

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Лельчицкий Игорь Давыдович

Должность: и.о. проректора по образовательной деятельности

Дата подписания: 08.07.2026 12:21:20

Уникальный программный ключ:

aa5b5ee17d97a2e4d94e98e995320af94f043ce2

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
ФГБОУ ВО «Тверской государственный университет»



Рабочая программа дисциплины (с аннотацией)

Стратегический менеджмент

Специальность

38.05.01 Экономическая безопасность

Специализация

Управление экономической безопасностью хозяйствующих субъектов

Для студентов 4 курса очной формы обучения

4 курса заочной формы обучения

Составитель: Старшинова Т.А., к.э.н., доцент

Тверь, 2024

I. Аннотация

1. Цель и задачи дисциплины

Целью освоения дисциплины является: теоретико-практическая подготовка обучающихся в области стратегического управления различных видов юридических лиц, позволяющая решать и обосновывать профессиональные задачи, направленные на совершенствование организационно-управленческой, финансовой и предпринимательской деятельности, используя методы и инструменты стратегического менеджмента.

Задачами освоения дисциплины являются:

- предоставление теоретических и методологических знаний в области стратегического управления организации;
- приобретение навыков применения полученных знаний в практической деятельности организации;
- приобретение навыков по стратегическому анализу деятельности организации на основе использования методологии и инструментов стратегического анализа, а также по оценке влияния внутренних и внешних факторов на экономику организации;
- развитие у обучающихся способностей, связанных с принятием стратегических управленческих решений, разработкой мероприятий по повышению эффективности деятельности организации в условиях рынка с учетом отраслевых особенностей и передового опыта других организаций;
- формирование у обучающихся навыков стратегического анализа и принятия стратегических решений как условия эффективного менеджмента организации.

2. Место дисциплины в структуре ООП

Дисциплина «Стратегический менеджмент» относится к части, формируемой участниками образовательных отношений, учебного плана по специальности 38.05.01 Экономическая безопасность специализация «Управление экономической безопасностью хозяйствующих субъектов».

В логическом и содержательно-методическом контексте дисциплина «Стратегический менеджмент» взаимосвязана с другими частями образовательной программы, в частности с дисциплинами: Управление персоналом, экономика организаций, теория и практика управления и др.

Освоение дисциплины «Стратегический менеджмент» является предшествующим для проведения всех типов производственной практики, предусмотренных учебным планом, а также для изучения дисциплин: Управление экономической безопасностью хозяйствующего субъекта, моделирование бизнес-процессов и др.

3. Объем дисциплины: 4 зачетных единиц, 144 академических часов, в том числе для очной формы обучения:

контактная аудиторная работа 68 часов: лекции 34 часа, практические занятия 34 часа ;

самостоятельная работа: 76 часов.

для заочной формы обучения:

контактная аудиторная работа 14 часов: лекции 8 часов, практические занятия 6 часов;

самостоятельная работа: 130 часов.

за

4. Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Планируемые результаты освоения образовательной программы (формируемые компетенции)	Планируемые результаты обучения по дисциплине
ПК-1 Способен осуществлять руководство самостоятельным структурным подразделением, командами, проектами, организацией в сфере экономической безопасности	ПК-1.2 - Выбирает и обосновывает стратегию, разрабатывает стратегические планы и программы организационного развития самостоятельного структурного подразделения (филиала) и организации

5. Форма промежуточной аттестации и семестр прохождения:

- по очной форме обучения – экзамен, 7 семестр;
- по заочной форме обучения – экзамен, 7 семестр.

6. Язык преподавания русский.

II. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий

Для очной формы обучения

Учебная программа – наименование разделов и тем	Всего (час.)	Контактная работа (час.)					Самосто- ятельная работа, в том числе контроль (час.)
		Лекции		Практические занятия		Контроль самостоя- тельной работы (в том числе курсовая работа)	
		все- го	в т.ч. практи- ческая подго- товка	всего	в т.ч. практи- ческая подго- товка		
Раздел 1. Концепция и сущность стратегического менеджмента Тема 1.1 Истоки и основные понятия стратегического менеджмента	11	2		2			6
Тема 1.2 Сущность и классификация стратегий	12	2		2			6
Раздел 2. Методологические основы стратегического анализа Тема 2.1 Принципы и методы стратегического анализа	14	2		2			6
Тема 2.2 Принципы и методы анализа внутренней среды	12	2					6
Тема 2.3.SWOT-анализ	18	4		4	2		6
Раздел 3. Типы стратегий бизнеса Тема 3.1 Корпоративные стратегии. Портфельные стратегии.	14	4		2			6

Тема 3.2. Стратегии роста	12	4		2			6
Тема 3.3 Конкурентные стратегии	12	2		4			6
Тема 3.4 Функциональные стратегии	14	2		4			6
Тема 3.5 Классификация стратегий по этапам жизненного цикла организации	12	2		2			6
Раздел 4. Стратегическое планирование и реализация стратегий					2		
Тема 4.1 Процесс стратегического планирования	12	2		2			4
Тема 4.2 Выбор стратегических альтернатив	12	2		4			6
Тема 4.3 Организация реализации стратегии	13	2		2			4
Тема 4.4 Организационная структура процесса эффективного стратегического управления (сетевые и проектные структуры)	12	2		2			4
ИТОГО	144	34	0	34	4	0	76

Для заочной формы обучения

Учебная программа – наименование разделов и тем	Всего (час.)	Контактная работа (час.)				Самосто- ятельная работа, в том числе контроль (час.)	
		Лекции		Практические занятия			Контроль самостоя- тельной работы (в том числе курсовая работа)
		все- го	в т.ч. практи- ческая подго- товка	всего	в т.ч. практи- ческая подго- товка		

