

МИНОБРНАУКИ РОССИИ



Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «РГУ»)

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛЕНИЯ

Кафедра управления

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Наименование и код направления – 38.03.02 Менеджмент
Наименование направленности (профиля) – «Международный менеджмент»

Уровень квалификация выпускника – бакалавриат

Формы обучения – очная

РПД адаптирована для лиц
с ограниченными возможностями
здоровья и инвалидов

Москва 2024

«Стратегическое планирование»
Рабочая программа дисциплины

Составитель: к.и.н., профессор О.Ю. Артёмов,

УТВЕРЖДЕНО

Протокол заседания
кафедры управления
№ 10 от 29.02.2024

ОГЛАВЛЕНИЕ

| | | |
|---|--|------------------------------|
| 1. | Пояснительная записка..... | Error! Bookmark not defined. |
| 1.1. | Цель и задачи дисциплины..... | Error! Bookmark not defined. |
| 1.2. | Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с индикаторами достижения компетенций..... | Error! Bookmark not defined. |
| 1.3. | Место дисциплины в структуре образовательной программы..... | Error! Bookmark not defined. |
| 2. | Структура дисциплины | Error! Bookmark not defined. |
| 3. | Содержание дисциплины | Error! Bookmark not defined. |
| 4. | Образовательные технологии | Error! Bookmark not defined. |
| 5. | Оценка планируемых результатов обучения | Error! Bookmark not defined. |
| 5.1 | Система оценивания..... | Error! Bookmark not defined. |
| 5.2 | Критерии выставления оценки по дисциплине..... | Error! Bookmark not defined. |
| 5.3 | Оценочные средства (материалы) для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине..... | Error! Bookmark not defined. |
| 6. | Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины..... | Error! Bookmark not defined. |
| 6.1 | Список источников и литературы..... | Error! Bookmark not defined. |
| 6.2 | Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»..... | Error! Bookmark not defined. |
| 6.3 | Профессиональные базы данных и информационно-справочные системы | 30 |
| 7. | Материально-техническое обеспечение дисциплины..... | Error! Bookmark not defined. |
| 8. | Обеспечение образовательного процесса для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов | Error! Bookmark not defined. |
| 9. | Методические материалы | Error! Bookmark not defined. |
| 9.1 | Планы семинарских/ практических/ лабораторных занятий..... | Error! Bookmark not defined. |
| 9.2 | Методические рекомендации по подготовке письменных работ..... | Error! Bookmark not defined. |
| 9.3 | Иные материалы | Error! Bookmark not defined. |
| Приложение 1. Аннотация рабочей программы дисциплины..... | | Error! Bookmark not defined. |

1. ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

1.1. Цель и задачи дисциплины

Дисциплина «Стратегическое планирование» является частью вариативного цикла дисциплин подготовки студентов по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент и входит в него как дисциплина по выбору. Дисциплина реализуется на факультете кафедрой управления.

Цель курса – формирование у студентов глубоких фундаментальных теоретических и практических знаний, позволяющих ускорить их профессиональную адаптацию к деятельности современных организаций и оптимизировать их работу с учетом современного опыта в области стратегического управления.

Задачи курса:

– ознакомить студентов с концепцией и основными понятиями стратегического планирования, как особой области знаний и профессиональной сферой деятельности менеджера, связанной с управлением организацией;

– рассмотреть основные аспекты стратегического планирования и дать представление об интегрированном подходе к решению задач в этой области, с учетом современной практики;

– дать представление о характере и особенностях стратегического планирования в отечественной и зарубежной управленческой практике; задачах профессионального менеджера по решению задач стратегического планирования в современных организациях;

– ознакомить с внедрением новых принципов, форм, и методов стратегического планирования.

Содержание дисциплины охватывает круг вопросов, связанных со стратегическим планированием как с одной из функций управления, которая

представляет собой процесс выбора целей организации и путей их достижения. Стратегическое планирование обеспечивает основу для всех управленческих решений. Процесс стратегического планирования является элементом системы управления организацией, который объединяет все управленческие функции. Процесс стратегического планирования обеспечивает основу для управления членами организации. Стратегическое планирование становится все более актуальным для российских предприятий и организаций, которые конкурируют как между собой, так и с иностранными субъектами хозяйственной деятельности.

1.2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с индикаторами достижения компетенций

Дисциплина направлена на формирование у студента следующей профессиональной компетенции:

- ПК-1 Способен планировать и организовывать международную (внешнеэкономическую) деятельность.

