

**Министерство образования и науки Российской Федерации**

Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего профессионального образования  
**«Государственный университет управления»**

**ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ**

**«Стратегический менеджмент»**

для бакалавров по направлению подготовки

«Государственное и муниципальное управление» - 081100

**Москва - 2012**

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего профессионального образования  
**«Государственный университет управления»**  
Институт Государственного управления и права  
Кафедра государственного управления и политических технологий

У т в е р ж д е н о  
проректор по организации  
методической и учебно-  
воспитательной работы

---

*(ученое звание, инициалы, фамилия)*

\_\_\_\_\_ 20\_г.

**ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ**  
**«Стратегический менеджмент»**  
для бакалавров по направлению подготовки  
«Государственное и муниципальное управление» - 081100

**Москва – 2012**

УДК

Программа учебной дисциплины «Стратегический менеджмент». Для бакалавров по направлению подготовки «Государственное и муниципальное управление» - 081100 / Сост. А.А. Туровский. М.: ГУУ, 2012.

**СОСТАВИТЕЛЬ:**  
доктор экономических наук, профессор  
А.А. Туровский

**ОТВЕТСТВЕННЫЙ РЕДАКТОР**  
заведующий кафедрой  
государственного управления и политических технологий,  
доктор исторических наук, профессор  
Н.А. Омельченко

**ОБСУЖДЕНА**  
на заседании кафедры  
государственного управления и политических технологий  
Протокол от 22 декабря 2011г. № 6

**ОБСУЖДЕНА И ОДОБРЕНА**  
на заседании методического совета Института  
Государственного и муниципального управления  
Протокол от 12 января 2012г. № 1

©А.А. Туровский, 2012

©ФГБОУ ВПО «Государственный университет управления», 2012

## **1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ «Теория и практика стратегического управления»**

**Цель учебной дисциплины «Стратегический менеджмент»** - дать будущим бакалаврам совокупность теоретических и практических знаний в области стратегического менеджмента в условиях постоянных изменений внешней среды.

### **Основные задачи учебной дисциплины:**

- изучить основы, содержание и элементы стратегического управления с учетом условий рыночной экономики и общественных преобразований;
- сформировать у студентов знания стратегического менеджмента, базирующиеся на современных научных подходах к управлению;
- развить у обучающихся творческое отношение к отечественному и мировому опыту стратегического управления.

## **2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ «ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ» В СТРУКТУРЕ ООП БАКАЛАВРИАТА**

Учебная дисциплина «Стратегический менеджмент» является одной из обязательных специальных и профилирующих дисциплин бакалавриата (Б.3.) и ориентирована на повышение гуманитарной составляющей при подготовке бакалавров. Дисциплина находится в логической и содержательно-методической взаимосвязи с другими частями ООП и базируется на знаниях, полученных при изучении общих гуманитарных, социально-экономических и естественнонаучных дисциплин, таких как:

«Политэкономия и история экономических учений», «Инновационный менеджмент», «Информатика», «Теория управления» и другие. Набор входящих знаний и умений, состоящих в понимании основных закономерностей и особенностей управленческого процесса, процессов и технологий, социологии и теории управления, обеспечивают требуемый знаниевый фундамент для изучения дисциплины «**Теория и практика стратегического управления**».

Полученные в процессе обучения знания могут быть использованы при изучении таких дисциплин, как: «Основы государственного и муниципального управления», «Управленческие решения», «Политическое управление», «Исследование социально-экономических и политических процессов».

## **3. ТРЕБОВАНИЯ К РЕЗУЛЬТАТАМ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ:**

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций:

Код компетенции	Наименование компетенции
(ОК-1)	стремление работать на благо общества
(ОК-4)	знание законов развития природы, общества, мышления и умением применять эти знания в профессиональной деятельности; умение анализировать и оценивать социально-значимые явления, события, процессы; владение основными методами количественного анализа и моделирования, теоретического и экспериментального исследования
(ОК-5)	понимание содержания, смысла, основных целей, социальной значимости профессии государственного и муниципального управления, стремление к улучшению этого понимания через использование знаний в своей деятельности
(ОК-13)	способность и готовность к личностному и профессиональному самосовершенствованию, саморазвитию, саморегулированию, самоорганизации, самоконтролю, к расширению границ своих профессионально-практических познаний; умение использовать методы и средства познания, различные формы и методы обучения и самоконтроля, новые образовательные технологии, для своего интеллектуального развития и повышения культурного уровня
(ОК-16)	владение навыками самостоятельной, творческой работы; умением организовать свой труд; способность порождать новые идеи, находить подходы к их реализации
(ПК-1)	знание основных этапов эволюции управленческой мысли
(ПК-16)	умение определять социальные, политические, экономические закономерности и тенденции
(ПК-21)	знание и умение адаптировать лучшие практики зарубежного стратегического управления к своей профессиональной деятельности

В результате изучения дисциплины студент должен:

**знать:**

- принципиальные различия оперативного и долгосрочного планирования, стратегического управления, сущность стратегических процессов в организации, муниципальном образовании, регионе и государстве;
- теоретические, методологические основы принятия стратегических управленческих решений, базовые модели и инструменты стратегического управления и планирования;
- научно-методические основы стратегического анализа, структуру процесса планирования стратегии и методологию стратегической сегментации рынка;

- стратегию управления социально – экономическим развитием государства, региона и муниципальных образований.

**Уметь:**

– использовать полученные знания по обоснованию и разработке стратегии в управленческой (служебной) практике;

- проектировать систему управления реализацией стратегии организации;

- квалифицированно формулировать миссию, стратегические цели и задачи организации, а также творчески разрабатывать стратегические планы, программы, проекты и осуществлять контроль за их реализацией;

- анализировать стратегический набор, стратегические альтернативы, выбирать критерии и альтернативный вариант и применять системы поддержки принятия стратегических решений.

