хорошими корпоративными гражданами», где бы они ни находились. Такова причина «Хартии Земли» Toyota.

«Хартия Земли»: Тойота и окружающая среда

В 1992 году Toyota Motor Corporation, материнская компания Toyota Motor Manufacturing UK, опубликовала глобальную политику в области окружающей среды, основанную на трех основных характеристиках:

1. Комплексный подход к решению экологических проблем - путем разработки технологий, которые сводят к минимуму воздействие транспортных средств и их производства на окружающую среду, а также путем осуществления экологических программ на всех этапах производственной и сбытовой деятельности Toyota во всем мире, в том числе с привлечением поставщиков и дистрибьюторов.
2. Профилактические меры - оценка и минимизация у источника воздействия на окружающую среду каждого этапа разработки, проектирования, производства, маркетинга и распространения продукции компании.
3. Социальный вклад в решение экологических проблем - например, путем поддержки и участия в более широких экологических мероприятиях во внешнем сообществе.

На британских площадках эта экологическая политика реализуется посредством следующего:

- Контроль отходов
- Осторожный подбор материалов
- Благоустройство участка
- Звукоизоляция производственных площадей
- Охрана природы на участке.

Политика в отношении отходов в процессе производства руководствуется так называемой философией 5R:

1. Уточните (например, учтите экологические соображения при выборе и маркировке материалов)
2. Уменьшить (минимизировать отходы у источника)
3. Повторное использование (например, повторное использование упаковочных материалов, использование переработанных материалов в бамперах)
4. Переработка (например, материалы, которые не могут быть повторно использованы в том же процессе)

5. Извлечение энергии (например, отработавшие газы процесса используются для предварительного нагрева других процессов)

Целевые показатели для экологических показателей устанавливаются и контролируются Руководящим комитетом по окружающей среде, созданным компанией для контроля этого аспекта деятельности компании. Что касается внешних выбросов, британские заводы компании эксплуатируют котлы, работающие на природном газе, что снижает количество вредных паров диоксида серы почти до нуля. В окрасочных отделах выбросы находятся в пределах Великобритании, и компания избегает использования хлорированных растворителей и ХФУ в производственном процессе. Постоянный мониторинг выбросов на площадке. Все торговые стоки и вода, используемые во время производственного процесса, обрабатываются на отдельной установке для очистки сточных вод перед сбросом в основные канализационные коллекторы. Ни на одном из заводов в Великобритании нет утилизации отходов. Уровень шума на заводах определяется различными мерами изоляции, которые учитываются при проектировании и строительстве каждого завода. Например, общий цвет фабрики в Бернастоне был согласован с природой до того, как вся территория была благоустроена с использованием более четверти миллиона деревьев и кустарников. В рамках своей политики по связям с общественностью компания учредила комитет по связям с общественностью, который регулярно встречается с представителями местных приходских советов для обсуждения экологических вопросов, в том числе вопросов, поднятых любой из сторон.

Наконец, с точки зрения своей продукции, транспортные средства компании спроектированы так, чтобы быть более экологически чистыми благодаря использованию эффективных двигателей с обедненным двигателем и разработке более эффективных каталитических систем для снижения вредных выбросов выхлопных газов.

Вопросы

1. Каковы возможные преимущества для Toyota UK в проведении ее нынешней экологической политики? На каких основаниях вы бы обосновали дополнительные расходы, связанные с реализацией такой политики?
2. Составьте список преимуществ и недостатков для местного сообщества, возникающих в связи с созданием большого производственного подразделения в сельской местности. На каком этапе преимущества могут перевесить недостатки?
3. Что вы видите в качестве основных преимуществ «нового сайта» для производственной организации? Каковы недостатки такого сайта?

### **Доклад-презентация**

*Примерные темы докладов презентаций по разделу (теме) дисциплины №3 Анализ внешней среды предприятия*

План презентации

Важность разработки прогнозов деловой среды.

Почему сканирование окружающей среды, мониторинг и сбор информации о конкурентах являются важными факторами для прогнозирования.

Почему планирование сценариев является полезным методом для фирм, конкурирующих в отраслях, характеризующихся непредсказуемостью и изменениями.

Влияние общей среды на стратегии и результаты деятельности фирмы.

*Примерные темы докладов презентаций по разделу (теме) дисциплины №4 Анализ внутренней среды предприятия*

План презентации

Основная и вспомогательная деятельность цепочки создания стоимости фирмы.

