

Министерство сельского хозяйства Российской Федерации  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования «Вологодская государственная  
молочнохозяйственная академия имени Н.В. Верещагина»

Факультет экономический

Кафедра экономики и управления в АПК

## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ**

**Стратегический менеджмент**

**Направление подготовки (специальность):**

38.03.02 Менеджмент

**Профиль:**

Производственный менеджмент

**Квалификации выпускника:** бакалавр

Вологда – Молочное  
2024

## ЛИСТ СОГЛАСОВАНИЙ

Программа составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, профиль Производственный менеджмент

Разработчик, д.э.н., профессор Советов П.М.

Программа одобрена на заседании кафедры экономики и управления в АПК от «25» января 2024 года, протокол №6.

Зав. кафедрой, к.э.н., доцент Шилова И.Н.

Рабочая программа дисциплины согласована и утверждена на заседании методической комиссии экономического факультета «15» февраля 2024 года, протокол №6.

.

Председатель методической комиссии, к.ф.н., доцент Дьякова Н.С.

## 1 Цель и задачи учебной дисциплины

**Цель изучения дисциплины** - приобрести теоретические знания и практические навыки стратегического анализа, выбора и оценки стратегических альтернатив, формирования стратегических планов и обоснования мероприятий по их реализации и освоить методы организации деятельности в условиях растущей непредсказуемости, новизны и сложности окружения, способствующие выживанию организации и достижению ее целей в долгосрочной перспективе.

### **Задачи дисциплины:**

- изучить теоретические основы стратегического управления;
- получить прикладные знания в области формулирования миссии, стратегического анализа, выбора стратегии и управления ее реализацией.
- овладеть навыками самостоятельного, творческого использования теоретических знаний в практической деятельности менеджера.
- участие в разработке и реализации мероприятий операционного характера в соответствии со стратегией организации.
- участие в разработке и реализации корпоративной и конкурентной стратегии организации, а также функциональных стратегий (маркетинговой, финансовой, кадровой).

## 2 Место учебной дисциплины в структуре ООП

Индекс дисциплины Б1.О.23.

### **Область и объекты профессиональной деятельности выпускника:**

Области профессиональной деятельности и сферы профессиональной деятельности, в которых выпускники, освоившие программу бакалавриата, могут осуществлять профессиональную деятельность:

07 Административно-управленческая и офисная деятельность (в сфере информационноаналитического обеспечения и оперативного управления персоналом организаций любой организационно-правовой формы и в любых видах экономической деятельности).

В рамках освоения программы бакалавриата выпускники могут готовиться к решению **задач профессиональной деятельности** следующих типов:

- информационно-аналитический;
- организационно-управленческий;
- финансовый;
- предпринимательский.

**Объекты профессиональной деятельности выпускников:** процессы реализации управленческих решений в организациях различных организационно-правовых форм; процессы реализации управленческих решений в органах государственного и муниципального управления.

К числу входных знаний, навыков и компетенций студента, приступающего к изучению курса «Стратегический менеджмент», должно относиться следующее:

- готовность участвовать в реализации программы организационных

изменений, способность преодолевать локальное сопротивление изменениям  
 - владение методами управления проектами и готовность к их реализации с использованием современного программного обеспечения

Освоение учебной дисциплины «Стратегический менеджмент» базируется на знаниях и умениях, полученных студентами при изучении таких дисциплин как «История», «Микроэкономика», «Макроэкономика», «Маркетинг».

Знания, умения и навыки, формируемые данной учебной дисциплиной, необходимы для производственных практик.

### 3. Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю)

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций в соответствии с ФГОС ВО по данному направлению подготовки:

<b>Код и наименование компетенции</b>	<b>Код и наименование индикатора достижения компетенции</b>
<b>ОПК-3</b> Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия;	ИД-1 <small>опк-3</small> Знает способы разработки обоснованных организационно-правленческих решений с учетом их социальной значимости, содействия их реализации в условиях сложной и динамичной среды ИД-2 <small>опк-3</small> Умеет разрабатывать обоснованные организационно-правленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды ИД-3 <small>опк-3</small> Владеет навыками разработки обоснованных организационно-правленческих решений с учетом их социальной значимости, содействия их реализации в условиях сложной и динамичной среды
<b>ОПК-4</b> Способен выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых направлений деятельности и организаций;	ИД-1 <small>опк-4</small> Знает способы выявления и оценки новых рыночных возможностей, методы разработки бизнес-планов, создания и развития новых направлений деятельности и организаций ИД-2 <small>опк-4</small> Умеет выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать бизнес-планы, создавать и развивать новые направления деятельности и организации ИД-3 <small>опк-4</small> Владеет навыками оценки новых рыночных возможностей, разработки бизнес-планов, создания и развития новых направлений деятельности и организаций

## 4 Структура и содержание учебной дисциплины

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 5 зачётных единиц

### 4.1 Структура учебной дисциплины

Вид учебной работы	Всего часов (очная форма) 7 семестр	Всего часов (очно-заочная форма) 8 семестр	Заочная форма) 5 курс
<b>Аудиторные занятия (всего)</b>	<b>68</b>	<b>32</b>	<b>18</b>
В том числе:			
Лекции (Л)	34	16	8
Практические занятия (ПЗ)	34	16	10
Лабораторные работы (ЛР)			
<b>Самостоятельная работа</b>	<b>103</b>	<b>121</b>	<b>153</b>
Вид промежуточной аттестации	Экзамен	Экзамен	Экзамен
<b>Контроль</b>	<b>9</b>	<b>27</b>	<b>9</b>
<b>Общая трудоёмкость дисциплины, часы</b>	<b>180</b>	<b>180</b>	<b>180</b>
<b>Зачетные единицы</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>

### 4.2 Содержание разделов учебной дисциплины

#### Раздел 1. *Концептуальные и методологические основы стратегического менеджмента*

**1.1** Стратегический подход к управлению организацией. Факторы, определяющие существование компании. Стратегические решения и их значение. Роль внешней среды фирмы в принятии стратегических решений. Оценка фактора нестабильности внешней среды предприятия. Шкала нестабильности. Стратегические проблемы развития производства и структура промышленности; стратегическое управление.