**Владеть:**

- навыками по разработке и осуществлению стратегии как необходимого элемента управления в современных условиях;

- стратегическим инструментарием, используемым при анализе стратегических альтернатив и выборе стратегии;

- навыками выявления и оценки степени влияния факторов внешней среды;

- навыками стратегического планирования;

- навыками выбора приоритетов при проектировании стратегии.

#### **4. СОДЕРЖАНИЕ РАЗДЕЛОВ ДИСЦИПЛИНЫ**

##### **Тема 1. Общее понятие и основное направление развития стратегического менеджмента**

Роль и предпосылки формирования и развития систематического стратегического менеджмента. Понятие, сущность, основные задачи и принципы стратегического менеджмента. Стратегическое управление как теоретическая концепция. Основные компоненты и этапы развития стратегического управления. Объекты и виды стратегического менеджмента. Стратегический аспект в управлении организацией. Характеристики стратегического управления. Место дисциплины в системе экономических, политических и управленческих дисциплин и ее связь с другими дисциплинами специальности. Основное направление развития стратегического менеджмента, роль и значение дисциплины в подготовке менеджеров - специалистов по

управлению государственными и муниципальными организациями, финансами, персоналом и т.д. Организация стратегического менеджмента и системный подход к изучению дисциплины.

### **Вопросы для самоконтроля**

Обоснуйте понятие, сущность стратегического менеджмента и раскройте этапы формирования его и развития.

1. Охарактеризуйте основные задачи и принципы стратегического менеджмента.

2. Чем обусловлена необходимость стратегического менеджмента в современных условиях России?

3. Каковы различия между долгосрочным планированием, стратегическим планированием и стратегическим управлением?

4. Модель механизма стратегического менеджмента, каковы ее существенные характеристики?

5. Как взаимосвязаны этапы развития экономики и теории управления?

6. Что собой представляют приростной и предпринимательский стили поведения организаций и чем они отличаются?

7. Проведите сравнительную характеристику оперативного и стратегического управления.

8. Нужен ли системный подход к изучению дисциплины и чем вызвана его необходимость?

### **Рекомендуемая литература:**

1. Туровский А.А. Стратегический менеджмент. Учебное пособие для студентов. - М, 2007. – 179 с.

2. Егоршин А.П. Стратегический менеджмент. Учебное пособие для студентов. - М, 2010. – 190 с.

3. Основы стратегического управления. Кол. авторов. Ростов-на-Дону. - 2009. – 509 с.

4. Стратегический менеджмент стратегической организации. Учебное пособие. - М. ГУУ, 2009. – 387 с.

5. Васильев С.В. Стратегический менеджмент. - Учебник, 2009. – 375 с.

## **Тема 2. Управление стратегическими изменениями**

Основные объекты управления стратегическими изменениями.

Организационная структура как объект стратегических изменений. Анализ организационной структуры, достоинства и недостатки. Лидирующие стратегические изменения и органичность стратегических изменений. Выбор организационных структур. Организационные изменения, осуществляемые в системе стратегического управления. Организационная культура как объект стратегических изменений. Изменение организационной структуры организации. Содержание программы управления стратегическими изменениями.

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Что собой представляет система стратегических изменений управления, и какие уровни стратегических изменений можно выделить при реализации стратегии?
2. Какие изменения может претерпевать организационная структура организации?
3. Как изменяется корпоративная культура организации, кто и как осуществляет стратегические изменения?
4. От кого следует ожидать сопротивления организационным изменениям?

### **Рекомендуемая литература:**

1. Туровский А.А. Стратегический менеджмент. Учебное пособие для студентов. - М, 2007. – 179 с.
2. Егоршин А.П. Стратегический менеджмент. Учебное пособие для студентов. - М, 2010. – 190 с.
3. Основы стратегического управления. Кол. авторов. Ростов-на-Дону. - 2009. – 509 с.
4. Стратегический менеджмент стратегической организации. Учебное пособие. - М. ГУУ, 2009. – 387 с.
5. Васильев С.В. Стратегический менеджмент. - Учебник, 2009. – 375 с.
6. Веснин В.Р. Стратегическое управление. Учебное пособие. - СПб-Питер, 2009. – 256 с.

## **Тема 3. Стратегический анализ внешней и внутренней среды предприятий в условиях рыночной экономики**

Понятие, сущность, содержание и методологические принципы проведения стратегического анализа. Научно-методические основы стратегического анализа. Методы анализа внешней и внутренней среды. Определение показателей оценки деятельности предприятия. Стратегический анализ внешней среды. Анализ ресурсного потенциала организации и анализ макроокружения организации. Методические подходы к анализу ресурсного потенциала российских предприятий при проведении стратегического анализа. Основные методы стратегического анализа. Оценка привлекательности отрасли и выбор стратегических позиций.

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Что такое управленческий анализ? Назовите цели и направления управленческого анализа. Каковы возможные подходы к проведению управленческого анализа?
2. Какие методологические принципы организации стратегического анализа предприятия вы можете назвать?
3. Какие основные стратегического анализа вы можете назвать? Дайте их общую характеристику.
4. Охарактеризуйте принципы, которые лежат в основе анализа внутренней среды организации? Какова методика проведения PEST-анализа?
5. Какие методические подходы применяются при методических подходах при проведении стратегического анализа внешней и внутренней среды предприятий?
6. Что понимается под сильными и слабыми сторонами предприятия и как оценить сильные и слабые стороны предприятия?
7. Обоснуйте различия между слабыми сторонами деятельности предприятия и его проблемами.
8. Какие сферы деятельности предприятия вы бы стали анализировать в первую очередь?
9. Раскройте содержание матрицы БКГ и в чем заключаются ее основные преимущества и недостатки?
10. Дайте определение понятию «ключевые факторы успеха»?
11. В каком случае менеджеры могут счесть отрасль привлекательной для дальнейшей деятельности?

