МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение

высшего образования

«Забайкальский государственный университет»

(ФГБОУ ВО «ЗабГУ»)

Факультет экономики и управления

Кафедра менеджмента и управления песоналом

**УЧЕБНЫЕ МАТЕРИАЛЫ**

**для студентов заочной формы обучения**

(с полным сроком обучения)

по дисциплине «Актуальные проблемы стратегического управления»

для направления подготовки 38.04.02 «Менеджмент»

магистерская программа «Финансовый менеджмент»

Общая трудоемкость дисциплины (модуля) – 4 зачетные единицы

Форма текущего контроля в семестре – контрольная работа

Курсовая работа (курсовой проект) (КР, КП) – нет.

Форма промежуточного контроля в семестре – 4 семестр – зачет

**Краткое содержание курса**

Тема 1. Стратегические проблемы развития предприятий и организаций в современных условиях

Понятие стратегических проблем организаций. Отличия стратегических проблем организаций от оперативных проблем. Отличие стратегических проблем от слабых сторон деятельности организаций. Особенности выявления стратегических проблем. Специфические стратегические проблемы отраслей экономики.

Тема 2. Стратегия предприятия, стратегическое управление

Стратегическое управление в системе менеджмента: понятие стратегического менеджмента; стратегический аспект в управлении организацией. Развитие стратегического менеджмента. Стратегическое планирование и стратегический менеджмент. Модель стратегического управления: модель процесса стратегического управления; элементы модели и их содержание; особенности процесса стратегического управления.

Тема 3. Стратегический маркетинг

Понятие стратегического маркетинга. Функции стратегического маркетинга. Продуктовомаркетинговая стратегия. Первичный уровень продуктово-маркетинговой стратегии. Продуктовый профиль организации: понятие, методики анализа при определения продуктового профиля. Базовые конкурентные стратегии. Вторичный уровень продуктово-маркетинговой стратегии: ключевые позиции продуктово-маркетинговой стратегии.

Тема 4. Ситуационный стратегический анализ

Анализ внешней среды организации: понятие, элементы и структура внешней среды организации, методы ее анализа. Анализ внутренней среды организации: понятие, элементы и структура внутренней среды организации, методы ее анализа. Сценарное планирование как завершающий этап стратегического ситуационного анализа.

Тема 5. Формирование стратегических целей и стратегии предприятия

Миссия, цели, приоритеты: понятие миссии организации, содержание миссии; понятие цели, оперативные и стратегические цели; стратегические целевые приоритеты. Методологические подходы к формированию стратегии предприятия: стратегия организации – система бизнес-стратегий; стратегия организации – система функциональных стратегий организации. Разработка стратегий отдельных бизнесов и их системы. Типовые варианты бизнес-стратегий. Модели выбора бизнес-стртегий: Модель BCG, Модель GE/McKinsey. Разработка стратегии организации как системы функциональных стратегий бизнесов (организации). Стратегия управления персоналом. Финансовая стратегия. Производственная стратегия. Продуктовомаркетинговая стратегия

Тема 6. Стратегия и техническая политика предприятия

Техническая политика предприятия: технические средства на предприятии, понятие технической политики. Производственная стратегия как форма реализации положений технической политики предприятия. Критерии постановки целей производственной стратегии. Ключевые позиции производственной стратегии.

Тема 7. Стратегия внешнеэкономической деятельности

Внешнеэкономическая деятельность предприятия: понятие, цели, формы. Стратегические решения во внешнеэкономической деятельности. Стратегии выбора целевого рынка для внешнеэкономической деятельности: стратегия «муравья», стратегия «стрекозы». Стратегии проникновения на внешние рынки: стратегии расширения зарубежных рынков, стратегии сохранения зарубежных рынков, стратегии лидерства, вынужденные стратегии. Принципы построения внешнеэкономических служб в торговой организации

Тема 8. Стратегия и организационная структура

Взаимоопределенность стратегии и организационной структуры. Процесс изменения организационной структуры. Стратегические изменения как внутреннее содержание стратегии. Система стратегических изменений. Основные области стратегических изменений.

