

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Сахарчук Елена Сергеевна  
Должность: Проректор по образовательной деятельности  
Дата подписания: 19.06.2024 13:56:36  
Уникальный программный ключ:  
d37ecce2a385258108594295de191107621a049a

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ  
ИНКЛЮЗИВНОГО ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ»

КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

УТВЕРЖДАЮ

Проректор по учебно-методической работе

  
Е.С. Сахарчук

«27» апреля 2022 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

образовательная программа направления подготовки 38.03.02 Менеджмент  
шифр, наименование

**Направленность (профиль)**

Управление малым бизнесом

Квалификация (степень) выпускника: бакалавр

Форма обучения очно-заочная

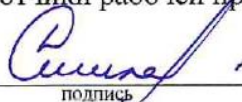
Курс 3 семестр 6

Москва 2022

Рабочая программа составлена на основании федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент (уровень бакалавриата)», утвержденного приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации № 970 от 12 августа 2020 г. Зарегистрировано в Минюсте России 25 августа 2020 г. №59449.

Разработчики рабочей программы: д.э.н., профессор кафедры управления и предпринимательства МГТЭУ

место работы, занимаемая должность

  
подпись

Д.С. Шихалиева  
И.О. Фамилия

«21» февраля 2022 г.  
Дата

Рабочая программа утверждена на заседании кафедры управления и предпринимательства (протокол № 8 от «21» февраля 2022 г.)

на заседании Учебно-методического совета МГТЭУ (протокол № 1 от «27» 04 2022 г.)

СОГЛАСОВАНО:

Начальник учебно-методического управления

  
И.Г. Дмитриева

«27» 04 2022 г.

Начальник методического отдела

  
Д.Е. Гапеенок

«27» 04 2022 г.

Заведующий библиотекой

  
В.А. Ахтырская

«27» 04 2022 г.

Декан факультета

  
Л.В. Дегтева

«27» 04 2022 г.

## Содержание

- 1. ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ**
- 2. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**
- 3. ОСОБЕННОСТИ ОБУЧЕНИЯ ИНВАЛИДОВ И ЛИЦ С ОВЗ**
- 4. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ**
- 5. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ**
- 6. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ**
- 7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**
- 8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

## 1. ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

### 1.1. Цели и задачи освоения учебной дисциплины (модуля)

**Цель дисциплины** - сформировать у студентов базовые теоретические знания и основные практические навыки в области стратегического управления предприятиями и организациями.

**Задачи** изучения дисциплины «Стратегический менеджмент»:

- формирование представления об особенностях стратегического управления предприятием или организацией в условиях нестабильной, быстро изменяющейся внешней среды;
- понимание студентами смысла стратегического менеджмента, его основных концепций;
- выработка умения формулировать миссию и цели предприятия на основе стратегического анализа;
- раскрытие специфики стратегического менеджмента как объекта научного исследования;
- приобретение студентами теоретических знаний и практических навыков по определению возникающих возможностей и по оценке угроз предприятию, исходя из анализа внешней среды и особенностей (сильных и слабых сторон) предприятий;
- ознакомление студентов с зарубежной и отечественной практикой стратегического менеджмента;
- раскрытие основных понятий, используемых в стратегическом менеджменте;
- изучение методов стратегического контроля и разработки систем контроля реализации стратегии;
- выработка целостного представления о различных аспектах стратегического менеджмента;
- формирование навыков стратегического планирования;
- раскрытие влияния на стратегическое планирование различных внешних и внутренних факторов;
- формирование практических навыков разработки мероприятий по реализации стратегии с учетом возможности сопротивления изменениям.

1.2. Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы направления подготовки

Учебная дисциплина «Стратегический менеджмент» относится базовой части дисциплин вуза (Б.1). Изучение учебной дисциплины «Стратегический менеджмент» базируется на знаниях, умениях и навыках, полученных обучающимися при изучении предшествующих курсов: «Экономика», «Маркетинг», «Теория организации». Изучение учебной дисциплины «Стратегический менеджмент» необходимо для освоения таких дисциплин, как «Финансовые рынки и институты», «Организация коммерческой деятельности», «Финансовый менеджмент», «Антикризисное управление», «Планирование деятельности малого предприятия».

1.3. Требования к результатам освоения учебной дисциплины (модуля)

Процесс освоения учебной дисциплины направлен на формирование у обучающихся следующих компетенций:

Универсальные (УК), общепрофессиональные (ОПК), профессиональные (ПК) – в соответствии с ФГОС 3++.

Код компетенции	Содержание компетенции	Индикаторы достижения компетенции
ОПК-4	Способен выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых направлений деятельности и организаций	ОПК-4.1. Знает принципы разработки бизнес-планов создания и развития новых направлений деятельности и организаций. ОПК-4.2. Умеет выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых направлений деятельности и организаций. ОПК-4.3. Владеет навыками выявления и оценивания новых рыночных возможностей, разработки бизнес-планов создания и развития новых направлений деятельности и организаций.
ПК-7	Способен проводить анализ эффективности структуры управления организацией, использовать навыки разработки стратегии организации с целью адаптации ее хозяйственной деятельности и системы управления к изменяющимся в условиях рынка внешним и внутренним экономическим условиям	ПК-7.1. Знает передовой отечественный и зарубежный опыт организации управления производством, принципы разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности. ПК-7.2. Умеет разрабатывать предложения по конкретным направлениям изучения рынка с целью определения перспектив развития организации, внедрению мероприятий, направленных на снижение трудоемкости продукции, выявлению резервов роста производительности труда, обеспечивать участие работников в разработке предложений по составлению бизнес-планов. ПК-7.3. Владеет навыками анализа эффективности структуры управления организацией, разработки предложений по рационализации структуры управления, обеспечения участия работников структурного подразделения в проведении маркетинговых исследований, определении перспектив развития организации, разработке предложений по составлению бизнес-планов.