### **Рекомендуемая литература:**

1. Туровский А.А. Стратегический менеджмент. Учебное пособие для студентов. - М, 2007. – 179 с.
2. Егоршин А.П. Стратегический менеджмент. Учебное пособие для студентов. - М, 2010. – 190 с.
3. Основы стратегического управления. Кол. авторов. Ростов-на-Дону. - 2009. – 509 с.
4. Стратегический менеджмент стратегической организации. Учебное пособие. - М. ГУУ, 2009. – 387 с.
5. Васильев С.В. Стратегический менеджмент. - Учебник, 2009. – 375 с.

### **Тема 4. Стратегия и стратегическое видение**

Понятие и сущность стратегии. Процесс формирования стратегии. Стратегия инновационных предприятий. Стратегическое видение. Определение стратегических альтернатив. Возможные критерии выбора альтернативных решений. Этапы реализации стратегии и уровни стратегических изменений. Управление реализацией стратегии. Инструменты реализации стратегии. Синтез внутренних стратегических факторов. Стратегические альтернативы и условия реализации стратегии. Процесс реализации стратегии.

#### Вопросы для самоконтроля

1. В чем состоит значение этапа реализации стратегии, и какова структура процесса реализации стратегии?
2. Охарактеризуйте основные условия успешной реализации стратегии в компании.
3. Как осуществляется процесс выбора стратегии?
4. Что необходимо сделать для реализации данной конкретной стратегии организации?
5. Что такое «стратегическое видение» и насколько оно необходимо организации?
6. Для чего необходимо стратегическое видение?
7. Какие элементы лежат в основе классификации эталонных стратегий? Дайте характеристику этим стратегиям.
8. С помощью, каких стратегий фирма может достичь конкурентного преимущества и каким образом конкурентные стратегии обеспечивают защиту от основных конкурентных сил?

9. В чем заключается взаимосвязь между реализацией стратегии и организационной структурой компании? Какую роль в реализации стратегии играет организационная культура?

**Рекомендуемая литература:**

1. Туровский А.А. Стратегическое управление. Учебник. - М, - 2008. – 579 с.
2. Егоршин А.П. Стратегический менеджмент. Учебное пособие для студентов. - М, 2010. – 190 с.
3. Основы стратегического управления. Кол. авторов. Ростов-на-Дону. - 2009. – 509 с.
4. Стратегический менеджмент стратегической организации. Учебное пособие. - М. ГУУ, 2009. – 387 с.
5. Васильев С.В. Стратегический менеджмент. - Учебник, 2009. – 375 с.
6. Веснин В.Р. Стратегическое управление. Учебное пособие. - СПб-Питер, 2009. – 256 с.
7. Поченцов Г.Г. Стратегия: стратегия по управлению будущим. - М. СмартБук, 2009. – 377 с.
8. Катькало В.С. Эволюция теории стратегического управления. Кол. авторов. - С. -Петербург. ун-та. Высшая школа, 2008. -546 с.

**Тема 5. Базовые модели стратегического выбора и инструменты стратегического управления**

Гарвардская модель. Модель И. Ансоффа. Модель BCG. Модель GE| McKinsey и Томпсона - Стринкланда. Модель ADL-LC. Модель Ефремова.

Вопросы для самоконтроля

1. В чем особенность этого вида деятельности по отношению к диверсифицированным компаниям?
2. Какие шаги необходимо предпринять при проведении анализа портфеля бизнесов?
3. Опишите матрицу BCG. В чем заключаются ее достоинства и недостатки?
4. Какие недостатки матрицы BCG устранены в матрице McKinsey?
5. Какие стратегические решения могут быть приняты на основе матрицы McKinsey?
6. Проведите сравнительный анализ матриц McKinsey и Томпсона-

Стрикленда. Какие ограничения существуют при применении этих матриц?

7. В чем достоинства и недостатки модели ADL-LC?
8. Что собой представляет Гарвардская модель и модель И. Ансоффа?
9. Каковы специфические особенности модели BCG, а также модели GE|

McKinsey и Томпсона – Стрикленда?

10. Какова сущность модели ADL-LC?
11. В чем заключаются отличительные особенности отечественной модели

Ефремова?

#### **Рекомендуемая литература:**

1. Туровский А.А. Стратегический менеджмент. Учебное пособие для студентов. - М, 2007. – 179 с.
2. Егоршин А.П. Стратегический менеджмент. Учебное пособие для студентов. - М, 2010. – 190 с.
3. Основы стратегического управления. Кол. авторов. Ростов-на-Дону. - 2009. – 509 с.
4. Стратегический менеджмент стратегической организации. Учебное пособие. - М. ГУУ, 2009. – 387 с.
5. Васильев С.В. Стратегический менеджмент. - Учебник, 2009. – 375 с.
6. Веснин В.Р. Стратегическое управление. Учебное пособие. - СПб-Питер, 2009. – 256 с.
7. Поченцов Г.Г. Стратегия: стратегия по управлению будущим. - М. СмартБук, 2009. – 377 с.

#### **Тема 6. Методы стратегического менеджмента**

Управление посредством выбора стратегических позиций и ранжирования стратегических задач. Управление по сильным и слабым сигналам. Управление в условиях стратегических неожиданностей. Управление стратегическим набором. Управление в условиях спонтанных изменений. Причины сопротивления стратегическим изменениям.