**1.2** Понятие и сущность стратегического менеджмента. Сравнительный анализ систем оперативного и стратегического управления. Преимущества стратегического подхода к управлению. Предпосылки возникновения и эволюция систем стратегического планирования и управления. Долгосрочное и стратегическое планирование.

**1.3** Концепция стратегического менеджмента. Стили поведения организации и первоначальная концепция стратегического менеджмента. Понятие стратегии. Стратегия и эффективность.

**1.4** Роль высшего руководства предприятия в принятии стратегических решений. Требования к менеджеру, осуществляющему стратегическое управление. Факторы, сдерживающие развитие стратегического менеджмента.

**1.5** Методологические основы стратегического менеджмента. Гипотезы о: случайности; соответствии; стратегии, способности и деятельности; многоэлементной; сбалансированности.

Научные подходы к стратегическому менеджменту: системный, маркетинговый, функциональный и др. Системный подход как основа разработки стратегии. Понятие системы. Основы теории систем. Принципы системности в управлении. Системный анализ и стратегические решения. Развитие инструментария системного анализа. Системный анализ и целевое управление.

**1.6** Теория информации и ее роль в стратегическом управлении. Современное состояние систем информации. Понятие информационного обеспечения. Информационные потоки на фирме. Требования к информации.

**1.7** Теория принятия решений. Процесс принятия управленческих решений. Определение целей и формулирование проблемы. Состав и содержание данных, необходимых для принятия управленческих решений. Особенности стратегических управленческих решений.

**1.8** Процесс стратегического менеджмента. Задачи стратегического менеджмента. Основные принципы стратегического управления. Функции стратегического управления. Методы стратегического управления. Характеристика процесса стратегического менеджмента и его этапов. Взаимосвязь стратегического управления с деятельностью функциональных подразделений фирмы.

**1.9** Виды стратегического управления. Управление путем ранжирования стратегических задач. Управление по слабым сигналам. Управление в условиях стратегических неожиданностей.

## ***Раздел 2. Определение миссии и целей развития организации***

**2.1** Разработка миссии организации. Три задачи создания стратегии: формулирование стратегического видения, установление целей, разработка стратегии.

Стратегическое видение и миссия предприятия. Понятие и элементы миссии предприятия. Описание вида бизнеса, общие ценности и принципы (философия фирмы), требования заинтересованных сторон.

**2.2** Функции миссии (перспективная, мотивирующая, консолидирующая, имиджевая, информативная).

**2.3.** Требования к формулированию миссии. Направленность формулировки миссии на пользователей (функциональных подразделений и др). Возможность изменений миссии фирмы.

**2.4** Определение стратегических целей развития организации. Понятие цели. Требования к цели. Стратегические цели в системе целей предприятия.

**2.5** Установление целей развития организации. Стратегические и финансовые цели: приоритеты и противоречия. Долгосрочные и краткосрочные цели. Концепция стратегического намерения.

**2.6** Иерархия целей. Представление дерева целей. Взаимосвязь миссии, целей и стратегий в стратегической пирамиде.

### ***Раздел 3. Стратегический анализ среды функционирования организации***

**3.1** Анализ внешней среды - исходный пункт стратегического планирования предприятия. Цель анализа внешней среды. Факторы макросреды: политические и правовые; экономические; социальные и культурные; технико-технологические (PEST - анализ).

**3.2** Анализ микросреды. Стратегический анализ общей ситуации в отрасли и конкуренции в ней. Основные экономические показатели, характеризующие отрасль.

**3.3** Конкурентные силы, действующие в отрасли, и степень их влияния. Модель пяти сил конкуренции М. Портера. Факторы, определяющие интенсивность действия сил конкуренции. Движущие силы конкуренции в отрасли. Конкурентные позиции фирм в отрасли. Карта стратегических групп конкурентов и ее значение для выработки стратегии предприятия.

**3.4** Ключевые факторы успеха в конкурентной борьбе. Оценка конкурентной позиции предприятия с использованием КФУ. Оценка факторов, определяющих стратегическую привлекательность отрасли. Оценка угроз и возможностей внешней среды предприятия. Стратегический маркетинг.

**3.5** Анализ внутренней среды организации. Цели и задачи стратегического анализа внутренней среды. Этапы анализа. Маркетинговая деятельность предприятия.

Организационная структура предприятия. Анализ системы управления. Оценка организационной структуры управления. Производственный анализ. Анализ кадрового потенциала и организационной культуры в организации. Анализ финансового состояния организации. Оценка имиджа и репутации организации. Оценка бизнеса.

**3.6** Стратегическая позиция предприятия. Оценка текущей стратегии предприятия.

Оценка сильных и слабых сторон предприятия. Ситуационный анализ. Стратегический бенчмаркинг.

**3.7** Стратегическая сегментация внешней и внутренней среды фирмы. Стратегическая область бизнеса (СОБ) или стратегическая зона хозяйствования (СЗХ). Виды СЗХ. Стратегические хозяйственные центры. Области (зоны) стратегических ресурсов. Группы стратегического влияния предприятия. Стратегическая сегментация внутренней среды и выделение стратегических бизнес-единиц предприятия. Методика оценки стратегических зон хозяйствования.

