

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:

ФИО: Исаев Игорь Магомедович

Должность: Проректор по безопасности и общим вопросам

Дата подписания: 28.04.2023 16:17:20

Уникальный программный ключ:

d7a26b9e8ca85e98ac3de2ab454b4659d961f749

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования

«Национальный исследовательский технологический университет «МИСиС»

## Рабочая программа дисциплины (модуля)

# Стратегический менеджмент

Закреплена за подразделением

Кафедра промышленного менеджмента

Направление подготовки

38.03.02 МЕНЕДЖМЕНТ

Профиль

Квалификация **Бакалавр**

Форма обучения **очная**

Общая трудоемкость **4 ЗЕТ**

Часов по учебному плану 144

в том числе:

аудиторные занятия 44

самостоятельная работа 64

часов на контроль 36

Формы контроля в семестрах:

экзамен 8

курсовая работа 8

### Распределение часов дисциплины по семестрам

Семестр (<Курс>.<Семестр на курсе>)	8 (4.2)		Итого	
	12 4/6			
Неделя	УП	РП	УП	РП
Лекции	22	22	22	22
Практические	22	22	22	22
Итого ауд.	44	44	44	44
Контактная работа	44	44	44	44
Сам. работа	64	64	64	64
Часы на контроль	36	36	36	36
Итого	144	144	144	144

Программу составил(и):

*- , ст.преп., Черноволенко Сергей Евгеньевич*

Рабочая программа

**Стратегический менеджмент**

Разработана в соответствии с ОС ВО:

Самостоятельно устанавливаемый образовательный стандарт высшего образования - бакалавриат Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Национальный исследовательский технологический университет «МИСиС» по направлению подготовки 38.03.02 МЕНЕДЖМЕНТ (приказ от 02.04.2021 г. № 119 о.в.)

Составлена на основании учебного плана:

38.03.02 МЕНЕДЖМЕНТ, 38.03.02-БМН-22.plx , утвержденного Ученым советом ФГАОУ ВО НИТУ "МИСиС" в составе соответствующей ОПОП ВО 22.09.2022, протокол № 8-22

Утверждена в составе ОПОП ВО:

38.03.02 МЕНЕДЖМЕНТ, , утвержденной Ученым советом ФГАОУ ВО НИТУ "МИСиС" 22.09.2022, протокол № 8-22

Рабочая программа одобрена на заседании

**Кафедра промышленного менеджмента**

Протокол от г., №

Руководитель подразделения Костюхин Юрий Юрьевич

**1. ЦЕЛИ ОСВОЕНИЯ**

1.1	Уметь проводить анализ внутренней и внешней среды компании, на основе которого формировать эффективные управленческие решения по стратегическому планированию и позиционированию деятельности компании.
-----	---

**2. МЕСТО В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ**

Блок ОП:		Б1.В.ДВ.10
<b>2.1</b>	<b>Требования к предварительной подготовке обучающегося:</b>	
2.1.1	Налоги и налогообложение	
2.1.2	Производственная практика по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности	
2.1.3	Государственные и муниципальные финансы	
2.1.4	Решение финансовых бизнес-кейсов с использованием инструментов MS Excel	
2.1.5	Статистика	
2.1.6	Основы производственного менеджмента и бережливое производство	
2.1.7	Экономическая оценка инвестиций	
2.1.8	Менеджмент	
2.1.9	Основы предпринимательства	
2.1.10	Добыча, подготовка и обогащение сырья черных и цветных металлов	
2.1.11	Организация рекламной компании (бизнес-тренинги)	
<b>2.2</b>	<b>Дисциплины (модули) и практики, для которых освоение данной дисциплины (модуля) необходимо как предшествующее:</b>	

**3. РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ, СООТНЕСЕННЫЕ С ФОРМИРУЕМЫМИ КОМПЕТЕНЦИЯМИ**

<b>ОПК-4: Способен выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых направлений деятельности и организаций, применять знание экономических, организационных и управленческих вопросов, таких как: управление проектами, рисками и изменениями</b>
<b>Знать:</b>
ОПК-4-31 Содержания процесса и основных методов и инструментов стратегического анализа.
<b>Уметь:</b>
ОПК-4-У1 Осуществлять анализ и разработку стратегии организации на основе современных методов и передовых научных достижений.
<b>ПК-1: Способен выполнять типовые расчеты, необходимые для составления проектов перспективных планов производственной деятельности организации, разработки технико-экономических нормативов материальных и трудовых затрат для определения себестоимости продукции, планово-расчетных цен на основные виды сырья, материалов, топлива, энергии, потребляемые в производстве</b>
<b>Владеть:</b>
ПК-1-В1 Навыками разработки стратегий развития организаций и их отдельных подразделений

**4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ**

Код занятия	Наименование разделов и тем /вид занятия/	Семестр / Курс	Часов	Формируемые индикаторы компетенций	Литература и эл. ресурсы	Примечание	КМ	Выполняемые работы
	<b>Раздел 1. Стратегический менеджмент на предприятии: цели, задачи, основные этапы.</b>							
1.1	Понятие и определение стратегии и стратегического менеджмента. Характерные черты стратегического менеджмента на предприятии. Составляющие блоки разработки стратегии на предприятии. Виды стратегий. Анализ внутренней среды. /Лек/	8	4	ОПК-4-31 ПК-1-В1 ОПК-4-У1	Л1.1 Л1.2			