Результаты обучения могут быть представлены в виде таблицы:

| <i>Коды компетенции</i> | <i>Индикаторы компетенции</i> | <i>Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине</i> |
|-------------------------|-------------------------------|--|
|-------------------------|-------------------------------|--|

| | | |
|--|--|---|
| <p>ПК-1 Способен планировать и организовывать международную (внешне-экономическую) деятельность.</p> | <p>ПК-1.4 Владеет навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности.</p> | <p><i>Знать:</i> Основные понятия стратегического управления и планирования, как особой области знаний и специфической сферы деятельности менеджера, связанной с управлением организацией; порядок разработки стратегического плана организации, используя инструментарий стратегического менеджмента; порядок планирования операционной (производственной) деятельности организации; порядок проведения оценки инвестиционных проектов при различных условиях инвестирования и финансирования; принципы проведения анализа операционной деятельности организации и использовать его результаты для подготовки управленческих решений.</p> <p><i>Уметь:</i> применять на практике методы и инструменты стратегического планирования; использовать инструментарий стратегического менеджмента при разработке стратегии и стратегического плана организации; планировать операционную (производственную) деятельность организаций; проводить оценку инвестиционных проектов при различных условиях инвестирования и финансирования; проводить анализ операционной деятельности организации и использовать его результаты для подготовки управленческих решений.</p> <p><i>Владеть:</i> навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности; новыми подходами, методами и лучшей практикой в области стратегического планирования, инструментами его информационной поддержки; современными подходами, методами и лучшей практикой в области стратегического планирования.</p> |
|--|--|---|

1.3. Место дисциплины в структуре программы

Дисциплина «Стратегическое планирование» относится к числу курсов по выбору вариативной части дисциплин профессионального цикла обучения студентов по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент.

Для освоения дисциплины необходимы компетенции, сформированные в ходе изучения следующих курсов «Менеджмент организации»,

«Международные школы стратегии», «Стратегический менеджмент», «Управленческие решения», «Исследовательские проекты в менеджменте» и др..

В результате освоения дисциплины формируются компетенции, необходимые для изучения следующих дисциплин «Инновационный менеджмент», «Управленческое консультирование», Практикум по корпоративному управлению и др.

2. СТРУКТУРА ДИСЦИПЛИНЫ

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 3 з.е., 108 академических часов.

Структура дисциплины для очной формы обучения

Объем дисциплины в форме контактной работы обучающихся с педагогическими работниками и (или) лицами, привлекаемыми к реализации образовательной программы на иных условиях, при проведении учебных занятий:

| Тип учебных занятий | Количество часов |
|---------------------|------------------|
| Лекции | 20 |
| Семинары | 22 |
| Всего: | 42 |

Объем дисциплины в форме самостоятельной работы обучающихся составляет 66 академических часов.

3. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

| № | Наименование раздела дисциплины | Содержание |
|----|---|---|
| 1. | Теория и основные понятия стратегического планирования | <p>Планирование как вид управленческой деятельности. Предвидение и прогнозирование. Планирование и его место в управленческом цикле. Типы планирования. Социальное планирование в управлении организацией и территорией. Принципы социального планирования. Эволюция подходов к планированию деятельности. Основы современной парадигмы планирования, соответствующей росту, сложности и динамичности внешней среды, особенностям объектов и субъектов хозяйствования, нововведений.</p> <p>Понятие стратегии. Уровни разработки стратегии организации: корпоративный, деловой, функциональный. Стратегическая пирамида разработки стратегий. Связи в стратегической пирамиде: вертикальные, горизонтальные. Связи между функциональными стратегиями.</p> |

| | | |
|----|---|---|
| | | <p>Стратегическое планирование как основа стратегического управления организацией. Общие принципы стратегического планирования. Гибкость. Непрерывность. Коммуникативность. Принцип участия. Адекватность. Комплексность. Многовариантность. Итеративность.</p> <p>Процесс стратегического планирования. Основные виды управленческой деятельности в рамках процесса стратегического планирования (распределение ресурсов, адаптация к внешней среде, внутренняя координация, формирование организационных стратегий). Стратегический план.</p> <p>Стратегическое планирование как адаптативный процесс. Стратегическое планирование как постановка целей предстоящего развития и применения средств их реального достижения.</p> <p>Стратегическое планирование и выполняемые ею функции. Распределение ресурсов. Адаптация к внешней среде. Внутренняя координация и регулирование. Организационные изменения.</p> <p>Учет корпоративной социальной ответственности при разработке и реализации стратегии организации.</p> |
| 2. | Методология стратегического планирования | <p>Система и механизм реализации приоритетов стратегического планирования. Горизонт стратегического планирования. Объект стратегического планирования. Индикативный характер стратегического планирования. Формирование законодательной базы стратегического планирования в РФ.</p> <p>Система показателей и методы стратегического планирования. Стратегическое планирование на макро- и микроуровне в РФ.</p> <p>Этапы процесса стратегического планирования и особенности их выполнения. Определение миссии и целей организации. Требования к миссии и процессу ее формирования. Требования к целям и построение дерева цели.</p> <p>Анализ внутренней и внешней среды. Анализ окружающей среды как изучение трех ее составляющих: маркосреды среды; микросреды и внутренней среды организации. Выбор стратегии. Реализация стратегии. Оценка и контроль выполнения.</p> <p>Стратегический анализ как основной элемент стратегического планирования. Построение двухмерных матриц как метод портфельного анализа. Подходы к формированию матриц: табличный подход, координатный и логический.</p> <p>Выбор стратегии. Стратегический выбор как формирование альтернативных направлений развития организации, их оценку и выбор лучшей стратегической альтернативы для реализации. Инструментарий стратегического выбора. Количественные методы прогнозирования. Разработка сценариев будущего развития. Портфельный анализ (матрица BCG, Mc Kinsey и др.). Факторы, учитываемые при выборе стратегии: конкурентная позиция фирмы в данной стратегической зоне хозяйствования; перспективы развития самой стратегической зоны хозяйствования; технологии, которой располагает фирма.</p> <p>Реализация стратегии и оценка достижения поставленных</p> |