**3.9** Портфельный анализ в системе стратегического управления. Цели, функции и значение портфельного анализа. Основные этапы портфельного анализа. Матрица баланса жизненных циклов СОБ. Матрица Бостонской

Консультативной Группы и ее модификации. Матрица McKinsey – General Electric. Двухфакторные графические модели. Матрица фирмы Arthur D/ Little (ADL/LC). Матрица Ансоффа и трехмерная схема Абеля. Деловой комплексный анализ (проект PIMS) как метод выбора стратегии предприятия. Основные факторы, влияющие на прибыльность предприятия по модели ПИМС.

#### ***Раздел 4. Экономическая стратегия фирмы, ее основные составляющие и разработка***

**4.1** Классификация стратегий. Понятие стратегии организации. Виды стратегий и их характеристика. Базовые стратегии: стратегия роста, замедленного роста, сокращения, комбинированная. Стратегическая пирамида. Корпоративная стратегия. Деловая стратегия. Функциональные и операционные стратегии. Факторы, влияющие на формирование стратегии.

**4.2** Анализ текущей стратегии. Модель Томпсона-Стрикланда. Процедура оценки элементов экономической стратегии. Приведение стратегии в соответствие со сложившейся ситуацией.

**4.3** Разработка стратегии. Учет фактора конкурентных преимуществ при разработке стратегии. Создание покупательской ценности и конкурентные преимущества продукции предприятия. Стратегический потенциал организации.

**4.4** Управление процессом формирования стратегии. Правила разработки успешных деловых стратегий. Анализ факторов, определяющих выбор стратегии. Стратегическая пирамида: миссия, цели и стратегии.

**4.5** Основные типы деловых стратегий предприятия. Основные типы стратегий бизнеса (стратегическая модель Портера).

Содержание и отличительные черты деловых стратегий. Стратегия лидерства по издержкам. Стратегический анализ издержек предприятия и цепочка ценностей. Направления снижения издержек предприятия. Необходимые условия, риски и защита от конкурентных сил.

Стратегия широкой дифференциации и направления дифференциации продукта. Оптимальные издержки и покупательская ценность. Необходимые условия, риски и защита от конкурентных сил.

Стратегии фокусирования. Необходимые рыночные условия и основные риски применения различных деловых стратегий. Стиль конкурентной активности предприятия. Наступательные и оборонительные стратегии конкуренции. Необходимые условия, риски и защита от конкурентных сил.

Стратегия первопроходца. Необходимые условия, риски и защита от конкурентных сил.

**4.6** Разработка функциональных стратегий. Функциональные стратегии, их виды и особенности разработки и реализации. Стратегия производства. Стратегия маркетинга. Стратегия НИОКР. Финансовая стратегия и др.

**4.7** Разработка и оценка корпоративных стратегий. Основные черты корпоративных стратегий. Типы корпоративных стратегий. Тип роста



предприятия (интенсивный, интеграционный, диверсифицированный). Стратегии интенсивного роста и матрица Ансоффа (товар-рынок). Стратегии интеграционного роста, преимущества и риски интеграции.

Типы диверсифицированного роста. Диверсификация в родственные отрасли (связанная диверсификация) и преимущества стратегического соответствия видов деятельности предприятия.

Несвязанная диверсификация, преимущества и недостатки конгломератов. Слияния и поглощения как метод интеграции и диверсификации. Стратегии сокращения. Матрица выбора стратегии (Томпсона-Стрикланда).

Стратегия внешнеэкономической деятельности. Международная конкуренция и международные экономические стратегии. Стратегические альянсы как современный тип международных стратегий. Цели и виды стратегических альянсов.

**4.8** Выбор стратегии предприятия. Оценка текущей стратегии. Модель Томпсона-Стрикланда для оценки текущей стратегии. Три подхода к выбору стратегии.

Основные методы выбора стратегии предприятия. Модель жизненного цикла и ее значение для выбора стратегии. Требования к набору СОБ предприятия. Рост и рентабельность. Синергизм и стратегическая гибкость.

SWOT-анализ: методика, применение. SPACE-анализ: методика, применение.

Разработка альтернативных вариантов стратегий. Обоснование выбора стратегии.

## ***Раздел 5. Стратегическое планирование***

**5.1** Основные этапы развития внутрифирменного планирования. Сущность, функции и преимущества стратегического планирования. Основные виды планов. Долгосрочное и стратегическое планирование.

**5.2** Процесс стратегического планирования. Обязательность системного подхода и опоры на четыре взаимосвязанные части планов: достижимость целей планирования — средства достижения планов — содержание деятельности за весь плановый период - требуемый результат. Значение маркетинга в стратегических планах маркетинговых исследований.

**5.3** Структура и содержание стратегического плана. Стратегическая программа.

**5.4** Бизнес-план. Задачи, функции. Виды бизнес-планов. Структура и содержание бизнес-плана.

**5.5** Проблемы стратегического планирования. Задачи специалистов по стратегическому планированию. Роль высшего руководства фирмы в стратегическом планировании.

## ***Раздел 6. Реализация и оценка стратегии предприятия***

**6.1** Стратегические изменения. Руководство процессом выполнения стратегии. Процедура отбора исполнителей на ключевые позиции. Этапы реализации стратегии предприятия. Проведение стратегических изменений в организации.

**6.2** Стратегия и организационная структура предприятия. Стратегические преимущества и недостатки отдельных организационных структур. Выбор оргструктуры, соответствующей плановой стратегии предприятия. Проектирование систем управления. Приведение организационной структуры в соответствие со стратегией.

**6.3** Роль человеческого фактора в реализации стратегии мотивации персонала и создание системы вознаграждений и поощрений. Значение организационной культуры для реализации стратегии. Создание климата и культуры, поддерживающей стратегию. Адаптация коллектива к изменениям.

**6.4** Сопротивление стратегическим изменениям. Понятие сопротивления. Индивидуальное, групповое и системное сопротивление.