1.2	Выбор предприятия. Определение основных параметров его работы. Определение стратегического потенциала предприятия. Анализ внутренней среды, сильных и слабых сторон предприятия. /Пр/	8	4	ОПК-4-31 ОПК-4-У1 ПК -1-В1	Л1.1 Л1.2		КМ1	
1.3	Выполнение курсовой работы. Выбор предприятия. Определение основных параметров его работы. Анализ внутренней среды. Определение сил и слабостей предприятия. /Ср/	8	14	ОПК-4-31 ОПК-4-У1 ПК -1-В1	Л1.1 Л1.2			
<b>Раздел 2. Особенности и основные этапы стратегического анализа предприятия.</b>								
2.1	Анализ внутренней и внешней среды предприятия. Методы анализа. Сильные и слабые стороны предприятия. Возможности и угрозы среды. Позиционирование предприятия на рынке. /Лек/	8	6	ОПК-4-31 ПК- 1-В1 ОПК-4- У1	Л1.1 Л1.2			
2.2	Анализ внешней среды предприятия. Определение возможностей и угроз среды, их оценка и выделение ключевых факторов. Позиционирование предприятия на рынке. /Пр/	8	6	ОПК-4-31 ОПК-4-У1 ПК -1-В1	Л1.1 Л1.2		КМ2	
2.3	Выполнение курсовой работы. Анализ внешней среды. Определение возможностей и угроз. /Ср/	8	18	ОПК-4-31 ОПК-4-У1 ПК -1-В1	Л1.1 Л1.2			
<b>Раздел 3. Разработка миссии и стратегических целей предприятия. SWOT-анализ.</b>								
3.1	Миссия и стратегические цели предприятия. SWOT-анализ. Разработка вариантов стратегии и выбор наилучших из них. /Лек/	8	6	ОПК-4-31 ПК- 1-В1 ОПК-4- У1	Л1.1 Л1.2			
3.2	Разработка миссии и стратегических целей. Проведение SWOT-анализа. Разработка конкретных вариантов стратегии. Ранжирование разработанных вариантов по эффективности. Разработка способов реализации стратегии. /Пр/	8	8	ОПК-4-31 ОПК-4-У1 ПК -1-В1	Л1.1 Л1.2		КМ3	

3.3	Выполнение курсовой работы. Миссия и стратегические цели предприятия. Проведение SWOT-анализа, разработка стратегических альтернатив (вариантов стратегии) и выбор наилучших из них. /Ср/	8	20	ОПК-4-31 ОПК-4-У1 ПК -1-В1	Л1.1 Л1.2			
	<b>Раздел 4. Сбалансированная Система Показателей BSC/KPI как эффективная концепция управления реализацией стратегии.</b>							
4.1	Восемь правил разработки эффективной стратегии. Сбалансированная Система Показателей BSC/KPI как эффективная концепция управления реализацией стратегии. Перспективы и основные блоки стратегических целей с показателями: маркетинг, производство, финансы и персонал. /Лек/	8	6	ОПК-4-31 ПК-1-В1 ОПК-4-У1	Л1.1 Л1.2			
4.2	Гибкость стратегии и альтернативные варианты. Сценарии развития ситуации на рынке. Сбалансированная система показателей и ключевые показатели эффективности. Выбор конкретных ключевых показателей эффективности. /Пр/	8	4	ОПК-4-31 ОПК-4-У1 ПК -1-В1	Л1.1 Л1.2			
4.3	Выполнение курсовой работы. Выбор ключевых показателей эффективности в системе BSC/KPI и траектории реализации стратегии. /Ср/	8	12	ОПК-4-31 ОПК-4-У1 ПК -1-В1	Л1.1 Л1.2		КМ4	

## 5. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ МАТЕРИАЛОВ

### 5.1. Контрольные мероприятия (контрольная работа, тест, коллоквиум, экзамен и т.п), вопросы для самостоятельной подготовки

Код КМ	Контрольное мероприятие	Проверяемые индикаторы компетенций	Вопросы для подготовки
--------	-------------------------	------------------------------------	------------------------

КМ1	Контрольная работа 1	ОПК-4-31;ОПК-4-У1;ПК-1-В1	<p>Задача 1 Сделайте вывод, какой канал распределения более эффективен, если известно:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) канал нулевого уровня: расходы, связанные с содержанием собственной розничной торго-вой сети, составляют 320 млн руб., издержки обращения 180 млн руб., прибыль от реализации товара 600 млн руб.;</li> <li>2) одноуровневый канал: издержки обращения 180 млн руб., прибыль может достигнуть 100 млн руб.;</li> <li>3) двухуровневый канал: издержки обращения 100 млн руб., плановая прибыль 80 млн руб.</li> </ol> <p>Задача 2 Рассмотрите предлагаемые каналы распределения и определите, какой наиболее выгоден для производителя:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) канал нулевого уровня: расходы, связанные с содержанием собственной розничной торго-вой сети, составляют 140 млн руб., издержки обращения 100 млн руб., прибыль от реализации товара 180 млн руб.;</li> <li>2) одноуровневый канал: издержки обращения 100 млн руб., ожидаемая прибыль 70 млн руб.;</li> <li>3) двухуровневый канал: издержки обращения 160 млн руб., прогнозируемая прибыль 90 млн руб.</li> </ol> <p>Задача 3 Определите, какой канал распределения более эффективен:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) канал нулевого уровня: расходы, связанные с содержанием собственной розничной торго-вой сети, составляют 50 млн руб., издержки обращения 70 млн руб., прибыль от реализации товара 32 млн руб.;</li> <li>2) одноуровневый канал: издержки обращения 16 млн руб., планируемая прибыль 12 млн руб.;</li> <li>3) двухуровневый канал: издержки обращения 8 млн руб., плановая прибыль 6 млн руб.</li> </ol> <p>Задача 4 Рассмотрите предлагаемые каналы распределения и определите, какой наиболее выгоден для производителя:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) канал нулевого уровня: расходы, связанные с содержанием собственной розничной торго-вой сети, составляют 40 млн руб., издержки обращения 10 млн руб., прибыль от реализации товара 30 млн руб.;</li> <li>2) одноуровневый канал: издержки обращения 120 млн руб., ожидаемая прибыль 70 млн руб.;</li> <li>3) двухуровневый канал: издержки обращения 180 млн руб., прибыль прогнозируется в сумме 90 млн руб.</li> </ol>
-----	----------------------	---------------------------	--

