

**АКТУАЛИЗИРОВАНО**  
Решением Ученого совета ИЦТЭ КГЭУ  
Протокол №7 от 19.03.2024



**КГЭУ**

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
**Федеральное государственное бюджетное образовательное**  
**учреждение высшего образования**  
**«КАЗАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭНЕРГЕТИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
**(ФГБОУ ВО «КГЭУ»)**

**УТВЕРЖДАЮ**

Директор Института цифровых  
технологий и экономики

\_\_\_\_\_ Э.И.Беляев

« 30 » мая 2023 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**Б1.В.06 Стратегический менеджмент**

---

Направление  
подготовки

\_\_\_\_\_ 38.03.02. Менеджмент \_\_\_\_\_

Квалификация

\_\_\_\_\_ Бакалавр \_\_\_\_\_

г. Казань, 2023

Программу разработал(и):

Наименование кафедры	Должность, уч.степень, уч.звание	ФИО разработчика
Менеджмент	доцент, к.соц .н, доцент	Хузиева Э.Ф.

Согласование	Наименование подразделения	Дата	№ протокола	Подпись
Одобрена	кафедра Менеджмент	18.05.2023	15	_____ зав.кафедрой Менеджмент, д.соц.н., профессор Махиянова А.В.
Согласована	Учебно-методический совет ИЦТЭ	30.05.2023	7	_____ директор ИЦТЭ,к.т.н., доцент Э.И. Беляев
Одобрена	Ученый совет ИЦТЭ	30.05.2023	9	_____ директор ИЦТЭ,к.т.н., доцент Э.И. Беляев

## 1. Цель, задачи и планируемые результаты обучения по дисциплине

Целью освоения дисциплины «Стратегический менеджмент» является обеспечение студентов базовыми знаниями по основам стратегического менеджмента; формирование навыков использования теоретических знаний по стратегическому менеджменту для решения профессиональных задач.

Задачи дисциплины: ознакомление с особенностями современных тенденций развития стратегического менеджмента; изучение миссии и целей стратегического менеджмента, методов анализа внешней и внутренней среды, определение структуры управленческого анализа и портфельных инвестиций, уметь использовать принципы, методы управленческого анализа, иметь навыки научного анализа, навыки проведения SWOT-анализа; анализа внешней среды организации на основе PEST-анализа; построения матрица Бостонской консультационной группы и самостоятельной работы с экономической литературой.

Компетенции, формируемые у обучающихся:

Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора
ПК-2 Способен разрабатывать стратегии организации, с целью адаптации ее производственно-хозяйственной деятельности к изменяющимся внешним и внутренним условиям рынка, для обеспечения инвестиционной привлекательности и конкурентоспособности в условиях современной мировой экономики	ПК-2.1 Участвует в разработке предложений по конкретным направлениям изучения рынка с целью определения перспектив стратегического развития организации
	ПК-2.2 Демонстрирует способность эффективной реализации основных разделов стратегии организации с целью ее адаптации в изменяющихся условиях рынка

## 2. Место дисциплины в структуре ОПОП

Предшествующие дисциплины (модули), практики, НИР, др. , История России, Иностранный язык, Введение в профессиональную деятельность, Экономика, Математика, Информационные технологии.

Последующие дисциплины (модули), практики, НИР, др. Бизнес-планирование, Логистика, Риск-менеджмент, Экономика отрасли.

## 3. Структура и содержание дисциплины

### 3.1. Структура дисциплины

Для очной формы обучения

Вид учебной работы	Всего	Всего	Семестр (ы)
--------------------	-------	-------	-------------

	ЗЕ	часов	5	6
<b>ОБЩАЯ ТРУДОЕМКОСТЬ ДИСЦИПЛИНЫ</b>	9	324	180	144
<b>КОНТАКТНАЯ РАБОТА*</b>	-	138	56	82
<b>АУДИТОРНАЯ РАБОТА</b>	3,5	126	50	76
Лекции	1,3	46	16	30
Практические (семинарские) занятия	2,2	80	34	46
Лабораторные работы			-	
<b>САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА ОБУЧАЮЩЕГОСЯ</b>	3,5	126	63	63
Проработка учебного материала	0,33	12	6	6
Курсовой проект	-	-	-	-
Курсовая работа	-	-	-	-
Подготовка к промежуточной аттестации	2	72	36	36
Промежуточная аттестация:			Э	Э

Для очно-заочной формы обучения

Вид учебной работы	Всего ЗЕ	Всего часов	Семестр (ы)	
			9	В
<b>ОБЩАЯ ТРУДОЕМКОСТЬ ДИСЦИПЛИНЫ</b>	9	324	180	144
<b>КОНТАКТНАЯ РАБОТА*</b>	-	130	71	59
<b>АУДИТОРНАЯ РАБОТА</b>	3	110	60	50
Лекции	1,4	50	30	20
Практические (семинарские) занятия	1,6	60	30	30
Лабораторные работы			-	-
<b>САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА ОБУЧАЮЩЕГОСЯ</b>	5,4	196	111	85
Проработка учебного материала	0,6	20	11	9
Курсовой проект		-	-	-
Курсовая работа		-	-	-
Подготовка к промежуточной аттестации	0,5	18	9	9
Промежуточная аттестация:			Э	Э

### 3.2. Содержание дисциплины, структурированное по разделам и видам занятий

Разделы дисциплины	Всего часов	Распределение трудоемкости по видам учебной работы				Формы и вид контроля	Индексы индикаторов формируемых компетенций
		лекции	лаб. раб.	пр. зан.	сам. раб.		
Раздел 1		6		15	20	ТК1	ПК-2.1
Раздел 2		8		15	20	ТК2	ПК-2.1

Раздел 3		8		15	20	ТК3	ПК-2.1
Раздел 4		8		15	22	ТК4	ПК-2.2
Раздел 5		8		10	22	ТК5	ПК-2.2
Раздел 6		8		10	22	ТК6	ПК-2.2
Экзамен	<b>36</b>					<b>ОМ 1</b>	ПК-2.1,ПК-2.2
Экзамен	<b>36</b>					<b>ОМ 2</b>	ПК-2.1,ПК-2.2
<b>ИТОГО</b>	<b>324</b>	<b>46</b>	<b>-</b>	<b>80</b>	<b>126</b>		

### 3.3. Содержание дисциплины

#### Раздел 1. Введение в стратегический менеджмент Сущность стратегического менеджмента.

Тема 1.1. Понятие, сущность стратегического менеджмента

Тема 1.2. Базовые стратегии организаций

Тема 1.3. Подходы к разработке стратегии организации

#### Раздел 2. Понятие миссии организации. Стратегический анализ внешней и внутренней среды организации

Тема 2.1. Формирование миссии и стратегического видения

Тема 2.2. Формулировка и установление целей организации

Тема 2.3. Факторы, определяющие стратегию организации

#### Раздел 3. Стратегические группы конкурентов. Стратегия дифференциации.

Тема 3.1. Оценка состояния компании при действующей стратегии

Тема 3.2. Определение прочности конкурентной позиции компании

Тема 3.3. Используемые методы анализа действующей стратегии бизнеса

#### Раздел 4. Анализ внутренней и внешней среды организации

Тема 4.1. Особенности определения сильных и слабых сторон компании, ее возможностей и угроз (на основе SWOT-анализа)

Тема 4.2. Виды стратегий фирмы.

Тема 4.3. Базовые стратегии конкуренции

#### Раздел 5. Портфельный анализ предприятия

Тема 5.1. Корпоративные (портфельные) стратегии

Тема 5.2. Функциональные стратегии

Тема 5.3. Формирование портфеля стратегий

#### Раздел 6. Инструменты стратегического управления

Тема 6.1. Матричные инструменты в стратегическом управлении

Тема 6.2. Экономическая оценка стратегий.