| | | |
|----|--|--|
| | | <p>целей. Реализация стратегии и роль программ, бюджетов и процедур. Составляющие успешного выполнения стратегии.</p> <p>Оценка выбранной (реализуемой) стратегии. Направления оценка стратегии: соответствие выбранной стратегии состоянию и требованиям окружения; соответствие выбранной стратегии потенциалу и возможностям фирмы; приемлемость риска, заложенного в стратегии.</p> <p>Функции высшего руководства в процессе реализации стратегии. Углубленное изучение состояния среды, целей и разработки стратегий. Окончательное уяснение сущности определенных целей и более широкое доведение идей стратегий и смысла целей до сотрудников фирмы. Принятие решений по эффективности использования имеющихся у фирмы ресурсов. Решения по поводу организационной структуры. Проведение необходимых изменений на фирме. Пересмотр плана выполнения стратегии в случае возникновения непредвиденных обстоятельств.</p> <p>Изменения, проводимые в процессе выполнения стратегий. Формы проведения перестройки организации. Стили проведения изменений: конкурентный, самоустранения, компромисса, приспособления, сотрудничества.</p> <p>Совокупность методов и моделей стратегического планирования. Область применения методов и моделей.</p> <p>Методы определения миссии и целей организации: мозговой штурм, дерево целей, бизнес-инжиниринг, методы нейролингвистического программирования, методы внутреннего и внешнего PR.</p> <p>Методы проведения выбора стратегии и базовых сценариев-метод Бостонской консалтинговой группы (матричный), метод «МакКинси» (матричный), метод кривых освоения, модель Shell/DPM, анализ портфеля, метод проверочного списка, метод оценки по системе баллов, PIMS-анализ, анализ «разрывов».</p> <p>Методы разработки базовой стратегии: модель И. Ансоффа, модель Г. Стейнера, модель Д.Абея, метод мозгового штурма, качественное развертывание планов.</p> <p>Методы реализации стратегии: методы сетевого планирования, «Структура Разбиения Работ», система сбалансированных показателей.</p> <p>Методы оценки и контроля выполнения стратегии: стратегический аудит, внутренний аудит, диагностическая самооценка.</p> |
| 3. | Анализ внешней и внутренней среды организации | <p>Окружение организации как совокупность двух сред (макроокружение, непосредственное окружение). Внутренняя среда. Уровни среды. Внешнее окружение (мезосреда, макросреда, мегасреда). Анализ макроокружения (внешней среды или среды косвенного воздействия). Задачи анализа внешней среды. Состав макроокружения, характеристика его составляющих и их влияние на организацию. Компоненты макроокружения (экономическая, правового регулирования, политическая, социальная, технологическая). Взаимовлияние составляющих макроокружения. Степень воздействия компонент макроокружения на организацию. Система отслеживания</p> |

| | | |
|----|---|---|
| | | <p>внешней среды. Способы наблюдения за средой косвенного воздействия. Характерные тенденции (тренды) изменения состояния отдельных факторов внешней среды. Факторы составляющих макроокружения, их характер влияния на организацию, ответные реакции организации. Анализ угроз и возможностей макроокружения. Проблемы развития организации, вытекающие из состояния внешней среды. Примеры анализа макроокружения организации.</p> <p>Анализ среды непосредственного окружения. Задачи анализа среды непосредственного окружения организации. Понятие “отрасль”. Характеристика состояния и перспектив развития отрасли. Технические и экономические характеристики состояния отраслевой рыночной среды. Анализ движущих сил в отрасли. Природа и характер конкурентной среды в отрасли. Анализ отраслевой конкурентной среды (субъекты конкурентной среды, их угрозы, возможности, барьеры на пути вхождения потенциальных пришельцев).</p> <p>Методы проведения анализа среды -SWOT-анализ, конкурентный анализ, сравнительный отраслевой анализ, анализ ресурсов, конкурентный, функционально-стоимостной анализ.</p> <p>Анализ внутренней среды организации. Состав анализа. Набор ключевых внутренних факторов организации и ключевых вопросов. Персонал, кадры. Организационный аспект и организация общего управления. Производственный аспект. Технология и производство. Маркетинговый аспект. Финансы и эккаунтинг. Исследования и разработки. Организационная культура. Совместное рассмотрение результатов анализа потенциала организации и анализа конкурентов. Пример определения относительных преимуществ организации в конкуренции. Построение профиля конкурентных преимуществ (недостатков). Факторы, обеспечивающие конкурентные преимущества организации. Пример анализа внутренней среды организации. Сильные и слабые стороны организации.</p> <p>Определение стратегически значимых видов деятельности. Необходимость адаптации организационных структур для успешной реализации принятой стратегии. Стратегические преимущества и недостатки различных организационных структур управления: функциональной, региональной, децентрализованных хозяйственных подразделений, стратегических бизнес-групп, матричной. Механизмы, дополняющие формальные организационные структуры управления. Современные направления развития организационных структур.</p> |
| 4. | <p>Формирование базовой стратегии и стратегических альтернатив</p> | <p>Разработка стратегии и выбор конкурентного преимущества, с помощью которого компания может достигнуть поставленных стратегических целей. Базовые стратегии, выявленные с помощью матрицы М. Портера. Базовые стратегии как стратегии роста, сокращения и сохранения.</p> <p>Стратегические альтернативы как набор различных частных стратегий, позволяющих достичь стратегических целей компании в рамках выбранной базовой стратегии и ограничений на использование имеющихся ресурсов. Каждая стратегическая альтернатива представляет компании, возможности, затраты и</p> |