Раздел 1. Концепция и сущность стратегического менеджмента Тема 1.1 Истоки и основные понятия стратегического менеджмента		2		-			30
Тема 1.2 Сущность и классификация стратегий							
Раздел 2. Методологические основы стратегического анализа Тема 2.1 Принципы и методы стратегического анализа		2		2			30
Тема 2.2 Принципы и методы анализа внутренней среды							
Тема 2.3.SWOT-анализ							
Раздел 3. Типы стратегий бизнеса Тема 3.1 Корпоративные стратегии. Портфельные стратегии.		2		2			30
Тема 3.2. Стратегии роста							
Тема 3.3 Конкурентные стратегии							
Тема 3.4Функциональные стратегии							
Тема 3.5 Классификация стратегий по этапам жизненного цикла организации							
Раздел 4. Стратегическое планирование и реализация стратегий Тема 4.1 Процесс стратегического планирования		2		2			40

Тема 4.2Выбор стратегических альтернатив							
Тема 4.3Организация реализации стратегии							
Тема 4.4 Организационная структура процесса эффективного стратегического управления (сетевые и проектные структуры)							
ИТОГО	144	8	0	6		0	130

III. Образовательные технологии

Для реализации ООП и повышения качества образования, мотивационной составляющей обучающихся в образовательном процессе используются современные образовательные технологии.

Учебная программа – наименование разделов и тем	Вид занятия	Образовательные технологии
Раздел 1. Концепция и сущность стратегического менеджмента Тема 1.1 Истоки и основные понятия стратегического менеджмента	Лекция Практическое занятие	Лекция традиционная Решение практических ситуаций Дистанционные образовательные технологии
Тема 1.2 Сущность и классификация стратегий	Лекция Практическое занятие	Лекция проблемная Составление кроссворда Дистанционные образовательные технологии
Раздел 2. Методологические основы стратегического анализа Тема 2.1 Принципы и методы стратегического анализа	Лекция Практическое занятие	Лекция традиционная, с применением ДОТ Занятия с применением затрудняющих условий Дистанционные образовательные технологии
Тема 2.2 Принципы и методы анализа внутренней среды	Лекция Практическое занятие	Лекция проблемная, с применением ДОТ Метод case-study Тестирование Дистанционные образовательные технологии

Тема 2.3.SWOT-анализ	Лекция Практическое занятие	Лекция проблемная, с применением ДОТ Метод case-study Выполнение творческой работы по предприятию Дистанционные образовательные технологии
Раздел 3. Типы стратегий бизнеса Тема 3.1 Корпоративные стратегии. Портфельные стратегии.	Лекция Практическое занятие	Лекция проблемная, с применением ДОТ Метод case-study Дистанционные образовательные технологии
Тема 3.2. Стратегии роста	Лекция Практическое занятие	Лекция проблемная, с применением ДОТ Метод case-study Дистанционные образовательные технологии
Тема 3.3 Конкурентные стратегии	Лекция Практическое занятие	Лекция проблемная, с применением ДОТ Метод case-study Дистанционные образовательные технологии
Тема 3.4 Функциональные стратегии	Лекция Практическое занятие	Лекция проблемная, с применением ДОТ Решение ситуационных задач на примере конкретного промышленного предприятия Дистанционные образовательные технологии
Тема 3.5 Классификация стратегий по этапам жизненного цикла организации	Лекция Практическое занятие	Лекция традиционная, с применением ДОТ Проектные технологии Дистанционные образовательные технологии
Раздел 4. Стратегическое планирование и реализация стратегий Тема 4.1 Процесс стратегического планирования	Лекция Практическое занятие	Лекция традиционная, с применением ДОТ Решение ситуационных задач на примере конкретного промышленного предприятия Тестирование Дистанционные образовательные технологии
Тема 4.2 Выбор стратегических альтернатив	Лекция Практическое занятие	Лекция традиционная, с применением ДОТ Метод case-study Дистанционные образовательные технологии
Тема 4.3 Организация реализации стратегии	Лекция Практическое занятие	Лекция традиционная, с применением ДОТ Метод case-study Дистанционные образовательные технологии

Тема 4.4 Организационная структура процесса эффективного стратегического управления (сетевые и проектные структуры)	Лекция Практическое занятие	Лекция проблемная, с применением ДОТ Метод case-study Дистанционные образовательные технологии
---	--------------------------------	--

Все виды занятий могут осуществляться в очном формате в аудиториях, лабораториях и других помещениях, в режиме электронного обучения, а также с применением дистанционных образовательных технологий.

Под электронным обучением понимается организация образовательной деятельности с применением информации, содержащейся в базах данных, и обеспечивающих ее обработку информационных технологий, технических средств, информационно-телекоммуникационных сетей, направленных на организацию и повышение качества взаимодействия обучающихся и преподавателей.

Под дистанционными понимаются образовательные технологии, реализуемые в основном с применением информационно-телекоммуникационных сетей при опосредованном (на расстоянии) взаимодействии обучающихся и преподавателей.

В режиме электронного обучения и в случае применения дистанционных образовательных технологий обучающимся предоставляется доступ к электронной информационно-образовательной среде ТвГУ независимо от места их нахождения.

IV. Оценочные материалы для проведения текущей и промежуточной аттестации

Оценочные материалы для проведения текущей аттестации

В связи с тем, что оценочные материалы должны обеспечивать возможность объективной оценки уровня сформированности компетенций, в рамках текущей аттестации включены: контрольные вопросы, тематика электронных презентаций, тематика для составления кроссвордов, типовые case-study, типовые тесты и др.

Контрольные вопросы:

1. Практическое применение методов разработки и реализации стратегии организации.
2. Практическое применение методов стратегического анализа предприятия.
3. Практическое применение методов проведения SWOT – анализа.
4. Практическое применение методов разработки конкурентных преимуществ организации.
5. Практическое применение методов разработки конкурентных стратегий по Портеру.

6. Практическое применение методов портфельного анализа.
7. Практическое применение методов выбора стратегий роста.
8. Практическое применение методов выбора функциональных стратегий.
9. Практические методы разработки стратегии диверсификации.
10. Практическое применение методов реализации стратегий.

Шкала оценки ответов на контрольные вопросы:

- Тема раскрыта с опорой на соответствующие понятия и теоретические положения и практику применения в организации – 2 балла.
- Терминологический аппарат не всегда связан с раскрываемой темой, практика применения малочисленна – 1 балл.
- Ответ свидетельствует о непонимании вопроса – 0 баллов.