Тема 6.3. Эффективность стратегий

#### 3.4. Тематический план практических занятий

#### Раздел 1. Введение в стратегический менеджмент Сущность стратегического менеджмента.

1.1. Видение, философия организации. миссия организации

1.2. Основные принципы формирования целей и задач организации

1.3. Принцип SMART.

#### Раздел 2. Стратегический анализ внутренней среды организации, внешней среды организации.

2.1. Стратегический анализ внутренней среды организации, внешней среды организации.

2.2. Сущность и содержание корпоративной стратегии организации

2.3. Стратегическое конкурентное позиционирование организации на рынке

#### Раздел 3. Стратегических решений на производстве

3.1. Понятие и виды стратегических решений на производстве

3.2. Формирование стратегических альтернатив и выбор стратегии

3.3. Стратегия НИОКР. Решение ситуативных задач

#### Раздел 4. Инструменты стратегического анализа

- 4.1. Разработка SWOT-анализа
- 4.2. Разработка PEST-анализа
- 4.3. Разработка продуктовой стратегии на основе матрицы БКГ

#### Раздел 5. Стратегический анализ деятельности организации

- 5.1. ADL матрица для определения вектора развития компании
- 5.2. 5 сил Портера
- 5.3. Матрица МакКинзи

#### Раздел 6. Инвестиционные стратегии: виды и особенности.

- 6.1. Стратегическое управление инвестициями.
- 6.2. Закономерности стратегического управления предприятиями и организациями
- 6.3. Методика разработки стратегии коммерческой безопасности организации

#### 3.5. Тематический план лабораторных работ

Данный вид работы не предусмотрен учебным планом.

#### 3.6. Курсовой проект /курсовая работа

Данный вид работы не предусмотрен учебным планом.

#### 4. Оценивание результатов обучения

Оценивание результатов обучения по дисциплине осуществляется в рамках текущего контроля и промежуточной аттестации, проводимых по балльно-рейтинговой системе (БРС).

Шкала оценки результатов обучения по дисциплине:

Код компетенции	Код индикатора компетенции	Запланированные результаты обучения по дисциплине	Уровень сформированности индикатора компетенции			
			Высокий	Средний	Ниже среднего	Низкий
			от 85 до 100	от 70 до 84	от 55 до 69	от 0 до 54
			Шкала оценивания			
			отлично	хорошо	удовлетворительно	неудовлетворительно
			зачтено		не зачтено	
ПК-2 Способен разрабатывать стратегии организации, с целью адаптации ее производственно - хозяйственной деятельности к изменяющимся внешним и внутренним условиям рынка, для обеспечения инвестиционной	ПК-2.1 Участвует в разработке предложений по конкретным направлениям изучения рынка с целью определения перспективного стратегического развития организации	знать: основные принципы, функции и приемы стратегического менеджмента, теоретические основы стратегического анализа	Уровень знаний основных принципов, функций и приемов стратегического менеджмента, теоретических	Уровень знаний основных принципов, функций и приемов стратегического менеджмента, теоретических	Минимально допустимый уровень основных принципов, функций и приемов стратегического менеджмента	Уровень знаний основных принципов, функций и приемов стратегического менеджмента, теоретических

привлекательности и конкурентоспособности в условиях современной мировой экономики			основ стратегического анализа в объеме, соответствующем программе подготовки, без ошибок	основ стратегического анализа в объеме, соответствующем программе подготовки, имеет место несколько негрубых ошибок	нта, теоретических основ стратегического анализа, имеет место много негрубых ошибок	еских основ стратегического анализа ниже минимальных требований, имеют место грубые ошибки
	уметь: определять источники и механизмы обеспечения конкурентного преимущества организации, формулировать основные задачи и этапы стратегического менеджмента					
			Продемонстрированы все основные умения определять источник и механизмы обеспечения конкурентного преимущества организации, формулировать основные задачи и этапы стратегического менеджмента в полном объеме	Продемонстрированы все основные умения определять источник и механизмы обеспечения конкурентного преимущества организации, формулировать основные задачи и этапы стратегического менеджмента с негрубыми недочетами	Продемонстрированы все основные умения определять источник и механизмы обеспечения конкурентного преимущества организации, формулировать основные задачи и этапы стратегического менеджмента имеют место негрубые ошибки	Не продемонстрированы все основные умения определять источник и механизмы обеспечения конкурентного преимущества организации, формулировать основные задачи и этапы стратегического менеджмента имеют место грубые ошибки

		владеть: навыками проведения анализа внутренней и внешней среды организации				
			Продемонстрированы навыки проведения анализа внутренней и внешней среды организации в полной мере.	Продемонстрированы базовые навыки проведения анализа внутренней и внешней среды организации	Продемонстрированы минимальный набор навыков проведения анализа внутренней и внешней среды организации	Навыки применения анализа внутренней и внешней среды организации не продемонстрированы
	ПК-2.2 Демонстрирует способность эффективно реализовать основных разделов стратегии организации с целью ее адаптации в изменяющихся условиях рынка	знать: методы управления стратегическими проектами и взаимосвязь между функциональными стратегиями компании				
			Уровень знаний методов управления стратегическими проектами и взаимосвязь между функциональными стратегиями компании в объеме, соответствующем программе подготовки, без ошибок	Уровень знаний методов управления стратегическими проектами и взаимосвязь между функциональными стратегиями компании в объеме, соответствующем программе подготовки, имеет место несколько негрубых ошибок	Минимально допустимый уровень знаний методов управления стратегическими проектами и взаимосвязь между функциональными стратегиями компании имеет место много негрубых ошибок	Уровень знаний методов управления стратегическими проектами и взаимосвязь между функциональными стратегиями компании ниже минимальных требований, имеют место грубые ошибки
	уметь: анализировать имеющиеся стратегии компании и оценивать эффективность принимаемых инновационных и инвестиционных решений					
		Продемон	Продемон	Продемон	Не	



			стрированы все основные умения анализировать имеющие ся стратегии компании и оценивать эффективность принимаемых инновационных и инвестиционных решений в полном объеме	стрированы все основные умения анализировать имеющие ся стратегии компании и оценивать эффективность принимаемых инновационных и инвестиционных решений с негрубыми и недочетами	стрированы все основные умения анализировать имеющие ся стратегии компании и оценивать эффективность принимаемых инновационных и инвестиционных решений имеют место негрубые ошибки	продемонстрированы все основные умения анализировать имеющие ся стратегии компании и оценивать эффективность принимаемых инновационных и инвестиционных решений имеют место грубые ошибки
владеть: процессом формирования экономического мышления в управлении производственно-хозяйственной деятельностью организаций						
			Продемонстрированы навыки владения процессом формирования экономического мышления в управлении операционной (производственной) деятельностью организац	Продемонстрированы базовые навыки владения процессом формирования экономического мышления в управлении операционной (производственной) деятельностью организац	Продемонстрированы минимальный набор навыков владения процессом формирования экономического мышления в управлении операционной (производственной) деятельностью	Навыки владения процессом формирования экономического мышления в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций не продемон

			ий в ий полной мере.		стью организац ий	стрирова ны.
--	--	--	----------------------------	--	-------------------------	-----------------

Оценочные материалы для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации приведены в Приложении к рабочей программе дисциплины.

Полный комплект заданий и материалов, необходимых для оценивания результатов обучения по дисциплине, хранится на кафедре разработчика.