**6.5** Политика, процедуры и правила, их роль в реализации стратегии. Программы и проекты в реализации стратегии.

**6.6** Контроль и корректировка стратегии. Процедуры увязки бюджетов со стратегией. Создание поддерживающих стратегию политик и процедур.

**6.7** Создание систем стратегического контроля. Оценка выполнения стратегии.

Формализация стратегической информации. Информационное обеспечение процесса разработки стратегии.

Руководство процессом внесения корректив в стратегию.

#### **4.3 Разделы дисциплины и вид занятий**

п.п.	Наименование разделов дисциплины	Лекции	Практические занятия	СРС	Контроль	Всего
1.	Концептуальная и методологическая основа стратегического менеджмента	4	4	22	1	31
2.	Определение миссии и целей развития организации	6	6	16	1	29
3.	Стратегический анализ среды функционирования организации	6	6	16	1	29
4.	Экономическая стратегия фирмы, ее основные составляющие и разработка	6	6	16	2	30
5.	Стратегическое планирование	6	6	16	2	30
6.	Реализация и оценка	6	6	17	2	31

	стратегии предприятия					
	Итого	34	34	103	9	180

### 5 Матрица формирования компетенций по дисциплине

№ п/п	Раздел дисциплины	Профессиональные компетенции		Общее количество компетенций
		ОПК-3	ОПК-4	
1.	Концептуальная и методологическая основа стратегического менеджмента	+	+	2
2.	Определение миссии и целей развития организации	+	+	2
3.	Стратегический анализ среды функционирования организации	+	+	2
4.	Экономическая стратегия фирмы, ее основные составляющие и разработка	+	+	2
5.	Стратегическое планирование	+	+	2
6.	Реализация и оценка стратегии предприятия	+	+	2

### 6 Образовательные технологии

Объем аудиторных занятий: всего 68 часов, в том числе лекции 34 часа, практические занятия 34 часа, лабораторные работы не предусмотрены, интерактивные занятия от общего объема аудиторных занятий составляют 30%.

Вид занятия (Л, ПР)	Используемые интерактивные образовательные технологии	Количество часов и период проведения	
		час.	семестр
Л	<b>Лекция-визуализация</b> на темы «Методологические основы стратегического менеджмента»	1	8
ПР	<b>Упражнения-тренинги</b> на тему «Виды стратегического управления» (Работа в малых группах)	1	8
Л	<b>Лекция</b> - визуализация на тему «Разработка миссии организации»	1	8
Л	<b>Лекция- визуализация</b> на тему «Определение стратегических целей развития организации»	1	8
ПР	<b>Case-study, упражнения-тренинги</b> на темы «Формулирование миссии», «Построение дерева целей» (работа в малых группах)	1	8
Л	<b>Лекция визуализация</b> на тему «Анализ	1	8

	внешней среды организации»		
ПР	<b>Использование INTERNET –ресурсов</b> по темам «Анализ внешней среды», «Отраслевой и конкурентный анализ»	1	8
ПР	<b>Использование программного ресурса «Excel»</b> для выполнения практических заданий по теме «Производственный анализ», «Финансовый анализ»	1	8
ПР	<b>Case-study, упражнения-тренинги</b> на тему «Стратегическая сегментация среды функционирования»	1	8
Л	<b>Лекция визуализация</b> на тему «Портфельный анализ»	1	8
ПР	Практические задания на тему «Портфельный анализ» с использованием <b>графического редактора.</b>	1	8
Л	<b>Лекция визуализация</b> на тему «Классификация стратегий»,	1	8
ПР	<b>Работа в малых группах и конференция</b> на тему «Разработка стратегий: альтернативные стратегии, формулирование и обоснование»	1	8
ПР	<b>Case-study, упражнения-тренинги</b> на тему «Разработка и выбор стратегии»	1	8
ПР	Практическое задание на тему «Формирование стратегического плана» с <b>использованием графического редактора</b>	2	8
ПР	Формирование бизнес-плана с <b>использованием компьютерных программ</b>	2	8
	Итого	18	-

## 7 Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов.

### 7.1 Виды самостоятельной работы, порядок их выполнения и контроля

№ п/п	Раздел дисциплины	Виды СРС	Порядок выполнения СРС	Метод контроля
1	Концептуальные и методологические основы стратегического менеджмента	Подготовка к лекциям и семинарам, индивидуальная работа	Работа с конспектом лекции, работа с учебной и научной литературой, составление	Конспект учебной и научной литературы, выступление на семинаре, проверка

			плана и тезисов ответа, ответы на контрольные вопросы, подготовка сообщений к выступлению на семинаре, работа с интернетом, индивидуальная работа	индивидуальной работы, ответы на контрольные вопросы на экзамене.
2	Определение миссии и целей развития организации	Подготовка к лекциям и семинарам, индивидуальная работа	Работа с конспектом лекции, работа с учебной и научной литературой, составление плана и тезисов ответа, ответы на контрольные вопросы, подготовка сообщений к выступлению на семинаре, работа с интернетом, индивидуальная работа	Конспект учебной и научной литературы, выступление на семинаре, проверка индивидуально работы, ответы на контрольные вопросы на экзамене.
3	Стратегический анализ среды функционирования организации	Подготовка к лекциям и семинарам, индивидуальная работа	Работа с конспектом лекции, работа с учебной и научной литературой, составление плана и тезисов ответа, ответы на контрольные вопросы, подготовка сообщений к выступлению	Конспект учебной и научной литературы, выступление на семинаре, проверка индивидуально работы, ответы на контрольные вопросы на экзамене.