КМ2	Контрольная работа 2	ОПК-4-31;ОПК-4-У1;ПК-1-В1	<p><b>Задача 1</b>  На рынке конкурируют три крупные предприятия 1, 2, 3, имеющие рыночные доли <math>D_1 = 40\%</math>, <math>D_2 = 30\%</math>, <math>D_3 = 15\%</math>.  Также известны вероятность совершения клиентом предприятия 1 повторной покупки, которая составляет <math>50\%</math>, вероятность перехода клиента от предприятия 1 к товарам предприятия 2 составляет <math>20\%</math>, а к товарам предприятия 3 составляет <math>30\%</math>.  Вероятность совершения повторной покупки клиентом предприятия 2 составляет <math>20\%</math>, вероятность перехода данного клиента на товары предприятия 1 составляет <math>35\%</math>, вероятность перехода данного клиента на товары предприятия 3 составляет <math>45\%</math>.  Вероятность совершения повторной покупки клиентом предприятия 3 составляет <math>40\%</math>, вероятность перехода данного клиента на товары предприятия 1 составляет <math>25\%</math>, вероятность перехода данного клиента на товары предприятия 3 составляет <math>35\%</math>.  Спрогнозировать будущую рыночную долю для предприятий 1, 2, 3.</p> <p><b>Задача 2</b>  На рынке конкурируют три крупных торговых предприятия, занимающие следующие рыночные доли: «Л» – <math>15\%</math>, «К» – <math>55\%</math>, «З» – <math>30\%</math>. Посетившие впервые «Л» приходят в него повторно в <math>50\%</math> случаев, пойдут в следующий раз в «К» и в «З» с вероятностью <math>25\%</math> и <math>25\%</math>. Посетившие «К» снова приходят туда с вероятностью <math>40\%</math>, повторно пойдут в «Л» в <math>20\%</math> случаев, в «З» – вероятно на <math>40\%</math>. Те, кто пришел в «З», приходят повторно в <math>70\%</math> случаев, отправляются в «К» с вероятностью <math>10\%</math>, в «Л» – <math>20\%</math>.  Определить рыночную долю торговых предприятий «Л», «К», «З» в перспективе, если данные тенденции сохраняются.</p> <p><b>Задача 3</b>  На рынке конкурируют три крупных торговых предприятия, занимающие следующие рыночные доли: «Л» – <math>45\%</math>, «К» – <math>40\%</math>, «З» – <math>15\%</math>. Посетившие впервые «Л» приходят в него повторно в <math>50\%</math> случаев, пойдут в следующий раз в «К» и в «З» с вероятностью <math>25\%</math> и <math>25\%</math>. Посетившие «К» снова приходят туда с вероятностью <math>40\%</math>, повторно пойдут в «Л» в <math>20\%</math> случаев, в «З» – вероятно на <math>40\%</math>. Те, кто пришёл в «З», приходят повторно в <math>70\%</math> случаев, отправляются в «К» с вероятностью <math>10\%</math>, в «Л» – <math>20\%</math>.  Определить рыночную долю торговых предприятий «Л», «К», «З» в перспективе, если данные тенденции сохраняются.</p>
-----	----------------------	---------------------------	---

КМЗ	Контрольная работа 3	ОПК-4-31;ОПК-4-У1;ПК-1-В1	<p>Задача 1          Организация формирует отдел продаж. Возможны 2 варианта – набор торговых агентов (обычная оплата 28 тыс. руб. в месяц плюс 3 % комиссион-ных с объема реализации) или привлечение торговых представителей (без оклада, 8 % комиссионных от объемов реализации). При каких объемах реализации в месяц предпочтительнее с точки зрения минимизации выплат работникам первый вариант, при каких – второй?</p> <p>Задача 2          Организация формирует отдел продаж. Оклад для торговых агентов на предприятии составляет 22 тыс. руб. в месяц и 1 % комиссионных. Оклад для торгового представителя 11 тыс. руб. и 5 % комиссионных. Они работают в одной географической области, месячный оборот ожидается 480 тыс. руб. Кто выгоднее предприятию: торговый агент или торговый представитель?</p> <p>Задача 3          Численность торговых агентов, работающих в отделе сбыта компании, составляет 25 чел. Пред-приятие работает на трех основных сегментах рынка: торговые сети, розничные и оптовые мага-зины. Число клиентов в каждом сегменте примерно равно. На посещение каждого затрачивается в среднем 36 мин. При этом торговые сети посещаются 1 раз за две недели, оптовые магазины посещаются 1 раз за три недели, розничные магазины посещаются 1 раз за шесть недель. Опре-делить количество клиентов компании.</p> <p>Задача 4          Численность торговых агентов, работающих в отделе сбыта компании, составляет 16 чел. Компа-ния реализует продукцию через торговые сети, розничные магазины и оптовые склады-магазины. Число потребителей в каждом сегменте примерно равно. Периодичность посещения торговых сетей составляет 1 раз в неделю, оптовых магазинов 1 раз в месяц, розничных магазинов 1 раз в неделю. Определить количество клиентов компании, если среднее время покупки 20 мин?</p>
-----	----------------------	---------------------------	---