## 5. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

### 5.1. Учебно-методическое обеспечение

#### 5.1.1. Основная литература

1. Стратегический менеджмент : учебное пособие / В. М. Джуха, И. С. Штапова, Н. П. Жуковская. - М. :Кнорус, 2021. - 282 с. - **URL:** <https://book.ru/book/936316>. - **ISBN** 978-5-406-03171-1. - Текст : электронный.

2. Стратегический менеджмент : учебное пособие / В. А. Дресвянников, Ю. Т. Шестопап, А. Н. Шмелева [и др.]. — Москва : КноРус, 2023. — 310 с. — **ISBN** 978-5-406-10968-7. — **URL:** <https://book.ru/book/947265>. — Текст : электронный.

#### 5.1.2.Дополнительная литература

1. Стратегический менеджмент : учебное пособие / Н. М. Дудин, Н. В. Лясников. - 2-е изд., стер. - М. :Кнорус, 2022. - 254 с. - (Бакалавриат). - **URL:** <https://book.ru/book/942436>. - **ISBN** 978-5-406-09065-7. - Текст : электронный.

2. Бабич, Т. Н., Планирование на предприятии. : учебник / Т. Н. Бабич, Ю. В. Вертакова. — Москва : КноРус, 2023. — 343 с. — **ISBN** 978-5-406-10946-5. — **URL:** <https://book.ru/book/947676>. — Текст : электронный.

3. Стратегический финансовый менеджмент : методические указания по выполнению курсовой работы для студентов направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» (уровень магистратуры)по дисциплине «Стратегический финансовый менеджмент» / Н. В. Ключкова ; ред. Ю. Ф. Битеряков. - Иваново : ИГЭУ, 2019. - 48 с. - **URL:** <https://elib.ispu.ru/node/4815>. - Текст : электронный.

4. Абдулов, Р. Э., Стратегический менеджмент : учебно-методическое пособие / Р. Э. Абдулов, Ю. М. Медведева, С. С. Носова. — Москва : Русайнс, 2023. — 179 с. — **ISBN** 978-5-466-00811-1. — **URL:** <https://book.ru/book/945248>. — Текст : электронный.

### 5.2. Информационное обеспечение

#### 5.2.1. . Электронные и интернет-ресурсы

№ п/п	Наименование электронных и интернет-ресурсов	Ссылка
1	Электронно-библиотечная система «Лань»	<a href="https://e.lanbook.com/">https://e.lanbook.com/</a>
2	Электронно-библиотечная система «ibooks.ru»	<a href="https://ibooks.ru/">https://ibooks.ru/</a>
3	Электронно-библиотечная система «book.ru»	<a href="https://www.book.ru/">https://www.book.ru/</a>
4	• Энциклопедии, словари, справочники	<a href="http://www.rubricon.com">http://www.rubricon.com</a>
5	• Портал "Открытое образование"	<a href="http://npoed.ru">http://npoed.ru</a>

6	• Единое окно доступа к образовательным ресурсам	<a href="http://window.edu.ru">http://window.edu.ru</a>
---	--	---

### 5.2.2. Профессиональные базы данных / Информационно-справочные системы

№ п/п	Наименование профессиональных баз данных	Адрес	Режим доступа
1	eLIBRARY.RU	<a href="http://www.elibrary.ru">www.elibrary.ru</a>	<a href="http://www.elibrary.ru">www.elibrary.ru</a>
2	Национальная электронная библиотека (НЭБ)	<a href="https://rusneb.ru/">https://rusneb.ru/</a>	<a href="https://rusneb.ru/">https://rusneb.ru/</a>
3	Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU	<a href="http://elibrary.ru">http://elibrary.ru</a>	<a href="http://elibrary.ru">http://elibrary.ru</a>
4	Федеральный образовательный портал «Экономика, социология, менеджмент»	<a href="http://ecsocman.hse.ru/">http://ecsocman.hse.ru/</a>	<a href="http://ecsocman.hse.ru/">http://ecsocman.hse.ru/</a>
5	Министерство экономического развития РФ	<a href="https://economy.gov.ru/">https://economy.gov.ru/</a>	<a href="https://economy.gov.ru/">https://economy.gov.ru/</a>

### 5.2.3. Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение дисциплины

№ п/п	Наименование программного обеспечения	Способ распространения (лицензионное/свободно)	Реквизиты подтверждающих документов
1	Windows 7 Профессиональная (Starter)	Пользовательская операционная система	ЗАО "СофтЛайнТрейд" №2011.25486 от 28.11.2011 Неискл. право. Бессрочно
2	1С:Предприятие 8 Комплект для обучения в высших и средних учебных заведениях	" ПО для автоматизации бухгалтерского и управленческого учётов, экономической и организационной деятельности предприятия."	ООО "БИТ Бизнес решение" №21/000608 от 05.2010 Неискл. право . Бессрочно
3	Adobe Acrobat	Пакет программ для создания и просмотра файлов формата PDF	Свободная лицензия Неискл. право. Бессрочно
4	"Альт-Инвест Сумм"	ПО для подготовки, анализа и оптимизации инвестиционных проектов различных отраслей, масштабов и направленности.	ООО "Альт-Инвест" №1-17-125 от 02.10.2017 Неискл. право . Бессрочно

## 6. Материально-техническое обеспечение дисциплины

Наименование вида учебной работы	Наименование учебной аудитории, специализированной лаборатории	Перечень необходимого оборудования и технических средств обучения

Лекции	Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа	Специализированная учебная мебель, технические средства обучения, служащие для представления учебной информации большой аудитории (мультимедийный проектор, компьютер (ноутбук), экран), демонстрационное оборудование, учебно-наглядные пособия
Практические занятия	Учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации	Специализированная учебная мебель, технические средства обучения (мультимедийный проектор, компьютер (ноутбук), экран) и др.
Самостоятельная работа	Компьютерный класс с выходом в Интернет В-600а	Специализированная учебная мебель на 30 посадочных мест, 30 компьютеров, технические средства обучения (мультимедийный проектор, компьютер (ноутбук), экран), видеокамеры, программное обеспечение
	Читальный зал библиотеки	Специализированная мебель, компьютерная техника с возможностью выхода в Интернет и обеспечением доступа в ЭИОС, экран, мультимедийный проектор, программное обеспечение

## 7. Особенности организации образовательной деятельности для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов

Лица с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ) и инвалиды имеют возможность беспрепятственно перемещаться из одного учебно-лабораторного корпуса в другой, подняться на все этажи учебно-лабораторных корпусов, заниматься в учебных и иных помещениях с учетом особенностей психофизического развития и состояния здоровья.

Для обучения лиц с ОВЗ и инвалидов, имеющих нарушения опорно-двигательного аппарата, обеспечены условия беспрепятственного доступа во все учебные помещения. Информация о специальных условиях, созданных для обучающихся с ОВЗ и инвалидов, размещена на сайте университета [www/kgeu.ru](http://www/kgeu.ru). Имеется возможность оказания технической помощи ассистентом, а также услуг сурдопереводчиков и тифлосурдопереводчиков.

Для адаптации к восприятию лицами с ОВЗ и инвалидами с нарушенным слухом справочного, учебного материала по дисциплине обеспечиваются следующие условия:

- для лучшей ориентации в аудитории, применяются сигналы оповещения о начале и конце занятия (слово «звонок» пишется на доске);
- внимание слабослышащего обучающегося привлекается педагогом жестом (на плечо кладется рука, осуществляется нерезкое похлопывание);
- разговаривая с обучающимся, педагогический работник смотрит на него, говорит ясно, короткими предложениями, обеспечивая возможность чтения по губам.

Компенсация затруднений речевого и интеллектуального развития слабослышащих обучающихся проводится путем:

- использования схем, диаграмм, рисунков, компьютерных презентаций с гиперссылками, комментирующими отдельные компоненты изображения;

- регулярного применения упражнений на графическое выделение существенных признаков предметов и явлений;
- обеспечения возможности для обучающегося получить адресную консультацию по электронной почте по мере необходимости.