Как анализ цепочки создания стоимости может помочь менеджерам создать стоимость, исследуя отношения между действиями внутри фирмы и между фирмой и ее клиентами и поставщиками.

Различные виды материальных и нематериальных ресурсов, а также организационные возможности.

Четыре критерия, которыми должны обладать ресурсы фирмы для поддержания устойчивого преимущества.

Полезность анализа финансовых коэффициентов, а также его присущие ограничения.

### **Эссе**

*Примерные темы эссе по разделу (теме) дисциплины № 5 Международные стратегические перспективы*

#### **МЕЖДУНАРОДНЫЕ СТРАТЕГИИ**

Вопросы для размышления

1. Какие преимущества получит производственная компания от инвестиций в производственные мощности за рубежом?

2. В какой степени правительства могут

(а) поощрять и

(б) препятствовать развитию мировой торговли?

Приведите примеры из вашего чтения.

3. Почему для компаний, преследующих стратегию международной экспансии, важно понимать значение микроэлектронных технологий для коммуникации и принятия решений?

4. Какие выгоды может получить страна, которая поощряет зарубежные инвестиции в свою экономику?

### **Тестирование**

*Примерный перечень тестов по разделу (теме) дисциплины №6 Формирование и анализ стратегических альтернатив, разработка стратегии*

1 Индивидуальные инвесторы полагаются на менеджеров корпорации

А) диверсифицировать инвестиции акционера с целью снижения риска.

Б) добиться снижения риска при меньших затратах, чем акционеры могли бы получить самостоятельно.

В) максимизировать краткосрочные доходы в виде дивидендов.

Г) повысить ценность своих инвестиций таким образом, чтобы акционеры не могли сделать это самостоятельно.

2 Одним из основных преимуществ диверсификации является разделение основных компетенций. Для того чтобы диверсификация была наиболее успешной, важно, чтобы

А) методы производства одинаковы.

В) сходство, необходимое для разделения основных компетенций, должно быть в цепочке создания стоимости, а не в продукте.

В) продукты используют аналогичные каналы сбыта.

Г) целевой рынок остается тем же, даже если продукты очень разные.

3 Вертикальная интеграция может быть полезной, когда

А) гибкость снижается, обеспечивая более стационарную позицию в конкурентной среде.

Б) минимальные эффективные масштабы двух корпораций различны.

В) снижение транзакционных издержек и улучшение координации жизненно необходимы и достижимы благодаря вертикальной интеграции.

Г) различные сегрегированные специализации будут объединены.

4 Когда корпоративный офис фирмы помогает дочерним компаниям принимать мудрые решения при приобретении, продаже и создании новых предприятий, он называется \_\_\_\_\_.

А) перестройка

Б) Использование основных компетенций

В) неуклонная рыночная власть

Г) воспитание детей



5 В матрице BCG (Boston Consulting Group) бизнес, имеющий небольшую долю рынка в отрасли, отличающейся высоким ростом рынка, называется

- А) Звезда.
- Б) дойная корова.
- В) вопросительный знак
- Г) собака.

6 Обозначенная в Boston Consulting Group техника управления портфелем, «дойная корова», относится к бизнесу, который имеет

- А) относительно низкая доля рынка и низкий рост рынка.
- Б) низкий рост рынка и относительно высокая доля рынка.
- В) относительно низкая доля рынка и высокий рост рынка.
- Г) высокий рост рынка и относительно высокая доля рынка.

7 Как сказал Майкл Портер: «У \_\_\_\_\_ есть огромное очарование. Это большая игра, драматический жест. Одним движением пера вы можете добавить к размеру миллиарды, получить историю на первой полосе и создать волнение на рынках».

- А) слияния и поглощения
- Б) стратегические альянсы и совместные предприятия
- В) внутреннее развитие
- Г) стратегии дифференциации

8 Все нижеследующее является руководящими принципами управления стратегическими альянсами, за исключением

- А) установление четкого понимания между партнерами.
- Б) не обмениваясь информацией с вашим партнером.
- В) полагаться в первую очередь на контракт, чтобы совместное предприятие работало.
- Г) работает над тем, чтобы отношения сотрудничества между партнерами.