КМ4	Экзамен	ОПК-4-31;ОПК-4-У1;ПК-1-В1	<p>Экзаменационный билет № 1</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Роль стратегии на предприятии. Причины банкротств. Стратегический менеджмент: цели, задачи, основные положения</li> <li>2. Анализ внутренней среды предприятия. Профиль эффективности управления</li> <li>3. Привести пример профиля эффективности управления для современного российского предприятия металлургического профиля.</li> </ol> <p>Экзаменационный билет № 2</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Определение и особенности стратегического управления. Составляющие блоки</li> <li>2. Анализ внутренней среды предприятия. SNW-анализ</li> <li>3. Привести пример SNW-анализа для современного российского предприятия металлургического профиля.</li> </ol> <p>Экзаменационный билет № 3</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Характерные черты стратегического менеджмента на предприятии. Определение стратегии</li> <li>2. Анализ внутренней среды предприятия. Анализ ассортиментной политики</li> <li>3. Привести пример анализа ассортиментной политики для современного российского предприятия металлургического профиля.</li> </ol> <p>Экзаменационный билет №4</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Реактивный и проактивный стили управления. Их определение и особенности</li> <li>2. Анализ внешней среды предприятия. PEST-анализ</li> <li>3. Привести пример PEST-анализа для современного российского предприятия металлургического профиля.</li> </ol> <p>Экзаменационный билет № 5</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Принципы и характерные черты стратегического менеджмента.</li> <li>2. Анализ внешней среды предприятия. Лист анализа конкуренции по М. Портеру. Пять сил</li> <li>3. Привести пример анализа конкуренции по М. Портеру для современного российского предприятия металлургического профиля.</li> </ol> <p>Экзаменационный билет № 6</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Система сбора и обработки информации. Понятие стратегической информации</li> <li>2. Анализ конкурентов и матрица ключевых факторов стратегии</li> <li>3. Привести пример матрицы анализа конкурентов для современного российского предприятия металлургического профиля.</li> </ol> <p>Экзаменационный билет № 7</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Стил поведения организации во внешней среде. Три стили поведения</li> </ol>
-----	---------	---------------------------	---

			<p>2. Определение стратегической позиции предприятия на рынке. Матрицы БКГ и McKinsey.</p> <p>3. Привести пример построения матрицы McKinsey для современного российского предприятия металлургического профиля на рынке.</p> <p>Экзаменационный билет № 8</p> <p>1. Составляющие блоки разработки стратегии на предприятии</p> <p>2. «Весовая» матрица. Определение ключевых сильных и слабых сторон предприятия, возможностей и угроз среды. Типичные силы, слабости, возможности и угрозы</p> <p>3. Привести пример «весовой» матрицы для современного российского предприятия металлургического профиля.</p> <p>Экзаменационный билет № 9</p> <p>1. Виды стратегий: рыночно-продуктовые, продуктово-диверсифицированные</p> <p>2. Разработка миссии как главной стратегической цели предприятия. Миссия-политика, миссия-ориентация, миссия-предназначение, миссия-бизнес-идея</p> <p>3. Привести примеры миссий для современного российского предприятия металлургического профиля.</p> <p>Экзаменационный билет №10</p> <p>1. Виды стратегий: интеграционные, экономические</p> <p>2. Разработка стратегических целей предприятия. SMART-принцип. Правила формулирования целей по Дж. Моррисею. Сбалансированность целей</p> <p>3. Привести примеры стратегических целей для современного российского предприятия металлургического профиля.</p> <p>Экзаменационный билет №11</p> <p>1. Виды стратегий: организационно-реорганизационные, функциональные</p> <p>2. Разработка конкретных вариантов стратегии. SWOT-анализ</p> <p>3. Привести примеры SWOT-анализа для современного российского предприятия металлургического профиля.</p> <p>Экзаменационный билет № 12</p> <p>1. Стратегический потенциал, стратегический климат и стратегическая позиция</p> <p>2. SWOT-анализ. Стратегии прорыва при сочетании сил и возможностей</p> <p>3. Привести примеры SWOT-анализа для современного российского предприятия металлургического профиля.</p> <p>Экзаменационный билет № 13</p> <p>1. Управление конкурентоспособностью. Основные магистральные направления стратегий</p> <p>2. SWOT-анализ. Стратегии переходного периода при сочетании слабостей и возможностей</p> <p>3. Привести примеры SWOT-анализа для современного российского предприятия металлургического профиля.</p>
--	--	--	--

