### МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования "Казанский (Приволжский) федеральный университет"

Инженерный институт





подписано электронно-цифровой подписью

### Программа дисциплины

Стратегии управления организациями Б1.Б.5

Направление подготовки: <u>27.04.05 - Инноватика</u> Профиль подготовки: <u>Метрология и сертификация</u>

Квалификация выпускника: магистр

Форма обучения: <u>очное</u> Язык обучения: <u>русский</u>

Год начала обучения по образовательной программе: 2019

**Автор(ы)**: <u>Закирова А.Р.</u> **Рецензент(ы)**: <u>Пугачева М.А.</u>

### СОГЛАСОВАНО:

Заведующий(ая) кафедрой: Хамидуллина Г. Р.			
Протокол заседания кафедры No от ""		20_	_г.
Учебно-методическая комиссия Инженерного института:			
Протокол заседания УМК No от " "	20	Γ.	

### Содержание

- 1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы
- 2. Место дисциплины в структуре основной профессиональной образовательной программы высшего образования
- 3. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах с указанием количества часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся
- 4. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий
- 4.1. Структура и тематический план контактной и самостоятельной работы по дисциплине (модулю)
- 4.2. Содержание дисциплины
- 5. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)
- 6. Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю)
- 6.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы и форм контроля их освоения
- 6.2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания
- 6.3. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы
- 6.4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций
- 7. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)
- 7.1. Основная литература
- 7.2. Дополнительная литература
- 8. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", необходимых для освоения дисциплины (модуля)
- 9. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)
- 10. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)
- 11. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю)
- 12. Средства адаптации преподавания дисциплины к потребностям обучающихся инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья



Программу дисциплины разработал(а)(и) доцент, к.н. Закирова А.Р. (кафедра управления качеством, Инженерный институт), AlfRZakirova@kpfu.ru

## 1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Выпускник, освоивший дисциплину, должен обладать следующими компетенциями:

Шифр компетенции	Расшифровка приобретаемой компетенции
OK-1	способностью к абстрактному мышлению, анализу, синтезу
OK-2	готовностью действовать в нестандартных ситуациях, нести социальную и этическую ответственность за принятые решения
ОПК-2	готовностью руководить коллективом в сфере своей профессиональной деятельности, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия
ПК-10	способностью критически анализировать современные проблемы инноватики, ставить задачи и разрабатывать программу исследования, выбирать соответствующие методы решения экспериментальных и теоретических задач, интерпретировать, представлять и применять полученные результаты
ПК-7	способностью выбрать (или разработать) технологию осуществления научного эксперимента (исследования), оценить затраты и организовать его осуществление

Выпускник, освоивший дисциплину:

### Должен знать:

Основные экономические теории, законы и категории, общие закономерности стратегического планирования в деятельности организации, классификацию стратегий, а также основные компоненты и этапы стратегического управления, тенденции развития концепций стратегического менеджмента, перспективы и направления внедрения основ стратегий организационного управления в отечественных условиях.

### Должен уметь:

анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации, применять оптимальные конкурентные стратегии, проводить анализ систем управления в компании и выявлять управленческие проблемы, применять основные методы управления персоналом и рациональной организации труда, мотивации, профессиональной адаптации и деловой карьеры сотрудников организации.

### Должен владеть:

методологией анализа организации, аналитическими подходами и инструментами для выработки оптимальной стратегии управления организацией с целью формирования долгосрочных конкурентных преимуществ на рынке, а также инструментальными средствами исследования, анализа и проектирования оптимальных систем управления

Должен демонстрировать способность и готовность:

к восприятию многообразия современных управленческих инноваций и возможностей; прогнозировать оптимизации стратегий управления организацией, разрабатывать меры социально-экономической политики, направленные на предотвращение или ликвидацию разнообразных угроз в различных областях организационного менеджмента; вырабатывать аргументированную позицию по вопросам различных стратегий управления организацией и ее отстаивать; проводить самостоятельные исследования в соответствии с разработанной программой; составлять аналитические материалы для оценки результатов и перспектив управленческой политики организации.

## 2. Место дисциплины в структуре основной профессиональной образовательной программы высшего образования

Данная учебная дисциплина включена в раздел "Б1.Б.5 Дисциплины (модули)" основной профессиональной образовательной программы 27.04.05 "Инноватика (Метрология и сертификация)" и относится к базовой (общепрофессиональной) части.

Осваивается на 1 курсе в 2 семестре.



## 3. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах с указанием количества часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетных(ые) единиц(ы) на 144 часа(ов).

Контактная работа - 66 часа(ов), в том числе лекции - 22 часа(ов), практические занятия - 44 часа(ов), лабораторные работы - 0 часа(ов), контроль самостоятельной работы - 0 часа(ов).

Самостоятельная работа - 78 часа(ов).

Контроль (зачёт / экзамен) - 0 часа(ов).

Форма промежуточного контроля дисциплины: зачет во 2 семестре.