Тема 9. Стратегический потенциал организации

Стратегический потенциал организации: понятие, составляющие. Конкуренция и конкурентная среда. Виды конкуренции. Стратегический анализ конкурентов и конкуренции. Стратегические конкурентные группы. Конкурентные преимущества и конкурентоспособность. Понятие конкурентных преимуществ. Классификация конкурентных преимуществ. Источники конкурентных преимуществ. Виды конкурентных преимуществ. Понятие конкурентоспособности, конкурентоспособность товара и конкурентоспособность фирмы как производственной системы. Конкурентная позиция. Позиционирование. Варианты конкурентной позиции организации.

Тема 10. Проектирование систем управления

Система управления и ее элементы. Управляющая подсистема. Управляемая подсистема. Субъект управления. Объект управления. Механизм управления. Проектирование систем управления. Организационное проектирование. Стадии процесса организационного проектирования.

**Форма текущего контроля**

**4 семестр - Контрольная работа**

Темы контрольных работ

Выбор контрольного задания студентом осуществляется самостоятельно по последней цифре его зачетной книжки на основе следующей таблицы.

Выбор заданий контрольной работы

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Последняя цифра зачетной книжки | Вариант задания | |
| Номера теоретических вопросов | Номера практического задания |
| 1 | 1, 11 | 1 |
| 2 | 2, 12 | 2 |
| 3 | 3, 13 | 3 |
| 4 | 4, 14 | 4 |
| 5 | 5, 15 | 5 |
| 6 | 6, 16 | 6 |
| 7 | 7, 17 | 7 |
| 8 | 8, 18 | 8 |
| 9 | 9, 19 | 9 |
| 0 | 10, 20 | 10 |

СПИСОК КОНТРОЛЬНЫХ ЗАДАНИИ  
Теоретические вопросы

1. Эволюция проблем производства и эволюция систем управления: переход к стратегическому менеджменту. Содержание основных понятий, характеризующих эволюцию систем управления.
2. Стратегическое управление и стратегия: ключевые черты (признаки). Оценка нестабильности внешней среды и выбор системы управления фирмой.
3. Системный, организационный, процессный, ситуационный подходы к фирме как объекту стратегического управления. Фирма как производственная система. Стратегический потенциал и стратегические ресурсы фирмы.
4. Процесс и функции стратегического управления. Внутренняя и внешняя среда фирмы, микро- и макросреда.
5. Конкурентоспособность и конкурентное преимущество фирмы. Конкурентный статус фирмы и его оценка по И. Ансоффу.
6. Факторы формирования конкурентоспособности фирмы: внешние (национальный ромб) и внутренние (стратегический потенциал и стратегические ресурсы). Международная конкуренция и конкурентоспособность страны, региона.
7. Задачи и этапы стратегического управления: их краткая характеристика. Модель и основные результаты стратегического управления.
8. Стратегический анализ внешней среды фирмы.
9. Стратегический анализ внутренней среды фирмы.
10. Структуризация стратегических целей организации. Программно-целевой метод управления: этапы и оценка целей.
11. Система стратегий и их классификация. Пирамида стратегий Томпсона - Стрикленда. Краткая характеристика цепочки стратегий: общая стратегия - корпоративная стратегия - деловая (конкурентная) стратегия - функциональные стратегии - операционные стратегии.
12. Общая стратегия компании. Корпоративная стратегия компании.
13. Конкурентная стратегия. Функциональные и операционные стратегии.
14. Стратегический маркетинг и корпоративная стратегия: цели и задачи.
15. Выбор стратегии на основе матричного анализа: матрицы БКГ и Мак-Кинзи. Управление корпоративным портфелем.
16. Стратегия инвестиционной деятельности и стратегия обновления.
17. Многонациональная и глобальная стратегии. Основные виды международных стратегий.
18. Глобальная стратегия и конкурентные преимущества. Международные стратегические альянсы.
19. Основы выполнения стратегии. Приведение организационной структуры в соответствие со стратегией.
20. Проектирование систем управления. Стратегические преимущества и недостатки организационных структур: функциональной, региональной, децентрализованной и др.