## 2. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

### 2.1. Объем учебной дисциплины (модуля).

Объем дисциплины «Стратегический менеджмент» составляет 5 зачетных единиц/ 180 часов:

Вид учебной работы	Всего, часов	Очно-заочная форма	
		Курс, часов	
<b>Аудиторная работа обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий), всего в том числе:</b>	20	3	20
<b>Лекции (Л)</b>	8	3	8
В том числе, практическая подготовка (ЛПП)	-		-
<b>Практические занятия (ПЗ) (в том числе зачет)</b>	12	3	12
В том числе, практическая подготовка (ПЗПП)	4		4
<b>Лабораторные работы (ЛР)</b>	-		-
В том числе, практическая подготовка (ЛРПП)	-		-
<b>Самостоятельная работа обучающихся (СР)</b>	124	3	124
В том числе, практическая подготовка (СРПП)	-		-
<b>Промежуточная аттестация (подготовка и сдача), всего:</b>			
Контрольная работа	-		-
Курсовая работа	-		-
Экзамен	36	3	36
<b>Итого:</b> Общая трудоемкость учебной дисциплины (в часах, зачетных единицах)	180	3	180

### 2.2. Содержание разделов учебной дисциплины (модуля)

№ п/п	Наименование раздела (темы)	Содержание раздела (тематика занятий)	Формируемые компетенции (индекс)
1	2	3	4
<b>Раздел 1</b>	<b>Введение в стратегический</b>	Этапы развития стратегического подхода и их особенности.	ОПК-4, ПК-7

	<b>менеджмент</b>	<p>Задачи стратегического менеджмента в эпоху массового производства. Задачи стратегического менеджмента в эпоху массового сбыта, в постиндустриальную эпоху. Основоположники стратегического менеджмента. Определение и сущность стратегического менеджмента. Роль стратегии в менеджменте. Эволюция задач и системных решений. Сущность и содержание стратегии. Основные стратегические правила. Цели и задачи стратегического управления. Отличия стратегического и оперативного управления. Системный подход к стратегическому менеджменту. Правила применения системного подхода к стратегическому менеджменту. Особенности маркетингового, функционального и воспроизводственного подхода к стратегическому менеджменту. Отличительные черты интеграционного подхода. Динамический, процессный, количественный, административный, поведенческий и ситуационный подходы к стратегическому менеджменту.</p> <p>Основные составляющие структуры стратегического управления. Связь между составляющими стратегического управления. Комплексный подход к стратегическому менеджменту.</p>	
<b>Раздел 2</b>	<b>Определение миссии и целей организации</b>	<p>Миссия организации. Сущность и содержание миссии организации. Концепция корпоративной миссии. Различные подходы к формированию миссии. Основные правила формулирования миссии. Факторы, оказывающие влияние</p>	ОПК-4, ПК-7

		<p>на миссию. Формирование целей организации в стратегическом менеджменте. Роль целеполагания в стратегическом менеджменте. Факторы, влияющие на формирование целей. Стратегические цели организации и методы их разработки. Виды целей. Требования к целям организацию. Сущность метода «дерево целей».</p>	
<b>Раздел 3</b>	<b>Анализ среды организации</b>	<p>Составляющие внешней и внутренней среды организации. Формирование базы данных о внешней и внутренней среде. Оценка информации о внутренней и внешней среде. Влияние составляющих внешней среды на эффективность деятельности организации. Макроокружение организации и его основные составляющие. Анализ экономической, социальной, правовой, технологической и политической составляющих макроокружения. Основные элементы системы отслеживания внешней среды. Влияние составляющих макроокружения на деятельность организации. Непосредственное окружение организации и его основные составляющие. Анализ потребителей, поставщиков, конкурентов и рынка рабочей силы. Влияние составляющих непосредственного окружения на деятельность организации. Составляющие внутренней среды организации. Анализ составляющих внутренней среды: маркетинговой, производственной, финансовой, кадровой, организационной. Оценка эффективности действующих стратегий. Влияние составляющих внутренней среды на эффективность деятельности</p>	ОПК-4, ПК-7



		<p>организации.</p> <p>SWOT-анализ, его применение в стратегическом управлении. Использование результатов SWOT-анализа при разработке стратегии. Матрицы возможностей и угроз. Сущность PEST-анализа внешней макросреды организации. Элементы анализа рынка. Инструментарий рыночного анализа. Сущность анализа сильных и слабых сторон организации. Использование метода SNW-анализа. Матрица профиля среды и ее применение.</p>	
<b>Раздел 4</b>	<b>Конкурентная позиция организации и ее влияние на стратегическое управление.</b>	<p>Конкурентоспособность фирмы. Виды конкурентных преимуществ организации и производимого ей продукта. Способы создания конкурентных преимуществ. Использование ценового преимущества продукта. Особенности создания дифференцированного продукта. Составляющие конкурентной среды организации. Виды конкуренции на рынке продуктов и услуг. Модель «пяти сил конкуренции» М. Портера, ее применение. Определение конкурентной позиции фирмы с помощью матрицы БКГ. Определение конкурентной позиции фирмы с помощью матрицы «Дженерал электрик–Мак-Кинси».</p> <p>Сущность методов анализа конкурентных преимуществ. Дерево показателей конкурентоспособности товара и фирмы. Выбор позиций в конкуренции. Правила принятия решения о выборе позиции. Конкурентный статус фирмы. Оценка будущего конкурентного статуса фирмы. Анализ перспектив и конкурентного статуса фирмы.</p>	ОПК-4, ПК-7
<b>Раздел 5</b>	<b>Виды стратегий</b>	Типовые стратегии бизнес-	ОПК-4, ПК-7