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

### 4.1 Структура и тематический план контактной и самостоятельной работы по дисциплине (модулю)

N Разделы дисциплиі модуля		зделы дисциплины / модуля	Семестр	конта их тр		)	Самостоятельная работа	
				Лекции	Практические занятия	лабораторные работы		
1	управле (индика стратеги управле системы показато управле	ния;Томпсона- Стрикленда; і сбалансированных елей; конструктивного ния.)	2	2	4	0	8	
2	стратеги группы с управле структур предпри целом (г концерн или фаб	Объекты, этапы и методы ического управления Три объектов стратегического ния, соответствующие трем рообразующим уровням иятия: 1. Предприятие в группа предприятий, самостоятельный завод брика). 2. Стратегическое вяйствования (бизнеса). 3. ция стратегических единиц	2	2	4	0	10	
3	конкуре 3. по охват по числу	Анализ отрасли и нтной среды по размерам гу географического рынка и обслуживаемых сегментов еме маркетинга	2	3	6	0	10	
4	организ 4. Стратег Визуали	Видение, миссия и цели ации Смарт-цели. ическая канва. зация. Декомпозиция э принципы.	2	3	6	0	10	
Ę	стратеги предпри модель о многоме объекта оценки г ресурсн метод по ?затрати парамет потенци	Модели анализа ического потенциала ического потенциала ическая оценки потенциала ерного динамического ; индикативный метод параметров; о-регрессионный метод; остроения зависимостей ы ? эффективность?; грическая оценка ала пред- приятия по ному критерию	2	3	6	0	10	

N	Разделы дисциплины / модуля	Семестр	(в часах)			Самостоятельная работа	
			Лекции	Практические занятия	лабораторные работы	-	
6	Тема 6. Модели анализа и выбора конкурентных стратегий Конкурентные стратегии на функциональном уровне. Конкурентные стратегии хозяйственного портфеля	2	3	6	0	10	
7	Тема 7. Внешняя среда бизнеса (отрасли) и альтернативы конкурентных стратегий. История, развития и перспективы	2	3	6	0	10	
8	Тема 8. Корпоративные стратегии . Сравнительный анализ преимуществ и недостатков корпоративных стратегий	2	3	6	0	10	
	Итого		22	44	0	78	

### 4.2 Содержание дисциплины

# Тема 1. Концепции стратегического управления организациями (индикативного планирования; стратегического управления; Томпсона- Стрикленда; системы сбалансированных показателей; конструктивного управления.)

Основные цели и задачи стратегического управления организациями. История возникновения стратегического управления. Анализ американских концепций стратегий управления организациями: концепция Вилена/Хангера (Wheeien/Hunger); концепция Пирса/Робинсона (Pearce/Robinson), концепция Венсила/Лагранжа. Анализ европейских концепций стратегий управления: концепция Д. Хана, концепция Х.Хинтерхубера. Тенденции развития концепций стратегического управления. Проблемы, перспективы и направления использования методологии стратегий управления в отечественных условиях.

Тема 2. Объекты, этапы и методы стратегического управления Три группы объектов стратегического управления, соответствующие трем структурообразующим уровням предприятия: 1. Предприятие в целом (группа предприятий, концерн, самостоятельный завод или фабрика). 2. Стратегическое поле хозяйствования (бизнеса). 3. Концепция стратегических единиц бизнеса

Основные компоненты и этапы стратегического управления. Организационные структуры предприятий и объекты стратегического планирования. Иерархия объектов стратегического планирования. Классификация стратегий: корпоративная (портфельная), деловая (конкурентная или бизнес-стратегия), функциональная. Иерархическая структура стратегий. Формирование модели стратегий управления организациями.

## **Тема 3. Анализ отрасли и конкурентной среды по размерам по охвату географического рынка по числу обслуживаемых сегментов по системе маркетинга**

Основные экономические характеристики отрасли. Анализ конкурентной среды организации. Модель пяти сил конкуренции Майкла Портера. Построение карты стратегических групп конкурентов в отраслевом бизнесе. Анализ конкурентов. Ключевые факторы успеха. Анализ и оценка привлекательности отраслевого бизнеса.

## **Тема 4. Видение, миссия и цели организации Смарт-цели. Стратегическая канва. Визуализация.** Декомпозиция Базовые принципы.

Понятия миссии и философии организации. Принципы выбора. Стратегические цели и задачи. Направления формирования миссии. Методические рекомендации по формулированию миссии организации. Факторы, влияющие на содержание миссии организации. Цели организации, приоритеты целей, временные интервалы целей и их измерение. Основные направления формулирования целей: маркетинговый подход, подход на основе анализа и развития производительности организации, финансовый подход (рентабельность, доходность, инвестиционная привлекательность), инновационный подход, подход на основе социальных целей. ?Дерево целей? организации как инструмент взаимосогласования и обеспечения непротиворечивости целей.

Тема 5. Модели анализа стратегического потенциала предприятия (математическая модель оценки потенциала многомерного динамического объекта; индикативный метод оценки параметров; ресурсно-регрессионный метод; метод построения зависимостей ?затраты ? эффективность?; параметрическая оценка потенциала пред- приятия по выбранному критерию

Анализ текущего состояния бизнеса. Цели, принципы, методы. Анализ стратегических ресурсов предприятия и направлений деятельности. Сильные и слабые стороны деятельности отечественных предприятий. Конкурентные преимущества предприятия. Анализ и оценка конкурентного статуса (конкурентной позиции). Модели анализа: SWOT-анализ, анализ издержек и ?цепочка ценностей? М.Портера, модель Мак-Кинси, концепция синергизма. Профиль способностей и конкурентный профиль.