			на семинаре, работа с интернетом, индивидуальна я работа	
4	Экономическая стратегия фирмы, ее основные составляющие и разработка	Подготовка к лекциям и семинарам, индивидуальна я работа	Работа с конспектом лекции, работа с учебной и научной литературой, составление плана и тезисов ответа, ответы на контрольные вопросы, подготовка сообщений к выступлению на семинаре, работа с интернетом, индивидуальна я работа	Конспект учебной и научной литературы, выступление на семинаре, проверка индивидуально й работы, ответы на контрольные вопросы на экзамене.
5	Стратегическое планирование	Подготовка к лекциям и семинарам, индивидуальна я работа	Работа с конспектом лекции, работа с учебной и научной литературой, составление плана и тезисов ответа, ответы на контрольные вопросы, подготовка сообщений к выступлению на семинаре, работа с интернетом, индивидуальна я работа	Конспект учебной и научной литературы, выступление на семинаре, проверка индивидуально й работы, ответы на контрольные вопросы на экзамене.
6	Реализация и оценка стратегии	Подготовка к лекциям и	Работа с конспектом	Конспект учебной и

	предприятия	семинарам	лекции, работа с учебной и научной литературой, составление плана и тезисов ответа, ответы на контрольные вопросы, подготовка сообщений к выступлению на семинаре, работа с интернетом, работа со справочной правовой системой «Консультант +»	научной литературы, выступление на семинаре, ответы на контрольные вопросы на экзамене.
--	-------------	-----------	--	---

## 7.2 Контрольные вопросы для самопроверки

№ п/п	Раздел дисциплины	Контрольные вопросы для самопроверки
1	Концептуальная и методологическая основа стратегического менеджмента	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сущность и понятие стратегического управления</li> <li>2. Предпосылки стратегического управления</li> <li>3. Отличительные признаки оперативного и стратегического управления</li> <li>4. Этапы развития стратегического управления</li> <li>5. Стратегические проблемы развития производства и структура экономики страны</li> <li>6. Концепция стратегического управления</li> <li>7. Функции стратегического управления</li> <li>8. Составляющие стратегического управления</li> <li>9. Этапы стратегического управления</li> <li>10. Объекты стратегического управления</li> <li>11. Виды стратегического управления</li> <li>12. Принципы стратегического управления</li> </ol>
2	Определение миссии и целей развития организации	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Понятие миссии и ее основные компоненты</li> <li>2. Значение миссии и требования к ее формулировке</li> <li>3. Понятие и ключевые области для определения долгосрочных целей предприятия</li> </ol>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>4. Критерии качества целей</li> <li>5. Построение дерева целей</li> <li>6. Цели и содержание анализа внешней среды</li> <li>7. Цель PEST – анализа и порядок его проведения</li> <li>8. Цель и содержание отраслевого анализа</li> </ul>
3	Стратегический анализ среды функционирования организации	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Цели и содержание анализа внешней среды</li> <li>2. Цель PEST – анализа и порядок его проведения</li> <li>3. Цель и содержание отраслевого анализа</li> <li>4. Конкурентный анализ</li> <li>5. Модель анализа пяти сил конкуренции М. Портера и ее значение</li> <li>6. Анализ движущих сил конкуренции</li> <li>7. Содержание анализа производственной деятельности</li> <li>8. Анализ кадрового потенциала организации</li> <li>9. Маркетинговый анализ</li> <li>10. Финансовый анализ</li> <li>11. Анализ организационной культуры</li> <li>12. Сущность и источники информации WOT – анализа</li> <li>13. Значение и этапы SWOT – анализа</li> </ul>
4	Экономическая стратегия фирмы, ее основные составляющие и разработка	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Процесс выработки стратегии</li> <li>2. Подход А.Томпсона и А. Стрикленда к уяснению текущей стратегии.</li> <li>3. Три образа действий при формулировке стратегии по Г. Минцбергу.</li> <li>4. Оценка приемлемости риска, заложенного в стратегии.</li> <li>5. Эталонные стратегии развития бизнеса</li> <li>6. Стратегическая сегментация. Стратегические зоны хозяйствования,</li> <li>7. Стратегические хозяйственные центры</li> <li>8. Базовые конкурентные стратегии (деловой уровень)</li> <li>9. Стратегия лидерства в издержках</li> <li>10. Стратегия дифференциации</li> <li>11. Стратегия фокусирования</li> <li>12. Базовые функциональные стратегии</li> <li>13. Стратегический маркетинг</li> <li>14. Производственные стратегии</li> <li>15. Базовые стратегии НИОКР</li> <li>16. Матрица анализа НИОКР для многопродуктовых компаний</li> <li>17. Базовые стратегии на корпоративном уровне</li> <li>18. Стратегии диверсификации</li> </ul>



		<p>19. Портфельный анализ. Матрица БКГ. Анализ стратегических зон хозяйствования</p> <p>20. Матрица Mc Kinsey и ее значение</p> <p>21. Метод SPACE – анализа и его значение</p> <p>22. Стратегия организации по отношению к обществу</p> <p>23. Стратегия внешнеэкономической деятельности</p>
5	Стратегическое планирование	1. Экономическое обоснование стратегического плана развития
6	Реализация и оценка стратегии предприятия	<p>2. Реализация стратегии. Основные стадии.</p> <p>3. Условия реализации стратегии.</p> <p>4. Проектирование систем управления</p> <p>5. Функции подразделения стратегического развития организации.</p> <p>6. Смета затрат на подразделение стратегического развития организации.</p> <p>7. Положение о подразделении стратегического развития</p>