			<p>Экзаменационный билет № 14</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Основные конкурентные стратегии по М. Портеру</li> <li>2. SWOT-анализ. Стратегии переходного периода при сочетании сил и угроз</li> <li>3. Привести примеры SWOT-анализа для современного российского предприятия металлургического профиля.</li> </ol> <p>Экзаменационный билет № 15</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Риски ценовой стратегии и стратегии дифференциации. Ограничения стратегий</li> <li>2. SWOT-анализ. Стратегии выживания при сочетании слабостей и угроз</li> <li>3. Привести примеры SWOT-анализа для современного российского предприятия металлургического профиля.</li> </ol>
<b>5.2. Перечень работ, выполняемых по дисциплине (модулю, практике, НИР) - эссе, рефераты, практические и расчетно-графические работы, курсовые работы, проекты и др.</b>			
<b>5.3. Оценочные материалы, используемые для экзамена (описание билетов, тестов и т.п.)</b>			
<p>По дисциплине положен экзамен. Билеты приведены ниже.</p> <p>Экзаменационный билет № 1</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Роль стратегии на предприятии. Причины банкротств. Стратегический менеджмент: цели, задачи, основные положения</li> <li>2. Анализ внутренней среды предприятия. Профиль эффективности управления</li> <li>3. Привести пример профиля эффективности управления для современного российского предприятия металлургического профиля.</li> </ol> <p>Экзаменационный билет № 2</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Определение и особенности стратегического управления. Составляющие блоки</li> <li>2. Анализ внутренней среды предприятия. SNW-анализ</li> <li>3. Привести пример SNW-анализа для современного российского предприятия металлургического профиля.</li> </ol> <p>Экзаменационный билет № 3</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Характерные черты стратегического менеджмента на предприятии. Определение стратегии</li> <li>2. Анализ внутренней среды предприятия. Анализ ассортиментной политики</li> <li>3. Привести пример анализа ассортиментной политики для современного российского предприятия металлургического профиля.</li> </ol> <p>Экзаменационный билет №4</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Реактивный и проактивный стили управления. Их определение и особенности</li> <li>2. Анализ внешней среды предприятия. PEST-анализ</li> <li>3. Привести пример PEST-анализа для современного российского предприятия металлургического профиля.</li> </ol> <p>Экзаменационный билет № 5</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Принципы и характерные черты стратегического менеджмента.</li> <li>2. Анализ внешней среды предприятия. Лист анализа конкуренции по М. Портеру. Пять сил</li> <li>3. Привести пример анализа конкуренции по М. Портеру для современного российского предприятия металлургического профиля.</li> </ol>			

## Экзаменационный билет № 6

1. Система сбора и обработки информации. Понятие стратегической информации
2. Анализ конкурентов и матрица ключевых факторов стратегии
3. Привести пример матрицы анализа конкурентов для современного российского предприятия металлургического профиля.

## Экзаменационный билет № 7

1. Стиль поведения организации во внешней среде. Три стиля поведения
2. Определение стратегической позиции предприятия на рынке. Матрицы БКГ и McKinsey.
3. Привести пример построения матрицы McKinsey для современного российского предприятия металлургического профиля на рынке.

## Экзаменационный билет № 8

1. Составляющие блоки разработки стратегии на предприятии
2. «Весовая» матрица. Определение ключевых сильных и слабых сторон предприятия, возможностей и угроз среды. Типичные силы, слабости, возможности и угрозы
3. Привести пример «весовой» матрицы для современного российского предприятия металлургического профиля.

## Экзаменационный билет № 9

1. Виды стратегий: рыночно-продуктовые, продуктивно-диверсифицированные
2. Разработка миссии как главной стратегической цели предприятия. Миссия-политика, миссия-ориентация, миссия-предназначение, миссия-бизнес-идея
3. Привести примеры миссий для современного российского предприятия металлургического профиля.

## Экзаменационный билет №10

1. Виды стратегий: интеграционные, экономические
2. Разработка стратегических целей предприятия. SMART-принцип. Правила формулирования целей по Дж. Моррисею. Сбалансированность целей
3. Привести примеры стратегических целей для современного российского предприятия металлургического профиля.

## Экзаменационный билет №11

1. Виды стратегий: организационно-реорганизационные, функциональные
2. Разработка конкретных вариантов стратегии. SWOT-анализ
3. Привести примеры SWOT-анализа для современного российского предприятия металлургического профиля.

## Экзаменационный билет № 12

1. Стратегический потенциал, стратегический климат и стратегическая позиция
2. SWOT-анализ. Стратегии прорыва при сочетании сил и возможностей
3. Привести примеры SWOT-анализа для современного российского предприятия металлургического профиля.

## Экзаменационный билет № 13

1. Управление конкурентоспособностью. Основные магистральные направления стратегий
2. SWOT-анализ. Стратегии переходного периода при сочетании слабостей и возможностей
3. Привести примеры SWOT-анализа для современного российского предприятия металлургического профиля.

## Экзаменационный билет № 14

1. Основные конкурентные стратегии по М. Портеру
2. SWOT-анализ. Стратегии переходного периода при сочетании сил и угроз
3. Привести примеры SWOT-анализа для современного российского предприятия металлургического профиля.