Для адаптации к восприятию лицами с ОВЗ и инвалидами с нарушениями зрения справочного, учебного, просветительского материала, предусмотренного образовательной программой по выбранному направлению подготовки, обеспечиваются следующие условия:

- ведется адаптация официального сайта в сети Интернет с учетом особых потребностей инвалидов по зрению, обеспечивается наличие крупношрифтовой справочной информации о расписании учебных занятий;
- педагогический работник, его собеседник (при необходимости), присутствующие на занятии, представляются обучающимся, при этом каждый раз называется тот, к кому педагогический работник обращается;
- действия, жесты, перемещения педагогического работника коротко и ясно комментируются;
- печатная информация предоставляется крупным шрифтом (от 18 пунктов), тотально озвучивается;
- обеспечивается необходимый уровень освещенности помещений;
- предоставляется возможность использовать компьютеры во время занятий и право записи объяснений на диктофон (по желанию обучающихся).

Форма проведения текущей и промежуточной аттестации для обучающихся с ОВЗ и инвалидов определяется педагогическим работником в соответствии с учебным планом. При необходимости обучающемуся с ОВЗ, инвалиду с учетом их индивидуальных психофизических особенностей дается возможность пройти промежуточную аттестацию устно, письменно на бумаге, письменно на компьютере, в форме тестирования и т.п., либо предоставляется дополнительное время для подготовки ответа.

## **8. Методические рекомендации для преподавателей по организации воспитательной работы с обучающимися.**

Методическое обеспечение процесса воспитания обучающихся выступает одним из определяющих факторов высокого качества образования. Преподаватель вуза, демонстрируя высокий профессионализм, эрудицию, четкую гражданскую позицию, самодисциплину, творческий подход в решении профессиональных задач, в ходе образовательного процесса способствует формированию гармоничной личности.

При реализации дисциплины преподаватель может использовать следующие методы воспитательной работы:

- методы формирования сознания личности (беседа, диспут, внушение, инструктаж, контроль, объяснение, пример, самоконтроль, рассказ, совет, убеждение и др.);
- методы организации деятельности и формирования опыта поведения (задание, общественное мнение, педагогическое требование, поручение, приучение, создание воспитывающих ситуаций, тренинг, упражнение, и др.);
- методы мотивации деятельности и поведения (одобрение, поощрение социальной активности, порицание, создание ситуаций успеха, создание ситуаций для эмоционально-нравственных переживаний, соревнование и др.)

При реализации дисциплины преподаватель должен учитывать следующие направления воспитательной деятельности:

*Гражданское и патриотическое воспитание:*

- формирование у обучающихся целостного мировоззрения, российской идентичности, уважения к своей семье, обществу, государству, принятым в семье и обществе духовно-

нравственным и социокультурным ценностям, к национальному, культурному и историческому наследию, формирование стремления к его сохранению и развитию;

- формирование у обучающихся активной гражданской позиции, основанной на традиционных культурных, духовных и нравственных ценностях российского общества, для повышения способности ответственно реализовывать свои конституционные права и обязанности;

- развитие правовой и политической культуры обучающихся, расширение конструктивного участия в принятии решений, затрагивающих их права и интересы, в том числе в различных формах самоорганизации, самоуправления, общественно-значимой деятельности;

- формирование мотивов, нравственных и смысловых установок личности, позволяющих противостоять экстремизму, ксенофобии, дискриминации по социальным, религиозным, расовым, национальным признакам, межэтнической и межконфессиональной нетерпимости, другим негативным социальным явлениям.

*Духовно-нравственное воспитание:*

- воспитание чувства достоинства, чести и честности, совестливости, уважения к родителям, учителям, людям старшего поколения;

- формирование принципов коллективизма и солидарности, духа милосердия и сострадания, привычки заботиться о людях, находящихся в трудной жизненной ситуации;

- формирование солидарности и чувства социальной ответственности по отношению к людям с ограниченными возможностями здоровья, преодоление психологических барьеров по отношению к людям с ограниченными возможностями;

- формирование эмоционально насыщенного и духовно возвышенного отношения к миру, способности и умения передавать другим свой эстетический опыт.

*Культурно-просветительское воспитание:*

- формирование эстетической картины мира;

- формирование уважения к культурным ценностям родного города, края, страны;

- повышение познавательной активности обучающихся.

*Научно-образовательное воспитание:*

- формирование у обучающихся научного мировоззрения;

- формирование умения получать знания;

- формирование навыков анализа и синтеза информации, в том числе в профессиональной области.

**Вносимые изменения и утверждения на новый учебный год**

№ п/п	№ раздела внесения изменений	Дата внесения изменений	Содержание изменений	«Согласовано» Зав. каф. реализующей дисциплину	«Согласовано» председатель УМК института (факультета), в состав которого входит выпускающая кафедра)
1	2	3	4	5	6
1					
2					
3					



*Приложение к рабочей  
программе дисциплины*

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«КАЗАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭНЕРГЕТИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
(ФГБОУ ВО «КГЭУ»)

**ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ  
по дисциплине**

**Б1.В.06 Стратегический менеджмент**

*(Наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)*

---

г. Казань, 2023





<b>(экзамен)</b>	2								
Задание промежуточной аттестации									0-15
В письменной форме по билетам									0-30
<b>Итого 6 семестр</b>		<b>20</b>		<b>20</b>		<b>15</b>			<b>100</b>

## 2. Оценочные материалы текущего контроля и промежуточной аттестации

Шкала оценки результатов обучения по дисциплине:

Код компетенции	Код индикатора компетенции	Запланированные результаты обучения по дисциплине	Уровень сформированности индикатора компетенции			
			Высокий	Средний	Ниже среднего	Низкий
			от 85 до 100	от 70 до 84	от 55 до 69	от 0 до 54
			Шкала оценивания			
			отлично	хорошо	удовлетворительно	неудовлетворительно
			зачтено			не зачтено
ПК-2 Способен разрабатывать стратегии организации, с целью адаптации ее производственно-хозяйственной деятельности к изменяющимся внешним и внутренним условиям рынка, для обеспечения инвестиционной привлекательности и конкурентоспособности в условиях современной мировой экономики	ПК-2.1 Участвует в разработке предложений по конкретным направлениям изучения рынка с целью определения перспектив стратегического развития организации	знать: основные принципы, функции и приемы стратегического менеджмента, теоретические основы стратегического анализа	Уровень знаний основных принципов, функций и приемов стратегического менеджмента, теоретических основ стратегического анализа в объеме, соответствующем программе подготовки, без ошибок	Уровень знаний основных принципов, функций и приемов стратегического менеджмента, теоретических основ стратегического анализа в объеме, соответствующем программе подготовки, имеет место несколько негрубых	Минимально допустимый уровень основных принципов, функций и приемов стратегического менеджмента, теоретических основ стратегического анализа, имеет место много негрубых ошибок	Уровень знаний основных принципов, функций и приемов стратегического менеджмента, теоретических основ стратегического анализа ниже минимальных требований, имеют место грубые ошибки