### 7.3. Вопросы для промежуточной аттестации

#### Вопросы для экзамена

1. Сущность и понятие стратегического управления
2. Предпосылки стратегического управления
3. Отличительные признаки оперативного и стратегического управления
4. Этапы развития стратегического управления
5. Стратегические проблемы развития производства и структура экономики страны
6. Концепция стратегического управления
7. Функции стратегического управления
8. Составляющие стратегического управления
9. Этапы стратегического управления
10. Объекты стратегического управления
11. Виды стратегического управления
12. Принципы стратегического управления
13. Понятие миссии и ее основные компоненты
14. Значение миссии и требования к ее формулировке
15. Понятие и ключевые области для определения долгосрочных целей предприятия
16. Критерии качества целей
17. Построение дерева целей
18. Цели и содержание анализа внешней среды
19. Цель PEST – анализа и порядок его проведения

20. Цель и содержание отраслевого анализа
  21. Конкурентный анализ
  22. Модель анализа пяти сил конкуренции М. Портера и ее значение
  23. Анализ движущих сил конкуренции
  24. Ключевые факторы успеха отрасли
  25. Цель, принципы и содержание анализа внутренней среды
  26. Цели, принципы и методы управленческого анализа
  27. Содержание анализа производственной деятельности
  28. Анализ кадрового потенциала организации
  29. Маркетинговый анализ
  30. Финансовый анализ
  31. Анализ организационной культуры
  32. Сущность и источники информации для SWOT – анализа
  33. Значение и этапы SWOT – анализа
  34. Сущность и основные элементы стратегии
  35. Процесс выработки стратегии
  36. Подход А.Томпсона и А. Стрикланда к уяснению текущей стратегии.
100. Три образа действий при формулировке стратегии по Г. Минцбергу.
37. Оценка приемлемости риска, заложенного в стратегии.
  38. Эталонные стратегии развития бизнеса
  39. Стратегическая сегментация. Стратегические зоны хозяйствования,
  40. Стратегические хозяйственные центры
  41. Базовые конкурентные стратегии (деловой уровень)
  42. Стратегия лидерства в издержках
  43. Стратегия дифференциации
  44. Стратегия фокусирования
  45. Базовые функциональные стратегии
  46. Стратегический маркетинг
  47. Производственные стратегии
  48. Базовые стратегии НИОКР
  49. Матрица анализа НИОКР для многопродуктовых компаний
  50. Базовые стратегии на корпоративном уровне
  51. Стратегии диверсификации
  52. Портфельный анализ. Матрица БКГ. Анализ стратегических зон хозяйствования
  53. Матрица Mc Kinsey и ее значение
  54. Метод SPACE – анализа и его значение
  55. Стратегия организации по отношению к обществу
  56. Стратегия внешнеэкономической деятельности
  57. Модель жизненного цикла отрасли
  58. Стратегия инновационных предприятий
  59. Стратегия предприятий зрелых отраслей

60. Стратегия предприятий в отраслях, переживающих спад
61. Реализация стратегии. Основные стадии.
62. Условия реализации стратегии.
63. Проектирование систем управления
64. Функции подразделения стратегического развития организации.
65. Смета затрат на подразделение стратегического развития организации.
66. Положение о подразделении стратегического развития
67. Индивидуальное и групповое сопротивление изменениям
68. Сопротивление системы
69. Содержание бизнес-плана
70. Методика оценки эффективности капитальных вложений.
71. Экономическое обоснование стратегического плана развития
72. Оценка риска реализации стратегии

## **8 Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины**

### **8.1 Основная литература**

1. Егоршин, Александр Петрович. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : учебник / А. П. Егоршин, И. В. Гуськова. - 2-е изд., перераб. и доп. - Электрон.дан. - М. : Инфра-М, 2021. - 290 с. - (Высшее образование - Бакалавриат). - Внешняя ссылка: <http://znanium.com/go.php?id=952274>

2. Маркова, Вера Дмитриевна. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений [Электронный ресурс] : справочное пособие / В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова. - Электрон.дан. - М. : Инфра-М, 2020. - 320 с. - (Справочники "ИНФРА-М"). - Внешняя ссылка: <http://znanium.com/go.php?id=1003258>

3. Фомичев, Андрей Николаевич. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : учебник для вузов / А. Н. Фомичев. - 2-е изд. - Электрон.дан. - Москва : Дашков и К, 2020. - 466 с. - Внешняя ссылка: <http://znanium.com/go.php?id=1093665>

### **8.2 Дополнительная литература, в том числе методические указания:**

1. Стратегический менеджмент: методические указания / Сост. Н.Н. Шохин. – Вологда–Молочное: Вологодская ГМХА, 2021. – 13 с.
2. Агафонов, Владимир Анатольевич. Стратегический менеджмент. Модели и процедуры [Электронный ресурс] : монография / В. А. Агафонов. - Электрон.дан. - М. : Инфра-М, 2018. - 276 с. - (Научная мысль). - Внешняя ссылка: <http://znanium.com/go.php?id=975795>
3. Андрейчиков, Александр Валентинович. Стратегический менеджмент в инновационных организациях. Учебник [Электронный ресурс] : учебник / А. В. Андрейчиков, О. Н. Андрейчикова. - Электрон. дан. - М. : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2018. - 360 с. - Внешняя ссылка: <http://znanium.com/go.php?id=363457>