| | | |
|----|---|---|
| | | <p>результаты.</p> <p>Методы и инструменты оценки альтернатив развития компаний. В последнее время широкое распространение получило моделирование.</p> |
| 5. | Формирование системы документов стратегического планирования | <p>Выбор стратегии организации и ее отражение в системе планов организации. Результат функционирования системы стратегического планирования как совокупность взаимосвязанных плановых документов, в которых отражены принятые стратегические решения и распределение ресурсов.</p> <p>Основные направления деятельности (стратегический план). Главным содержанием стратегического плана. Он характеризует основное назначение организации, ее цели и стратегии. Стратегический план как ориентир для всех других планов. Стратегический план как ограничение для принятия решений относительно основных направлений деятельности (продуктов и услуг) и рынков.</p> <p>План развития организации как документ системы стратегического планирования, Содержание плана развития. Перспективы совершенствования производства, переход к выпуску нового поколения продукции, новой технологии.</p> <p>План развития как документ, служащий ориентиром для разработки производных планов: плана диверсификации, ликвидационного плана, плана научно-исследовательских работ (НИР).</p> <p>Тактические планы. Отличие тактических планов от стратегических.</p> <p>План операционной (производственной) деятельности организации. Его особенности, методы составления.</p> <p>Программы и планы-проекты, подкрепляющие стратегический план. Программа разработки и внедрения нового вида продукта; программа разработки и внедрения новой информационной системы; программа перестройки организационной структуры фирмы и др.</p> <p>Конкретными проектами, подкрепляющие программы. Уникальность проектов.</p> <p>Инвестиционные проекты. Оценка инвестиционных проектов при различных условиях финансирования и инвестирования. Механизма адаптации планов организации к меняющимся внешним условиям развития.</p> <p>Понятие плана маркетинга. Виды планов маркетинга и их особенности. Содержание разделов плана маркетинга. Три подхода к планированию: сверху-вниз, снизу-вверх, цели вниз и план вверх. Понятие стратегического планирования. Процесс стратегического планирования. Содержание отдельных этапов стратегического планирования. Долгосрочное прогнозирование. Виды и методы долгосрочного прогноза в маркетинге.</p> |
| 6. | Стратегическое планирование регионального развития | <p>Региональное стратегическое планирование как метод повышения эффективности государственного управления региональным развитием в Российской Федерации. Решение задач стратегического управления региональным развитием на федеральном и региональном уровнях. Развитие управление субъектами Российской Федерации своими территориями путем</p> |

| | | |
|----|---|--|
| | | <p>разработки и реализации стратегий и программ социально-экономического развития. \</p> <p>Определение миссии (стратегической цели) и направлений социально-экономического развития региона (муниципального образования) в рамках стратегического видения образа его будущего; формулирование плана действий (стратегических мероприятий), осуществляемых администрацией региона (муниципального образования) и обеспечивающих реализацию поставленных целей.</p> <p>Стратегия как трехуровневая система, включающая: миссию (стратегическую цель) развития региона (муниципального образования); стратегические направления развития региона (муниципального образования), сформулированные в виде целевых требований, удовлетворение которых обеспечивает достижение стратегической цели; стратегические действия – комплексы программных мероприятий и отдельные мероприятия, проекты всех уровней, с помощью которых должны быть решены задачи, направленные на достижение стратегической цели в рамках стратегических направлений развития региона (муниципального образования).</p> |
| 7. | Документация, регламентирующая составление стратегических планов | <p>Организация стратегического планирования и регламентация последовательности этапов и обязанностей должностных лиц при выполнении данной функции. Регламент, регулирующий действия, касающиеся стратегического планирования организации. Структура регламента. Общие положения. Цели регламента. Задачи регламента. Функции регламента. Функции структурных подразделений и обязанности должностных лиц. Цель регламента - обеспечить функционирование эффективной системы стратегического планирования и управления банком. Задачи регламента.</p> |
| | | |

4. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

Для проведения учебных занятий по дисциплине используются различные образовательные технологии. Для организации учебного процесса может быть использовано электронное обучение и (или) дистанционные образовательные технологии.