			ошибок		
		<p>уметь: определять источники и механизмы обеспечения конкурентного преимущества организации, формулировать основные задачи и этапы стратегического менеджмента</p>			
		<p>Продемонстрированы все основные умения определяют источник и механизмы обеспечения конкурентного преимущества организации, формулируют основные задачи и этапы стратегического менеджмента в полном объеме</p>	<p>Продемонстрированы все основные умения определяют источник и механизмы обеспечения конкурентного преимущества организации, формулируют основные задачи и этапы стратегического менеджмента с негрубыми недочетами</p>	<p>Продемонстрированы все основные умения определяют источник и механизмы обеспечения конкурентного преимущества организации, формулируют основные задачи и этапы стратегического менеджмента имеют место негрубые ошибки</p>	<p>Не продемонстрированы все основные умения определяют источник и механизмы обеспечения конкурентного преимущества организации, формулируют основные задачи и этапы стратегического менеджмента имеют место грубые ошибки</p>
		<p>владеть: навыками проведения анализа внутренней и внешней среды организации</p>			
		<p>Продемонстрированы навыки проведения анализа внутренней и внешней среды организации</p>	<p>Продемонстрированы базовые навыки проведения анализа внутренней и внешней среды организации</p>	<p>Продемонстрированы минимальный набор навыков проведения анализа внутренней и внешней среды</p>	<p>Навыки применения проведения анализа внутренней и внешней среды организации не продемонстрированы</p>

			в полной мере.		организации	стрированы
ПК-2.2 Демонстрирует способность эффективно реализовать основных разделов стратегии организации с целью ее адаптации в изменяющихся условиях рынка	знать: методы управления стратегическими проектами и взаимосвязь между функциональными стратегиями компании					
		Уровень знаний методов управления стратегически ми проектами и взаимосвязь между функциональными стратегиями компании в объеме, соответствующем программе подготовки, без ошибок	Уровень знаний методов управления стратегически ми проектами и взаимосвязь между функциональными стратегиями компании в объеме, соответствующем программе подготовки, имеет место несколько негрубых ошибок	Минимально допустимый уровень знаний методов управления стратегически ми проектами и взаимосвязь между функциональными стратегиями компании имеет место много негрубых ошибок	Уровень знаний методов управления стратегически ми проектами и взаимосвязь между функциональным и стратегиями компании ниже минимальных требований, имеют место грубые ошибки	
	уметь: анализировать имеющиеся стратегии компании и оценивать эффективность принимаемых инновационных и инвестиционных решений					
	Продемонстрированы все основные умения анализировать имеющиеся стратегии компании и оценивать эффективность принимае	Продемонстрированы все основные умения анализировать имеющиеся стратегии компании и оценивать эффективность принимае	Продемонстрированы все основные умения анализировать имеющиеся стратегии компании и оценивать эффективность принимае	Продемонстрированы все основные умения анализировать имеющиеся стратегии компании и оценивать эффективность принимае	Не продемонстрированы все основные умения анализировать имеющиеся стратегии компании и оцениват	эффектив

			МЫХ инноваци онных и инвестиц ионных решений в полном объеме	МЫХ инноваци онных и инвестиц ионных решений с негрубым и недочета ми	МЫХ инноваци онных и инвестиц ионных решений имеют место негрубые ошибки	ность принимает МЫХ инноваци онных и инвестиц ионных решений имеют место грубые ошибки
владеть: процессом формирования экономического мышления в управлении производственно-хозяйственной деятельностью организаций						
			Продемон стрирован ы навыки владения процессо м формиров ания экономич еского мышлени я в управлен ии операцио нной (производ ственной) деятельно стью организац ий в полной мере.	Продемон стрирован ы базовые навыки владения процессо м формиров ания экономич еского мышлени я в управлен ии операцио нной (производ ственной) деятельно стью организац ий	Продемон стрирован минималь ный набор навыков владения процессо м формиров ания экономич еского мышлени я в управлен ии операцио нной (производ ственной) деятельно стью организац ий	Навыки владения процессо м формиро вания экономич еского мышлени я в управлен ии операцио нной (производ ственно й) деятельн остью организа ций не продемон стрирова ны.

Оценка **«отлично»** выставляется за выполнение; *тестовых заданий; глубокой проработки вопросов для доклада на семинарских занятиях, осмысленное выполнение контрольных работ, активное участие в решении кейсов;*

Оценка **«хорошо»** выставляется за выполнение *тестовых заданий, глубокой проработки вопросов для доклада на семинарских занятиях активное участие в решении кейсов;*

Оценка **«удовлетворительно»** выставляется за выполнение *тестовых заданий, активное участие в решении кейсов.*

Оценка **«неудовлетворительно»** выставляется за слабое и неполное выполнение *тестовых заданий и решении кейсов.*

### 3. Перечень оценочных средств

Краткая характеристика оценочных средств, используемых при текущем контроле успеваемости и промежуточной аттестации обучающегося по дисциплине:

Наименование оценочного средства	Краткая характеристика оценочного средства	Описание оценочного средства
Доклад (Дкл), сообщение (Сбщ)	Продукт самостоятельной работы студента, представляющий собой публичное выступление по представлению полученных результатов решения определенной учебно-практической, учебно-исследовательской или научной темы	Темы докладов, сообщений
Кейс-задача (КЗ)	Проблемное задание, в котором обучающемуся предлагают осмыслить реальную профессионально-ориентированную ситуацию, необходимую для решения данной проблемы	Задания для решения кейс-задачи
Тест (Тест)	Система стандартизированных заданий, позволяющая автоматизировать процедуру измерения уровня знаний и умений обучающегося	Комплект тестовых заданий

### 4. Перечень контрольных заданий или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений и навыков, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения дисциплины

*Пример задания*

**Для текущего контроля ТК1:**

Проверяемая компетенция: ПК-2.1

***Тест (Тест)***

1. Стратегическое планирование – это:
  - а. Комплекс мероприятий, направленных на решение первостепенных целей и задач фирмы
  - + б. Процесс разработки стратегии фирмы, при котором план развития конкретизируется на длительный период с подробным описанием решений и действий, необходимых для достижения целей плана
  - в. Процесс создания заданий для каждого члена трудового коллектива фирмы
2. Виды корпоративной стратегии диверсификации:
  - + а. Связанная и несвязанная
  - б. Общая и частная
  - в. Конкретная и абстрактная
3. Высший уровень стратегического менеджмента – это:
  - + а. Корпоративный
  - б. Деловой
  - в. Общественный
4. Назовите три элемента, составляющих процесс стратегического менеджмента:
  - а. Стратегическое планирование, анализ внешней среды, формирование целей и задач фирмы

- б. Анализ внешней среды, формирование целей и задач фирмы, реализация стратегии
- + в. Стратегическое планирование, реализация стратегии, контроль и регулирование
- 5. Будущее фирмы, предсказанное методом экстраполяции исторически сложившихся тенденций развития – это:
  - а. Среднесрочное планирование
  - + б. Долгосрочное планирование
  - в. Прогнозирование
- 6. Какая ошибка наиболее часто встречается при реализации новой стратегии?
  - а. Отсутствуют необходимые ресурсы
  - б. Необходимо много времени для приспособления к новым условиям рынка
  - + в. Новая стратегия автоматически налагается на старую управленческую структуру
- 7 - Тест. Что предполагает оценка стоимости стратегических программ элементарным методом?
  - а. Выделение элементов затрат по каждой из работ, входящих в программу
  - + б. Калькулирование затрат на каждую из работ, входящих в программу
  - в. Сравнительный анализ и укрупненные расчеты на основе аналогичных проектов, реализованных ранее
- 8. Процесс комплексного анализа внутренних ресурсов и возможностей предприятия, направленный на оценку текущего состояния бизнеса, его сильных и слабых сторон, выявление стратегических проблем – это:
  - + а. SWOT-анализ
  - б. СТЕР-анализ
  - в. Управленческий анализ
- 9. Какая из стратегий наиболее подходящая для фирм-лидеров рынка определенной отрасли?
  - а. Стратегия отличительного имиджа
  - б. Стратегия специализации
  - + в. Стратегия активной обороны
- 10. Что подразумевает PEST-анализ?
  - + а. Анализ политических, экономических, социальных и технологических аспектов внешней среды, способных повлиять на деятельность фирмы
  - б. Группировку всех факторов внутренней среды и изучение каждой из них в контексте влияния на развитие фирмы
  - в. Изучение наиболее сильных конкурентов фирмы