9 "Золотых парашютов" означает

- А) Выплата вознаграждения руководителям, уволенным из-за поглощения.
- Б) пункт, требующий выплаты огромных дивидендов при поглощении.
- В) финансовые стимулы, предлагаемые фирмой, которой угрожают, чтобы помешать враждебному истцу приобрести его.
- Г) менеджеры фирмы, вовлеченные во враждебное поглощение, приближающиеся к третьему по поводу приобретения.

10 Запуск Garden.com, начальный случай в этой главе, не удался, потому что

- А) он потратил значительные средства на контент и возможности, которые клиенты не оценили.
- Б) его репутация была подорвана слухами, которые распространялись из уст в уста.
- В) он не смог превратить покупателей в покупателей.
- Г) все вышеперечисленное

11 Типы отраслей, которые, как ожидается, будут наиболее радикально преобразованы Интернетом, согласно тексту:

- А) интенсивная информация, такая как финансовые услуги
- Б) наукоемкие отрасли, такие как фармацевтика
- В) интенсивное производство, такое как микропроцессоры
- Г) все вышеперечисленное

12 Конечные пользователи

- А) обычно АС в В2С.
- Б) конечные потребители в канале сбыта.
- В) вероятно, будет иметь больше возможностей для ведения переговоров из-за Интернета.
- Г) все вышеперечисленное

13 Одной из самых серьезных угроз для поставщика, возникших из-за Интернета, является

- А) Интернет-технологии не могут быть легко имитированы.

- Б) Интернет ограничивает способность поставщиков предлагать высокодифференцированные продукты или услуги.
- В) технологии закупок устраняют необходимость в поставщиках.
- Г) увеличилась стоимость доступа бизнес-клиентов.
- 14 В целом угроза заменителей усиливается, потому что Интернет:
- А) снижает затраты на переключение.
- Б) снижает барьеры для входа.
- В) вводит новые способы решения тех же задач.
- Г) увеличивает производительность на единицу стоимости.
- 15 Все перечисленные ниже причины, по которым Интернет увеличивает интенсивность конкурентного соперничества, за исключением:
- А) Интернет усложнил имитацию преимуществ, достигнутых конкурентами.
- Б) Интернет затрудняет дифференциацию фирм.
- В) в Интернете есть Commoditized @ продукты, которые ранее считались редкими или уникальными.
- Г) Интернет устранил важность местоположения, сделав географически удаленные продукты доступными в Интернете.
- 16 Что из нижеперечисленного не означает, что интернет-технологии используются нами Вы хотите улучшить общую стратегию лидерства в расходах?
- А) Прямой доступ к отчетам о проделанной работе и возможность для клиентов периодически проверять незавершенное производство сводит к минимуму переделки.
- Б) Онлайн-торги и обработка заказов устраняют необходимость в телефонных звонках и сводят к минимуму расходы на персонал.
- В) Быстрые онлайн-ответы на запросы на обслуживание и быстрая обратная связь с опросами клиентов и продвижением продуктов усиливают маркетинговые усилия.
- Г) Заказы на покупку через Интернет делают многие транзакции безбумажными, снижая затраты на закупки и бумагу.
- 17 Какая из следующих фраз лучше всего завершает следующее предложение: Из-за Интернета фирмы, использующие целевую стратегию, имеют новые возможности для \_\_\_\_\_
- А) быстро отвечать на запросы клиентов.
- Б) выход на специализированные рынки.
- В) предоставлять больше услуг и возможностей.
- Г) доступ к рынкам дешевле.
- 18 Огромное количество денег было потрачено на продвижение бренда Pets.com, но компания в конечном итоге закрылась во время спада Pets.com, Что из перечисленного не было одной из причин провала Pets.com:
- А) он переориентировал свое внимание на рыночную нишу и пытался привлечь слишком широкую аудиторию.
- Б) он был основан на неправильной бизнес-модели с чрезмерно тонкими наценками.
- В) несмотря на все усилия, маркетинговая кампания Pets.com была непродуманной и не принесла признания.
- Г) его стратегия была основана на ценностном предложении, которое клиенты не оценили.

### **Индивидуальный проект**

*Примерное задание для индивидуального проекта по разделу (теме) дисциплины № 7 Выбор и обоснование стратегий развития*

Задание:

Рассмотрите свой текущий подход к стратегическому управлению

Выберите компанию, которая наиболее известна или близка вам.