Тематика электронных презентаций:

1. Стратегический анализ и его роль в информационной системе предприятия.
2. Модели выбора стратегических управленческих решений.
3. Виды и характеристика стратегий предприятия.
4. Методы конкурентного анализа предприятия.
5. Стратегия управления персоналом.
6. Финансовая стратегия.
7. Стратегия оказания услуг.
8. Экологическая стратегия предприятия.
9. Антикризисные стратегии.
10. Контроллинг в системе стратегического управления на предприятии.
11. Особенности разработки стратегии для предприятия.
12. Методы анализа рынка.
13. Оценка внутренней и внешней среды предприятия.
14. Реализация стратегии предприятия.
15. Методы внедрения стратегических изменений.
16. Разработка системы стратегического управления на предприятии.

Шкала оценки презентаций:

- Тема раскрыта с опорой на соответствующие понятия и теоретические положения, презентация полностью соответствует требованиям – 2 балла.
- Терминологический аппарат непосредственно слабо связан с раскрываемой темой, имеются недостатки в составлении и оформлении презентации – 1 балл.
- Допущены фактические и логические ошибки, свидетельствующие о непонимании темы, имеются недостатки в составлении и оформлении презентации – 0 баллов.

Типовые кейсы

Кейс 1

Предприятие «БИО-продукт» по производству экологически чистого топлива работает на рынке биотопливной промышленности достаточно недавно, но уже зарекомендовало себя как успешное и быстро развивающееся. В условиях увеличивающегося спроса на биотопливо и возможности решения экологических проблем предприятие наращивает объем производства, реализуя стратегию диверсификации. С целью повышения конкурентных преимуществ проводит дополнительную обработку топлива специальными составами для улучшения качественных характеристик горения, а также используют разнообразные формы и объемы упаковок для обеспечения удобной продажи товара. Помимо этого, предприятие рассматривает возможность выхода на новый сегмент рынка древесных накопителей. Показатели деятельности предприятия представлены в таблице.

показатели	Значения
Объем продаж, млн. руб.	196,5
Прибыль от продаж, млн.руб.	48,8
Доля рынка, %	12,5
Результат финансовой деятельности, млн.руб	2,32
Результат хозяйственной деятельности, млн.руб.	56,85

Задания (выберите правильный ответ и обоснуйте свой выбор):

1.Характерными чертами стратегии дифференциации, реализуемой предприятием, являются

- разнообразные предложения между товарами одного производителя, ориентированными на разные рыночные сегменты;
- концентрация усилий предприятия на общих потребностях различных групп потребителей;
- снижение издержек производства и широкая сегментация рынка;
- разнообразные предложения между конкурентами по однотипной продукции

2.Факторами внешнего конкурентного преимущества при реализации стратегии предприятия являются

- эффективное управление издержками производства
- обеспечение высокой рентабельности за счет ценовой политики;
- разнообразные формы и объемы упаковок для обеспечения удобной продажи;
- дополнительная обработка топлива с целью повышения потребительской ценности товара

3. В соответствии с матрицей финансовой стратегии Ж.Франсона и И.Романе результат финансов-хозяйственной деятельности предприятия составит _____ млн.руб.

Кейс 2

Фирма «Ауцек» занимается проектированием и производством «под ключ» дачных и садовых домиков из профилированного бруса. Компания осуществляет свою деятельность на рынке уже более 10 лет, зарекомендовала себя как надежный партнер, требовательный потребитель материалов, восприимчивый к изменениям требований потребителей производитель. Показатели деятельности компании за последний год представлены в таблице. Планируя свою деятельность на десятилетие, руководители задумались о формах собственности торговой площадки- торгового дома. Тем самым компания намерена полностью отказаться от услуг посредников в реализации производимой продукции. Проектирование собственного торгового дома является часть маркетинговой стратегии организации, разработанной специализированным отделом маркетинга совместно с высшим руководством. Реализация данной стратегии позволит компании расширить сегмент позаказного производства готовой продукции. Ранее основной объем продаж осуществляется по позициям стандартного ассортимента компании, что не позволяло в полной мере изучить вкусы потребителей и проявить способности специалистов собственного дизайнерского бюро.

показатели	значение
Объем продаж, млн.руб.	300
Прибыль от продаж, млн.руб.	95
Среднегодовая стоимость основных производственных фондов, млн.руб.	140
Среднесписочная численность сотрудников, чел.	200

Задания.

1.Какой вид стратегии применяет организация?

2.В ходе анализа имущественного комплекса организации было выявлено, что фондовооруженность труда за отчетный период составила _____ млн. руб.

3.К задачам, которые решаются в процессе обоснования и разработки маркетинговой стратегии фирмы, относится:

- обеспечение адекватности политики предприятия меняющимся потребностям клиентов;
- разработка комплексных маркетинговых мер;
- формирование и оптимальное использование финансовых ресурсов для реализации стратегии;
- реализация инноваций в области выпуска основной продукции;
- адаптация деятельности предприятия к изменениям внешней среды.

Шкала оценки выполнения кейсов:

- Ответ полностью соответствует условиям задания и обоснован – 2 балла.

- Ответ в целом соответствует условиям задания, но отдельные аспекты не обоснованы – 1 балл.
- Ответ частично соответствует условиям задания, отдельные аспекты не обоснованы или имеются несущественные ошибки – 0 баллов.

Задания по практической деятельности

Задание 1. Тема: SWOT-анализ. На материалах конкретного предприятия провести анализ внешних и внутренних факторов, построить матрицу SWOT-анализа, разработать мероприятия по адаптации к внешней среде.

Задание 2. Процесс стратегического планирования. На основе выполненного SWOT-анализа, оценки миссии, целей предприятия предложить стратегический план предприятия по уровням: корпоративный, функциональный, инструментальный.