5. ОЦЕНКА ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ

5.1. Система оценивания

| Форма контроля | Макс. количество баллов | |
|------------------------------------|-------------------------|------------|
| | За одну работу | Всего |
| Текущий контроль: | | |
| - опрос | 5 баллов | 25 баллов |
| - участие в дискуссии на семинаре | 1 баллов | 5 баллов |
| - тестирование | 10 баллов | 10 баллов |
| - решение кейсов (4 кейса) | 5 баллов | 20 баллов |
| Промежуточная аттестация (экзамен) | | 40 баллов |
| Итого за семестр (дисциплину) | | 100 баллов |

Полученный совокупный результат конвертируется в традиционную шкалу оценок и в шкалу оценок Европейской системы переноса и накопления кредитов (European Credit Transfer System; далее – ECTS) в соответствии с таблицей:

| 100-балльная шкала | Традиционная шкала | | Шкала ECTS |
|--------------------|---------------------|------------|------------|
| 95 – 100 | отлично | зачтено | A |
| 83 – 94 | | | B |
| 68 – 82 | хорошо | | C |
| 56 – 67 | удовлетворительно | | D |
| 50 – 55 | | | E |
| 20 – 49 | неудовлетворительно | не зачтено | FX |
| 0 – 19 | | | F |

5.2. Критерии выставления оценки по дисциплине

| Баллы/ Шкала ECTS | Оценка по дисциплине | Критерии оценки результатов обучения по дисциплине |
|----------------------|--|---|
| 100-83/ A,B | «отлично» / «зачтено (отлично)» / «зачтено» | Выставляется обучающемуся, если он глубоко и прочно усвоил теоретический и практический материал, может продемонстрировать это на занятиях и в ходе промежуточной аттестации. Обучающийся исчерпывающе и логически стройно излагает учебный материал, умеет увязывать теорию с практикой, справляется с решением задач профессиональной направленности высокого уровня сложности, правильно обосновывает принятые решения. Свободно ориентируется в учебной и профессиональной литературе. Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации. |

| Баллы/ Шкала ECTS | Оценка по дисциплине | Критерии оценки результатов обучения по дисциплине |
|----------------------|--|---|
| | | Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «высокий». |
| 82-68/ С | «хорошо» / «зачтено (хорошо)» / «зачтено» | <p>Выставляется обучающемуся, если он знает теоретический и практический материал, грамотно и по существу излагает его на занятиях и в ходе промежуточной аттестации, не допуская существенных неточностей.</p> <p>Обучающийся правильно применяет теоретические положения при решении практических задач профессиональной направленности разного уровня сложности, владеет необходимыми для этого навыками и приёмами.</p> <p>Достаточно хорошо ориентируется в учебной и профессиональной литературе.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «хороший».</p> |
| 67-50/ D,E | «удовлетворительно» / «зачтено (удовлетворительно)» / «зачтено» | <p>Выставляется обучающемуся, если он знает на базовом уровне теоретический и практический материал, допускает отдельные ошибки при его изложении на занятиях и в ходе промежуточной аттестации.</p> <p>Обучающийся испытывает определённые затруднения в применении теоретических положений при решении практических задач профессиональной направленности стандартного уровня сложности, владеет необходимыми для этого базовыми навыками и приёмами.</p> <p>Демонстрирует достаточный уровень знания учебной литературы по дисциплине.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «достаточный».</p> |
| 49-0/ F,FX | «неудовлетворительно» / не зачтено | <p>Выставляется обучающемуся, если он не знает на базовом уровне теоретический и практический материал, допускает грубые ошибки при его изложении на занятиях и в ходе промежуточной аттестации.</p> <p>Обучающийся испытывает серьёзные затруднения в применении теоретических положений при решении практических задач профессиональной направленности стандартного уровня сложности, не владеет необходимыми для этого навыками и приёмами.</p> <p>Демонстрирует фрагментарные знания учебной литературы по дисциплине.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции на уровне «достаточный», закреплённые за дисциплиной, не сформированы.</p> |

5.3. Оценочные средства (материалы) для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

Текущий контроль

При оценивании устного опроса и участия в дискуссии на семинаре учитываются:

- степень раскрытия содержания материала (0-2 балла);
- изложение материала (грамотность речи, точность использования терминологии и символики, логическая последовательность изложения материала (0-2 балла);
- знание теории изученных вопросов, сформированность и устойчивость используемых при ответе умений и навыков (0-1 балл).

При оценивании тестирования учитывается количество правильных ответов обучающего, каждый из которых оценивается от 0 до 1 балла.

При оценивании итоговой контрольной работы учитывается:

- полнота выполненной работы (задание выполнено не полностью и/или допущены две и более ошибки или три и более неточности) – 5-10 баллов;
- обоснованность содержания и выводов работы (задание выполнено полностью, но обоснование содержания и выводов недостаточны, но рассуждения верны) – 10-15 баллов;
- работа выполнена полностью, в рассуждениях и обосновании нет пробелов или ошибок, возможна одна неточность – 15-20 баллов.