## Экзаменационный билет № 15

1. Риски ценовой стратегии и стратегии дифференциации. Ограничения стратегий
2. SWOT-анализ. Стратегии выживания при сочетании слабостей и угроз
3. Привести примеры SWOT-анализа для современного российского предприятия металлургического профиля.

**5.4. Методика оценки освоения дисциплины (модуля, практики. НИР)**

По дисциплине промежуточная аттестация предусмотрена в форме экзамена в 8-м семестре.

По каждому разделу дисциплины предусмотрена текущая аттестация. Текущая аттестация проводится в виде контрольных работ и тестирования в системе [econom.misis.ru/canvas.ru](http://econom.misis.ru/canvas.ru)

Фонд оценочных средств промежуточной аттестации включает в себя: примерные формулировки вопросов для подготовки к зачету, примерные задания для текущей аттестации (оценочные средства для контрольных работ), методические материалы, определяющие процедуры оценивания.

Предполагается следующая шкала оценок:

- а) «отлично» – студент показывает глубокие, исчерпывающие знания в объеме пройденной программы, уверенно действует по применению полученных знаний на практике, твердые и достаточно полные знания в объеме пройденной программы, грамотно и логически стройно излагает материал при ответе, умеет формулировать выводы из изложенного теоретического материала, знает дополнительно рекомендованную литературу;
- б) «хорошо» – студент допускает незначительные ошибки при освещении заданных вопросов, правильно действует по применению знаний на практике, четко излагает материал;
- в) «удовлетворительно» – студент показывает знания в объеме пройденной программы, ответы излагает хотя и с ошибками, но уверенно исправляемыми после дополнительных и наводящих вопросов, правильно действует по применению знаний на практике;
- г) «неудовлетворительно» – студент допускает грубые ошибки в ответе, не понимает сущности излагаемого вопроса, не умеет применять знания на практике, дает неполные ответы на дополнительные и наводящие вопросы.

Контроль качества освоения дисциплины (модуля) включает в себя текущий и промежуточный контроль успеваемости и промежуточную аттестацию обучающихся.

Текущий контроль успеваемости обеспечивает оценивание хода освоения дисциплины (модуля), промежуточная аттестация обучающихся - оценивание промежуточных и окончательных результатов обучения по дисциплине (модулю) (в том числе результатов домашнего задания). Текущий контроль успеваемости включает в себя задания для самостоятельного выполнения и контрольные мероприятия по их проверке.

**6. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ****6.1. Рекомендуемая литература****6.1.1. Основная литература**

	Авторы, составители	Заглавие	Библиотека	Издательство, год
Л1.1	Фатхугдинов Р. А.	Стратегический менеджмент: учебник для студ. вузов, обуч. по спец. и напр. "Менеджмент"	Библиотека МИСиС	М.: Бизнес-школа 'Интел-Синтез', 1998
Л1.2	Жданкин Н. А.	Современный стратегический анализ: учеб. пособие	Электронная библиотека	М.: Изд-во МИСиС, 2014

**6.3 Перечень программного обеспечения**

П.1	MS Teams
П.2	LMS Canvas
П.3	Microsoft Office

**6.4. Перечень информационных справочных систем и профессиональных баз данных****7. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ**

Ауд.	Назначение	Оснащение
Б-934	Лекционная аудитория: мультимедийная	4 кабины для синхронного перевода, мультимедийные экраны и проектор, ноутбук, пакет лицензионных программ MS Office, комплект учебной мебели на 130 посадочных мест
Б-1109	Компьютерный класс:	персональные компьютеры - 30 шт., пакет лицензионных программ MS Office, проектор, комплект учебной мебели, аудитория на ремонте

Б-1109	Компьютерный класс:	персональные компьютеры - 30 шт., пакет лицензионных программ MS Office, проектор, комплект учебной мебели, аудитория на ремонте
Б-1109	Компьютерный класс:	персональные компьютеры - 30 шт., пакет лицензионных программ MS Office, проектор, комплект учебной мебели, аудитория на ремонте

## 8. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ

### МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ КУРСОВОЙ РАБОТЫ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Стратегический менеджмент  
для студентов дневной формы обучения  
Направление (спец.): 38.03.02 МЕНЕДЖМЕНТ

План курсовой работы  
«РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ ... ..»  
(Тема согласовывается с преподавателем)

#### Введение

Дается краткое описание предприятия: отрасль, численность, виды продукции, обороты, себестоимость, прибыль, рентабельность и пр. Дается короткий финансовый анализ деятельности.

1. Определение стратегического потенциала предприятия. Анализ внутренней среды, сильных и слабых сторон предприятия

Применяя методы анализа (профиль эффективности управления, SNW-анализ, анализ ассортиментной политики), определяем стратегический потенциал предприятия, его сильные и слабые стороны.

2. Определение стратегического климата предприятия. Анализ внешней среды, возможностей и угроз предприятия  
Применяя методы анализа (PEST-анализ, лист анализа конкуренции по М.Портеру, матрица оценки конкурентов, весовая матрица), определяем стратегический климат вокруг предприятия, его возможности и угрозы, определяем ключевые факторы среды.

3. Определение стратегической позиции и целей предприятия. Позиционирование предприятия на рынке. Разработка миссии и стратегических целей

С помощью матрицы McKinsey определяем позицию предприятия на рынке и разрабатываем миссию и стратегические цели предприятия.