## **Тема 6. Модели анализа и выбора конкурентных стратегий Конкурентные стратегии на функциональном уровне. Конкурентные стратегии хозяйственного портфеля**

Стратегии низких издержек. Стратегии дифференциации. Сфокусированные стратегии низких издержек и дифференциации. Альтернативы наступательных стратегий по сохранению конкурентного преимущества. Альтернативы оборонительных стратегий. Стратегия вертикальной интеграции. Преимущества и недостатки. Стратегия первопроходца.

## **Тема 7. Внешняя среда бизнеса (отрасли) и альтернативы конкурентных стратегий. История, развития и перспективы**

Стратегии конкуренции в новых отраслях. Стратегии конкуренции в отраслях, находящихся в стадии зрелости. Стратегии конкуренции в отраслях, находящихся в стадии стагнации или спада. Стратегии конкуренции в фрагментарных отраслях. Стратегия лидеров отрасли. Стратегия восстановления для кризисных ситуаций. Глобальная стратегия.

## **Тема 8. Корпоративные стратегии . Сравнительный анализ преимуществ и недостатков корпоративных стратегий**

Стратегия узкой специализации. Критерии оценки диверсификации. Стратегии вхождения в новые сферы деятельности. Диверсификация в родственные и неродственные отрасли. Стратегии транснациональной диверсификации. Комбинированные стратегии диверсификации. Основные способы увеличить стоимость стратегической организационной единицы

## 5. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)

Самостоятельная работа обучающихся выполняется по заданию и при методическом руководстве преподавателя, но без его непосредственного участия. Самостоятельная работа подразделяется на самостоятельную работу на аудиторных занятиях и на внеаудиторную самостоятельную работу. Самостоятельная работа обучающихся включает как полностью самостоятельное освоение отдельных тем (разделов) дисциплины, так и проработку тем (разделов), осваиваемых во время аудиторной работы. Во время самостоятельной работы обучающиеся читают и конспектируют учебную, научную и справочную литературу, выполняют задания, направленные на закрепление знаний и отработку умений и навыков, готовятся к текущему и промежуточному контролю по дисциплине.

Организация самостоятельной работы обучающихся регламентируется нормативными документами, учебно-методической литературой и электронными образовательными ресурсами, включая:

Порядок организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры (утвержден приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 5 апреля 2017 года №301).

Письмо Министерства образования Российской Федерации №14-55-996ин/15 от 27 ноября 2002 г. "Об активизации самостоятельной работы студентов высших учебных заведений".

Положение от 29 декабря 2018 г. № 0.1.1.67-08/328 "О порядке проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования "Казанский (Приволжский) федеральный университет".

Положение № 0.1.1.67-06/241/15 от 14 декабря 2015 г. "О формировании фонда оценочных средств для проведения текущей, промежуточной и итоговой аттестации обучающихся федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования "Казанский (Приволжский) федеральный университет"".

Положение № 0.1.1.56-06/54/11 от 26 октября 2011 г. "Об электронных образовательных ресурсах федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего профессионального образования "Казанский (Приволжский) федеральный университет"".

Регламент № 0.1.1.67-06/66/16 от 30 марта 2016 г. "Разработки, регистрации, подготовки к использованию в учебном процессе и удаления электронных образовательных ресурсов в системе электронного обучения федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования "Казанский (Приволжский) федеральный университет"".

Регламент № 0.1.1.67-06/11/16 от 25 января 2016 г. "О балльно-рейтинговой системе оценки знаний обучающихся в федеральном государственном автономном образовательном учреждении высшего образования "Казанский (Приволжский) федеральный университет"".

Регламент № 0.1.1.67-06/91/13 от 21 июня 2013 г. "О порядке разработки и выпуска учебных изданий в федеральном государственном автономном образовательном учреждении высшего профессионального образования "Казанский (Приволжский) федеральный университет"".

### 6. Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю)

## 6.1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы и форм контроля их освоения

Этап	Форма контроля	Оцениваемые компетенции	Темы (разделы) дисциплины	
Семе	Семестр 2			



Этап	Форма контроля	Оцениваемые компетенции	Темы (разделы) дисциплины
	Текущий контроль		
1	Письменное домашнее задание	OK-1 , OΠK-2	4. Видение, миссия и цели организацииСмарт-цели. Стратегическая канва. Визуализация. Декомпозиция Базовые принципы.
2	Письменное домашнее задание	OK-1 , ΟΠK-2	3. Анализ отрасли и конкурентной средыпо размерампо охвату географического рынкапо числу обслуживаемых сегментовпо системе маркетинга
3	Письменное домашнее задание		7. Внешняя среда бизнеса (отрасли) и альтернативы конкурентных стратегий. История, развития и перспективы
		OK-1, OK-2, ОПК-2, ПК-10, ПК-7	