Примерные проблемы для дискуссии на семинарах

1. Анализ связи основных понятий стратегического планирования с построением логической схемы.
2. Анализ связи основных документов стратегического плана с построением логической схемы.
3. Составление классификации документов системы стратегического планирования с выявлением признаков классификации и типов документов, выделенных по этим признакам.
4. Проведение сравнительного анализа методик составления бизнес-плана.

5. Анализ места стратегического планирования в системе планирования организации
6. Анализ роли бизнес-плана в стратегическом планировании.
7. Оценка возможностей использования сбалансированной системы показателей в стратегическом планировании.
8. Оценить возможности использования системы сетевого планирования в стратегическом планировании.
9. Систематизировать варианты организационного обеспечения стратегического планирования в организации.
10. Систематизировать варианты организационно-правового обеспечения стратегического планирования в организации.

Примерный перечень практических заданий

1. Используя информацию о конкретной ситуации, провести расчеты, демонстрирующие взаимосвязь двух документов системы стратегического планирования по выбору преподавателя.
2. Используя информацию о конкретной ситуации составить перечень организационных мероприятий, необходимых для стратегического плана.
3. Используя информацию о конкретной ситуации составить перечень организационных мероприятий, необходимых для выполнения стратегического плана.
4. Построить «дерево» целей, отражающих составление стратегического плана.
5. Провести анализ рынка в интересах составления стратегического плана, используя полученную информацию.
6. Провести SWOT-анализ как этап составления стратегического плана, используя полученную информацию.
7. Разработать концепцию программы как документа системы стратегического планирования, используя полученную информацию
8. Определить состав функциональной модели разработки стратегического плана.
9. Сформировать предложения по координации составления стратегического плана организации.

Примеры тестов

1. В классификации видов планирования по типу плановых решений стратегическому планированию противопоставляют планы:
 - а) краткосрочные
 - б) тактические
 - в) функциональных подразделений
 - г) производственные
2. Основным инструментом реализации стратегического плана является:
 - а) среднесрочные планы
 - б) миссия компании
 - в) тактические планы
 - г) операционные планы
3. Как принято называть высший уровень системы стратегического управления?
 - а) системный
 - б) корпоративный
 - в) диверсификационный
 - г) деловой

4. По временному горизонту различают планирование:
 - а) корпоративное
 - б) долгосрочное
 - в) директивное
 - г) структурных звеньев
5. В цикле стратегического планирования реализуется последовательность:
 - а) цели-контроль-миссия-анализ среды-стратегия
 - б) цели -миссия-анализ среды-стратегия- контроль
 - в) миссия-анализ среды-стратегия- цели-контроль
 - г) анализ среды -миссия- цели- -стратегия - контроль
6. Какие виды планирования принято выделять по р. Акоффу?
 - а) реактивное
 - б) систематическое
 - в) проактивное
 - г) скользящее
7. К числу документов, входящих в состав стратегического плана относятся:
 - а) стратегия
 - б) миссия
 - в) программы
 - г) бюджеты
8. Скользящее планирование – это:
 - а) детальное планирование
 - б) предварительное планирование
 - в) последовательное планирование
 - г) планирование, при котором планы первых периодов прорабатываются детально
9. К числу подходов к стратегическому планированию относятся:
 - а) «сверху-вниз»
 - б) «справа-налево»
 - в) «слева-направо»
 - г) по диагонали
10. Принцип планирования «актуальность» относится к:
 - а) информации на входе в систему планирования
 - б) информации на выходе из системы
 - в) промежуточной информации
 - г) гибкости системы планирования

Примерные кейсов

Кейс 1

Гибридная стратегия ИКЕА

Начав бизнес в 1943 году, ИКЕА выросла в глобальную сеть мебельных магазинов, построенную на единой концепции: «предлагать широкий ассортимент мебели и аксессуаров для дома хорошего дизайна и функциональности по ценам, доступным большинству людей».



Предлагаемая продукция имела четкие дифференцирующие черты. Все было простым, качественно сделанным, по-скандинавски элегантным. Все продавалось в разобранном виде для самостоятельной сборки покупателями, что снижало цену и срок доставки из магазина (чем отличаются другие мебельные фирмы). Огромные пригородные магазины имели огромные парковки, рестораны, детские игровые комнаты, инвалидные кресла и т.п. Покупатели ожидали стиля и качества по разумным ценам. IKEA реализовала эти ожидания, предоставляя покупателям возможности самостоятельного создания ценности путем исполнения функций, традиционно отдаваемых производителю или продавцу: например, доставка и сборка. Разумеется, это также снижало издержки. Также на это работало и то, что покупателям в торговом зале выдавались бумажные «метры», карандаши и блокноты для записей – требовалось меньше продавцов.