4. Разработка и оценка конкретных вариантов стратегии. Ранжирование разработанных вариантов по эффективности  
Применяя SWOT-анализ разрабатываем различные варианты стратегии, и производим их оценку методом парных сравнений.

5. Разработка способов реализации стратегии. Расчет эффективности стратегии.

Строим диаграмму Ганта для самого эффективного варианта. Рассчитываем эффективность конкретного варианта.

Заключение. Список литературы. Общий объем работы – 20-25 стр.

#### Введение

Во введении дается описание предприятия и формулируется проблема развития, соответствующая теме курсовой работы. Приводятся основные характеристики предприятия, делается короткий финансовый анализ и обосновывается необходимость разработки стратегии развития.

Глава 1. Определение стратегического потенциала предприятия. Анализ внутренней среды, сильных и слабых сторон предприятия.

По данной теме для определения стратегического потенциала предприятия производится анализ его внутренней среды, в результате которого мы устанавливаем сильные и слабые стороны предприятия, что оно из себя представляет. Для этого строится профиль эффективности управления на предприятии, проводится SNW-анализ и анализ ассортиментной политики предприятия.

Профиль эффективности управления (как и SNW-анализ) является, по сути, самодиагностикой, которую проводят менеджеры предприятия. Такой профиль строится по отдельным видам стратегий (блоков управления), куда входят стратегии кадровая, технико-технологическая, производственная, НИОКР, маркетинговая, сбытовая (продажи), логистическая, финансовая, инвестиционная и др. Таким образом оценивается эффективность того или иного блока управления с позиций его полноценного взаимодействия со всеми остальными блоками.

Для этого студенты выбирают реальное предприятие (при условии, что они его знают), для которого будет разрабатываться стратегия и поэтапно начинают анализировать факторы внутренней, а затем и внешней среды.

Как строится профиль? Применяется 10-балльная экспертная шкала. Выставив оценки отдельным блокам, мы строим профиль эффективности управления для данного предприятия. Применяя ABC-анализ, находим блоки (стратегии), набравшие по 10-балльной шкале наименьшие оценки. Это самые проблемные моменты в работе. Именно разработка этих стратегий должна быть положена во главу угла развития данного предприятия.

Таким образом, находим самые низкоэффективные (проблемные) моменты в работе компании. Также находим среднеэффективные и высокоэффективные блоки управления, которые относятся к сильным сторонам предприятия. При SNW-анализе производится оценка состояния внутренней среды предприятия применительно к той или иной позиции по следующим критериям: сильное (Strength), нейтральное (Neutral), слабое (Weakness). Набор параметров для SNW-анализа индивидуален для каждого предприятия. Главная задача SNW-анализа – это выявление «актива» (S) и «пассива» (W) предприятия. А задача разрабатываемой стратегии развития – использование актива для нейтрализации и устранения пассива. В ходе анализа мы определяем «пассив» (слабые стороны) предприятия и его «актив» (сильные стороны).

Анализ ассортиментной политики дает представление о самых высокодоходных и самых низкодоходных видах продукции предприятия.

Глава 2. Определение стратегического климата предприятия. Анализ внешней среды, возможностей и угроз предприятия. Определение стратегического климата предприятия осуществляется анализом факторов внешней среды, в результате чего мы определяем возможности и угрозы среды. Для этого применяются PEST-анализ, оценка конкурентных сил в отрасли по М.Портеру, матрица оценки конкурентов, весовая матрица и пр.

PEST-анализ предназначен для стратегического прогнозирования, выявления и оценки следующих факторов внешней среды, которые могут в настоящем и будущем повлиять на деятельность предприятия:

- Политических (Policy),
- Экономических (Economy),
- Социальных (Society),
- Технологических (Technology).

Получение необходимой информации основано на экспертных оценках (по 10-ти балльной шкале). В качестве экспертов могут выступать топ-менеджеры, специалисты и консультанты предприятия. Делается такой анализ для выбранного предприятия.

Лист анализа конкуренции по М.Портеру определяет уровень конкуренции в отрасли по пяти позициям, в которые входят:

1. Соперничество уже имеющихся конкурентов между собой.
2. Появление новых конкурентов.
3. Появление товаров-заменителей.
4. Способность поставщиков торговаться.
5. Способность потребителей торговаться.

Матрица ключевых факторов стратегии (или матрица оценки конкурентов) используется для оценки применительно к своему предприятию и конкурентам. В практике управления она является одним из популярных инструментов. Весовая матрица служит для выявления ключевых факторов внешней и внутренней среды посредством их попарного «взвешивания».

Глава 3. Определение стратегической позиции и целей предприятия. Позиционирование предприятия на рынке. Разработка миссии и стратегических целей.

Матрица направлений стратегии разработана в начале 70-х годов в компании "Шелл Кемиклз" с целью определения стратегической позиции предприятия на рынке. В ней используется два параметра - конкурентоспособность предприятия (стратегической единицы) и перспективы развития рынка, которые также определяются студентами для выбранного предприятия по 10-балльной шкале. Для этого используются количественные оценки, позволяющие дать стратегические рекомендации. Стратегические рекомендации определяются по квадратам матрицы, определяющим общее направление стратегии в зависимости от сектора, в который попадает предприятие по вычисленным координатам.

Завершает этап анализа состояния внутренней и внешней среды предприятия конкретный список ключевых сил и слабостей, возможностей и угроз, а также общее направление стратегии, наиболее эффективное в данный момент.