## 6.2 Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

Форма	Критерии оценивания						
контроля	Отлично	Хорошо Удовл.		Неуд.	Этап		
Семестр 2	еместр 2						
Текущий кон	троль						
Письменное домашнее задание	все задания. Продемонстрирован высокий уровень	Правильно выполнена большая часть заданий. Присутствуют незначительные ошибки. Продемонстрирован хороший уровень владения материалом. Проявлены средние способности применять знания и умения к выполнению конкретных заданий.	Задания выполнены более чем наполовину. Присутствуют серьёзные ошибки. Продемонстрирован удовлетворительный уровень владения материалом. Проявлены низкие способности применять знания и умения к выполнению конкретных заданий.	Задания выполнены менее чем наполовину. Продемонстрирован неудовлетворительный уровень владения материалом. Проявлены недостаточные способности применять знания и умения к выполнению конкретных заданий.			
	Зачтено		Не зачтено				
Зачет	Обучающийся обнаружил знание основного учебно-программного материала в объеме, необходимом для дальнейшей учебы и предстоящей работы по специальности, справился с выполнением заданий, предусмотренных программой дисциплины.		Обучающийся обнаруж пробелы в знаниях осн учебно-программного м принципиальные ошиб предусмотренных прог способен продолжить приступить по окончан профессиональной дея дополнительных занять дисциплине.	овного иатериала, допустил ки в выполнении раммой заданий и не обучение или ии университета к			

# 6.3 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы

### Семестр 2

### **Текущий контроль**

### 1. Письменное домашнее задание

Тема 4

- 1 Раскрыть современные подходы к стратегии фирм, обусловленные условиями предпринимательской деятельности.
- 2 Охарактеризовать стили и принципы современного управления.
- 3 Выявить тенденции развития концепций стратегического управления.
- 4 Указать проблемы, перспективы и направления использования методологии стратегий управления в отечественных условиях.
- 5 Сформулировать роль видения в стратегическом управлении организацией



- 6 Сформулировать роль миссии в стратегическом управлении организацией
- 7 Сформулировать роль смарт подхода при определении целей в стратегическом управлении организацией
- 8 Сформулировать роль визуализации в стратегическом управлении организацией
- 9 Указать преимущества декомпозиции стратегических целей организации
- 10 Указать базовые принципы декомпозиции

### 2. Письменное домашнее задание

#### Тема 3

- 1 Провести анализ стратегических ресурсов предприяти
- 2 ппровести анализ направлений деятельности предприятия
- 3 Выявить сильные стороны деятельности отечественных предприятий.
- 4 Выявить слабые стороны деятельности отечественных предприятий.
- 5 Указать конкурентные преимущества предприятия.
- 6 Провести анализ и оценку конкурентного статуса (конкурентной позиции).
- 7 Сформулировать особенности анализа отрасли по географическому охвату рынка
- 8 Сформулировать особенности анализа отрасли по числу обслуживаемых сегментов
- 9 Сформулировать особенности анализа отрасли по системе маркетинга
- 10 Указать отличия в подходах при анализе отрасли и конкурентной среды

### 3. Письменное домашнее задание

### Тема 7

- 1 Выбрать компанию, существующую в настоящее время на рынке.
- 2 Определить факторы, которые могут оказать влияние на продажи и прибыль компании
- 3 Подобрать информацию по динамике и характеру изменения каждого фактора
- 4 Проанализировать значимость влияния каждого фактора
- 5 Проанализировать степень влияния каждого фактора
- 6 Составить сводную таблицу PEST анализа
- 7 Описать возможности использования оборонительной стратегии для защиты конкурентного преимущества
- 8 Описать возможности использования агрессивной стратегии для защиты конкурентного преимущества
- 9 Описать возможности использования умеренной стратегий для защиты конкурентного преимущества
- 10 Описать возможности использования консервативной стратегии для защиты конкурентного преимущества

### Зачет

### Вопросы к зачету:

- 1. Когда возникло стратегическое управление?
- 2. MBI-MBO- MBL: сравнительный анализ.
- 3. Что стало причиной появления стратегического менеджмента?
- 4. Дайте определение понятия стратегический менеджмент
- 5. Почему стратегический менеджмент непрерывный процесс?
- 6. Кто на предприятии выполняет задачи стратегического управления?
- 7. В чем преимущества стратегического подхода к управлению?
- 8. Выстраивание стратегической пирамиды. Дать определение и корпоративной, деловой, функциональной и операционной стратегии. Кто отвечает за выработку каждой из этих стратегий?
- 9. Древние памятники стратегической мысли
- 10. На основании чего делается выбор стратегии?
- 11. По каким направлениям происходит принятие решений по стратегическим вопросам?
- 12. Различные подходы к формированию стратегии: 10 школ.
- 13. Зачем организации миссия? Дайте определение миссии.
- 14. Чем понятие миссия отличается от долгосрочного плана?
- 15. Что должна отражать миссия организации? Приведите примеры миссий.
- 16. Что дает организации хорошо сформулированная миссия.
- 17. Дайте определение целей организации. По каким признакам классифицируются цели?
- 18. Перечислите основные направления, по которым в деловых организациях устанавливаются цели.
- 19. Охарактеризуете цели роста организации.
- 20. Какие требования к целям должны учитывать разработчики целей организации?
- 21. Из каких 3-х стадий состоит процесс установления целей?
- 22. Постройте дерево целей гипотетической организации.
- 23. Постановка целей: принцип SMART. Сравнение стратегических и оперативных целей.
- 24. Какие компоненты составляют внутреннюю среду организации, ближайшее окружение, макросреду?
- 25. Каково влияние каждой компоненты на организацию?
- 26. В чем сила и слабость компании, какие у нее есть возможности и что ей угрожает? Приведите примеры.
- 27. Задание: провести SWOT анализ гипететической организации, предложить стратегии для каждого из полей СИВ, СИУ, СЛВ, СЛУ.