	<p><b>развития организации</b></p>	<p>единиц. Функциональные стратегии. Сущность стратегии лидерства по издержкам. Сущность стратегии дифференциации. Стратегия фокусирования. Типовые стратегии роста. Стратегии концентрированного роста. Виды интеграции, стратегии вертикальной интеграции. Стратегии диверсифицированного роста. Их особенности и применение в стратегическом управлении. Примеры применения стратегий роста. Особенности целенаправленного и вынужденного сокращения фирмы. Стратегия сокращения издержек, основные способы сокращения издержек. Стратегия сокращения части бизнеса. Стратегия ликвидации, ее особенности. Определение стратегических позиций фирмы и выбор стратегии. Подходы к формированию стратегии фирмы. Стратегические позиции бизнеса при выборе стратегии. Стратегические условия, влияющие на выбор стратегической позиции. Матрица Томпсона-Стрикленда выбора стратегий. Факторы, влияющие на выбор стратегии.</p>	
<p><b>Раздел 6</b></p>	<p><b>Формирование и управление стратегией развития организации</b></p>	<p>Формирование стратегии фирмы по Ф. Котлеру. Формирование стратегии по М. Мескону. Формирование рыночной стратегии фирмы по Ж.-Ж. Ламбену. Формирование стратегии фирмы по Герчиковой. Повышение качества информации для выбора стратегии фирмы по Веснину. Методы согласования стратегических вариантов и выбора стратегии. Стратегия деловой единицы и общефирменная стратегия. Бизнес-планирование. Связь стратегии деловой единицы и</p>	<p>ОПК-4, ПК-7</p>

		<p> общекорпоративной стратегии.  Специфика деловой стратегии.  Понятие портфеля стратегий, его преимущества.  Понятие стратегического планирования. Организация стратегического планирования.  Методология и логика стратегического планирования.  Показатели, используемые в стратегическом планировании.  Виды изменений в организации.  Сопротивление изменениям.  Мобилизация потенциала для выполнения стратегии.  Носители сопротивления изменениям. Способы уменьшения сопротивления изменениям.  Способы разрешения конфликтов, возникающих в процессе изменений.  Мобилизация человеческого и ресурсного потенциала для проведения стратегических изменений.  Задачи процесса выполнения стратегии.  Проблемы интеграции внутренних ресурсов и усилий.  Проблемы взаимодействия с внешней средой при реализации стратегии.  Роль бюджета в распределении ресурсов.  Сущность стратегической эффективности.  Стратегический контроллинг.  Цель стратегического контроллинга, его функции.  Показатели и критерии, используемые для оценки эффективности стратегии.  Определение будущей эффективности действующей стратегии.  Определение будущего конкурентного статуса фирмы. </p>	
--	--	---	--

### 2.3. Разделы дисциплины и виды занятий

Очно-заочная форма обучения

№ п/п	Наименование раздела (темы)	Аудиторная работа		Внеауд. работа	Объем в часах
		Л	ПЗ /ЛР	СР	Всего
		в том числе, ЛПП	в том числе, ПЗПП/ЛРПП	в том числе, СРПП	в том числе, ПП
1	<b>Раздел 1. Введение в стратегический менеджмент</b>	2	2	20	24
		-	2	2	4
2	<b>Раздел 2. Определение миссии и целей организации</b>	-	2	20	22
		-	2	2	4
3	<b>Раздел 3. Анализ среды организации</b>	2	2	20	24
		-	-	2	2
4	<b>Раздел 4. Конкурентная позиция организации и ее влияние на стратегическое управление.</b>	2	2	20	24
		-	-	2	2
5	<b>Раздел 5. Виды стратегий развития организации</b>	2	2	22	26
		-	-	4	4
6	<b>Раздел 6. Формирование и управление стратегией развития организации</b>	-	2	22	24
		-	-	4	4
	<i>Экзамен</i>			36	36
	<i>Итого:</i>	<b>8</b>	<b>12</b>	<b>160</b>	<b>180</b>
	<i>В том числе ПП:</i>		<b>4/-</b>	<b>16</b>	<b>20</b>

#### 2.4. План самостоятельной работы обучающегося по дисциплине (модулю)

Очно-заочная форма обучения

№	Название разделов и тем	Виды самостоятельной работы	Трудовое мкость	Формируемые компетенции	Формы контроля
1	<b>Раздел 1. Введение в стратегический менеджмент</b>	Подготовка к опросу	20	ОПК-4, ПК-7	опрос
		В том числе практическая	2		