Практические задания

(выполняются на примере конкретной компании, отрасли, ситуации)

1. Оценка нестабильности внешней среды и выбор типа системы управления конкретной компании.
2. Анализ основных экономических показателей отрасли, перспектив ее развития и привлекательности (на примере отрасли, в которой работает фирма или собирается работать).
3. Анализ конкуренции в отрасли на основе моделей пяти сил конкуренции и стратегических групп (на примере конкретной отрасли, где работает или будет работать компания).
4. Анализ стратегических показателей фирмы SWOT-анализ.
5. Оценка конкурентной силы (конкурентоспособности) фирмы (региона, страны: - по выбору студента).
6. Разработка и оценка «дерева целей» конкретной компании.
7. Разработка видения, миссии, целей, общей и деловой стратегии фирмы.
8. Разработка матриц БКГ и Мак-Кинзи и выбор корпоративной стратегии компании.
9. Выбор стратегий бизнеса фирмы на основе одного или нескольких (по выбору студента) методов: анализа разрывов, анализа стратегических кривых (эффекта масштаба, безубыточности и др.).
10. Разработка и обоснование функциональной стратегии конкретной фирмы: маркетинговой, ценовой, товарной, производственной и др. (по выбору студента).

**Форма итогового контроля**

**4 семестр – зачет**

Тестовые задания

Пример заданий для тестового контроля уровня усвоения учебного материала

1. В теории стратегического менеджмента философия фирмы - это форма

выражения , совокупность важнейших принципов и качественных

целей организации.

а) образа;

б) миссии;

в) стратегии.

1. является документом, на основании которого предприниматель

может аргументировано убедить финансово-кредитное учреждение в необходимости и целесообразности представления ему финансовых средств.

а) бизнес-проект;

б) технико-экономическое обоснование;

в) бизнес-план.

1. С точки зрения стратегического менеджмента стратегия состоит

в концентрации усилий организации в определенных приоритетных направлениях, где она пытается достичь превосходства над другими

а) лидерства в снижении издержек;

б) фокусирования;

в) умеренного роста.

1. Под стратегией организации в стратегическом менеджменте понимается:

а) бизнес-план внедрения нового продукта, технологии производства или социально­экономического метода управления;

б) комплексный план, предназначенный для осуществления миссии и достижения целей организации;

в) технико-экономическое обоснование ближайшего будущего организации.

1. Процесс 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) управленческий анализ;

в) проблемный анализ.

1. Что из ниже перечисленного принято считать элементами внутренней среды организации?

а) цели;

б) персонал;

в) методы решения управленческих задач.

1. Назовите исходный процесс стратегического управления?

а) анализ среды;

б) выбор стратегии;

в) определение миссии и целей.

1. Какая характеристика подхода « Стратегические изменения» является наиболее точной?

а) суть подхода заключается в управлении стратегическими изменениями посредством методов эффективного обучения персонала;

б) выделение стратегических изменений в систему; обеспечение этой системы необходимыми ресурсами; контроль и обратная взаимосвязь;

в) приоритетное обеспечение стратегических изменений необходимыми ресурсами; управление реализацией стратегических изменений менеджерами организации.

1. Какими особенностями характеризуются стратегические решения:

а) инновационные по своей природе;

б) направлены на задачи;

в) неопределенные по своей природе;

г) субъективные по своей природе;

д) объективные по своей природе?

1. Стратегия глобализма основана:

а) на стандартизации товара и стандартизации рекламы;

б) на стандартизации товара и использовании мирового маркетинга;

в) на фрагментарной деятельности предприятий отрасли;

г) на полностью тождественной стратегии внешнеэкономической деятельности.

1. Функция планирования отвечает на три вопроса. Какой из данных вопросов лишний:

а) для чего нам это надо;

б) куда мы хотим двигаться;

в) где мы находимся.