- 28. Каковы основные показатели, характеризующие отрасль?
- 29. Какие конкурентные силы действуют в отрасли и каково их влияние?
- 30. Какие факторы являются ключевыми факторами успеха в конкурентной борьбе?
- 31. PEST анализ и развитие идей PEST анализа. DRETS анализ.
- 32. Концепция стейкхолдеров. Охарактеризуете различные подходы. Почему так важно современной организации уделять внимание стейкхолдерам?
- 33. Проведите оценку интенсивности конкуренции и степени монополизации рынка по следующим показателям: четырехдольный коэффициент рыночной концентрации, индекс Херфиндаля-Хиршмана, коэффициент относительной концентрации, коэффициент энтропии, коэффициент Розенблюта.
- 34. Понятие внутренняя среда организации.
- 35. Дайте характеристику компонентам внутренней среды на конкретном примере: производство, технологическая база, маркетинг, организационная структура, кадры, финансы. 36. Проведите SNW- анализ на примере конкретной организации
- 37. Модель 7 S
- 38. Стратегической оценивание активов организации. Корневые компетенции фирмы. Создание ключевых компетенций и их использование. VRIO анализ.
- 39. Стратегический анализ цепочки ценностей М.Портера.
- 40. Теория ограничений: ключ к совершенствованию бизнес-процессов.
- 41. Бенчмаркинг: понятие. Какие существуют виды бенчмаркинга и в чем их отличие?
- 42. Понятие конкурентного преимущества (КП).
- 43. Жизненный цикл КП.
- 44. Стратегии низких издержек: достоинства и недостатки.
- 45. Стратегии дифференциации: достоинства и недостатки.
- 46. Стратегии фокусирования: достоинства и недостатки.
- 47. Какие преимущества дают компании использовании стратегии низких издержек, стратегии фокусирования, стратегии дифференциации?
- 48. Использование наступательных стратегий для сохранения конкурентного преимущества.
- 49. Использование оборонительных стратегий для защиты конкурентного преимущества.
- 50. Роль компании на рынке и конкурентная стратегия. Стратегии для компаний лидеров, претендентов на лидерства, последователей и обитателей ниш.
- 51. Анализ конкурентоспособности продукта
- 52. Перечислите основные направления возможного роста организации.
- 53. Каким образом осуществляется интенсивные рост (глубокое внедрение на рынок, расширение границ рынка, совершенствование товара); интеграционный рост (регрессивная, прогрессивная, горизонтальная интеграция); диверсификационный рост (концентрическая, горизонтальная, конгломеративная)?
- 54. Охарактеризуйте базовые стратегии роста фирмы в зависимости от типа рынка и товара.
- 55. В чем преимущества каждой из 4-х стратегий роста малых фирм?
- 56. Охарактеризуйте 3 стратегии роста крупных фирм с точки зрения роста, прибыли профиля. Приведите примеры этих стратегий.
- 57. Какие 4 типа стратегий роста средних фирм в зависимости от темпа роста ниши и темпа роста фирмы выделяют? В чем их преимущества?
- 58. Общие принципы построения портфеля бизнесов корпорации.
- 59. Дополнительное условие для включения бизнеса в портфель корпорации: синергия.
- 60. Стратегии вхождения в новую отрасль.
- 61. Стратегии диверсификации в родственные отрасли
- 62. Стратегии диверсификации в не родственные отрасли.
- 63. Какие факторы влияют на эффективную реализацию корпоративных стратегий?
- 65. Перечислите и охарактеризуйте виды стратегий внешнеэкономической деятельности фирмы.
- 66. Каким образом культурная среда может препятствовать развитию внешнеэкономической деятельности фирмы.
- 67. Охарактеризуйте маркетинговые стратегии выхода на зарубежный рынок: экспорт, совместная предпринимательская деятельность, прямое инвестирование.
- 68. В чем различия между многонациональной и глобальной стратегиями?
- 69. Стратегические альянсы как способ корпоративного развития. Стратегический аутсорсинг. 70. Россия в ВТО: стратегические возможности и угрозы.
- 71. Содержание понятия инновационная стратегия.
- 72. Из каких этапов состоит разработка инновационной стратегии организации?
- 73. Какие цели преследую разработчики инновационной стратегии?
- 74. Какие типы инновационных стратегий выделяют?
- 75. Охарактеризуйте выработку инновационной стратегии с точки зрения жизненного цикла товара.
- 76. Нарисуйте график циклов выпуска сменяющих друг друга продуктов.
- 77. Какие направления выбора инновационной стратегии в зависимости от рыночной и технологической позиции выделяют?