***Доклад (Дкл), сообщение (Сбщ)***

Темы докладов:

1. Сущность понятий "стратегия", "стратегическое управление".
2. Структура и особенности процесса стратегического управления.
3. Стратегический анализ внешней среды организации. Анализ внешней среды организации на основе PEST-анализа.
4. Методы анализа среды: SWOT-анализ. Технология проведения SWOT-анализа. Его преимущества и недостатки.
5. Понятие миссии организации. Назначение и роль миссии в стратегическом управлении

***Кейс-задача***

**Кейс-задача 1.** Сформулировать миссию ПАО «Маслокомбинат «N». Основные виды деятельности ПАО «Маслокомбинат «N» являются: обеспечение населения продовольственными кисло-молочными продуктами, такими как молоко, кефир, сметана, творог, масло сливочное, сыры и т. д. Потребителями товаров являются все торговые точки г. Перми, а также продукция вывозится за пределы края. Предприятие осуществляет как розничную, так и оптовую торговлю, имеется сеть фирменных магазинов. Для удобства покупателей продукция расфасовывается в разнообразную упаковку.

**Для текущего контроля ТК 2:**

Проверяемая компетенция: ПК-2.1

**Тест (Тест)**

1. Раздел стратегического плана, в котором рассматриваются вопросы концепции стратегического маркетинга, анализа рынка, жизненного цикла товара, сегментирования рынка товара, стратегии ценообразования, классификации и анализа конкурентов, планирования сбыта и товародвижения, планирования рекламной кампании – это:
  - а. Стратегический план производства
  - б. Стратегический план управления персоналом
  - + в. Стратегический план маркетинга
2. Стратегия управления персоналом фирмы, производством, финансами и стратегии всех других сфер деятельности – это:
  - + а. Корпоративная стратегия
  - б. Функциональная стратегия
  - в. Бизнес-стратегия
3. Для чего может использоваться модель Бостонской консультативной группы?
  - а. Для формирования конкурентной стратегии фирмы
  - + б. Для формирования портфельной стратегии фирмы
  - в. Для формирования бизнес-стратегии фирмы
4. Какой из элементов не входит в состав стратегического плана?
  - + а. Инвестиционный план
  - б. Финансовый план
  - в. Маркетинговый план
5. Что лежит в основе конгломератной интеграции?
  - а. Отношения собственности
  - + б. Единое управление
  - в. Общность финансов
6. Если преобладает ценовая конкуренция, то наиболее эффективной стратегией является:
  - + а. Стратегия лидерства по ценам
  - б. Стратегия инноваций
  - в. Стратегия дифференциации сервиса
7. Согласно концепции стратегического менеджмента, на что стоит указывать работнику при постановке задачи?
  - а. Строго на круг его обязанностей
  - б. Строго на область приложения усилий
  - + в. На желаемый результат, а не на его обязанности и область приложения усилий
8. Кого принято считать предшественниками стратегического менеджмента и первыми стратегами?
  - + а. Античных философов



- б. Китайских философов
- в. Немецких военных стратегов
- 9. Какая из стратегий наиболее эффективна как средство выхода из кризиса?
  - + а. Принятие комплексных мер для резкого увеличения доходов
  - б. Придание товару или услуге тех свойств, за которые покупатель готов заплатить
  - в. Повышение цены товара до величины, способной покрыть издержки
- 10. Стратегия, которая предполагает отказ от долгосрочных взглядов на бизнес в пользу максимального получения доходов в краткосрочной перспективе – это стратегия:
  - а. Сокращения расходов
  - б. Развития продукта
  - + в. «Сбора урожая»

### ***Кейс-задача (КЗ)***

**Кейс-задача 2.** Сформулировать миссию ООО «Рай». Предметом деятельности ООО «Рай» является любая коммерческая деятельность, не запрещенная на территории Российской Федерации действующим законодательством России. Общество осуществляет следующие виды деятельности: - риэлтерская деятельность; - экскурсионно-туристическая деятельность с организацией перевозок пассажиров; - организация и проведение культурных, культурно-массовых и зрелищных мероприятий; - внешнеэкономическая деятельность.

### ***Доклад (Дкл), сообщение (Сбщ)***

1. Цели организации. Понятие и виды целей. Иерархия целей, цели роста.
2. Установление целей, фазы установления целей, способы установления целей, формы принятия решений.
3. Ситуационный анализ, его особенности и содержание.
4. Анализ сильных и слабых сторон фирмы.
5. Требования, предъявляемые к целям при их формировании. Факторы, оказывающие влияние на определение миссии.

### **Для текущего контроля ТК 3:**

Проверяемая компетенция: ПК-2.1

### ***Тест (Тест)***

1. Что такое функциональный бенчмаркинг?
  - а. Процесс изучения товаров, услуг, процессов работы фирм, которые являются прямыми конкурентами
  - + б. Процесс изучения товаров, услуг, процессов работы фирм, которые не являются прямыми конкурентами
  - в. Проведение независимой экспертной оценки работы фирмы
2. Что является основным недостатком системы научного управления Ф. Тейлора?
  - + а. Она реализуема лишь с дисциплинированными работниками
  - б. Она оторвана от реальных условий принятия решений
  - в. Уровень оплаты труда работников не зависит от качества их труда
3. Кто является автором научного труда «Общее и промышленное управление»?
  - а. Г. Форд
  - б. Ф. Тейлор
  - + в. А. Файоль

4. Какие критерии используются для дифференциации стратегических планов?
- а. Цели и принципы
  - + б. Цели и задачи
  - в. Задачи и методы
5. Стратегия представляет собой заранее спланированную реакцию фирму на:
- а. Изменение условий внутренней среды
  - + б. Изменение условий внешней среды
  - в. Конкурентные преимущества
6. Что является основным недостатком стратегического планирования?
- а. Невозможность создать потенциал для развития фирмы
  - б. Отсутствие альтернатив развития, кроме принятой
  - + в. Невозможность дать точную и детальную картину будущего
7. Стратегия определяет:
- + а. Границы возможных действий фирмы и принимаемых управленческих решений
  - б. Сознательность управления фирмой
  - в. Эффективность использования внутреннего и внешнего потенциала
8. Японские компании, сосредоточившие свои усилия на сегменте дешевых автомобилей, которые лидеры американской автоиндустрии считали не заслуживающими внимания, применили стратегию:
- а. Подражания
  - + б. Фланговой атаки
  - в. Обходного маневра
9. Что является исходным этапом процесса стратегического планирования?
- + а. Анализ среды
  - б. Изучение конкурентов
  - в. Поиск ресурсов
10. Стратегическая зона хозяйствования – это:
- а. Перспективный сегмент рынка
  - б. Свободная экономическая зона
  - + в. Сегмент окружающей бизнес-среды, на который организация вышла или желает выйти

### ***Кейс-задача (КЗ)***

**Кейс-задача 3.** Сформулировать миссию ООО« Мебель». Основными видами деятельности ООО« Мебель» является изготовление: - мебельных стенок, корпусной мебели, кухонных наборов, шкафов, тумбочек, нестандартных изделий по заказу. Коллектив общества с каждым годом осваивает дополнительные, не менее сложные, виды продукции. В последние годы произошло повышение объема реализации на 30 %, клиентам- пенсионерам – скидка 10%.