#### **Вопросы для самоконтроля**

1. Какие наиболее распространенные методы стратегического менеджмента вы можете назвать? Дайте их краткую характеристику.
2. Что вы вкладываете в понятие «стратегическая позиция» и на чем основывается выбор стратегических позиций?

3. Опишите общую схему управления посредством выбора стратегических позиций.
4. Что лежит в основе ранжирования задач развития предприятия?
5. Каков характер действия предприятия при слабых сигналах возникновения проблем?
6. Какой смысл вкладывается в понятие «стратегическая неожиданность» и почему она возникает?
7. Дайте характеристику методу управления стратегическим набором и что такое «набор СЗХ на предприятии»?
8. Раскройте содержание и условия применения спонтанных изменений на предприятии. В чем их основные достоинства и недостатки?

#### **Рекомендуемая литература:**

1. Туровский А.А. Стратегический менеджмент. Учебное пособие для студентов. - М, 2007. – 179 с.
2. Егоршин А.П. Стратегический менеджмент. Учебное пособие для студентов. - М, 2010. – 190 с.
3. Основы стратегического управления. Кол. авторов. Ростов-на-Дону. - 2009. – 509 с.
4. Стратегический менеджмент стратегической организации. Учебное пособие. - М. ГУУ, 2009. – 387 с.
5. Васильев С.В. Стратегический менеджмент. - Учебник, 2009. – 375 с.

#### **Тема 7. Стратегическое управление в реальном масштабе времени**

Реакция стратегического управления на неожиданные изменения. Стратегическая информация и модель поведения. Методы оценки внешней среды организации. Система управления стратегическими задачами. Распределение обязанностей при решении стратегических задач. Реактивное управление. Использование слабых и сильных сигналов.

#### **Вопросы для самоконтроля**

1. Какова реакция стратегического управления на неожиданные изменения?
2. Для чего необходима стратегическая информация, и какова должна быть модель поведения?
3. Назовите методы оценки внешней среды организации.

4. Какова система управления стратегическими задачами?
5. Какова последовательность анализа стратегических задач развития предприятия и дайте характеристику основных этапов анализа?
6. Что собой представляет реактивное управление и для чего необходимо использование слабых и сильных сигналов?

#### **Рекомендуемая литература:**

1. Туровский А.А. Стратегический менеджмент. Учебное пособие для студентов. - М, 2007. – 179 с.
2. Егоршин А.П. Стратегический менеджмент. Учебное пособие для студентов. - М, 2010. – 190 с.
3. Основы стратегического управления. Кол. авторов. Ростов-на-Дону. - 2009. – 509 с.
4. Стратегический менеджмент стратегической организации. Учебное пособие. - М. ГУУ, 2009. – 387 с.
5. Васильев С.В. Стратегический менеджмент. - Учебник, 2009. – 375 с.
6. Веснин В.Р. Стратегическое управление. Учебное пособие. - СПб-Питер, 2009. – 256 с.
7. Поченцов Г.Г. Стратегия: стратегия по управлению будущим. - М. СмартБук, 2009. – 377 с.
8. Катькало В.С. Эволюция теории стратегического управления. Кол. авторов. - С. -Петербург. ун-та. Высшая школа, 2008. -546 с.
9. Зайцев Л.Г. Стратегический менеджмент. Учебное пособие. - 2008. – 525 с.

#### **Тема 8. Роль стратегического планирования в системе стратегического менеджмента и его основные характеристики**

Понятие, сущность и преимущества стратегического планирования. Концепция стратегического планирования. Процедуры стратегического планирования. Методология стратегического планирования. Процесс стратегического планирования. Логика стратегического планирования и его элементы. Принципы стратегического планирования. Системы и схемы стратегического планирования. Матрицы стратегического планирования.

Достоинства и недостатки стратегического планирования. Школа стратегического планирования.

#### **Вопросы для самоконтроля**

1. Назовите сущность и раскройте принципы стратегического планирования.
2. Каковы процедуры и в чем заключается процесс стратегического планирования?
3. Раскройте логику стратегического планирования и его элементы и принципы стратегического планирования
4. Каковы достоинства и недостатки стратегического планирования?
5. Что собой представляет школа стратегического планирования?

#### **Рекомендуемая литература:**

1. Егоршин А.П. Стратегический менеджмент. Учебное пособие для студентов. - М, 2010. – 190 с.
2. Основы стратегического управления. Кол. авторов. Ростов-на-Дону. - 2009. – 509 с.
3. Стратегический менеджмент стратегической организации. Учебное пособие. - М. ГУУ, 2009. – 387 с.
4. Васильев С.В. Стратегический менеджмент. - Учебник, 2009. – 375 с.
5. Веснин В.Р. Стратегическое управление. Учебное пособие. - СПб-Питер, 2009. – 256 с.
6. Поченцов Г.Г. Стратегия: стратегия по управлению будущим. - М. СмартБук, 2009.

#### **Тема 9. Стратегическое управление в условиях реформенных преобразований**

Стратегическое управление на государственном уровне. Стратегическое управление в политике. Стратегическое управление в муниципальных организациях. Стратегическое управление НКО. Стратегическое управление в университете. Стратегическое управление развитием региона.

#### **Вопросы для самоконтроля**

1. Насколько обоснована стратегия экономической политики государства?
2. Раскройте характер стратегического управления в политике.
3. В чем сущность стратегического управления в государственных

структурах?

4. Какова специфика стратегического управления в муниципальных организациях?