- 78. Когда новшество становиться инновацией?
- 79. Охарактеризуйте основные этапы жизненного цикла инновации.
- 80. Сравнение стратегии алого и голубого океана.
- 81. Шесть принципов стратегии голубого океана.
- 82. Аналитические инструменты и модели: стратегическая канва, модель 4 действий: упразднить, снизить, создать, повысить.
- 83. Понятие реализации стратегии.
- 84. Корпоративные стратегические программы: принципы разработки корпоративных программ, генерирование сценариев развития, прогнозирование реакции стейкхолдеров. 85.Стратегические программы на уровне бизнеса: конкурентные тактики, функциональные программы.
- 86. Стратегическое бюджетирование.
- 87. Эффективность реализации стратегии.
- 88. GAP анализ.
- 89. Метод LOTS.
- 90. Разработка систем материального поощрения, поддерживающих стратегию.
- 91. BSC: инструмент реализации стратегии.
- 92. Hoshin планирование.
- 93. Призма эффективности.
- 94. Взаимосвязь между стратегией организации и ее структурой. Почему структура должна следовать за стратегией?
- 95. Каким характеристикам должна соответствовать структура организации ориентированная на решение стратегических проблем?
- 96. Приведение организационной структуры в соответствие со стратегией.
- 97. Нарисуйте линейно-функциональную структуру организации и охарактеризуйте плюсы и минусы этой структуры.
- 98. Нарисуйте дивизиональную структуру организации и охарактеризуйте плюсы и минусы этой структуры.
- 99. Нарисуйте региональную организационную структуру и охарактеризуйте достоинства и недостатки этой структуры.
- 100. Нарисуйте матричную структуру организации и охарактеризуйте достоинства и недостатки этой структуры.
- 101. Сетевые формы организации бизнеса: внутренние сети.
- 102. Сетевые формы организации бизнеса: структура и характеристика стабильной сети.
- 103. Сетевые формы организации бизнеса: структура и характеристика динамической сети.
- 104. Рост бизнеса и кризисы менеджмента по Л. Грейнеру.
- 105. Создание корпоративной культуры, поддерживающей стратегию компании.
- 106. Осуществление стратегического лидерства.

### 6.4 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

В КФУ действует балльно-рейтинговая система оценки знаний обучающихся. Суммарно по дисциплине (модулю) можно получить максимум 100 баллов за семестр, из них текущая работа оценивается в 50 баллов, итоговая форма контроля - в 50 баллов.

Для зачёта:

56 баллов и более - "зачтено".

55 баллов и менее - "не зачтено".

Для экзамена:

86 баллов и более - "отлично".

71-85 баллов - "хорошо".

56-70 баллов - "удовлетворительно".

55 баллов и менее - "неудовлетворительно".

Форма контроля	Процедура оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций	Этап	Количество баллов
Семестр 2			
Текущий конт	роль		
Письменное домашнее задание	Обучающиеся получают задание по освещению определённых теоретических вопросов или решению задач. Работа выполняется письменно дома и сдаётся преподавателю. Оцениваются владение материалом по теме	1	10
	работы, аналитические способности, владение методами, умения и навыки, необходимые для выполнения заданий.	2	20
		3	20

Форма контроля	Процедура оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций	Этап	Количество баллов
Зачет	Зачёт нацелен на комплексную проверку освоения дисциплины. Обучающийся получает вопрос (вопросы) либо задание (задания) и время на подготовку. Зачёт проводится в устной, письменной или компьютерной форме. Оценивается владение материалом, его системное освоение, способность применять нужные знания, навыки и умения при анализе проблемных ситуаций и решении практических заданий.		50

## 7. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)

### 7.1 Основная литература:

- 1. А.Я. Кибанов Управление персоналом организации [Электронный ресурс] : стратегия, маркетинг, интернационализация: Учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. 301 с. Режим доступа: http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=402612
- 2. А.Т. Зуб Антикризисное управление организацией [Электронный ресурс] : Учебное пособие / А.Т. Зуб, Е.М. Панина. М.: ИД ФОРУМ: НИЦ Инфра-М, 2013. 256 с. Режим доступа: http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=366791

### 7.2. Дополнительная литература:

- 1. Алиев, А. Т. Управление инвестиционным портфелем [Электронный ресурс] : Учебное пособие / А. Т. Алиев, К. В. Сомик. М. : Издательскоторговая корпорация 'Дашков и К-', 2017. 160 с. Режим доступа: http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=430392
- 2. А.П. Балашов Теория организации [Электронный ресурс] : Учебное пособие / А.П. Балашов. М.: Вузовский учебник: НИЦ ИНФРА-М, 2013. 208 с.: Режим доступа: http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=369915
- 3. Управление персоналом организации: Практикум [Электронный ресурс] : Учебное пособие / ГУУ; Под ред. проф. А.Я. Кибанова 2-е изд., перераб. и доп. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. 365 с. Режим доступа: http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=396249
- 4. Кочеткова, А. И. Основы управления в условиях хаоса (неопределенности). Часть 2 [Электронный ресурс] / А. И. Кочеткова. М.: ИНФРА-М, Znanium.com, 2014. 700 с. Режим доступа: http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=464350

## 8. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", необходимых для освоения дисциплины (модуля)

Административно-управленческий портал - http://www.aup.ru/

Библиотека Business Lib на Куличках - http://business.kulichki.net/

корпоративный менеджмент - http://www.cfin.ru/

Открытые методики рекламы - http://www.triz-ri.ru/

Российский журнал менеджмента - http://www.rjm.ru/

Федеральный образовательный портал ЭСМ (экономика, социология, менеджмент) - http://ecsocman.hse.ru/

### 9. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)

Вид работ	Методические рекомендации
лекции	Лекционные занятия нацелены на изучение функции управления организацией, которая распространяется на долгосрочные цели и действия организации, взаимосвязанный комплекс долгосрочных мер или подходов во имя укрепления жизнеспособности и мощи организации по отношению к её конкурентам. Рассматриваются аспекты формулировки стратегии? образа действий, и её чёткий инструментарий являются ядром управления и важным признаком хорошего менеджмента.  Стратегия в смысле стратегического управления организацией? образ организационных действий и управляющих подходов, используемых для достижения организационных задач и целей организации.