Тематика для составления кроссвордов

1. Сущность и классификация стратегий: основные теоретические и практические подходы.
2. Сущность и классификация функциональных стратегий: основные теоретические и практические подходы.
3. Основные категории стратегического менеджмента.
4. Сущность и классификация методов стратегического анализа организации: основные теоретические и практические подходы.
5. Сущность и классификация базовых конкурентных стратегий и стратегий роста организации: основные теоретические и практические подходы.

Шкала оценки кроссвордов:

- Кроссворд полностью соответствует условиям задания – 2 балла.
- Кроссворд в целом соответствует условиям задания, но имеются неточности и незначительные ошибки – 1 балл.
- Ответ в большей части или полностью не соответствует условиям задания, имеются существенные ошибки – 0 баллов.

Пример типовых тестов

Тест

1. Предприятие пытается улучшить свой продукт или начать производить новый, не меняя при этом отрасли; ведет поиск возможностей улучшения положения на существующем рынке, чтобы с данным продуктом на данном рынке завоевать лучшие позиции. Предприятие преследует стратегию:

- А. усиления позиции на рынке,
- Б. развития рынка,
- В. развития продукта.

2. Следуя стратегии концентрированного роста, предприятие на существующем рынке усиливает маркетинговые воздействия по продвижению производимого товара. Предприятие преследует стратегию:

- А. усиления позиции на рынке,
- Б. развития рынка,
- В. развития продукта.

3. Предприятие – поставщик детской одежды – имеет сеть розничных магазинов по городу. Стратегические планы по развитию связаны с созданием собственного подразделения по пошиву детской одежды, т. к. в этом случае, по мнению руководства, повысится оперативность выполнения заказов. Какой тип стратегии здесь описан?

- А. стратегия развития продукта,
- Б. стратегия обратной вертикальной интеграции,
- В. стратегия вперед идущей вертикальной интеграции.

4. Крупная розничная сеть по реализации продуктов питания принимает решение о включении в товарную номенклатуру предметов бытовой химии, кухонной посуды, средств по уходу за телом и волосами, игрушек, сувениров. Какой это тип стратегии:

- А. стратегия развития рынка,
- Б. стратегия центрированной диверсификации,
- В. стратегия горизонтальной диверсификации

5. Руководство предприятия по предоставлению парикмахерских услуг элит-класса принимает решение о создании спортивного центра с доступными ценами для потребителей со средним уровнем достатка. В рекламной кампании предусмотрено информирование нынешних клиентов по парикмахерским услугам об открытии спортивного центра. Предприятие использует стратегию:

- А. центрированной диверсификации,
- Б. горизонтальной диверсификации,
- В. конгломеративной диверсификации

6. Стратегия обратной вертикальной интеграции направлена на рост фирмы:

- А. за счет приобретения или усиления контроля над поставщиками
- Б. за счет приобретения или усиления контроля над структурами, находящимися между фирмой и конечным потребителем
- В. за счет укрепления вертикали власти в организационной структуре

7. Стратегия «сбора урожая» означает:

- А. отказ от долгосрочного взгляда на бизнес в пользу максимального получения доходов в краткосрочной перспективе
- Б. отказ от получения прибыли в краткосрочной перспективе с тем, чтобы получать максимальную прибыль в долгосрочной перспективе
- В. продукция предприятия имеет лучшее, чем у конкурентов, качество, и продается дороже

8. Какая из перечисленных стратегий носит временный характер:

- А. стратегия ликвидации,

- Б. стратегия «сбора урожая»,
 В. стратегия сокращения расходов.
9. Миссия в стратегическом управлении означает:
 А. Производство товаров и услуг с целью получения прибыли
 Б. установление динамичного баланса с окружением
 В. выживание организации в долгосрочной перспективе посредством установления динамичного баланса с окружением
 Г. предназначение организации, выраженное в конкретных направлениях деятельности
10. Объект концентрации внимания стратегического управления:
 А. новые возможности в конкурентной борьбе
 Б. отслеживание и адаптация к изменениям во внешнем окружении
 В. новые возможности в конкурентной борьбе, отслеживание и адаптация к изменениям во внешнем окружении, взгляд вовне организации
 Г. все перечисленное в п. 3 и внутриорганизационные процедуры
11. Стратегическое управление – это:
 А. долгосрочный план деятельности предприятия
 Б. такое управление, которое опирается на человеческий потенциал как на основу организации, ориентирует деятельность предприятия на внешние изменения, что дает возможность организации выживать в долгосрочной перспективе
 В. результат анализа сильных и слабых сторон организации
 Г. средство достижения генеральных целей деятельности организации
12. Стратегическое планирование и долгосрочное планирование:
 А. это одно и то же (синонимы)
 Б. отличаются тем, что стратегическому планированию характерна адаптивность, а долгосрочному – нет
 В. отличаются тем, что в долгосрочном планировании используется экстраполяция, а в стратегическом – нет
 Г. имеют одинаковый горизонт планирования

Шкала оценки тестов:

-75
% правильных ответов – 2 балла.
-65
% правильных ответов – 1 балл.
-64
% и менее правильных ответов – 0 баллов.

Оценочные материалы для проведения промежуточной аттестации:

Планируемый образовательный результат по ПК-1 Способен осуществлять руководство структурным подразделением в организации:
 ПК-1.1 – Разрабатывает тактические и оперативные планы работы структурного подразделения в соответствии со стратегическими целями организации:

Планируемый образовательный результат по ПК–4 – Способен принимать участие в разработке стратегии развития организации

ПК–4.1 – Проводит стратегический анализ внешней и внутренней среды организации
ПК–4.2 – Анализирует взаимосвязи между функциональными стратегиями организации с целью подготовки обоснованных организационно-управленческих решений

ПК–4.3 - Разрабатывает план развития по направлению деятельности структурного подразделения

Пример типового комплексного задания для проведения промежуточной аттестации

Структура комплексного задания:

Задание 1 –теоретико-практическое: обоснование ответа на поставленные вопросы с приведением практических примеров.

Задание 2 –кейс.