Для обеспечения долгосрочной способности предлагать высококачественные, но дешевые товары IKEA имела закупочные подразделения по всему миру, чьей главной задачей было определение потенциальных поставщиков. Дизайнеры в штаб-квартире изучали их, устанавливая, кто и что должен поставлять, и для каких изделий. Главной целью дизайнеров было добиться низкой цены и простоты изготовления. Более экономичные поставщики всегда выбирались в предпочтение более дорогим, что, например, могло привести к заданию производителю рубашек шить чехлы для стульев. Несмотря на то, что процесс вхождения в число поставщиков IKEA был совсем не прост, он щедро вознаграждался. Став частью системы IKEA, поставщики получали доступ к глобальному рынку и технологическое содействие, оборудование в аренду и советы, как довести продукцию до мирового уровня. К середине 90-х годов IKEA предлагала ассортимент из 12000 позиций (около 10000 сегодня) от поставщиков в 45 странах по ценам на 20-40% ниже, чем стоили аналогичные товары в традиционных магазинах¹.

Философия низкой цены принижала компанию. В начале деятельности IKEA перебралась из Швеции в Данию для избежания тяжелого налогового бремени. Скромность высших руководителей IKEA стала притчей для менеджеров других компаний – рядовые автомобили, неформальная одежда, приход на работу вместе с остальными сотрудниками, перелеты эконом-классом и скромные отели.

Вопросы для обсуждения:

1. Какие известные вам компании следуют гибридной стратегии?
2. В чем сложность реализации такой стратегии?
3. Какие основные рекомендации вы можете дать бизнесу, намеренному следовать такой стратегии?

¹ Одинаковые по размеру, качеству и комплектации кухни расходятся у в цене *IKEA* и *IC-Studio* на 40-60% - не принимая в расчет немедленную доставку и сборку в *IKEA* и 6-8 недель ожидания заказа из *IC-Studio*. Цена одинаковых карнизов в *IKEA* и «Уюте» различается на 40% (декабрь 2003).

Кейс 2

Конкурентные стратегии японских автомобильных компаний в Европе

Путь 1. Стратегия «Без затей»

В течение 60-х и в начале 70-х годов японские автомобилестроители проникали на европейский рынок через сегменты, которые характеризовались низкой ценой и низкой добавленной ценностью. Японцы полагали, что их европейские и американские конкуренты не будут защищать эти сегменты. Японские автомобили «без затей» воспринимались покупателями как ничего особенного не обещающие, но именно поэтому весьма дешевые. Выручка от продаж в таких сегментах, а также приобретенный опыт проникновения на рынок позволили японцам построить «стратегический мост» в Европу и приступить к реализации других - более прибыльных - стратегий.

Путь 2. Стратегия низкой цены

В начале 80-х годов улучшенное качество и надежность японских автомобилей изменили восприятие потребителей. Теперь об этих машинах говорили, что они «так же хороши, как и европейские». Однако японские машины все еще продавались по ценам ниже, чем у конкурентов. Это позволяло японским производителям продолжать увеличение своей доли рынка.

Путь 3. Гибридная стратегия

Развивая успех, в конце 80-х годов японцы стали продавать в Европе машины, которые стоили столько же, сколько и у конкурентов, но были более качественны и надежны. Конкуренты впервые ответили японским автомобилестроителям и повысили качество своих автомобилей, снизив относительную цену на них.

Путь 4. Стратегия дифференциация

В середине 90-х годов японские компании (как, впрочем, и все остальные) искали пути дифференциации своих изделий. В стандартные комплектации добавлялись кондиционеры, подушки безопасности и т.п. Большую часть этого периода японцы побеждали своих соперников меньшими сроками разработки и внедрения подобных инноваций. Однако к 2000 году конкуренты их догнали, и поддерживать долгосрочную дифференциацию на основе инноваций стало значительно труднее.

Путь 5. Стратегия фокусированной дифференциации

Сегодня бренд «Lexus» компании «Toyota» конкурирует с «Jaguar» и «Mercedes» в верхних сегментах рынка. Будучи новичком на рынке, этот бренд не имеет такой «родословной», какой могут похвастаться его противники. Рекламные кампании «Lexus» убеждают потенциальных потребителей, что покупать автомобиль следует не «по имени», а по качествам.

Вопросы для обсуждения:

1. Почему компании, входящие на новые рынки, часто выбирают путь 1 на «Стратегических часах»?
2. Почему лидеры рынка не ответили на переход японских автомобилестроителей на путь 2?
3. Разумно было бы входить на рынок через путь 5 и затем двигаться к другим позициям «Стратегических часов»? Какие другие пути были бы более или менее сложными для входа на рынок и почему?

Кейс 3

Конкурентные стратегии ресторанов «авторской кухни» г. Москвы

Рестораторы едины в том, что касается будущего дорогих авторских заведений Москвы: рестораны этого типа будут продолжать открываться и эволюционировать. По мнению Игоря Бухарова, основной тенденцией их развития в ближайшее время станет **поиск новых архитектурных решений**: *«Публика выше среднего и высшего звена потребления уже очень искушена. Классический ресторан запустить сложно — важно, что придумает дизайнер, что придумает ресторатор, как он будет подавать свое заведение. Поэтому на сегодняшний день мы видим значительное количество новых заведений, имеющих интересные архитектурные, дизайнерские решения. В классическом ресторане в меньшей степени уделяется внимание таким составляющим, как кухня-вино-обслуживание-атмосфера»*. При этом рестораторы признают, что до ресторанов Филиппа Старка Москве пока далеко.