Вид работ	Методические рекомендации
практические занятия	Работа на практических занятиях предполагает активное участие. Для подготовки к занятиям рекомендуется выделять в материале проблемные вопросы, затрагиваемые преподавателем, и группировать информацию вокруг них. Желательно выделять в используемой литературе постановки вопросов, на которые разными авторам могут быть даны различные ответы. На основании постановки таких вопросов следует собирать аргументы в пользу различных вариантов решения поставленных проблем. В текстах авторов, таким образом, следует выделять следующие компоненты: - постановка проблемы; - варианты решения; - аргументы в пользу тех или иных вариантов решения. На основе выделения этих элементов проще составлять собственную аргументированную позицию по рассматриваемому вопросу. При работе с терминами необходимо обращаться к словарям, в том числе доступным в Интернете, например на сайте http://dic.academic.ru.
самостоятельная работа	Самостоятельная работа включает ознакомление и анализ десяти существенно отличных систем знаний о стратегическом управлении, носящих названия ?Школы стратегического менеджмента?:  Школа дизайна ? формирование стратегии как процесс осмысления  Школа планирования ? формирование стратегии как формальный процесс  Школа позиционирования ? формирование стратегии как аналитический процесс  Школа предпринимательства ? формирование стратегии как процесс предвидения Когнитивная школа ? формирование стратегии как ментальный процесс  Школа обучения ? формирование стратегии как развивающийся процесс  Школа власти ? формирование стратегии как процесс ведения переговоров  Школа культуры ? формирование стратегии как коллективный процесс  Школа внешней среды ? формирование стратегии как процесс трансформации
письменное домашнее задание	В ходе освоения дисциплины обучающийся должен подготовить письменные работы:  1) Раскрыть современные подходы к стратегии фирм, обусловленные условиями предпринимательской деятельности.  2) Охарактеризовать стили и принципы современного управления .  3) Выявить тенденции развития концепций стратегического управления.  4) Указать проблемы, перспективы и направления использования методологии стратегий управления в отечественных условиях.  5) Провести анализ стратегических ресурсов предприятия и направлений деятельности.  6) Выявить сильные и слабые стороны деятельности отечественных предприятий.  7) Указать конкурентные преимущества предприятия.  8) Провести анализ и оценку конкурентного статуса (конкурентной позиции).  9) Выбрать компанию, существующую в настоящее время на рынке, и провести РЕЅТ-анализ.  10) Описать возможности использования оборонительных стратегий для защиты конкурентного преимущества.
зачет	В ходе подготовки к зачету необходимо опираться прежде всего на теоретические материалы, а также на источники, которые разбирались на практических занятиях в течение периода обучения. Рекомендуется акцентировать внимание на преимуществах стратегического подхода к управлению; на различные подходы к формированию стратегии: 10 школ; роль миссии в стратегическом управлении организацией.

# 10. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)

Освоение дисциплины "Стратегии управления организациями" предполагает использование следующего программного обеспечения и информационно-справочных систем:

Операционная система Microsoft Windows Professional 7 Russian Пакет офисного программного обеспечения Microsoft Office 2010 Professional Plus Russian Браузер Mozilla Firefox Браузер Google Chrome Adobe Reader XI



Учебно-методическая литература для данной дисциплины имеется в наличии в электронно-библиотечной системе "БиблиоРоссика", доступ к которой предоставлен обучающимся. В ЭБС "БиблиоРоссика "представлены коллекции актуальной научной и учебной литературы по гуманитарным наукам, включающие в себя публикации ведущих российских издательств гуманитарной литературы, издания на английском языке ведущих американских и европейских издательств, а также редкие и малотиражные издания российских региональных вузов. ЭБС "БиблиоРоссика" обеспечивает широкий законный доступ к необходимым для образовательного процесса изданиям с использованием инновационных технологий и соответствует всем требованиям федеральных государственных образовательных стандартов высшего образования (ФГОС ВО) нового поколения.

Учебно-методическая литература для данной дисциплины имеется в наличии в электронно-библиотечной системе "ZNANIUM.COM", доступ к которой предоставлен обучающимся. ЭБС "ZNANIUM.COM" содержит произведения крупнейших российских учёных, руководителей государственных органов, преподавателей ведущих вузов страны, высококвалифицированных специалистов в различных сферах бизнеса. Фонд библиотеки сформирован с учетом всех изменений образовательных стандартов и включает учебники, учебные пособия, учебно-методические комплексы, монографии, авторефераты, диссертации, энциклопедии, словари и справочники, законодательно-нормативные документы, специальные периодические издания и издания, выпускаемые издательствами вузов. В настоящее время ЭБС ZNANIUM.COM соответствует всем требованиям федеральных государственных образовательных стандартов высшего образования (ФГОС ВО) нового поколения.