5. Что собой представляет стратегическое управление НКО и стратегическое управление в университете?

6. Нужен ли системный подход к разработке и реализации стратегии развития экономики региона?

7. Какова роль государства в обеспечении стратегии устойчивого развития регионов и муниципальных образований?

#### **Рекомендуемая литература:**

1. Стратегический менеджмент стратегической организации. Учебное пособие. - М. ГУУ, 2009. – 387 с.

2. Васильев С.В. Стратегический менеджмент. - Учебник, 2009. – 375 с.

3. Веснин В.Р. Стратегическое управление. Учебное пособие. - СПб-Питер, 2009. – 256 с.

4. Поченцов Г.Г. Стратегия: стратегия по управлению будущим. - М. СмартБук, 2009. – 377 с.

5. Катькало В.С. Эволюция теории стратегического управления. Кол. авторов. - С. -Петербург. ун-та. Высшая школа, 2008. -546 с.

6. Зайцев Л.Г. Стратегический менеджмент. Учебное пособие. - 2008. – 525 с.

7. Глумаков В.Н. Стратегический менеджмент: практикум: учебное пособие. - М. Вуз. Учебник., 2008. – 186 с.

8. Хангер Д.Д. Основы стратегического менеджмента. Учебник для студ. с. вузов: пер. с англ. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008. – 307 с.

#### **Тема 10. Проблемы и перспективы использования стратегического менеджмента в отечественных условиях**

Предпосылки развития стратегического управления на российских предприятиях. Практика применения стратегического управления на предприятиях. Проблемы и перспективы использования стратегического менеджмента в отечественных условиях. Проблемно-деловая игра «Проба». Сетевые модели в стратегическом управлении. Альтернативные стохастические графы как аппарат формирования и оценки альтернативных стратегических решений.

Моделирование процессов реализации продуктовой стратегии на основе графов с возвратом.

#### **Вопросы для самоконтроля**

1. Назовите предпосылки развития стратегического управления на российских предприятиях.
2. Какова практика применения стратегического управления на предприятиях?
3. Раскройте проблемы и перспективы использования стратегического управления в отечественных условиях.
4. Что собой представляют сетевые модели в стратегическом управлении и альтернативные стохастические графы?
5. Как вы понимаете моделирование процессов реализации продуктовой стратегии на основе графов с возвратом?

#### **Рекомендуемая литература:**

1. Егоршин А.П. Стратегический менеджмент. Учебное пособие для студентов. - М, 2010. – 190 с.
2. Основы стратегического управления. Кол. авторов. Ростов-на-Дону. - 2009. – 509 с.
3. Стратегический менеджмент стратегической организации. Учебное пособие. - М. ГУУ, 2009. – 387 с.
4. Веснин В.Р. Стратегическое управление. Учебное пособие. - СПб-Питер, 2009. – 256 с.
5. Поченцов Г.Г. Стратегия: стратегия по управлению будущим. - М. СмартБук, 2009. – 377 с.
6. Глумаков В.Н. Стратегический менеджмент: практикум: учебное пособие. - М. Вуз. Учебник., 2008. – 186 с.

#### **5. Распределение часов по темам и видам учебных занятий для бакалавров очной и очно-заочной форм обучения**

. Общая трудоемкость дисциплины составляет 2 зачетные единицы или 108 часа.

№	Раздел дисциплины	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)
---	-------------------	--

п/п		Лекции	Семинары	всего
1	Общее понятие и основное направление развития стратегического менеджмента	1(1)	2(2)	3(3)
2	Управление стратегическими изменениями	1(2)	2(2)	3(4)
3	Стратегический анализ внешней и внутренней среды предприятий в условиях рыночной экономики	1(2)	2(2)	3(4)
4	Стратегия и стратегическое видение	1(1)	1(2)	2(3)
5	Базовые модели стратегического выбора и инструменты стратегического управления	2(2)	2(2)	4(4)
6	Методы стратегического управления	2(2)	1(1)	3(3)
7	Стратегическое управление в реальном масштабе времени	2(2)	2(2)	4(4)
8	Роль стратегического планирования в системе стратегического управления и его основные характеристики	2(2)	2(2)	4(4)
9	Стратегическое управление в условиях реформенных преобразований	2(2)	1(2)	3(4)
10	Проблемы и перспективы использования стратегического менеджмента в отечественных условиях	2(2)	1(1)	3(3)
	Итого	16(18)	16(18)	49(63)
	<b>Внеаудиторная самостоятельная работа бакалавров</b>	<b>49 (63)</b>	Формы рубежного (итогового) контроля знаний	

	<b>Всего часов на освоение учебного материала</b>	<b>108 (108)</b>	бакалавров: очной формы обучения - <b>экзамен</b> _____, очно-заочной формы обучения - <b>экзамен</b>
--	---	----------------------	--

Примечание: в скобках указано количество часов по очно-заочной форме обучения

### **6. Самостоятельная работа бакалавра в аудитории под контролем преподавателя**

Получение углубленных знаний по изучаемой дисциплине достигается за счет дополнительных часов к аудиторной работе - самостоятельной работы студентов под контролем преподавателя. Выделяемые часы используются для знакомства с дополнительной научной литературой по проблематике дисциплины, анализа научных концепций и современных подходов к осмыслению рассматриваемых проблем.

Для освоения учебного курса используются следующие формы проведения учебных занятий и заданий для самостоятельной работы бакалавров в аудитории под контролем преподавателя:

- контрольная работа
- творческая работа (эссе)
- тестирование
- разбор кейса (производственной ситуации)
- аннотирование учебного материала

К самостоятельному виду работы студентов относится работа в библиотеках, в электронных поисковых системах и т.п. по сбору материалов, необходимых для выполнения конкретных заданий преподавателя по изучаемым темам. Студенты могут установить электронный диалог с преподавателем, выполнять посредством него контрольные задания.