Примерные вопросы теоретико-практической направленности

1. Оценка факторов внешней среды, выбор возможностей и угроз.
2. Оценка факторов внутренней среды, выбор сильных и слабых сторон организации.
3. Проведение SWOT –анализа организации.
4. Разработка и обоснование мероприятий по повышению конкурентоспособности организации.
5. Характеристика стратегий организации.
6. Методы обоснования управленческих решений в области выбора стратегий организации.
7. Система принципов стратегического управления, применяемых в организации.
8. Методы стратегического анализа организации.
9. Методы экономического анализа целесообразности выбора стратегий организации.
10. Методы разработки корпоративных стратегий.
11. Элементы процесса стратегического управления (на конкретном примере).
12. Стратегическое развитие организации: внутренний и внешний рост.
13. Выбор и экономическое обоснование производственной структуры для конкретной организации.
14. Подходы к разработке функциональных стратегий.
15. Финансово-экономические инструменты управления конкурентоспособностью продукции.
16. Разработка стратегии повышения конкурентоспособности организации.

17. Оценка влияния организационной культуры на эффективность функционирования системы стратегического управления.

18. Наступательные и оборонительные стратегии и практика их использования в фирмах.

19. Определение стратегических альтернатив и условия выбора альтернативных решений

20. Портфельный анализ как основа формирования корпоративной стратегии фирмы

Типовые кейсы

Кейс 1

Портфель видов деятельности изготовителя электронной аппаратуры производственного назначения включает пять стратегических бизнес-единиц. Данные о продажах этих СЕБ(СХЕ) и их конкурентов приведены в табл.1.

СХЕ	Объем реализации, прода-жи млн. шт.	Число конкурентов	Объем реализации 3-х главных конкурентов, .	Темп роста рынка, %
А	1,0	7	1,4 \ 1,4\ 1,0	15
Б	3,2	18	3,2\ 3,2\ 2,0	20
В	3,8	12	3,8\ 3,0\ 2,5	7
Г	6,5	5	6,5\ 1,6\ 1,4	4
Д	0,7	9	3,0\ 2,5\ 2,0	4

Задание 2.1 Проведите расчеты относительной доли СХЕ на рынке на основе информации, представленной в табл. 1.

Задание 2.2 Проведите расчеты средних темпов роста объема продаж на рынке на основе информации, представленной в табл. 1.

Задание 2.3 Постройте матрицу БКГ, используя полученные данные в заданиях 2.1 и 2.2.

Задание 2.4 Определите долю каждого СХЕ в общих объемах продаж и нарисуйте окончательный вариант матрицы БКГ.

Задание 2.5 Проанализируйте портфель предприятия методом БКГ и дайте свой диагноз его состояния.

Задание 2.6 Разработать рекомендации по разработке стратегий применительно к каждой СХЕ и портфелю в целом.

Задание 2.7 Представить обоснование предлагаемых стратегий.

Проанализируйте портфель предприятия методом БКГ Что Вы можете порекомендовать по результатам анализа?

Шкала оценки степени сформированности компетенций обучающихся на промежуточной аттестации в рамках рейтинговой системы *(по очной форме обучения)*

Тип задания	Индикаторы	Количество рейтинговых баллов
Задание 1	ПК-1.2-Выбирает и обосновывает стратегию, разрабатывает стратегические планы и программы организационного развития самостоятельного структурного подразделения (филиала) и организации	5
Задание 2.	ПК-1.2-Выбирает и обосновывает стратегию, разрабатывает стратегические планы и программы организационного развития самостоятельного структурного подразделения (филиала) и организации	5
Задание 3	ПК-1.2-Выбирает и обосновывает стратегию, разрабатывает стратегические планы и программы организационного развития самостоятельного структурного подразделения (филиала) и организации	10
Задание 4	ПК-1.2-Выбирает и обосновывает стратегию, разрабатывает стратегические планы и программы организационного развития самостоятельного структурного подразделения (филиала) и организации	5
Задание 5	ПК-1.2-Выбирает и обосновывает стратегию, разрабатывает стратегические планы и программы организационного развития самостоятельного структурного подразделения (филиала) и организации	5
Задание 6	ПК-1.2-Выбирает и обосновывает стратегию, разрабатывает стратегические планы и программы организационного развития самостоятельного структурного подразделения (филиала) и организации	5
Задание 7	ПК-1.2-Выбирает и обосновывает стратегию, разрабатывает стратегические планы и программы организационного развития самостоятельного структурного подразделения (филиала) и организации	5
Итого		40

Шкала оценивания соотнесена с рейтинговыми баллами.

Шкала оценки степени сформированности компетенций обучающихся на промежуточной аттестации по 5-ти балльной системе *(по очно-заочной форме обучения)*

Тип задания	Оценка «неудовлетворительно»	Оценка удовлетворительно	Оценка «хорошо»	Оценка «отлично»
Задание 1	Ответ не соответ-	Ответ частично со-	Ответ в целом	Ответ полно-

Задание 2.	отвечает условиям задания, отдельные аспекты не обоснованы или имеются существенные ошибки, не приведены практические примеры.	отвечает условиям задания, отдельные аспекты не обоснованы или имеются несущественные ошибки, не приведены практические примеры.	соответствует условиям задания, но отдельные аспекты не обоснованы, приведены практические примеры.	соответствует условиям задания и обоснован, приведены практические примеры.
Задание 3				
Задание 4				
Задание 5				
Задание 6				
Задание 7				

Форма проведения промежуточной аттестации: устная или письменная.

V. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

1) Рекомендуемая литература

а) Основная литература

1. Абрамов, В. С. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / В. С. Абрамов, С. В. Абрамов. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 435 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09524-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/535382> (дата обращения: 15.04.2024).

2. Голубков, Е. П. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / Е. П. Голубков. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 278 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15505-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/536417> (дата обращения: 15.04.2024).

3. Егоршин, А. П. Стратегический менеджмент : учебник / А. П. Егоршин, И. В. Гуськова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 290 с. — (Высшее образование).

б) Дополнительная литература

1. Купцов, М. М. Стратегический менеджмент : учебное пособие / М. М. Купцов. - 3-е изд. - Москва : РИОР : ИНФРА-М, 2019. - 184 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-369-00634-4. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1002363> (дата обращения: 16.11.2020). — Режим доступа: по подписке.