		подготовка (ОПП)			
2	<b>Раздел 2. Определение миссии и целей организации</b>	Подготовка к опросу, кейс-заданию	20	ОПК-4, ПК-7	опрос кейс-задание
		В том числе практическая подготовка (ОПП, КЗПП)	2		
3	<b>Раздел 3. Анализ среды организации</b>	Подготовка к тестированию	20	ОПК-4, ПК-7	тест
		В том числе практическая подготовка (ТОПП)	2		
4	<b>Раздел 4. Конкурентная позиция организации и ее влияние на стратегическое управление.</b>	Подготовка к опросу	20	ОПК-4, ПК-7	опрос
		В том числе практическая подготовка (ОПП)	2		
5	<b>Раздел 5. Виды стратегий развития организации</b>	Подготовка к опросу	22	ОПК-4, ПК-7	опрос
		В том числе практическая подготовка (ОПП)	4		
6	<b>Раздел 6. Формирование управления стратегией развития организации</b>	Подготовка к кейс-заданию	22	ОПК-4, ПК-7	кейс-задание
		В том числе практическая подготовка (КЗПП)	4		
	<b>ИТОГО</b>		<b>124</b>		

### 3. ОСОБЕННОСТИ ОБУЧЕНИЯ ИНВАЛИДОВ И ЛИЦ С ОВЗ

При организации обучения инвалидов и лиц с ОВЗ обеспечиваются следующие необходимые условия:

- учебные занятия организуются исходя из психофизического развития и состояния здоровья инвалидов и лиц с ОВЗ совместно с другими обучающимися в общих группах, а также индивидуально, в соответствии с графиком индивидуальных занятий;
- при организации учебных занятий в общих группах используются социально-активные и рефлексивные методы обучения, технологии социокультурной реабилитации с целью оказания помощи в установлении полноценных межличностных отношений, создания комфортного психологического климата в группе;

- в процессе образовательной деятельности применяются материально-техническое оснащение, специализированные технические средства приема-передачи учебной информации в доступных формах для студентов с различными нарушениями, электронные образовательные ресурсы в адаптированных формах.

- подбор и разработка учебных материалов преподавателями производится с учетом психофизического развития и состояния здоровья инвалидов и лиц с ОВЗ;

- использование элементов дистанционного обучения при работе со студентами, имеющими затруднения с моторикой;

- обеспечение студентов текстами конспектов (при затруднении с конспектированием);

- использование при проверке усвоения материала методик, не требующих выполнения рукописных работ или изложения вслух (при затруднениях с письмом и речью) – например, тестовых бланков.

При проведении процедуры оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья по дисциплине обеспечивается выполнение следующих дополнительных требований в зависимости от индивидуальных особенностей обучающихся:

1. Инструкция по порядку проведения процедуры оценивания предоставляется в доступной форме (устно, в письменной форме, на электронном носителе, в печатной форме увеличенным шрифтом и т.п.);

2. Доступная форма предоставления заданий оценочных средств (в печатной форме, в печатной форме увеличенным шрифтом, в форме электронного документа);

3. Доступная форма предоставления ответов на задания (письменно на бумаге, набор ответов на компьютере, устно, др.).

При необходимости для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов процедура оценивания результатов обучения по дисциплине может проводиться в несколько этапов.

В освоении дисциплины инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья большое значение имеет индивидуальная работа. Под индивидуальной работой подразумевается две формы взаимодействия с преподавателем: индивидуальная учебная работа (консультации), т.е. дополнительное разъяснение учебного материала и углубленное изучение материала с теми обучающимися, которые в этом заинтересованы, и индивидуальная воспитательная работа. Индивидуальные консультации по предмету являются важным фактором, способствующим индивидуализации обучения и установлению воспитательного контакта между преподавателем и обучающимся инвалидом или обучающимся с ограниченными возможностями здоровья.

#### **4. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ**

Самостоятельная работа студентов (далее – СРС) является неотъемлемой частью обучения студентов. Ее цель - формирование профессиональной компетентности будущего специалиста.

Самостоятельная работа осуществляется в виде аудиторных и внеаудиторных форм познавательной деятельности по дисциплине.

Самостоятельная работа по дисциплине включает в себя:

- 1) предварительную подготовку к аудиторным занятиям;
- 2) самостоятельную работу при прослушивании лекций, осмыслении учебной информации, ее обобщении и составлении конспектов;
- 3) подбор, изучение, анализ рекомендованных источников и литературы;
- 4) выяснение наиболее сложных вопросов дисциплины и их уточнение во время консультаций;
- 5) подготовку к экзамену, практическим занятиям, тестированию
- 6) выполнение практических заданий и кейс-задания;
- 7) систематическое изучение периодической печати, научных монографий, поиск и анализ дополнительной информации.

Аудиторная самостоятельная работа выполняется студентами на лекциях и практических занятиях.

Вопросы для самостоятельной работы студентов в целях подготовки к аудиторным занятиям предлагаются преподавателем в начале изучения каждого раздела дисциплины или темы. Студенты имеют право выбирать дополнительно интересующие их темы для самостоятельной работы.

Внеаудиторная самостоятельная работа студентов – планируемая учебная деятельность студентов, осуществляемая во внеаудиторное время по заданию и при методическом руководстве преподавателя, но без его непосредственного участия.

Виды самостоятельной работы студентов: подготовка к опросу, подготовка к тестированию, выполнение практических заданий, решение кейса, подготовка к контрольной работе.

## **Методические рекомендации по организации самостоятельной работы студентов**

### **Методические рекомендации по подготовке к опросу**

Одной из форм самостоятельной работы студентов является подготовка к устному опросу. Для подготовки к опросу студенту рекомендуется изучить лекционный материал, основную и дополнительную литературу, публикации, информацию из Интернет-ресурсов по соответствующей теме.