Далее разрабатывается миссия и стратегические цели.

Глава 4. Разработка и оценка конкретных вариантов стратегии. Ранжирование разработанных вариантов по эффективности.

Универсальным инструментом для разработки вариантов стратегии является SWOT-анализ, который позволяет при различных соотношениях сил, слабостей, возможностей и угроз разработать соответствующие этим соотношениям варианты стратегии.

Затем весь набор возможных вариантов (а их может быть несколько десятков) оценивается, выбираются из них самые эффективные и самые амбициозные. Для этого применяется, как правило, метод парных сравнений, хорошо показавший себя в работе.

Глава 5. Разработка способов реализации стратегии. Расчет эффективности. Гибкость стратегии и альтернативные варианты. Сценарии развития ситуации на рынке

На заключительном этапе разработки стратегии составляется подробный план ее реализации с детальной разбивкой по конкретным мероприятиям, срокам, объемам финансирования, ответственным лицам и пр. Эти работы переносятся в структурные подразделения, которые в соответствии со своей квалификацией отражают МАРКЕТИНГ, ПРОИЗВОДСТВО, ФИНАНСЫ, ПЕРСОНАЛ и пр.

Способы достижения после их рассмотрения и утверждения представляют собой сетевой график (диаграмма Ганта), который используется для иллюстрации графика работ по реализации данного способа. Производится разработка ключевых показателей эффективности BSC/KPI предприятия.

Расчет показателей эффективности

Основным критерием оценки эффективности проекта является чистый приведенный доход NPV (Net Present Value) - сумма текущих стоимостей всех спрогнозированных, с учетом ставки дисконтирования, денежных потоков.

NPV проекта определяется по формуле (2):

где IC - сумма инвестиций (капвложения);

CF<sub>t</sub> - приток денежных средств (денежный поток) в период t (доходы минус затраты);

i - ставка дисконтирования;

n - суммарное число периодов (интервалов, шагов) t = 1, 2, ..., n (или время действия инвестиции).

Исходные данные для расчета показателей эффективности представлены в таблице 20. Расчет NPV проекта представлен в таблице 21 и на рисунке 15.

Заметим, что поток выгод мы считаем не в виде абсолютной величины прибыли, а в виде ежегодного прироста прибыли по отношению к исходной (зафиксированной) величине 21,4 млрд. руб., который образуется за счет реализации новой стратегии.

Таблица 20 - Исходные данные для расчета показателей эффективности

Показатели	2015	2016	2017	Всего	
Инвестиционные вложения, млн. руб.	2 190	660	650	3 500	
Операционные доходы, млн. руб.	70 000	80 000	90 000	240 000	
Операционные расходы, млн. руб.	35 000	40 000	45 000	120 000	
Годовая прибыль, млн. руб.	35 000	40 000	45 000	120 000	
Годовая чистая прибыль, млн. руб.	23 500	27 700	34 100	85 300	
Поток выгод (прирост прибыли), млн. руб.		2 100	4 200	6 400	12 700
Ставка дисконтирования, %	15				

Таблица 21 - Расчет NPV проекта

Год руб.	Поток за-трат, млн. руб.		Поток вы-год, млн. руб.			Фактор дис-конт	Дисконтированные потоки, млн.
			Отток	Приток	В накопление		
1	- 2190,00	2100,00	0,87	- 2190,00	1826,09	-363,91	
2	- 660,00	4200,00	0,75	- 660,00	3175,80	2151,89	
3	- 650,00	6400,00	0,65	- 650,00	4208,10	5709,99	
4	-	6400,00	0,57	-	3659,22	9369,22	
5	-	6400,00	0,49	-	3181,93	12551,15	
6	-	6400,00	0,43	-	2766,90	15318,04	
7	-	6400,00	0,37	-	2406,00	17724,04	

Проектом предполагается сделать инвестиционные вложения на реализацию стратегии в течение 3-х лет:

- в первый год - вложение 2190 млн. руб. (1 очередь);

- во второй год - вложение 660 млн. руб. (2 очередь);

- в третий год - вложение 650 млн. руб. (3 очередь) и полная реализация стратегии.

Рисунок 15 - NPV реализации стратегии

Таким образом, проект реализации стратегии по приросту прибыли окупится уже на второй год, т.е. к 2016 году, а через 7 лет общий прирост прибыли составит 17,7 млрд. руб. Для определения нормы доходности на инвестированный капитал воспользуемся известной формулой (3):

Балансовая прибыль или убыток  $\times$  100 = Норма доходности

Размер используемого капитала 1

или  $17724 / 3500 \times 100 = 506 \%$ . (3)

Таким образом, норма доходности составит более 500 %, что говорит о высочайшей эффективности разработанной стратегии, ее амбициозности и огромных перспективах при внедрении.

Эффективная стратегия предусматривает корректировку целей и способов их достижения при разных сценариях развития событий на рынке. Здесь рассматриваются различные ситуации, в том числе развитие кризисных явлений и меры по их нейтрализации.

По возможности приводится расчет эффективности разработанной стратегии развития предприятия с учетом вложений/инвестиций, получаемых доходов и дисконтирования во времени.



Таким образом, полностью реализуется основная цель курсовой работы по разработке эффективной стратегии развития предприятия с учетом всего многообразия факторов внешней и внутренней среды.  
В заключении подводятся итоги и делаются выводы.