4. Баринов, Владимир Александрович. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : учебник / В. А. Баринов, В. Л. Харченко. - Электрон. дан. - М. : ИНФРА-М, 2021. - 237 с. - Внешняя ссылка: <http://znanium.com/go.php?id=414317>
5. Зайцев, Леонид Григорьевич. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : учебник / Л. Г. Зайцев, М. И. Соколова. - 2-е изд., перераб. и доп. - Электрон. дан. - М. : Магистр, 8. - 528 с. - Внешняя ссылка: <http://znanium.com/go.php?id=373808>
6. Курлыкова, Анна Владимировна. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : учебное пособие / А. В. Курлыкова. - Электрон. дан. - М. : РИОР : ИНФРА-М, 2018. - 176 с. - Внешняя ссылка: <http://znanium.com/go.php?id=354060>
7. Лапыгин, Юрий Николаевич. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : учебное пособие / Ю. Н. Лапыгин. - 2-е изд. - Электрон. дан. - М. : ИНФРА-М, 2018. - 208 с. - Внешняя ссылка: <http://znanium.com/go.php?id=398643>
8. Маркова, Вера Дмитриевна. Стратегический менеджмент. Курс лекций [Электронный ресурс] : учебное пособие / В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова. - Электрон. дан. - М. : ИНФРА-М, 2018. - 288 с. - Внешняя ссылка: <http://znanium.com/go.php?id=352139>
9. Савченко, Александр Борисович. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : учебное пособие / А. Б. Савченко. - Электрон. дан. - М. : РИОР : ИНФРА-М, 2018. - 228 с. - Внешняя ссылка: <http://znanium.com/go.php?id=432687>
10. Сироткин, Сергей Александрович. Стратегический менеджмент на предприятии [Электронный ресурс] : учебное пособие / С. А. Сироткин, Н. М. Кельчевская. - Электрон. дан. - М. : ИНФРА-М ; Екатеринбург : Издательство Уральского университета, 2021. - 246 с. - Внешняя ссылка: <http://znanium.com/go.php?id=398611>
11. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : учебник / Н. А. Казакова [и др.] ; ред. Н. А. Казакова. - Электрон. дан. - М. : ИНФРА-М, 2018. - 320 с. - Внешняя ссылка: <http://znanium.com/go.php?id=261613>

### **8.3 Программное обеспечение и Интернет-ресурсы:**

#### **Лицензионное программное обеспечение:**

Microsoft Windows XP / Microsoft Windows 7 Professional , Microsoft Office Professional 2003 / Microsoft Office Professional 2007 / Microsoft Office Professional 2010

STATISTICA Advanced + QC 10 for Windows

**в т.ч. отечественное**

Astra Linux Special Edition РУСБ 10015-01 версии 1.6.

1С:Предприятие 8. Конфигурация, 1С: Бухгалтерия 8 (учебная версия)

Project Expert 7 (Tutorial) for Windows  
СПС КонсультантПлюс  
Kaspersky Endpoint Security для бизнеса Стандартный  
**Свободно распространяемое лицензионное программное обеспечение:**  
OpenOffice  
LibreOffice  
7-Zip  
Adobe Acrobat Reader  
Google Chrome  
**в т.ч. отечественное**  
Яндекс.Браузер

### **Информационные справочные системы**

- [Единое окно доступа к образовательным ресурсам](http://window.edu.ru/) – режим доступа: <http://window.edu.ru/>
- ИПС «КонсультантПлюс» – режим доступа: <http://www.consultant.ru/>
- Интерфакс - Центр раскрытия корпоративной информации (сервер раскрытия информации) – режим доступа: <https://www.e-disclosure.ru/>
- Информационно-правовой портал ГАРАНТ.RU – режим доступа: <http://www.garant.ru/>
- Автоматизированная справочная система «Сельхозтехника» (web-версия) - режим доступ: <http://gtexam.ru/>

### **Профессиональные базы данных**

- Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU – режим доступа: <http://elibrary.ru>
- Научометрическая база данных Scopus: база данных рефератов и цитирования – режим доступа: <https://www.scopus.com/customer/profile/display.uri>
- Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики – режим доступа: <https://rosstat.gov.ru/> (Открытый доступ)
- Российская Академия Наук, открытый доступ к научным журналам – режим доступа: <http://www.ras.ru> (Открытый доступ)
- Официальный сайт Министерства сельского хозяйства Российской Федерации – режим доступа: <http://mcx.ru/> (Открытый доступ)

### **Электронные библиотечные системы:**

- Электронный библиотечный каталог Web ИРБИС – режим доступа: [https://molochnoe.ru/cgi-bin/irbis64r\\_14/cgiirbis\\_64.exe?C21COM=F&I21DBNAM=STATIC&I21DBN=STATIC](https://molochnoe.ru/cgi-bin/irbis64r_14/cgiirbis_64.exe?C21COM=F&I21DBNAM=STATIC&I21DBN=STATIC)
- ЭБС ЛАНЬ – режим доступа: <https://e.lanbook.com/>
- ЭБС Znanium.com – режим доступа: <https://new.znanium.com/>
- ЭБС ЮРАЙТ – режим доступа: <https://urait.ru/>

- ЭБС POLPRED.COM: <http://www.polpred.com/>
- Электронная библиотека издательского центра «Академия»: <https://www.academia-moscow.ru/elibrary/> (коллекция СПО)
- ЭБС ФГБОУ ВО Вологодская ГМХА – режим доступа: <https://molochnoe.ru/ebs/>

## **9 Материально-техническое обеспечение дисциплины**

### **9.1 Наименование помещений для проведения всех видов учебной деятельности, предусмотренной учебным планом, в том числе помещения для самостоятельной работы, с указанием перечня основного оборудования, учебно-наглядных пособий и используемого программного обеспечения**

Учебная аудитория 3101 для проведения занятий лекционного и семинарского типа (практические занятия); групповых и индивидуальных консультаций; текущего контроля и промежуточной аттестации  
 Оснащенность: Учебная мебель: столы – 35, стулья – 70, доска меловая.  
 Основное оборудование: экран для проектора 1 шт., проектор - 1 шт., компьютер в комплекте - 1 шт. Программное обеспечение: Microsoft Windows 7 Professional Лицензии 49230531, Microsoft Office Professional 2007 Лицензии 42543554

Учебная аудитория 3106 Компьютерный класс для проведения семинарских и практических занятий, групповых консультаций.  
 Оснащенность: Учебная мебель: столы – 18, стулья – 51, доска меловая.  
 Основное оборудование: 15 компьютеров с доступом в электронно-образовательную среду Академии, ЭБС и сети Интернет. Программное обеспечение: Microsoft Windows 7 Professional Лицензии 49230531, Microsoft Office Professional 2007 Лицензии 42543554, Consultant Plus Лицензия 426324, 511546, 1С: Предприятие 8. Лицензия 8888382, 8863359, Конфигурация, 1С: Бухгалтерия 8 (учебная версия).