2. Маркова, В. Д. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений : справочное пособие / В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова. — Москва : ИНФРА-М, 2019. — 320 с. — (Справочники «ИНФРА-М»). - ISBN 978-5-16-009860-9. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1003258> (дата обращения: 16.11.2020). — Режим доступа: по подписке.

3. Романов, Е. В. Стратегический менеджмент : учебное пособие / Е. В. Романов. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва : ИНФРА-М, 2019. - 160 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-16-005135-2. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/994456> (дата обращения: 16.11.2020). — Режим доступа: по подписке.

4. Савченко, А. Б. Стратегический менеджмент : учебное пособие / А. Б. Савченко. — Москва : РИОР : ИНФРА-М, 2020. — 228 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-369-01305-2. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1072224> (дата обращения: 16.11.2020). – Режим доступа: по подписке.

5. Стратегический менеджмент : учебник / Н. А. Казакова, А. В. Александрова, С. А. Курашова, Н. Н. Кондрашева ; под ред. проф. Н. А. Казаковой. - Москва : ИНФРА-М, 2020. - 320 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-16-005028-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1059310> (дата обращения: 16.11.2020). – Режим доступа: по подписке.

6. Фомичев, А. Н. Стратегический менеджмент : учебник для вузов / А. Н. Фомичев. - 2-е изд. — Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2020. - 466 с. - ISBN 978-5-394-03480-0. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1093665> (дата обращения: 16.11.2020). – Режим доступа: по подписке.

2) Программное обеспечение

а) Лицензионное программное обеспечение

Студенческий пер., д. 12, корпус «Б», аудитория 338

Список ПО:	Условия предоставления
Adobe Reader XI (11.0.13) - Russian	бесплатно
Google Chrome	бесплатно
Kaspersky Endpoint Security 10 для Windows	Акт на передачу прав ПК545 от 16.12.2022
OpenOffice 4.1.1	бесплатно
Qt 5.6.0	бесплатно
WinDjView 2.0.2	бесплатно
Многофункциональный редактор ONLYOFFICE бесплатное ПО	бесплатно
ОС Linux Ubuntu бесплатное ПО	бесплатно

Студенческий пер., д. 12, корпус «Б», аудитория 245

Список ПО:	Условия предоставления
1С:Предприятие 8 (8.3.7.1873)	Акт приема-передачи №Tr034562 от 15.12.2009
Adobe Reader XI (11.0.13) – Russian	бесплатно
Dropbox	бесплатно
Google Chrome	бесплатно
Kaspersky Endpoint Security 10 для Windows	Акт на передачу прав ПК545 от 16.12.2022
WinDjView 2.0.2	бесплатно
СПС ГАРАНТ аэро	договор №5/2018 от 31.01.2018
Многофункциональный редактор ONLYOFFICE бесплатное ПО	бесплатно
ОС Linux Ubuntu бесплатное ПО	бесплатно

б) Свободно распространяемое программное обеспечение

- AdobeReaderXI
- DebutVideoCapture
- 7-Zip
- iTALC
- GoogleChrome
- и др.

Перечень программного обеспечения в обязательном порядке согласовывается с сотрудниками Областного центра новых информационных технологий (ОЦНИТ).

3) Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы (*Доступ с компьютеров сети ТвГУ*)

1. ЭБС Лань <https://e.lanbook.com/>
2. ЭБС Znanium.com <https://znanium.com/>
3. ЭБС Университетская библиотека online <https://biblioclub.ru>
4. ЭБС ЮРАЙТ <https://urait.ru/>
5. ЭБС IPR SMART <https://www.iprbookshop.ru/>
6. Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU (подписка на журналы): https://elibrary.ru/projects/subscription/rus_titles_open.asp
7. Репозиторий ТвГУ <http://eprints.tversu.ru>

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

1. База данных «Обзор банковского сектора» - информационно-аналитические материалы Центрального банка Российской Федерации - <https://www.cbr.ru>
2. База данных «Открытые данные» - информационно-аналитический раздел официального сайта Министерства финансов РФ - <https://minfin.gov.ru/ru/opendata/>
3. База статистических данных Росстата - <https://rosstat.gov.ru/statistic>
4. База данных НП «Международное Исследовательское Агентство «Евразийский Монитор» - <http://eurasiamonitor.org/issliedovaniia>
5. База данных Федеральной налоговой службы «Статистика и аналитика» - https://www.nalog.ru/rn39/related_activities/statistics_and_analytics/
6. Справочная система Главбух – Свободный доступ on-line: <http://www.1gl.ru>
7. Единый портал бюджетной системы Российской Федерации - <https://budget.gov.ru/>
8. База данных «Бюджет» Минфина России - <https://minfin.gov.ru/ru/performance/budget/>
9. База статистических данных Минфина России - <https://minfin.gov.ru/ru/statistics/>
10. МУЛЬТИСТАТ – многофункциональный статистический портал http://www.multistat.ru/?menu_id=1

11. Федеральный образовательный портал «Экономика Социология Менеджмент» - <http://ecsocman.hse.ru>

12. База данных «Финансовая математика – Библиотека управления» - Корпоративный менеджмент - <https://www.cfin.ru/finanalysis/math/>

13. Единый федеральный реестр сведений о банкротстве (ЕФРСБ) - <https://bankrot.fedresurs.ru/>

14. Информационная система для методической поддержки, сбора лучших практик регулирования, дистанционного обучения специалистов в области оценки регулирующего воздействия на федеральном и региональном уровне (ИС МПДО) - orv.gov.ru

15. База документов Минэкономразвития РФ - <https://www.economy.gov.ru/material/dokumenty/>

VI. Методические материалы для обучающихся по освоению дисциплины

Методические материалы позволяют обучающемуся оптимальным образом спланировать и организовать процесс освоения учебного материала и включают:

- рекомендации по подготовке к учебным занятиям;
- требования по подготовке электронных презентаций;
- рекомендации по составлению кроссвордов;
- рекомендации по самостоятельной работе;
- вопросы для самоподготовки к промежуточной аттестации;
- рекомендации по выполнению курсовых работ и др.