Используйте простую анкету ниже, чтобы определить сильные стороны и области для улучшения вашего текущего подхода к стратегическому управлению

Предложить стратегический план по устранению недостатков

Rating	Very weak in this area	Weak in this area	Average at this Area	Strong in this area	Very strong in this area
<b>Managing Profit &amp; Performance – Strategic and Annual Planning</b>					
<b>1. Strategic focus</b>					
We have a strong understanding of the trends in the industry and specifically in our key markets					
We formally engage with our primary stakeholders and have a clear understanding of their needs and expectations					
We have developed and communicated our Vision, Mission and Values statements					
<b>2. Strategic Plans</b>					
We frequently undertake a comprehensive environmental analysis which allows us to pinpoint the strengths, weaknesses, opportunities and threats facing our business					
We have defined a set of key strategic goals which guide all our actions					
We have clear strategies in place to achieve our goals					
We continuously review resource and competence needs to support execution of our strategies and we then make changes as required					
<b>3. Annual Plans</b>					
We prepare a comprehensive annual plan, beyond a budget, for the business					
The plan has four interlinked components including Finance, Marketing, HR and Operations					
<b>Managing Profit &amp; Performance – Execution</b>					
<b>4. Financial Management &amp; Operational Productivity</b>					
We have an effective financial management system which facilitates decision-making and helps us to maximise profitability					
We have defined our key operational and supporting processes with individual ownership assigned for each					
We continuously audit these processes to define and implement efficiency improvements					
<b>5. Management and Employee Performance</b>					
We have clearly defined and communicated the performance expectations of our managers and employees					
Based on those expectations, we offer ongoing training and development to our managers and employees					
We have a performance management system in place to review management and employee performance					
<b>6. Sales &amp; Marketing</b>					
We conduct regular market research which helps us to target our marketing efforts for best effect					
We know from our measures of marketing effectiveness that our marketing plans are making a tangible difference to business performance					
<b>7. Customer Relationships</b>					
We have a defined system in place to manage service quality which involves all managers and employees in the drive for quality					
We know from our measures of customer satisfaction that our quality management efforts are making a difference to business performance					
<b>Managing Profit &amp; Performance – Review and Evaluation</b>					
<b>8. Key Performance Measures</b>					
We have defined key performance measures for the business					

These measures include financial and nonfinancial elements					
<b>9. Performance Review</b>					
Performance against the annual business plan is constantly reviewed and changes made as appropriate					
In addition to the ongoing review of performance, the senior management team meet quarterly to review progress towards the strategic goals					

### **Коллоквиум**

*Примерный перечень вопросов для коллоквиума по разделу (теме) дисциплины №8 Стратегические альянсы, менеджмент знаний и образовательные организации*

1. Иногда организации должны выходить за пределы фирмы, чтобы нанимать талантов, мигрируя сотрудников, уже работающих в фирме. Существуют ли условия, при которых это может вызвать этические соображения?
2. Этические кризисы могут возникать практически в любой организации. Опишите некоторые системы, процедуры и процессы, которые могут помочь предотвратить такие кризисы.
3. Некоторые лидеры уделяют большое внимание развитию превосходящего человеческого капитала. Каким образом это помогает фирме развивать и поддерживать конкурентные преимущества?
4. Пять элементов «обучающейся организации». Выберите фирму, с которой вы знакомы, и обсудите, является ли она воплощением некоторых (или всех) из этих элементов.

### **4.2 Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации**

Вопросы к зачету

1. Стратегический менеджмент в системе управления организацией.
2. Сущность стратегического менеджмента и причины возрастания его роли в современных условиях.
3. Этапы стратегического менеджмента и их краткая характеристика.
4. Анализ факторов внешней среды функционирования организации.
5. Анализ факторов общей или дальней окружающей среды.
6. Анализ и оценка факторов ближней окружающей среды.
7. Анализ внутренней среды организации.
8. Методы стратегического анализа и их краткая характеристика.
9. Матрица Бостонской консультативной группы как метод стратегического анализа.
10. SWOT – анализ и методика его проведения.
11. Определение общего направления развития организации.
12. Понятие миссии организации. Миссия, имидж и бренд предприятия.
13. Цели развития организации.
14. Основные направления выработки стратегии развития организации.
15. Лидерство в минимизации издержек производства.
16. Специализация в производстве продукции.
17. Фиксирование сегмента рынка и концентрация усилий на этом направлении.
18. Эталонные стратегии и их краткая характеристика.
19. Стратегии концентрированного роста.
20. Стратегии интегрированного роста.
21. Стратегии диверсифицированного роста.
22. Стратегии целенаправленного сокращения.
23. Стратегии развития предприятий малого бизнеса: общая характеристика.
24. Стратегии самостоятельного развития малых предприятий.
25. Стратегия копирования.
26. Стратегия оптимального размера.