Учебная аудитория 3104 для проведения семинарских и практических занятий, групповых консультаций, промежуточной аттестации, самостоятельной работы. Оснащенность: Учебная мебель: столы – 15, стулья – 30, доска меловая

### **9.2 Обеспечение образования для лиц с ОВЗ**

Для обеспечения образования инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья реализация дисциплины может осуществляться в адаптированном виде, исходя из индивидуальных психофизических особенностей и по личному заявлению обучающегося, в части создания специальных условий.

В специальные условия могут входить: предоставление отдельной аудитории, необходимых технических средств, присутствие ассистента, оказывающего необходимую техническую помощь, выбор формы

предоставления инструкции по порядку проведения текущего контроля и промежуточной аттестации, использование специальных технических средств, предоставление перерыва для приема пищи, лекарств и др.

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

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

Для лиц с нарушениями зрения:

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

Для лиц с нарушениями слуха:

- в печатной форме,
- в форме электронного документа.

Для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата:

- в печатной форме,
- в форме электронного документа.

Данный перечень может быть конкретизирован в зависимости от контингента обучающихся.

## 10 Карта компетенций дисциплины

<b>Стратегический менеджмент</b>					
<b>Цель дисциплины</b>	- приобрести теоретические знания и практические навыки стратегического анализа, выбора и оценки стратегических альтернатив, формирования стратегических планов и обоснования мероприятий по их реализации и освоить методы организации деятельности в условиях растущей непредсказуемости, новизны и сложности окружения, способствующие выживанию организации и достижению ее целей в долгосрочной перспективе.				
<b>Задачи дисциплины</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- изучить теоретические основы стратегического управления;</li> <li>- получить прикладные знания в области формулирования миссии, стратегического анализа, выбора стратегии и управления ее реализацией.</li> <li>- овладеть навыками самостоятельного, творческого использования теоретических знаний в практической деятельности менеджера.</li> <li>- участие в разработке и реализации мероприятий операционного характера в соответствии со стратегией организации.</li> <li>- участие в разработке и реализации корпоративной и конкурентной стратегии организации, а так же функциональных стратегий (маркетинговой, финансовой, кадровой).</li> </ul>				
В процессе освоения данной дисциплины студент формирует и демонстрирует следующие					
<b>Общекультурные компетенции</b>					
Компетенции		Планируемые результаты обучения	Технологии формирования	Форма оценочного средства	Ступени уровней освоения компетенции
Индекс	Формулировка				
<b>Профессиональные компетенции</b>					
ОПК-3	Способен разрабатывать обоснованные организационно-	ИД-1 опк-3 Знает способы разработки обоснованных организационно-	Лекции  Практические занятия	Тестирование  Контрольная работа	<b>Пороговый (удовлетворительный)</b> Знает способы разработки



	<p>управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия;</p>	<p>правленческих решений с учетом их социальной значимости, содействия их реализации в условиях сложной и динамичной среды  ИД-2 <small>опк-3</small> Умеет разрабатывать обоснованные организационно-правленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды  ИД-3 <small>опк-3</small> Владеет навыками разработки обоснованных организационно-правленческих решений с учетом их социальной значимости, содействия их реализации в</p>	<p>Самостоятельная работа  Интерактивные занятия</p>	<p>Вопросы для собеседования  Индивидуальная работа</p>	<p>обоснованных организационно-правленческих решений с учетом их социальной значимости, содействия их реализации в условиях сложной и динамичной среды  <b>Продвинутый (хорошо)</b>  Умеет разрабатывать обоснованные организационно-правленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды  <b>Высокий (отлично)</b>  Владеет навыками разработки обоснованных организационно-правленческих решений с учетом их социальной значимости, содействия</p>
--	--	---	--	---	--

		условиях сложной и динамичной среды			их реализации в условиях сложной и динамичной среды
ОПК-4	Способен выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых направлений деятельности и организаций;	<p>ИД-1 ОПК-4 Знает способы выявления и оценки новых рыночных возможностей, методы разработки бизнес-планов, создания и развития новых направлений деятельности и организаций</p> <p>ИД-2 ОПК-4 Умеет выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать бизнес-планы, создавать и развивать новые направления деятельности и организации</p> <p>ИД-3 ОПК-4 Владеет навыками оценки новых рыночных возможностей, разработки бизнес-</p>	<p>Лекции</p> <p>Практические занятия</p> <p>Самостоятельная работа</p> <p>Интерактивные занятия</p>	<p>Тестирование</p> <p>Контрольная работа</p> <p>Вопросы для собеседования</p> <p>Индивидуальная работа</p>	<p><b>Пороговый (удовлетворительный)</b></p> <p><b>Знает</b> способы выявления и оценки новых рыночных возможностей, методы разработки бизнес-планов, создания и развития новых направлений деятельности и организаций</p> <p><b>Продвинутый (хорошо)</b></p> <p><b>Умеет</b> выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать бизнес-планы, создавать и развивать новые направления деятельности и организации</p> <p><b>Высокий (отлично)</b></p> <p><b>Владеет</b> навыками</p>

		<p>планов, создания и развития новых направлений деятельности и организаций</p>			<p>оценки новых рыночных возможностей, разработки бизнес- планов, создания и развития новых направлений деятельности и организаций</p>
--	--	---	--	--	--