Методические рекомендации по подготовке к учебным занятиям

Методические рекомендации для подготовки к практическим занятиям

Целью практических занятий является закрепление знаний путем вовлечения обучающихся в решения различного рода учебно-практических задач, выработки навыков пользования компьютерной техникой и справочной литературой. В связи с этим при подготовке к практическим занятиям обучающиеся обращаются к информации по соответствующим лекциям, учебникам и другим источникам, которые указаны в данной рабочей программе.

Виды практических занятий по дисциплине:

- обучающие тесты с обязательной процедурой самопроверки или проверки в аудиторных условиях правильности их выполнения;
- решение кейсов; составление кейсов по определенному алгоритму;
- составление и решение кроссвордов и др.

Методические рекомендации при подготовке к решению кейсов

Метод кейсов позволяют обучающимся усовершенствовать аналитические и оценочные навыки, научиться работать в команде, находить наиболее рациональное решение поставленной проблемы.

Структура отчета по выполнению кейс-задания:

1. Титульный лист.
2. Формулировка кейс-задания.
3. Описание ситуации (кейса).
4. Анализ ситуации, выявление проблем, диагностика проблем, определение главной проблемы и второстепенных.
5. Ответы на поставленные вопросы к кейс-заданию или найденные решения.
6. Обоснование ответов.

Методические рекомендации по составлению и решению кроссвордов

Кроссворд – удобная форма активизации мышления студентов. В процессе подготовки кроссворда студенту необходимо тщательно прорабатывать теоретический и практический материал, обращаться не только к лекциям и учебникам, но и к дополнительной и справочной литературе. В ходе такой проработки и отбора материала обучающийся более глубоко усваивает уже полученный материал и приобретает дополнительную информацию, которая постепенно накапливается, формируя более высокий уровень знаний. В то же время нестандартная форма задания стимулирует нестандартный подход к выполнению данного задания, следовательно, активизируется не только познавательная деятельность, но и творческое начало будущих специалистов.

Целесообразно кроссворд использовать как форму текущего контроля. Преимущества использования кроссвордов как формы контроля:

- повторение изученного материала с выходом на более глубокий уровень проработки;
- освоение студентами базовых понятий дисциплины;
- расширение активного словарного запаса;
- творческая и исследовательская работа;
- приобретение практических навыков правильного и точного формулирования вопросов и заданий;
- творческое отношение к заданию, способствующее развитию креативного мышления студентов, выработке ими нестандартного решения.

Методические рекомендации по организации самостоятельной работы обучающихся

Для качественной организации самостоятельной работы обучающихся преподавателю должен:

- овладеть технологией диагностики умений и навыков самостоятельной работы обучающихся в целях соблюдения преемственности в их совершенствовании;
- продумать процесс поэтапного усложнения заданий для самостоятельной работы обучающихся;
- обеспечить самостоятельную работу обучающихся учебно-методическими материалами, отвечающими современным требованиям управления указанным видом деятельности;

- разработать систему контрольно-измерительных материалов, призванных выявить уровень знаний.

Формы организации внеаудиторной самостоятельной работы обучающихся

Внеаудиторная самостоятельная работа обучающихся может быть связана как с углублением понимания вопросов, изученных на учебных занятиях, так и изучением тем, не освещенных в ходе аудиторных занятий.

1-й уровень сложности (для обучающихся 1 курса):

- составление простого и развернутого плана выступления;
- составление словаря терминов, понятий и определений;
- выделение главных положений (тезисов) и соединение их логическими связями;
- постановка вопросов к тексту;
- ответы на вопросы к тексту и др.

2-й уровень сложности (для обучающихся 2 курса и далее):

- составление конспекта в виде таблицы, рисунка;
- решение задач, анализ проблемных ситуаций, решение кейсов;
- выполнение электронных презентаций и др.

В рамках аудиторной формы организации самостоятельная работа обучающихся современные педагогические подходы ориентируют преподавателя на сокращение удельного веса фронтальных заданий и комбинирование коллективных, парных, групповых (3-5 чел.) и индивидуальных форм организации студентов для выполнения самостоятельных заданий.

При планировании самостоятельной работы обучающихся необходимо учитывать трудозатраты на выполнение отдельных заданий для избежание физических перегрузок обучающихся.

Методические рекомендации для подготовки к промежуточной аттестации

При подготовке к промежуточной аттестации необходимо изучить рекомендуемую литературу, актуализировать информацию, полученную обучающимися во время проведения занятий. Дополнительно целесообразно изучить научные статьи, научные работы по проблематике, которая отражена в рабочей программе дисциплины.

Вопросы для самоподготовки:

1. Особенности оперативного и стратегического управления фирмой.
2. Необходимость стратегического менеджмента в деятельности предприятия.
3. Проблемы и трудности стратегического управления.
4. Определение миссий и целей стратегического управления.
5. Необходимость проведения анализа среды при стратегическом планировании деятельности фирмы.