Эффективность подготовки студентов к устному опросу зависит от качества ознакомления с научной и методической литературой. При подготовке к опросу студентам рекомендуется обратить внимание на усвоение основных понятий дисциплины, выявить неясные вопросы и подобрать дополнительную литературу для их освещения, составить тезисы выступления по отдельным проблемным аспектам.

### **Методические рекомендации по выполнению кейс-задания**

Кейс-задание представляет собой проблемную ситуацию, предлагаемую студентам в качестве задачи для анализа и поиска решения. С помощью этого метода студенты имеют возможность проявить и совершенствовать свои аналитические и оценочные навыки, формулировать эффективные и наиболее рациональные управленческие решения на основе результатов финансового анализа деятельности организации.

Цели выполнения студентами кейс-задания:

- развитие у студентов аналитического мышления;

- развитие у студентов практических навыков расчета налогового бремени организации;

- формирование у студентов навыков оптимизации налогообложения и разработки эффективной налоговой политики;

- повышение мотивации студентов к обучению и профессиональному развитию.

Решение кейса представляет собой продукт самостоятельной индивидуальной работы студентов.

Этапы выполнения кейс-задания и рекомендации студентам

№	Этапы выполнения кейса	Рекомендации студентам
1	Знакомство с содержанием кейса	Определить цель и задачи кейса
2	Поиск исходной информации для решения кейса	В качестве исходной информации рекомендовано использовать отчетные данные организации
3	Определение последовательности решения кейса	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Обосновать последовательность расчета основных налогов, уплачиваемых организацией</li><li>2. Обосновать применяемую методику оценки налогового бремени организации</li></ol>
4.	Решение кейса	Проведение расчета всех уплачиваемых организацией налогов, провести расчет налогового бремени
5	Оценка полученных результатов	По результатам расчета необходимо сделать выводы
6	Разработка рекомендаций по совершенствованию деятельности организации	На основании выводов рекомендовано разработать соответствующие пути снижения налоговой нагрузки организации
7	Презентация выполненных заданий	Рекомендовано использовать письменный отчет-презентация. Письменный отчет-презентация требует проявления таких качеств, как умение подготовить текст, точно и аккуратно составить отчет, не допустить ошибки в расчетах и т.д. При подготовке отчета по кейс-заданию следует придерживаться следующей структуры: <ol style="list-style-type: none"><li>1. Оглавление</li><li>2. Введение. Во введении дать краткую характеристику анализируемой организации, выбранной методике оценки налогового бремени</li><li>3. Основная часть. Провести анализ налоговой нагрузки организации и обосновать пути ее снижения</li><li>4. Заключение.</li><li>5. Библиография</li></ol> Общий объем отчета по кейс-заданию составляет 10-12 стр. формата А4, включая титульный лист и библиографию.
8	Подведение итогов. Оценка выполнения кейс-	Примерными критериями оценки выполнения кейс-задания являются:



	задания	<ul style="list-style-type: none"> <li>• умение провести расчет налоговой нагрузки организации</li> <li>• уровень аргументации, способность правильно делать выводы по результатам расчета;</li> <li>• способность принимать эффективные управленческие решения;</li> <li>• качество оформления отчета.</li> </ul>
--	---------	--

### **Методические рекомендации по выполнению тестовых заданий**

Тесты – это вопросы или задания, предусматривающие конкретный, краткий, четкий ответ на имеющиеся эталоны ответов.

По форме тестовые задания могут быть весьма разнообразны.

**К первой** группе относятся задания закрытой формы с единственным правильным ответом из нескольких представленных.

**Вторую** группу составляют задания открытой формы, где ответ вводится самостоятельно в поле ввода.

**Третья** группа представлена заданиями на установление соответствия, в которых элементом одного множества требуется поставить в соответствие элементы другого множества.

**В четвертой** группе тестов требуется установить правильную последовательность вычислений или каких-то действий, шагов, операций и т. п., используются задания на установление правильной последовательности.

При подготовке к тестированию студент должен придерживаться следующих рекомендаций:

- внимательно изучить основные вопросы темы
- найти и проработать соответствующие разделы в рекомендованных нормативных документах, учебниках и дополнительной литературе;
- выяснить условия тестирования;
- внимательно прочесть вопрос и предлагаемые варианты ответов. Выбрать правильные (их может быть несколько). На отдельном листке ответов написать цифру вопроса и буквы, соответствующие правильным ответам;
- в процессе решения желательно применять несколько подходов в решении задания, что позволит максимально гибко оперировать методами решения, находя каждый раз оптимальный вариант;
- на трудный вопрос не тратить много времени, а переходить к следующему. К трудному вопросу можно вернуться позже;
- оставить время для проверки ответов, чтобы избежать механических ошибок.

## 5. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

Интерактивные образовательные технологии, используемые в аудиторных занятиях и самостоятельной работе обучающихся:

Очно-заочная форма

Семестр	Вид занятия (Л, ПР, ЛР, в том числе, ПП)	Используемые интерактивные образовательные технологии	Количество часов
3	Л	коммуникативная лекция	4
	ПР	ролевая игра, мозговой штурм, ситуационный анализ, дискуссия, круглый стол	8
	ЛР		-
Итого:			12

## 6. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

### 6.1. Организация входного, текущего и промежуточного контроля обучения

**Входное тестирование**– не предусмотрено

**Текущий контроль** –оценивается самостоятельная работа студентов на семинарских занятиях (теоретические опросы, доклады, анализ научных фактов), выполнение практических заданий, выполнение творческих заданий, написание реферата на выбранную тему, написание контрольных работ.