27. Стратегии встраивания малых предприятий в деятельность крупных.
28. Стратегия участия в продукте крупного предприятия.
29. Стратегия использования преимуществ крупного предприятия.
30. Функциональные стратегии развития предприятий.
31. Маркетинг как объект стратегического управления.
32. Маркетинговые стратегии в системе реализации базовой стратегии.
33. Товарная стратегия в системе маркетинговой стратегии.
34. Стратегия ценообразования: сущность и основные разновидности.
35. Стратегия продвижения товаров на рынок как компонент маркетинговой стратегии.
36. Производство как объект стратегического управления. Стратегии развития производства на предприятии.
37. Компоненты стратегии развития производства и их краткая характеристика.
38. Стратегии цепочки добавленной стоимости на предприятии.
39. Логистика и её роль в деле реализации базовой стратегии предприятия. Разновидности логистических систем и их краткая характеристика.
40. Персонал предприятия как объект стратегического управления. Стратегии управления персоналом на предприятии.
41. Этапы реализации стратегии управления персоналом и их краткая характеристика.
42. Сущность и компоненты финансовой стратегии предприятия.
43. Инновации как объект стратегического управления. Инновационные стратегии предприятия.
44. Организационная структура управления как объект стратегического управления. Стратегии организационных изменений.
45. Методы стратегического управления.
46. Управление посредством ранжирования задач.
47. Управление по слабым и сильным сигналам.
48. Управление в условиях стратегических неожиданностей.
49. Контроль реализации стратегии развития предприятия.
50. Этапы осуществления стратегического контроля, их краткая характеристика. Методы осуществления стратегического контроля.

Критерии оценки вопросов к зачету:

- «зачтено» - теоретическое и практическое содержание освоено полностью, ответ построен по собственному плану;
- «не зачтено» - теоретическое содержание не освоено, знание материала носит фрагментарный характер, наличие грубых ошибок в ответе.

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 основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины**

### **5.1 Основная литература:**

1. *David, Fred R.* Strategic management: concepts and cases [Текст]: a competitive advantage approach / Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge. - 16681 pth ed. Global ed. - Boston, ...[et al.]: Pearson, 2017. - 681 p., incl. glossary and indexes: ill. - (Always Learning). - ISBN 978-1-292-14849-6: 5992 p. 89 к.

### **5.2 Дополнительная литература:**

1. *David, Fred R.* Strategic management [Текст] / Fred. R. David. - 6th ed. - London,...[et al.]: Prentice Hall International, 1997. - xxxii, 352, C1-C-659 p.: ill. - ISBN 0-13-606724-7: 4000 p.

### **5.3. Периодические издания:**

1. ALMA MATER / Альма Матер ( Вестник высшей школы)

2. HARVARD BUSINESS REVIEW- РОССИЯ

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

1. URL: <http://www.unctad.org/Templates/Page.asp?intItemID=4118&lang=1> – Официальный сайт UNCTAD (United Nations Conference on Trade and Development).

2. URL: <http://hdr.undp.org>. – UN HDRO.

3. URL: <http://info.worldbank.org/> –Всемирный банк.

4. URL: <http://unctad.org> – UNCTAD.

5. URL: <http://globalization.kof.ethz.ch/> – KOF Index of Globalization.

6. URL: <http://www.un.org/> – UN DESA.

7. URL: <http://www.globalinnovationindex.org> – Cornell University.

8. URL: <http://www.goodcountry.org/overall> – Creative Commons Attribution.

9. URL: <http://epi.yale.edu/downloads> – Yale Center for Environmental Law and Policy.

10. URL: <http://foodsecurityindex.eiu.com> –Economist Intelligence Unit

11. URL: <https://www.worldenergy.org/> – World Energy Council. t

12. URL: <https://www.unido.org/> –UNIDO.

13. URL: <http://www.itu.int> – ITU.

14. URL: <http://www.tradingeconomics.com/country-list/industrial-production> –Trading economics.

15. URL: <http://247wallst.com/> –Wall-Street Journal.

16. URL: <https://www.worldcompetitiveness.com>. –The World Competitiveness Yearbook / IMD

17. URL: <http://www.weforum.org>. – The Global Competitiveness Report / WEF

## **7. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины**

Самостоятельная работа обучающихся является одной из важнейших составляющих образовательного процесса. Обучающимися в самостоятельном режиме выполняются практические задачи и сдаются на проверку в срок.