Важным видом самостоятельной работы студентов является написание творческой работы по заданной либо согласованной с преподавателем теме. Творческая работа (эссе) представляет собой оригинальное произведение объемом до 5 страниц текста (до 10000 знаков с пробелами), посвященное какой-либо изучаемой проблеме. Творческая работа не является рефератом и не должна носить описательный характер, большое место в ней должно быть уделено

аргументированному представлению своей точки зрения студентами, критической оценке рассматриваемого материала и проблематики. Это должно способствовать раскрытию творческих и аналитических способностей, привитию интереса к исследовательской деятельности.

Промежуточным контролем знаний студентов в течение обучения являются контрольные работы по ключевым темам читаемой дисциплины.

В процессе освоения дисциплины «Стратегический менеджмент» предусмотрены следующие активные формы проведения занятий:

- 1) ролевая игра на тему:
- 2) метод кейс-стади на тему: «Классические модели стратегического менеджмента»;
- 2) метод кейс-стади на тему: «Стратегическое планирование»;
- 3) метод кейс-стади на тему: «Стратегическое управление в некоммерческих организациях».

**7. Примеры тестовых заданий (контрольных вопросов) для оценки качества освоения дисциплины (модуля), уровня учебных достижений**  
**Примеры тестовых заданий (ситуаций)**

1. Стратегическое управление - это:
  - а) процесс принятия решений;
  - б) наука об управлении сложными объектами;
  - в) наука и технология стратегического управления;
  - г) искусство.
2. Высшим уровнем стратегического управления является:
  - а) деловой уровень;
  - б) корпоративный уровень;
  - в) функциональный уровень.
3. Объектами стратегического управления являются:
  - а) исследование и развитие;
  - б) производство;
  - в) мотивация;
  - г) маркетинг;
  - д) различные виды стратегий организации.
4. По отношению к сфере бизнеса стратегическое управление предполагает:

- а) выбор структуры организации;
- б) поиск сферы деятельности;
- в) выбор стратегии выживания.

5. В чем состоят основные различия между стратегическим управлением на коммерческом предприятии и в государственном учреждении?

а) на коммерческом предприятии можно организовать стратегическое управление, а в государственном учреждении - нельзя;

б) на коммерческом предприятии есть миссия, а в государственном учреждении ее нет;

в) различий нет;

г) имеются различия в способах формирования миссии и целей, в способах мониторинга и контроля, в характере ответственности, в способах оценки деятельности.

6. Кто считается предшественником стратегического управления и первым стратегом?

а) военные стратегии и мыслители;

б) философы древности и военные стратеги;

в) немецкие военные стратеги;

г) китайские философы.

7. Какая ошибка наиболее часто повторяется при реализации новой стратегии?

а) отсутствие необходимых ресурсов;

б) неспособность и отсутствие желания осуществлять стратегическое планирование;

в) плохое знание внешнего рынка;

г) новая стратегия автоматически налагается на старую структуру.

8. Существуют следующие виды стратегий по уровням управления:

а) портфельная;

б) текущая;

в) деловая (конкурентная);

г) функциональная.

## **Темы контрольных работ по дисциплине «Стратегический менеджмент»**

### **Темы контрольной работы № 1:**

1. Основные компоненты и этапы развития стратегического управления.
2. Объекты и виды стратегического менеджмента.
3. Стратегический аспект в управлении организацией. Характеристики стратегического менеджмента.

### **Темы контрольной работы № 2:**

1. Выбор организационных структур. Организационные изменения, осуществляемые в системе стратегического управления.
2. Организационная культура как объект стратегических изменений.
3. Изменение организационной структуры организации.

### **Темы контрольной работы № 3:**

1. Стратегический анализ внешней среды. Анализ ресурсного потенциала организации и анализ макроокружения организации.
2. Методические подходы к анализу ресурсного потенциала российских предприятий при проведении стратегического анализа.
3. Основные методы стратегического анализа. Оценка привлекательности отрасли и выбор стратегических позиций.

### **Темы творческих работ (эссе):**

1. Базовые модели стратегического выбора, их достоинства и недостатки.
2. Управление в условиях стратегических неожиданностей и управление стратегическим набором.
3. Реакция стратегического управления на неожиданные изменения. Стратегическая информация и модель поведения.
4. Процедуры стратегического планирования. Методология стратегического планирования.
5. Стратегическое управление развитием региона.
6. Проблемы и перспективы использования стратегического менеджмента в отечественных условиях.

### **Контрольные вопросы для проведения промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины**

1. Понятие, сущность стратегического менеджмента и его основные признаки

2. Классические модели стратегического менеджмента и их основные характеристики

3. Общий вид модели стратегического менеджмента
4. Научные подходы в системе стратегического менеджмента
5. Стратегическое планирование: сущность, функции и особенности
6. Модель и этапы стратегического планирования
7. Процедуры стратегического планирования
8. Методология стратегического планирования
9. Научные направления (школы) стратегического менеджмента
10. Понятие, сущность и элементы стратегии
11. Подходы к разработке и механизм реализации стратегий
12. Классификация стратегий
13. Стратегические изменения, сущность и особенности
14. Стратегический анализ
15. Управление стратегическими задачами
16. Стратегический контроль
17. Стратегическая сегментация
18. Стратегические альтернативы и порядок их определения
19. Стратегическое поведение и его планирование
20. Информационно - аналитическое обеспечение стратегического