**Промежуточная аттестация:** осуществляется в форме экзамена.

#### Задания для текущего контроля

#### Тестирование по разделу «Составляющие среды организации»

Пример теста:

Вопрос 1.

Какие составляющие среды организации относятся к макроокружению?

- а) поставщики
- б) конкуренты
- в) социальная составляющая
- г) экономическая составляющая
- д) потребители

Вопрос 2.

Какие составляющие среды организации относятся к непосредственному окружению организации?

- а) потребители
- б) конкуренты
- в) технологическая составляющая
- г) экономическая составляющая
- д) рынок рабочей силы
- е) поставщики

Вопрос 3.

Какие составляющие среды относятся к внутренней среде организации?

- а) маркетинг
- б) организационная структура
- в) правовая составляющая
- г) конкуренты
- д) управление персоналом

Вопрос 4.

Какие из методов анализа среды организации используются для анализа внутренней среды?

- а) SWOT-анализ
- б) PEST-анализ
- в) SNW-анализ

Вопрос 5

Какая из перечисленной информации необходима для проведения SWOT-анализа организации?

- а) сильные стороны организации
- б) слабые стороны организации
- в) нейтральные стороны организации
- г) возможности внешней среды
- д) угрозы внешней среды

Вопрос 6.

Какие из составляющих внутренней и внешней среды организации влияют на конкурентную позицию фирмы?

- а) финансы организации
- б) персонал
- в) непосредственные конкуренты
- г) политическая составляющая
- д) социальная составляющая

Вопрос 7.

Какие из перечисленных составляющих конкурентной среды представляют собой наибольшую угрозу для организации?

- а) товары-заменители
- б) потенциальные конкуренты
- в) внутриотраслевые конкуренты
- г) конкурентная сила поставщиков

Вопрос 8.

При помощи PEST-анализа проводится изучение:

- а) внутренней среды организации
- б) внешней среды организации
- в) внутренней и внешней среды организации

Вопрос 9.

Какие из перечисленных факторов относятся к угрозам внешней среды?

- а) низкая компетенция персонала
- б) наличие сильного конкурента на рынке
- в) плохое финансовое положение фирмы
- г) падение покупательской способности населения

Вопрос 10.

Какие из перечисленных факторов относятся к сильным сторонам организации?

- а) маркетинговая политика
- б) слабая конкурентная позиция
- в) повышение налоговых ставок
- г) квалифицированный персонал
- д) устойчивое финансовое положение

### **Пример кейс-задания по теме «Определение эффективности стратегии»**

Информация для кейс-задания:

Смысл стратегии снижения издержек - низкие издержки позволяют снизить цену. Для осуществления этой стратегии необходим большой объем производства, мощная производственная база, эффективная технология, удобный в изготовлении дизайн изделия, четкая организация производства, дешевая система распределения. Опасность этой стратегии в том, что конкуренты могут объявить "ценовую войну", и тогда ни один конкурент не сможет получить достаточно высокую прибыль. Еще одна опасность - появление новых, более эффективных технологий, которые могут свести на нет конкурентное преимущество в издержках. Кроме того, данная стратегия слабо учитывает маркетинговые аспекты конкуренции.

Стратегия дифференциации заключается в том, чтобы выпускать уникальную, индивидуализированную продукцию с учетом специфических требований каждой группы потребителей и тем самым перевести конкуренцию в плоскость качества и технических свойств продукции. Дифференциация может также заключаться в создании имиджа марки, особом послепродажном обслуживании. Применение этой стратегии требует навыков маркетинговой деятельности, "творческой жилки", гибкости производства. Опасность заключается в том, что часто для покупателей цена не менее важна, чем свойства товара. Кроме того, подчас дифференциация сводится к имитации, и как только потребители начинают это понимать, стратегия псевдо-дифференциации перестает "работать".

Суть стратегии фокусирования - сосредоточить внимание на одном сегменте рынка, чтобы ориентироваться на специфические требования именно этого сегмента. Как и предыдущая, данная стратегия также требует самого тщательного маркетингового анализа. Рискованность стратегии фокусирования в том, что товар может потерять свою привлекательность для выбранного сегмента рынка, например, вследствие сокращения объема данного сегмента.

**Задание:** Оценить эффективность каждой стратегии и выбрать наиболее подходящую для случая, когда фирма переходит на выпуск более узкоспециализированной продукции.

**Промежуточная аттестация – экзамен.**

## **6.2. Тематика рефератов, проектов, творческих заданий, эссе и т.п.**

### **Тематика рефератов**

1. Этапы развития стратегического подхода.
2. Целеполагание в стратегическом менеджменте.
3. Макроокружение организации и его основные составляющие.
4. Методы анализа среды организации. SWOT-анализ, его применение в стратегическом управлении.
5. Конкурентная позиция организации и ее влияние на стратегическое управление.
6. Составляющие конкурентной среды организации.
7. Определение конкурентоспособности фирмы с помощью матриц «БКГ» и «МакКинси».
8. Виды стратегий развития организации.
9. Типовые стратегии роста.
10. Стратегии сокращения, их особенности.
11. Формирование стратегии развития организации.
12. Факторы, влияющие на выбор стратегии.
13. Внешняя и внутренняя эффективность стратегии.
14. Проведение стратегических изменений в организации.