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.

## **8. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине**

### **8.1 Перечень информационных технологий**

При изучении дисциплины используется следующее программное обеспечение:  
Программа Microsoft Windows 8,10; Microsoft Office Professional Plus.

### **8.2 Перечень необходимого программного обеспечения**

Для успешного освоения дисциплины студент использует такие программы как MS Word, MS Excel. Результаты представляет в MS Power Point.

### **8.3 Перечень информационных справочных систем:**

1. *Scopus* <http://www.scopus.com>
2. *Web of Science* <http://webofscience.com> ФГБУ «ГПНТБ России»
3. *Архивы научных журналов на Российской платформе научных журналов НЭИКОН.* <http://archive.neicon.ru>
4. *Базы данных компании «Ист Вью Информейшн Сервисиз,Инк»*  
<http://dlib.eastview.com>
5. *БД издательства SpringerNature* <http://npg.com>, <http://link.springer.com>,  
<http://www.springerprotocols.com>,<http://materials.springer.com>,  
<http://link.springer.com/search?facet-content-type=%22ReferenceWork%22>, <http://zbmath.org>
6. *Национальная электронная библиотека* <http://нэб.рф/>
7. *НЭБ eLIBRARY.RU* <http://www.elibrary.ru/>
8. *СПС Консультант Плюс ООО «Фактор Плюс»*
9. *ЭБД компании EBSCO Publishing* <http://search.ebscohost.com>
10. *ЭБС «BOOK.ru»* <https://www.book.ru>
11. *ЭБС «ZNANIUM.COM»* <http://www.znanium.com/>
12. *ЭБС «Университетская библиотека онлайн»* [www.biblioclub.ru](http://www.biblioclub.ru)
13. *ЭБС «Юрайт»* <http://www.biblio-online.ru>
14. *ЭБС Издательства «Лань»* <http://e.lanbook.com/>
15. *Электронная библиотека grebennikon.ru* [www.grebennikon.ru](http://www.grebennikon.ru)
16. *Электронные издания компании «Ист Вью Информейшн Сервисиз,Инк»*  
<http://dlib.eastview.com>

## **9. Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине**

№	Вид работ	Материально-техническое обеспечение дисциплины и оснащенность
---	-----------	---

1.	Занятия лекционного типа	Аудитории, укомплектованные презентационной техникой (проектор, экран, ноутбук) и прикладным программным обеспечением (Microsoft Office). Ауд. 520А, 207Н, 208Н, 209Н, 212Н, 214Н, 201А, 205А, 4033Л, 4038Л, 4039Л, 5040Л, 5041Л, 5042Л, 5045Л, 5046Л
2.	Занятия семинарского типа	Аудитории А208Н, 202А, 210Н, 216Н, 513А, 514А, 515А, 516А, а также аудитории, укомплектованные презентационной техникой (проектор, экран, ноутбук) и прикладным программным обеспечением (Microsoft Office). Ауд., 2026Л, 2027Л, 4034Л, 4035Л, 4036Л, 5043Л, 201Н, 202Н, 203Н, А203Н
3.	Групповые и индивидуальные консультации	Кафедра маркетинга и торгового дела (ауд. 223, 224, 230, 236, 206А, 205Н, 218Н), ауд. А208Н
4.	Текущий контроль, промежуточная аттестация	Аудитории, укомплектованные презентационной техникой (проектор, экран, ноутбук) и прикладным программным обеспечением (Microsoft Office). Ауд. 520А, 207Н, 208Н, 209Н, 212Н, 214Н, 201А, 205А, А208Н, 202А, 210Н, 216Н, 513А, 514А, 515А, 516А, 2026Л, 2027Л, 4033Л, 4034Л, 4035Л, 4036Л, 4038Л, 4039Л, 5040Л, 5041Л, 5042Л, 5043Л, 5045Л, 5046Л, 201Н, 202Н, 203Н, А203Н
5.	Самостоятельная работа	Кабинет для самостоятельной работы, оснащенный компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет», программой экранного увеличения и обеспеченный доступом в электронную информационно-образовательную среду университета Ауд. 213А, 218А, 201Н, 202Н, 203Н, А203Н