менеджмента

21. Стратегическое управление на муниципальном уровне
22. Стратегическое управление на региональном уровне
23. Анализ стратегического окружения
24. Модель стратегического менеджмента В. Ефремова
25. Новые идеи стратегического менеджмента
26. Особенности стратегического менеджмента в России
27. Политическая стратегия, ее элементы и анализ
28. Практика использования стратегического менеджмента в отечественных

условиях

29. Процесс планирования стратегии
30. Элементы стратегического выбора
31. Процесс стратегического управления и его признаки
32. Недостатки и ограничения стратегического управления

33. Стратегическое мышление
34. Стратегическое управление в контексте организационного развития
35. Стратегическое управление в политической деятельности
36. Стратегическое планирование в политической сфере
37. Стратегия хаоса
38. Стратегии создания конкурентных преимуществ
39. Стратегическое управление в НКО
40. Основная идея интерактивного стратегического управления
41. Стратегия организации в период кризиса
42. Стратегия государственного управления
43. Организационная структура стратегического управления
44. Управление стратегическими возможностями
45. Человеческий фактор в стратегическом управлении
46. Элементы стратегического менеджмента
47. Этика и культура стратегического менеджмента

## **8. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

### **а) основная литература:**

1. Туровский А.А. Стратегический менеджмент. Учебное пособие для студентов. - М, 2007. – 179 с.
2. Васильев С.В. Стратегический менеджмент. - Учебник, 2009. – 275 с.
3. Егоршин А.П. Стратегический менеджмент. Учебное пособие для студентов. - М, 2010. – 190 с.
4. Стратегический менеджмент. Учебник. Кол. авторов. Ростов-на-Дону. - 2009. – 409 с.

Стратегический менеджмент стратегической организации. Учебное пособие. - М. ГУУ, 2009. – 187 с.

### **б) дополнительная литература:**

1. Веснин В.Р. Стратегическое управление. Учебное пособие. - СПб-Питер, 2009. – 256 с.
2. Поченцов Г.Г. Стратегия: стратегия по управлению будущим. - М. СмартБук, 2009. – 377 с.
3. Катькало В.С. Эволюция теории стратегического управления. Кол. авторов. - С. -Петербург. ун-та. Высшая школа, 2008. - 546 с.

4. Зайцев Л.Г. Стратегический менеджмент. Учебное пособие. - 2008. – 325 с.
5. Глазунова Н.И. Система государственного и муниципального управления: учеб. М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2006. – 632 с.
6. Лумаков В.Н., Максимцов М.М., Малышев Н.И. Стратегический менеджмент. Практикум. М. Вузовский учебник, 2008. – 186 с.
7. Долгов А.И., Прокопенко Е.А. Стратегический менеджмент. Учебное пособие. М. ФЛИНТА, МИСИ, 2008. – 275 с.
8. Родионова В.Н., Федоркова Н.В., Чекменев А.Н. Стратегический менеджмент. Учебное пособие. М. ИНФРА-М, 2006. – 91 с.
9. Почепцов Г.Г. Стратегия. Образовательная литература. SMART BOOK, 2009. - 378 с.
10. Веснин В.Р., Кафидов В.В. Стратегическое управление. ПИТЕР, 2009. – 256 с.
11. Стратегический менеджмент. Под ред. Петрова А.Н. Учебник для ВУЗов. ПИТЕР, 2007. – 495 с.
12. Люкшинов А.Н. Стратегический менеджмент. Учебное пособие для УЗов. М. ЮНИТИ, 2006. – 373 с.

**в) программное обеспечение и Интернет-ресурсы  
Полнотекстовые зарубежные базы**

**данных**

Иностранные и отечественные газеты

<http://library.pressdisplay.com>

<http://search.epnet.com>

**EBSCO** – универсальная база данных зарубежных полнотекстовых научных журналов по всем областям знаний.

«Электронная библиотека диссертаций»  
Российской государственной библиотеки

<http://diss.rsl.ru> (только из отдела  
«Электронная библиотека» ГУУ)

«Интернет-библиотека СМИ «Public.ru»

<http://www.public.ru/> Доступ с любого  
рабочего места территории ГУУ. Логин  
Guu.1 Пароль 1

Электронно-библиотечная система  
"BOOK.RU"

<http://book.ru>

**Словари:**

Википедия (свободная энциклопедия)

<http://ru.wikipedia.org/wiki/>

<http://slovari.yandex.ru>

<http://www.glossary.ru/index.htm>

<http://dic.academic.ru>

Веб-сайт библиотеки ГУУ

<http://library.guu.ru>

Электронный каталог библиотеки  
Университета

<http://nb.guu.ru>

Веб-сайт: Стратегический менеджмент

<http://www.politnauka.org/list-a.php>

## 9. Краткий терминологический словарь

**Стратегический менеджмент** — деятельность по обеспечению реализации целей организации в условиях динамичной, изменчивой и неопределенной среды, позволяющая оптимально использовать существующий потенциал и оставаться восприимчивой к внешним требованиям.

**Методология стратегического менеджмента** — совокупность принципов, специфических методов принятия стратегических решений и способов их практической реализации для достижения целей, позволяющих организации оптимально использовать существующий потенциал и оставаться восприимчивой к требованиям внешней среды.

**Принципы методологии стратегического управления** — основные правила деятельности организации для достижения поставленных целей.

**Процесс стратегического менеджмента** — совокупность последовательных действий (функций) для достижения целей, поставленных перед организацией в условиях динамичной, изменчивой и неопределенной среды, позволяющая оптимально использовать существующий потенциал и оставаться восприимчивой к внешним требованиям-

**Стратегическая зона хозяйствования (СЗХ)** — отдельный сегмент окружения, на который организация имеет (или хочет иметь) выход.