## **6.3. Курсовая работа**

**Курсовая работа не предусмотрена**

## **6.4. Вопросы к зачету**

**Зачет не предусмотрен**

## **6.5. Вопросы к экзамену**

### **Вопросы к экзамену**

1. Роль стратегии в менеджменте.
2. Сущность и содержание стратегии. Этапы разработки и реализации стратегии.
3. Правила (требования) применения системного подхода к стратегическому менеджменту.
4. Маркетинговый подход к стратегическому менеджменту.
5. Функциональный подход к стратегическому менеджменту.
6. Комплексный подход к стратегическому менеджменту.
7. Процессный подход к стратегическому менеджменту.
8. Поведенческий подход к стратегическому менеджменту.
9. Сущность стратегического управления.
10. Сущность предпринимательского стиля организационного поведения.
11. Сущность стратегического планирования
12. Организационная деятельность менеджеров по разработке стратегии.
13. Целеполагание в стратегическом менеджменте.
14. Сущность и содержание миссии организации.
15. Формирование базы данных о внутренней и внешней среде организации.
16. Оценка информации о внутренней и внешней среде.
17. Сущность PEST-анализа внешней макросреды организации.
18. Анализ рынка.
19. Анализ конкурентной среды с использованием «пяти сил конкуренции Портера»
20. Сущность анализа сильных и слабых сторон организации.
21. Метод SNW-анализа.
22. Матрица БКГ.
23. Матрица «Дженерал электрик – МакКинси».
24. Сущность методов анализа конкурентных преимуществ.

25. Выбор позиций в конкуренции.
26. Этапы стратегического анализа. Инструменты проведения стратегического анализа.
27. Стратегия лидерства по издержкам.
28. Стратегии дифференциации.
29. Стратегии фокусирования.
30. Типовые стратегии роста.
31. Типовые стратегии сокращения.
32. Стратегии поддержания стабильности.
33. Сущность и содержание функциональных стратегий.
34. Определение стратегических позиций бизнеса при выборе стратегии.
35. Согласование стратегических вариантов и выбора стратегии.
36. Связь стратегия деловой единицы и общефирменной стратегии.
37. Стратегические хозяйственные центры.
38. Управление стратегическими изменениями.
39. Планы реализации стратегии.
40. Сопrotивление изменениям в стратегическом менеджменте.
41. Стил ь поведения менеджеров при проведении изменения.
42. Долгосрочное и стратегическое планирование.
43. Сущность управления посредством выбора стратегических позиций.
44. Управление путем ранжирования стратегических задач.
45. Управления в условиях стратегических неожиданностей.
46. Сущность стратегической эффективности.
47. Стратегический контроллинг и его функции.
48. Роль консультантов в разработке новой стратегии.

## **7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЯ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

### **7.1. Основная литература**

1. Абрамов, В. С. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / В. С. Абрамов, С. В. Абрамов ; под редакцией В. С. Абрамова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 444 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14595-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/477973> (дата обращения: 23.03.2022).
2. Голубков, Е. П. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / Е. П. Голубков. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 278 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15505-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/508037>
3. Малюк, В. И. Стратегический менеджмент. Организация стратегического развития: учебник и практикум для вузов / В. И. Малюк. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 361 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03338-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/489578>

### **7.2. Дополнительная литература**

1. Кузнецов, Б.Т. Стратегический менеджмент: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления 080100 / Б.Т. Кузнецов. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017.— 623 с. - ISBN 978-5-238-01209-4. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1028939> (ЭБС Znanium.com)
2. Родионова В.Н. Стратегический менеджмент : учеб. пособие / В.Н. Родионова. — 3-е изд., испр. и перераб. — Москва : РИОР : ИНФРА-М, 2017. — 106 с. — (ВО: Бакалавриат). — <https://doi.org/10.12737/22564>. - ISBN 978-5-16-102320-4. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/774157> (ЭБС Znanium)

### 7.3. Программное обеспечение

Microsoft Office Standard 2010

1. Электронная библиотека: <http://elibrary.ru/defaultx.asp>
2. Электронная библиотека РГБ. <http://www.rsl.ru/ru/s2/s101/>
3. Путеводитель по ресурсам Интернет: <http://www.aonb.ru/iatp/guide/library.html>
8. Электронно-библиотечная система Юрайт <https://urait.ru/>
9. Электронно-библиотечная система Znanium.com <https://znanium.com/>