1. Для выбора роста компании существуют такие стратегии, как:

а) организационная, экономическая, деловая;

б) портфельная, деловая, функциональная;

в) портфельная, деловая.

1. Генеральной целью стратегического планирования являются:

а) прибыль;

б) рост величины стоимости капитала фирмы;

в) объем реализации.

1. Какие показатели используются в качестве основных целей в финансовом планировании:

а) показатели маневренности;

б) финансовой устойчивости;

в) все варианты верны.

1. Управленческое обследование это:

а) методическая оценка функциональных задач предприятия, предназначенная для выявления ее сильных и слабых сторон;

б) совокупность системы классификации информации, информационного фонда необходимого для выполнения функциональных задач;

в) совокупность средств и форм юридического воздействия.

1. Исходной базой для постановки целей планирования являются:

а) цели верхнего уровня управления предприятием;

б) тактические цели;

в) оперативные цели.

1. Существует три этапа управления контролем. Какой из них лишний?

а) точное определение целей;

б) установление стандартов;

в) реализация действий;

г) изменение того, что было в действительности.

1. Наиболее распространенной формой текущего планирования является:

а) бизнес - план предприятия;

б) оперативный план;

в) годовой план.

1. Какая ошибка наиболее часто повторяется при реализации новой стратегии?

а) отсутствие необходимых ресурсов;

б) неспособность и отсутствие желания осуществлять стратегическое планирование;

в) плохое знание внешнего рынка;

г) новая стратегия автоматически налагается на старую структуру.

1. По отношению к сфере бизнеса стратегический менеджмент предполагает:

а) выбор структуры организации;

б) поиск сферы деятельности;

в) выбор стратегии выживания.

1. Портфельный анализ - это:

а) инструмент, с помощью которого руководство компании выявляет и оценивает свою хозяйственную деятельность с целью вложения средств в наиболее прибыльные ее направления;

б) совокупность относительно самостоятельных финансовых подразделений, принадлежащих к структурам по выявлению привлекательных направлений функционирования;

в) инструмент для создания, понятия ясной картины по формированию плана затрат и прибылей в диверсифицированной компании.

1. Получаемая отраслью прибыль по модели Портера зависит:

а) от ценности товара для покупателя, которая определяется важностью потребности и наличием товаров-заменителей;

б) уровня конкуренции между соперничающими производителями;

в) способности фирм, находящихся на различных стадиях производства и распределения, взаимно договариваться;

г) всего вышеперечисленного.

1. Лидерство по затратам достигается за счет:

а) жесткого контроля над затратами;

б) контроля над накладными расходами;

в) снижения расходов на исследования и разработки;

г) снижения расходов на рекламу;

д) всего вышеперечисленного.

1. В модифицированной матрице БКГ все виды деятельности делятся на:

а) два вида;

б) три вида;

в) четыре вида.

1. Разработка стратегии в основном связана:

а) с рыночной предпринимательской деятельностью;

б) политической обстановкой;

в) психологическим окружением;

г) финансовыми кризисами.

На оценку степени сформированностизнаниевой компоненты компетенции при рубежном контроле отводится не менее 10 вопросов теста. Число правильных ответов теста от 45 до 74% соответствует начальному (пороговому) уровню овладения компетенцией, от 75 до 94 % - базовому уровню, от 95до 100 % - повышенному (продвинутому) уровню сформированности компетенции.

**Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины**

Основная литература (О):

1. Голубков, Е. П. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для академического бакалавриата / Е. П. Голубков. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 290 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-03369-4. — Режим доступа : [www.biblioonline.ru/book/strategicheskiy-menedzhment-433092](http://www.biblioonline.ru/book/strategicheskiy-menedzhment-433092)

2. Зуб, А. Т. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для академического бакалавриата / А. Т. Зуб. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 375 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-03013-6. — Режим доступа : [www.biblio-online.ru/book/strategicheskiy-menedzhment-432044](http://www.biblio-online.ru/book/strategicheskiy-menedzhment-432044)

3. Литвак, Б. Г. Стратегический менеджмент : учебник для бакалавров / Б. Г. Литвак. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 507 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-2929-4. — Режим доступа : [www.biblio-online.ru/book/strategicheskiy-menedzhment425854](http://www.biblio-online.ru/book/strategicheskiy-menedzhment425854)

Нормативно-правовые документы (НПД):

1. "Конституция Российской Федерации" (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 N 6- ФКЗ, от 30.12.2008 N 7-ФКЗ, от 05.02.2014 N 2-ФКЗ, от 21.07.2014 N 11-ФКЗ). Режим доступа: <http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/>

2. "Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая)" от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 18.07.2019). Режим доступа: <http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/>

3. Федеральный закон от 08.02.1998 N 14-ФЗ (ред. от 23.04.2018) "Об обществах с ограниченной ответственностью" Режим доступа: <http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_17819/>

Дополнительная литература (Д):

1. Мардас, А. Н. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для академического бакалавриата / А. Н. Мардас, О. А. Гуляева, И. Г. Кадиев. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 176 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534- 06388-2. — Режим доступа : [www.biblio-online.ru/book/strategicheskiy-menedzhment-434725](http://www.biblio-online.ru/book/strategicheskiy-menedzhment-434725)

2. Отварухина, Н. С. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для академического бакалавриата / Н. С. Отварухина, В. Р. Веснин. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 336 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-02841-6. — Режим доступа : [www.biblio-online.ru/book/strategicheskiy-menedzhment-433882](http://www.biblio-online.ru/book/strategicheskiy-menedzhment-433882)

3. Сидоров, М. Н. Стратегический менеджмент : учебник для прикладного бакалавриата / М. Н. Сидоров. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 158 с. — (Бакалавр. Прикладной курс). — ISBN 978-5-534-08723-9. — Режим доступа : [www.biblioonline.ru/book/strategicheskiy-menedzhment-434076](http://www.biblioonline.ru/book/strategicheskiy-menedzhment-434076)

4. Скобкин, С. С. Стратегический менеджмент в индустрии гостеприимства и туризма : учебник для вузов / С. С. Скобкин. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 442 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-04473-7. — Режим доступа : [www.biblio-online.ru/book/strategicheskiy-menedzhment-v-industrii-gostepriimstva-iturizma-438659](http://www.biblio-online.ru/book/strategicheskiy-menedzhment-v-industrii-gostepriimstva-iturizma-438659)

5. Тебекин, А. В. Стратегический менеджмент : учебник для прикладного бакалавриата / А. В. Тебекин. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 333 с. — (Бакалавр. Прикладной курс). — ISBN 978-5-9916-5133-2. — Режим доступа : www.biblioonline.ru/book/strategicheskiy-menedzhment-444145

Перечень информационно-справочных систем

1. Информационная справочно-правовая система Консультант плюс (локальная версия)

2. Справочно-правовая система Гарант (локальная версия)

Перечень электронно- образовательных ресурсов

1. ЭБС «ИНФРА–М» <http://znanium.com>

2. ЭБС «Лань» Книжная коллекция «Инженерно-технические науки» [www.e.lanbook.com](http://www.e.lanbook.com)

3. ЭБС BOOK.ru <http://www.book.ru>

4. ЭБС «ЮРАЙТ» <https://biblio-online.ru/>

Перечень профессиональных баз данных

1. База данных Научной электронной библиотеки eLIBRARY.RU <http://elibrary.ru>

2. Библиографическая и реферативная база данных Scopus <https://www.elsevier.com/solutions/scopus>

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

1. Сайт «Компьютерная поддержка учебно-методической деятельности филиала» <http://vrgteu.ru>

2. Единое окно доступа к образовательным ресурсам - федеральная информационная система открытого доступа к интегральному каталогу образовательных интернет-ресурсов и к электронной библиотеке учебно-методических материалов для всех уровней образования: <http://window.edu.ru/>