**Стратегический хозяйственный центр (СХЦ)** — внутриорганизационная единица, отвечающая за выработку стратегических позиций организации в одной или нескольких зонах хозяйствования.

**Стратегия организации** — набор правил для принятия решений, которыми она руководствуется в своей деятельности.

**Балансирование набора СЗХ** — метод оптимизации характеристик деятельности организации (рентабельности в краткосрочном и долгосрочном аспекте, гибкости и синергизма и др.) с целью повышения эффективности ее функционирования. По каждой из характеристик разрабатываются ориентиры и цели, которые ранжируются по их приоритетности, а затем оценивается весь набор СЗХ по отдельному и

общему вкладу в достижение целей. Если вклад представляется неудовлетворительным, а в наборе обнаруживаются пробелы, предпринимается разработка другого набора и его оценка. Окончательно сформированный набор проверяется на осуществимость при данном ресурсном обеспечении организации.

**Синергизм** — вариант реакции на комбинированное воздействие двух или нескольких факторов, характеризующейся тем, что это действие превышает действие, оказываемое каждым фактором в отдельности.

**Синергический эффект** — вариант реакции организации на комбинированное воздействие двух или нескольких факторов, характеризующейся тем, что это действие превышает действие, оказываемое каждым фактором в отдельности (образно:  $2 + 2 = 5$ ).

**Стратегическая интеграция** — разработка сводных характеристик будущего набора СЗХ на близкую и далекую перспективу.

**Стратегическая сегментация** — процесс анализа отдельных СЗХ, выбора стратегических позиций организации в каждой из них определение долговременного баланса стратегических ресурсов.

**Стратегические инвестиционные ресурсы** — средства, которые организация может мобилизовать сверх объема ресурсов, затрачиваемых на обеспечение краткосрочной рентабельности. **Стратегический норматив** — коэффициент, определяемый делением суммы балльных оценок степени соответствия факторов частных субстратегий в рамках действующей стратегии организации соответствующим факторам оптимальной модели на число оцениваемых факторов. Изменяется от 0 до 1.

**Управление проблемами в реальном масштабе времени** — концепция, позволяющая организации реагировать на неожиданные изменения, происходящие слишком быстро, чтобы быть учтенными при периодических пересмотрах стратегической ситуации.

**Управление стратегическими возможностями** — концепция, которая одновременно охватывает и стратегию, и развитие возможностей организации. Прогнозируются не только будущие проблемы и возможности, но и характер способностей, которые необходимы организации для успеха в среде будущего.

**Анализ стратегий** — определение мер, направленных на будущее развитие организации.

**Анализ стратегических задач** — анализ воздействия существенных событий на организацию и ее реакции на них.

**Система управления стратегическими задачами** — система мер раннего выявления неожиданных изменений как внутри, так и вне организации и быстрого на них реагирования.

**Стратегическая задача** — предстоящее либо внутри организации, либо за ее пределами событие, которое может существенным образом повлиять на ее способность достигать свои цели. Решение с. з. задачи может быть желательным и отражать возникшую во внешней среде возможность, которой следует воспользоваться, или сильную сторону самой организации, которую она может использовать с выгодой. С. з. может быть следствием внешней угрозы либо слабой стороны организации, ставящих под удар ее дальнейший успех или даже само существование. Нередко внешние угрозы, сигнализирующие о существенных дискретных изменениях во внешней среде, могут быть преобразованы в возможности посредством активного и основанного на предприимчивости управления.

**Стратегические чрезвычайные меры** — меры, которые принимают с тем, чтобы привести деятельность организации в соответствие с дискретными изменениями в ее отношениях с внешним окружением, в ее внутренней динамике и в ее системе ценностей. Такими мерами, изменяющими лицо организации, являются проникновение организации в новые сферы бизнеса; отказ от текущей предметно-производственной специализации организации, ее существенная реорганизация и внедрение систем стратегического планирования,

**Стратегия гибкости во внешней среде** заключается в разнообразной экономической деятельности организации, которая, с одной стороны, давала бы ей возможность участвовать в большинстве перспективных проектов, появляющихся в стратегической зоне хозяйствования, а с другой — сводила бы к минимуму негативные воздействия катастрофических событий, которые могут поразить ее зону хозяйствования. Отличается от стратегии непосредственной реакции тем, что ее конечным результатом является повышение способности принятия ответных мер, а не существенные перемены в прибылях и темпах роста.

**Управление стратегическими задачами** — система мер по определению отклонений от основных направлений будущей деятельности организации, которые

могут возникнуть в результате появления новых возможностей и влияния сильных (слабых) сторон деятельности организации.

**Стратегическое видение** — перспективный взгляд на направления развития деятельности организации, базовая концепция того, что организация пытается сделать и чего достичь.

**Стратегический план** — документ, содержащий цель организации, ее направления развития, долгосрочные и краткосрочные задачи и стратегию.

**Формулировка стратегии** — функция управления, заключающаяся в формировании миссии организации, определении целей деятельности и создании стратегии. Конечным продуктом формулировки стратегии является стратегический план.

**Осуществление стратегии** — весь объем управленческой деятельности, связанный с претворением выбранной стратегии в жизнь, контролем за достижение намеченных задач.

#### **10. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

Наименование технического средства	Количество
<b>Сервер Sun Fire X 4150</b>	
Компьютеры: Geg Popular, 1500 Mhgz, ОЗУ 256 Mb, HDD 40 Gb	18
Проектор: Sharp PG – A20X LCD 2000 Ansi	2
Сканер EPSON PerfectionV30	2