### 7.4 Электронные ресурсы

<b>Бесплатные электронные книги по бизнесу</b>	<a href="http://www.alti.ru/bizbook.htm">http://www.alti.ru/bizbook.htm</a>
<b>Библиотека Конгресса США (The Library of Congress)</b>	<a href="http://www.loc.gov/index.html">http://www.loc.gov/index.html</a>
<b>Библиотека бизнесмена</b>	<a href="http://e-book.city.tomsk.net">http://e-book.city.tomsk.net</a>
<b>Библиотека СПбГУЭФ</b>	<a href="http://www.finec.ru/rus/parts/sbio-site/index.html">http://www.finec.ru/rus/parts/sbio-site/index.html</a>
<b>Библиотека электронных книг</b>	<a href="http://e-booki.narod.ru/knigi.htm">http://e-booki.narod.ru/knigi.htm</a>
<b>Государственная публичная научно-техническая библиотека России</b>	<a href="http://www.gpntb.ru">http://www.gpntb.ru</a>
<b>Научная электронная библиотека</b>	<a href="http://elibrary.ru">http://elibrary.ru</a>
<b>Российская государственная библиотека</b>	<a href="http://www.rsl.ru">http://www.rsl.ru</a>
<b>Российская национальная библиотека</b>	<a href="http://www.nlr.ru">http://www.nlr.ru</a>
<b>Электронные книги</b>	<a href="http://books.mlmbiz.ru">http://books.mlmbiz.ru</a>
<b>Публичная Интернет-библиотека</b> (кроме публикаций за текущий год, которые предоставлены в цитированном варианте).	<a href="http://www.public.ru">http://www.public.ru</a>
<b>Библиотека экономики</b> (различные экономические тексты: книги, рабочие материалы (working papers), статьи из сборников и журналов, публикации, рефераты, дипломы, диссертации).	<a href="http://www.finansy.ru/publ.htm">http://www.finansy.ru/publ.htm</a>
<b>Официальный сайт Министерства Финансов Российской Федерации</b>	<a href="https://minfin.gov.ru/ru/">https://minfin.gov.ru/ru/</a>
<b>Официальный сайт Федеральной налоговой службы</b>	<a href="https://www.nalog.ru/rn50/">https://www.nalog.ru/rn50/</a>
<b>Официальный сайт Банка России</b>	<a href="https://cbr.ru/">https://cbr.ru/</a>
<b>Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики</b>	<a href="https://rosstat.gov.ru/">https://rosstat.gov.ru/</a>

## **7.5 Методические указания и материалы по видам занятий**

Положение о рабочих программах учебных дисциплин (модулей), разработанных в соответствии с актуализированными федеральными государственными образовательными стандартами высшего образования (ФГОС ВО 3++)



## 8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

№п/п	Наименование оборудованных учебных кабинетов, лабораторий	Перечень оборудования и технических средств обучения
1	Аудитория №402	<p>11 компьютеров  Системный блок 1:  Процессор Intel(R) Core(TM) i5-4570 CPU @ 3.20GHz  8192 ОЗУ  HDD Объем: 500 ГБ  Монитор Benq G922HDA- 22 дюйма  Системный блок 2:  Процессор Intel(R) Core(TM) i5-4170 CPU @ 3.70GHz  4096 МБ ОЗУ; HDD Объем: 500 ГБ  Монитор DELL 178FP  Системный блок 3:  Процессор Intel(R) Core(TM) i3-6100 CPU @ 3.70GHz  4096 МБ ОЗУ; SSD Объем: 120 ГБ  Монитор Samsung 940NW  Акустическая система 2.0  Интерактивная доска Smart Board  Проектор Epson EH-TW535W</p>
2	Аудитория №403	<p>Системный блок:  Процессор Intel® Pentium®Dual-Core E2180  2048 ОЗУ; 320 HDD  Монитор АОС 2470W  Проектор Epson EH-TW5300 с акустической системой</p>
3	Аудитория №405	<p>Системный блок:  Процессор Intel® Pentium®Dual-Core E2180  2048 ОЗУ; 320 HDD  Монитор АОС 2470W  Проектор Epson EH-TW5300 с акустической системой</p>
4	Аудитория №302	<p>11 компьютеров  Системный блок:  Процессор Intel(R) Core(TM) i3-2100 CPU @ 3.10GHz  4096 МБ ОЗУ; HDD Объем: 320 ГБ  Монитор Acer P206HL - 20 дюймов  Акустическая система Sven  Интерактивная доска Smart Board  Проектор Epson EH-TW535W</p>
5	Аудитория №303	<p>Системный блок:  Процессор Intel® Pentium®Dual-Core E5200  2048 ОЗУ; 320 HDD  Монитор Samsung SyncMaster 940NW  Акустическая система Sven  Проектор Nec M260W</p>
6	Аудитория №305	<p>Системный блок:  Процессор Intel® Core™2 Duo E8500  2048 ОЗУ; 250 HDD  Монитор Samsung SyncMaster 940NW</p>

		Акустическая система Sven Проектор Nec M260W
7	Аудитория №306	12 компьютеров Системный блок: Процессор Intel(R) Core(TM) i5-2400 CPU @ 3.10GHz 8192 ОЗУ; HDD Объем: 500 ГБ Монитор DELL EX231W - 24 дюйма Интерактивная доска Elite Panaboard UB-T880W с акустической системой Проектор Epson EB-440W
8	Аудитория №308	Системный блок: Процессор Intel(R) Core(TM) i5-2400 CPU @ 3.10GHz; 8192 ОЗУ HDD Объем: 500 ГБ Монитор DELL EX231W - 24 дюйма Интерактивная доска Elite Panaboard UB-T880W с акустической системой Проектор Epson EB-440W
9	Аудитория №2-120	Системный блок: Процессор Intel® Core™2 Duo E8500 2048 ОЗУ\$ 250 HDD Монитор Samsung SyncMaster 940NW Акустическая система Sven Проектор Nec M260W
10	Аудитория №109	11 компьютеров Системный блок: Процессор Intel(R) Core(TM) i5-6400 CPU @ 2.70GHz 4096 МБ ОЗУ SSD Объем: 120 ГБ Монитор Philips PHL 243V5 - 24 дюйма Акустическая система Sven Интерактивная доска Smart Board Проектор Epson EH-TW535W
11	Аудитории № 309, 310, 311, 410, 411	Проектор переносной Epson EB-5350 (1080p)– 1 шт. Экран переносной Digis 180x180 – 1 шт. Ноутбук HP ProBook 640 G3 (Intel Core i5 7200U, 4gb RAM, 250 SSD) – 1 шт.