### **Для текущего контроля ТК 4:**

#### ***Тест (Тест)***

1. Что из ниже перечисленного является вариантами корпоративного стратегического портфеля?
- а. Портфель прибыли.+
  - б. Сбалансированный портфель.+
  - с. Портфель инвестиций.
  - д. Портфель роста.+
2. В каких из данных отраслей реализуются глобальные стратегии:
- а. Производство строительных материалов.
  - б. Сельское хозяйство.

- c. Часовая промышленность.+
  - d. Электроника.+
  - e. Авиастроение.+
3. Что лежит в основе построения матричных моделей:
- a. Норма прибыли.
  - b. Особенности выпускаемой продукции.+
  - c. Финансовые потоки.
4. Кто является автором схемы анализа пяти основных конкурентных сил, влияющих на рынок?
- a. Шендел
  - b. Хаттен
  - c. Хиггенс
  - d. Портер+
5. Основа стратегического планирования это:
- a. Учет тенденций развития рынка и внешней среды в целом.+
  - b. Предвидение возможностей.
  - c. Контроль отклонений.
6. Системный подход, обеспечивающий организации сбалансированность и общее направление роста- это:
- a. миссия
  - b. стратегия+
  - c. анализ конкурентов
  - d. анализ тенденций
7. Для формирования чего может использоваться Модель Бостонской консультативной группы?
- a. Конкурентной стратегии фирмы.
  - b. Портфельной стратегии фирмы.+
  - c. Функциональной стратегии фирмы.
8. Что не является элементом стратегического плана?
- a. План производства.
  - b. Инвестиционный план.+
  - c. Маркетинговый план.
  - d. Финансовый план.
9. Кому из ниже перечисленных легче покинуть отрасль:
- a. Безразлично.
  - b. Фирмам, обладающим специализированными активами.+
  - c. Фирмам, обладающим универсальными активами.
10. Каковы задачи маркетинга при выборе стратегии широкой дифференциации?
- a. создание качеств товара, за которые покупатель будет платить+
  - b. предложение товаров, аналогичных товарам конкурентов, по более низким ценам
  - c. это поиск путей снижения издержек

### ***Кейс-задача (КЗ)***

#### **«Аквариус»**

Пионер российского компьютерного производства (правильнее говорить о компьютерной сборке) фирма «Аквариус Системе Информ» объявила о том, что она практически выходит из этого бизнеса и концентрируется на продаже в России зарубежных компьютеров. В связи с тем, что намечается выход на российский рынок таких известных компьютерных производителей, как фирмы «Фудзицу», «Диджитал», «Аквариус» надеялась добиться успеха в сбытовом бизнесе. Проанализирован ситуацию, было решено компьютерное производство законсервировать до тех пор, пока не сложатся предпосылки для возврата в «производственный» бизнес. Сборкой персональных компьютеров фирма

занялась еще в 1990 г. Тогда это было революционным начинанием. И не столько потому, что фирма «Аквариус», имевшая в то время статус совместного предприятия, решила заняться производством, а не импортом компьютерной техники, как это делало подавляющее большинство советских фирм, но и в первую очередь потому, что предприятие открыло свой завод по сборке компьютеров в г. Шуя Ивановской 30 области. Было очень много восторженных высказываний по поводу начинаний фирмы «Аквариус». Прогнозы были исключительно оптимистичными. Мощности завода в Шуе позволяли производить 10 тыс. компьютеров в месяц. В условиях тогдашней экономики важно было вписаться в систему плановых поставок. Фирме «Аквариус» удалось заключить выгодный контракт с «Союз ЭВМ комплектом», осуществлявшим поставки персональных компьютеров в рамках всего Советского Союза. В соответствии с договором «Союз ЭВМ комплект» должен был закупить у «Аквариуса» 35 тыс. персональных компьютеров. Далее эта цифра автоматически увеличивалась до 75 тыс. Однако «обвал» рубля и введение повышенных таможенных 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 фирме пришлось искать покупателей на рынке. Это заставило ее сократить производство до 1 тыс. компьютеров в месяц. Далее ситуация еще более усложнилась. В результате производство упало до 200—300 компьютеров в месяц, а число работников сократилось втрое — со 150 до 50 человек. Для того чтобы завод работал безубыточно, необходимо было производить 1,5 тыс. компьютеров в месяц. Сбыт такого количества фирме был не под силу. Была сделана попытка начать производство кассовых аппаратов. Но это не дало желаемого результата. В условиях сокращения производства руководство фирмы пыталось сохранить кадры, однако все-таки вынуждено было пойти на увольнение работников. В конце концов, на заводе остались только квалифицированные сборщики, которые в случае появления заказов на компьютеры должны были осуществлять их сборку. Трудности «Аквариусу» удалось преодолеть благодаря тому, что фирма пошла на диверсификацию. Переориентировав свой капитал с компьютерного производства на финансовую сферу, а также торговлю и строительство, фирма добилась того, что ее годовой оборот 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 31 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. Их возглавила холдинговая компания, которая владела контрольным пакетом акций.

### **Вопросы**

1. Насколько 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?

### ***Доклад (Дкл), сообщение (Сбщ)***

1. Базисные (эталонные) стратегии развития бизнеса.
2. Позиционирование фирмы на рынке.
3. Стратегии разработки новых товаров.
4. Стратегия фирмы как единство миссии фирмы и иерархии целей фирмы.
5. Стратегическое решение как сфера риск-менеджмента.
6. Прогнозирование стратегических последствий принимаемых решений.

7. Формирование стратегических целей и стратегии предприятий.
8. Стратегия внешнеэкономической деятельности предприятия.
9. Стратегический потенциал организации.
10. Стратегия дифференциации.

#### Для текущего контроля ТК 5:

##### *Тест (Тест)*

1. Позиционными стратегиями рыночного лидера могут быть:
  - a. Игнорирование слабых соперников.
  - b. Создание новых конкурентных преимуществ.
  - c. Укрепление позиций на существующих рынках.+
  - d. Препятствование соперникам.+
  - e. Запугивание соперников.
2. Что является основой стратегии дифференциации?
  - a. Высокое качество товаров и услуг.
  - b. Уникальность продукции, признанная покупателями.+
  - c. Значительное разнообразие продукции.
  - d. Интенсивная реклама новинок.
3. Анализ чего позволяет провести SWOT-анализ?
  - a. состояния компании+
  - b. доли на рынке
  - c. достижимости цели
4. Дифференциация это:
  - a. Способность удовлетворять особые потребности покупателей.+
  - b. Увеличение разнообразия условий и результатов производственной и сбытовой деятельности.
  - c. Разработка, производство и сбыт товаров более эффективными способами, чем конкуренты.
5. Что из данного является главными причинами стратегических преобразований?
  - a. Приход нового высшего руководства.+
  - b. Наступление технологических разрывов.
  - c. Кардинальное изменение рыночной ситуации.+
  - d. Отсутствие единой позиции у акционеров компании.
  - e. Трудовые конфликты.
6. Барьер для проникновения в отрасль новых производителей:
  - a. Законодательные ограничения.
  - b. Все перечисленное.+
  - c. Более низкие издержки действующих в отрасли компаний.
  - d. Патенты и лицензии.
7. Какие из типов подразделений приносят фирме максимальные чистые доходы:
  - a. «Дойные коровы».+
  - b. «Звезды».
  - c. «Собаки».
8. Верно ли утверждение, что в пирамиде создания стратегии цели функциональных единиц непосредственно связаны с миссией корпорации и целями хозяйственных подразделений
  - a. да
  - b. нет+
9. Что в первую очередь предполагает стратегия последователя за лидером?
  - a. Атаку на лидера.
  - b. Внедрение инноваций.