6. Необходимость поддержания баланса между организацией и внешней средой.
7. Ситуационный анализ, его особенности и содержание.
8. Анализ сильных и слабых сторон фирмы.
9. Базисные (эталонные) стратегии развития бизнеса.
10. Основные действия и шаги при выборе стратегии фирмы.
11. Роль организационной культуры в реализации стратегии.
12. Позиционирование фирмы на рынке как разновидность маркетинговой стратегии.
13. Видимые и скрытые элементы стратегии фирмы.
14. Эффективность стратегического менеджмента и лидеры стратегических изменений.
15. Анализ действующей корпоративной стратегии предприятия.
16. Стратегии маркетинга и роста фирмы.
17. Выбор стратегии роста фирмы.
18. Особенности стратегии роста малых фирм.
19. Особенности стратегии роста средних фирм.
20. Особенности стратегии роста крупных фирм.
21. Стратегии разработки новых товаров.
22. Основные направления анализа конкурентов и их будущие цели.
23. Анализ факторов, определяющих успех фирмы.
24. Стратегическое решение как сфера риск-менеджмента.
25. Стратегическое видение и предвидение.
26. PEST -анализ тенденций, имеющих существенное значение для стратегии организации.
27. Общие стратегические типы фирм отрасли.
28. Анализ и диагностика внутренней среды.
29. Стратегические недостатки вертикальной интеграции.
30. Многофункциональная и глобальная конкуренция.
31. Стратегия следования за лидером.
32. Стратегии выхода фирмы на международный уровень.
33. Функции стратегического контроллинга.
34. Мотивация стратегических изменений.
35. Стратегия и техническая политика предприятия.
36. Стратегический потенциал организации.
37. Планирование реализации стратегии
38. Управление диверсифицированным предприятием
39. Разработка конкурентных преимуществ на основе низких издержек.
40. Использование методов портфельного анализа в деятельности предприятия
41. Построение Модифицированной матрицы БКГ (на примере конкретного предприятия).
42. Использование матрица Ансоффа и трехмерной схемы Абеля для выбора стратегии роста предприятия.

43. Применение делового и комплексного анализа (проект PIMS) при выборе стратегий предприятия
44. Основные показатели анализа отрасли. Анализ стратегических факторов.
45. Стратегические группы конкурентов
46. Стратегическое управление предприятием (на конкретном примере).
47. Стратегия и техническая политика предприятия (на конкретном примере).
48. Стратегия внешнеэкономической деятельности фирмы (на конкретном примере).
49. Стратегия и организационная структура предприятия (на конкретном примере).
50. Социальные аспекты стратегического менеджмента (на конкретном примере).
51. Управление стратегическими изменениями в организации (на конкретном примере).
52. Стратегический план организации и проблемы его реализации.
53. Стратегический анализ, его виды, проблемы проведения.
54. SPACE – анализ, сфера и особенности применения.
55. SWOT – анализ, сфера и особенности применения.
56. PEST- анализ, сфера и особенности применения
57. SNW-анализ, сфера и особенности применения
58. Разработка стратегического плана предприятия
59. Стратегическая пирамида фирмы и методология ее разработки
60. Выбор стратегии развития организации в условиях рынка
61. Определение стратегических альтернатив и условия выбора альтернативных решений
62. Наступательные и оборонительные стратегии и практика их использования в фирмах.
63. Информационное обеспечение разработки стратегических планов
64. Функциональные стратегии развития организации и особенности их разработки

Методические рекомендации по подготовке электронных презентаций

Подготовка электронных презентаций состоит из следующих этапов:

1. Планирование презентации: определение основных содержательных аспектов доклада: определение целей; определение основной идеи презентации; подбор дополнительной информации; создание структуры презентации; проверка логики подачи материала; подготовка заключения.

2. Разработка презентации – подготовка слайдов презентации, включая вертикальную и горизонтальную логику, содержание и соотношение текстовой и графической информации в соответствии с требованиями.

Требования к мультимедийной презентации

Требования к структуре	• Количество слайдов адекватно количеству представленной информации; • наличие титульного слайда; • наличие слайда с использованными источниками.
Требования к содержанию	• Отражение в презентации основных этапов исследования (проблемы, цели, гипотезы, хода работы, выводов); • содержание ценной, полной, понятной информации по теме; • отсутствие грамматических ошибок и опечаток.
Требования к тексту	• Текст на слайде представляет собой опорный конспект (ключевые слова, маркированный или нумерованный список), без полных предложений; • выделение наиболее важной информации с помощью цвета, размера, эффектов анимации.
Требования к шрифту	• Использование шрифта для заголовков не менее кегля 24, для информации – не менее кегля 18; • использование строчных букв.
Требования к средствам наглядности	• Использование средств наглядности информации (таблицы, схемы, графики и т.д.); • использование иллюстраций хорошего качества, с четким изображением; • использование иллюстраций, помогающих наиболее полно раскрыть тему, не отвлекая от содержания.
Требования к оформлению	• Соответствие стиля оформления презентации (графического, звукового, анимационного) теме и содержанию выступления; • Использование единого стиля оформления для всех слайдов презентации; • оправданное использование эффектов.

Требования к рейтинг-контролю

Рейтинговый контроль знаний осуществляется в соответствии с *Положением о рейтинговой системе обучения в ТвГУ, утвержденного ученым советом ТвГУ 30.04.2020 г., протокол №8.*

Распределение баллов по видам работы в рамках рейтинговой системы:

Вид отчетности	Баллы
Работа в семестре, в том числе:	60
текущий контроль	40
модульный контроль	20
Экзамен	40
Итого:	100

VII. Материально-техническое обеспечение

Материально-техническая база необходимая и применяемая для осуществления образовательного процесса и программное обеспечение по дисциплине включает (в соответствии с паспортом аудитории):

- специальные помещения (аудитории), укомплектованные специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации в аудитории;
- мультимедийное оборудование (ноутбук, экран и проектор);
- ПК для работы студентов в компьютерном классе с выходом в Интернет.

Учебная аудитория № 228, 229, 233/2, 241, 322, 326, 334, 342 170100, Тверская область, г. Тверь, пер. Студенческий, д. 12	Комплект учебной мебели (столы, стулья, доска), компьютер, мультимедийный проектор с потолочным креплением и экраном, переносной ноутбук
Учебная аудитория № 239, 240 170100, Тверская область, г. Тверь, пер. Студенческий, д. 12	Комплект учебной мебели (стол, стулья, доска)
Кафедра управление персоналом 232 170100, Тверская область, г. Тверь, пер. Студенческий, д. 12	Стол, стулья, стационарные компьютеры, принтер.
Компьютерные классы 245, 338 170100, Тверская область, г. Тверь, пер. Студенческий, д.12	Комплект учебной мебели (стол, стулья), компьютеры, моноблоки, переносные ноутбуки, МФУ

VIII. Сведения об обновлении рабочей программы дисциплины

№ п.п.	Обновленный раздел рабочей программы дисциплины	Описание внесенных изменений	Реквизиты документа, утвердившего изменения
1.			
2.			