Учебно-методическая литература для данной дисциплины имеется в наличии в электронно-библиотечной системе Издательства "Лань", доступ к которой предоставлен обучающимся. ЭБС Издательства "Лань" включает в себя электронные версии книг издательства "Лань" и других ведущих издательств учебной литературы, а также электронные версии периодических изданий по естественным, техническим и гуманитарным наукам. ЭБС Издательства "Лань" обеспечивает доступ к научной, учебной литературе и научным периодическим изданиям по максимальному количеству профильных направлений с соблюдением всех авторских и смежных прав.

Учебно-методическая литература для данной дисциплины имеется в наличии в электронно-библиотечной системе "Консультант студента", доступ к которой предоставлен обучающимся. Многопрофильный образовательный ресурс "Консультант студента" является электронной библиотечной системой (ЭБС), предоставляющей доступ через сеть Интернет к учебной литературе и дополнительным материалам, приобретенным на основании прямых договоров с правообладателями. Полностью соответствует требованиям федеральных государственных образовательных стандартов высшего образования к комплектованию библиотек, в том числе электронных, в части формирования фондов основной и дополнительной литературы.

## 11. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю)

Освоение дисциплины "Стратегии управления организациями" предполагает использование следующего материально-технического обеспечения:

Мультимедийная аудитория, вместимостью более 60 человек. Мультимедийная аудитория состоит из интегрированных инженерных систем с единой системой управления, оснащенная современными средствами воспроизведения и визуализации любой видео и аудио информации, получения и передачи электронных документов. Типовая комплектация мультимедийной аудитории состоит из: мультимедийного проектора, автоматизированного проекционного экрана, акустической системы, а также интерактивной трибуны преподавателя, включающей тач-скрин монитор с диагональю не менее 22 дюймов, персональный компьютер (с техническими характеристиками не ниже Intel Core i3-2100, DDR3 4096Mb, 500Gb), конференц-микрофон, беспроводной микрофон, блок управления оборудованием, интерфейсы подключения: USB, audio, HDMI. Интерактивная трибуна преподавателя является ключевым элементом управления, объединяющим все устройства в единую систему, и служит полноценным рабочим местом преподавателя. Преподаватель имеет возможность легко управлять всей системой, не отходя от трибуны, что позволяет проводить лекции, практические занятия, презентации, вебинары, конференции и другие виды аудиторной нагрузки обучающихся в удобной и доступной для них форме с применением современных интерактивных средств обучения, в том числе с использованием в процессе обучения всех корпоративных ресурсов. Мультимедийная аудитория также оснащена широкополосным доступом в сеть интернет. Компьютерное оборудованием имеет соответствующее лицензионное программное обеспечение.

Компьютерный класс, представляющий собой рабочее место преподавателя и не менее 15 рабочих мест студентов, включающих компьютерный стол, стул, персональный компьютер, лицензионное программное обеспечение. Каждый компьютер имеет широкополосный доступ в сеть Интернет. Все компьютеры подключены к корпоративной компьютерной сети КФУ и находятся в едином домене.

## 12. Средства адаптации преподавания дисциплины к потребностям обучающихся инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья

При необходимости в образовательном процессе применяются следующие методы и технологии, облегчающие восприятие информации обучающимися инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья:

- создание текстовой версии любого нетекстового контента для его возможного преобразования в альтернативные формы, удобные для различных пользователей;



- создание контента, который можно представить в различных видах без потери данных или структуры, предусмотреть возможность масштабирования текста и изображений без потери качества, предусмотреть доступность управления контентом с клавиатуры;
- создание возможностей для обучающихся воспринимать одну и ту же информацию из разных источников например, так, чтобы лица с нарушениями слуха получали информацию визуально, с нарушениями зрения аудиально;
- применение программных средств, обеспечивающих возможность освоения навыков и умений, формируемых дисциплиной, за счёт альтернативных способов, в том числе виртуальных лабораторий и симуляционных технологий:
- применение дистанционных образовательных технологий для передачи информации, организации различных форм интерактивной контактной работы обучающегося с преподавателем, в том числе вебинаров, которые могут быть использованы для проведения виртуальных лекций с возможностью взаимодействия всех участников дистанционного обучения, проведения семинаров, выступления с докладами и защиты выполненных работ, проведения тренингов, организации коллективной работы;
- применение дистанционных образовательных технологий для организации форм текущего и промежуточного контроля;
- увеличение продолжительности сдачи обучающимся инвалидом или лицом с ограниченными возможностями здоровья форм промежуточной аттестации по отношению к установленной продолжительности их сдачи:
- продолжительности сдачи зачёта или экзамена, проводимого в письменной форме, не более чем на 90 минут;
- продолжительности подготовки обучающегося к ответу на зачёте или экзамене, проводимом в устной форме, не более чем на 20 минут;
- продолжительности выступления обучающегося при защите курсовой работы не более чем на 15 минут.

Программа составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО и учебным планом по направлению 27.04.05 "Инноватика" и магистерской программе Метрология и сертификация.