- c. Защиту своей доли рынка.+
  - d. Повышение интенсивности конкурентной борьбы.
10. Кто принимает деловые стратегические решения?
- a. сотрудники фирмы
  - b. корпоративноуправление+
  - c. менеджеры среднего и высшего звена

### **Кейс-задача (КЗ)**

#### **Система бирж «Алиса»**

Декларация независимости государства «Алиса» провозглашена на июньском (2020) «Большом совете президентов». Согласно Единому положению о системе «Алиса» будут созданы единые институты «государства»: кредитно-ипотечный банк, страховой фонд, службы налогового планирования, маркетинга, рекламы, безопасности и лоббирования. В положение включены пункты о взаимном зачете платежей между членами системы (как расчетные единицы будут использоваться собственные деньги — «алиски») и о мобилизации средств ее участников для финансирования проектов, признанных наиболее перспективными, с последующим долевым участием в прибыли. Помимо основного положения разрабатываются конкретизирующие его документы о едином юридическом, коммерческом, производственном, финансовом и информационном пространстве системы, а также о единой политике в области «*public relations*». По оценкам экспертов необходимость перестройки «Алисы» связана с существенными финансовыми затруднениями, возникшими главным образом в результате стагнации торговых операций, дефицита свободных денежных средств и осложнения в платежных отношениях в рамках СНГ, повлиявших на взаимодействие между подразделениями системы, оказавшимися в разных государствах Содружества.

Несмотря на масштабность заявления, речь идет всего лишь о структурной — хотя и достаточно серьезной — перестройке в направлении консолидации и централизации системы, «цементирования» ее организационного строения.

#### **Вопросы для анализа ситуации (письменно)**

1. Определите, на основе представленной ситуации, какие стратегические решения были приняты?
2. Создание какого стратегического образа преследовала перестройка «Алисы»?
3. Если судить по приведенной выше информации, какие факторы внешней среды прямого воздействия стали причиной затруднений в деятельности системы бирж «Алиса»?
4. Опишите взаимосвязь факторов внешней среды прямого и косвенного воздействия и их влияние на организацию.
5. Какую стратегию выработало руководство системы бирж? Насколько она соответствовала быстро меняющимся условиям внешней среды?
6. Какова результативность и эффективность предпринятой стратегии? Можно ли ее считать фактором развала мощной системы бирж?
7. Какие проблемы, присущие непосредственно данной стратегии, могут привести к неполучению синергического эффекта?
8. Достаточно ли будет на практике, как отмечено в примере, ограничиться стратегическими изменениями, касающимися только структурной перестройки, для успешной реализации выбранной стратегической линии развития?

**Доклад (Дкл), сообщение (Сбщ)**

1. Цели и мотивы диверсификации.
2. Сущность и методы портфельного анализа.
3. Деловой комплексный анализ (проект PIMS).
4. Цели, принципы, методы управленческого анализа.
5. Матрица Бостонской консультационной группы. Особенности построения и недостатки.
6. Определение структуры управленческого анализа: система McKinsey, цепочка ценностей Портера, подход Омаэ.
7. Анализ микросреды стратегического управления.
8. Конкурентные преимущества на основе низких издержек.
9. Матрица Ансоффа и трехмерная система Абея в портфельном анализе.
10. Стратегические группы конкурентов.

**Для текущего контроля ТК 6:**

***Тест (Тест)***

1. Что может предполагать стратегия вертикальной интеграции?
  - a. Объединение частных и государственных предприятий.
  - b. Объединение предприятий, занимающих смежные ступеньки производственной цепочки.+
  - c. Объединение мелких и крупных предприятий.
  - d. Объединение предприятий разных сфер деятельности.
  - e. Объединение предприятий одной сферы деятельности.
2. Чем отличаются тактические цели от стратегических?
  - a. масштабность
  - b. краткосрочность+
  - c. специфичность
3. Что из данного является примером реализации стратегии связанной горизонтальной интеграции:
  - a. Приобретение «Северсталью» автомобильного завода ГАЗ.
  - b. Приобретение автомобильным концерном «Фольксваген» заводов «Шкода».+
  - c. Приобретение компанией «Лукойл» сети заправок в США.
4. Стратегии фирм, играющих вторые роли:
  - a. Могут принципиально различаться.+
  - b. Однотипны.
5. Когда произошел переход к стратегическому планированию?
  - a. В 1950-60-е гг.
  - b. В 1930-40-е гг.
  - c. В 1970-80-е гг.+
6. Какие стратегии разрабатываются в одноотраслевой (недиверсифицированной) компании разрабатываются:
  - a. деловая
  - b. функциональная
  - c. операционная
  - d. все вышеперечисленные варианты+
7. На что нацелена стратегия лидерства по издержкам?
  - a. Создание благоприятного имиджа организации.
  - b. Обеспечение более низких издержек на товар по сравнению с конкурентами.+
  - c. Повышение вознаграждения персонала.
  - d. Придание товару свойств, важных для покупателя и отличающих его от конкурентных.
8. Фокусирование означает реализацию на рыночном сегменте:

- a. Только стратегии дифференциации.
  - b. Обеих стратегий одновременно.
  - c. Только стратегии низких издержек.
  - d. Любой из двух стратегий.+
9. Как называется стратегия, в которой используются технические эксперты для изучения проблемы?
- a. нормативная стратегия
  - b. директивная стратегия
  - c. аналитическая стратегия+
  - d. стратегия основанная на переговорах
10. В каких из данных отраслей острее конкуренция?
- a. Зрелых.
  - b. Развивающихся.+
  - c. В отраслях, переживающих спад.
  - d. Зарождающихся.

### ***Кейс-задача (КЗ)***

Каждый из двух видов бизнеса Корпорации А можно кратко охарактеризовать следующим образом:

Бизнес А: Бизнес достаточно молодой, находится на стадии освоения рынка товаров, основанных на новейших технологиях. Энергично осуществляется поиск новых потребителей своей инновационной продукции. Объем продаж растет достаточно быстро, но ощутимой прибыли пока нет. Поток денежной наличности отрицательный, так как фирма инвестирует наличность в развитие данного вида бизнеса.

Независимо от поведения своих конкурентов данный вид бизнеса сам выбирает стратегии поведения на рынке, так как имеет определенные преимущества перед конкурентами, относительная доля рынка достаточно высокая, но абсолютного преимущества на рынке бизнес пока не имеет.

Бизнес Б: Покупатели постепенно теряют интерес к продукции данного бизнеса, так как продукция бизнеса вытесняется с рынка более совершенными и инновационными товарами бизнеса А. Происходит заметное падение спроса, уменьшение числа конкурентов и сужение ассортимента выпускаемой продукции. В результате у бизнеса практически отсутствуют важные ресурсы для его поддержания, он имеет целый ряд слабых сторон, мешающих ему приносить ощутимую прибыль Корпорации А.

Используя данную информацию:

- 1) определите стадии зрелости и конкурентные позиции данных отраслей Корпорации А;
- 2) определите положение каждого вида бизнеса на матрице модели ADL/LC;
- 3) осуществите «естественный выбор» стратегии развития каждого бизнеса в соответствии с его позицией на матрице.

### ***Для ОМ Пример билета***

#### ***Билет 1***

1. Понятие о конкуренции и виды конкурентных стратегий развития организации.
2. Перечень всех характеристик SWOT-анализа .
3. Кейс-задача



1. Взаимосвязь внешней среды с основными понятиями стратегического управления.

2: Матрица МакКинзи.

3. Кейс-задача

Примеры кейс-задач на экзамене:

Кейс. Составьте SWOT-анализ

1. ООО Цветочная клумба

2. магазин Лента.

3. магазин АТАК

Кейс. Составьте матрицу БКГ

Кейс. Составьте PEST-анализ