Антон Табаков не считает, что все так просто и легко просчитываемо: ему кажется, что простое тиражирование дорогой кухни разных национальностей уже не работает, будущее авторских ресторанов – в идеях, историях, вокруг которых будут выстраиваться новые концепции. С другой, прагматичной, стороны, Табаков полагает, что основные силы рестораторам в ближайшее время придется бросить на **обучение персонала и улучшение качества обслуживания**: *«Маленькие западные ресторанчики поражают тем, что ужин на 200–300 человек готовят двое или трое, причем делают это качественно и быстро, буквально за полчаса. У нас в таких случаях говорят: „Не-ет, мы не можем, нужно 5 или 6 человек“. Это — психология. Работники недостаточно мотивированы. Я думаю, что отличие западных работников именно в мотивации: они знают, для чего они это делают, и стремятся к конечному результату — признанию клиентов, увеличению прибыли. Хотя чаще всего эти работники так или иначе связаны, родственными узами или дружбой, с владельцем, но даже если это наемный труд — все равно удивительно, с каким спокойствием и легкостью они работают. Мне хочется, чтобы в России работали так же»*.

Олег Бардеев отмечает такое качество успешного ресторатора, как **мобильность**: *«В ресторанном бизнесе, как и в любом другом, очень важно не терять момент. Очень важно открывать один ресторан, по крайней мере, раз в 2 года. Это хорошо стимулирует сотрудников и дает им возможность развиваться и расти. Непрерывная экспансия поддерживает боевой дух»*. Момент естественного отбора: выживут только те, кто умеет генерировать новые идеи, выстраивать новые концепции, чувствовать веяния рынка. Это одна из основных тенденций развития российских ресторанов авторской кухни: неизбежно на карте города будут появляться все новые и новые рестораны, занимая места старых. Хороший ресторан не может быть пустым.

Однако главную сегодняшнюю тенденцию обобщает Антон Табаков: *«Это отсутствие среднего класса. Рынок такого огромного мегаполиса, как Москва, быстро насыщается, поскольку количество обеспеченных людей ограничено. При этом число людей, которые могут позволить себе посещать рестораны раз в неделю, невелико. Они-то и есть тот самый средний класс. С увеличением этой прослойки общества будет расти и поле для бизнеса»*. Ресторанному менеджеру в этом ценовом сегменте трудно перестроить рынок — остается лишь вписываться в условия существующего, надеясь на скорые перемены.

Задание:

1. Назовите общие черты конкурентных стратегий ресторанов «авторской кухни» в Москве.
2. К чему, с точки зрения модели «Стратегические часы» приведет тенденция, описанная Антоном Табаковым в последнем абзаце кейса?

Кейс 4

Стратегия «Без затей» компании *easyJet*

Образованная в 1995 году, *easyJet* поначалу воспринималась как нелепый проект в бизнесе европейских авиаперевозок, обреченный на скорый крах. К 2001 году эта базирующаяся в лондонском аэропорту Лутон компания достигла большего, нежели просто выживание. Начав с шести арендованных самолетов и одного маршрута, в 2000 году она владела 19 самолетами, перевозившими пассажиров в 16 городов из 4 наземных баз. К 2004 году компания намерена иметь 44 «Боинга 737», работающих на дешевых трассах.

easyJet значительно потеснила крупнейшие компании, известные как «флагманы» - *British Airways Go*, *KLM Buzz*, которые пытались противостоять ей в нише дешевых непритязательных европейских авиаперелетов. *Debonair* обанкротилась в 1999 году после попытки слишком быстрого рывка. *Ryanair* осталась к сегодняшнему дню наиболее близким конкурентом *easyJet*.

Стелиос Хаджи, основатель *easyJet*, объясняет, что его стратегия была «основана на убеждении, что спрос на короткие авиамаршруты очень эластичен по цене. Проще говоря, если снизить цены, больше народу будет летать». *easyJet* заставлял потребителей мыслить широко: «Вопрос не в том, лететь в Ниццу *British Airways* или *easyJet*, а в том, лететь ли в Ниццу на *British Airways* или купить лишнюю пару ливайсов».

Под обычной экономией *easyJet* на непредложении дорогих закусок и напитков в полете или отсутствии различных по цене первого, бизнес- и эконом-классов лежит философия низких издержек, пронизывающая всю компанию от безбумажного офиса до «безбилетных» рейсов. Например, *easyJet* не вошла на рынок авиастыковок и просто транспортировала пассажиров из точки А в точку Б. Последовательная в своих действиях, компания отказалась от дорогой процедуры продажи билетов как самостоятельно, так и через агентов. Клиенты *easyJet* просто звонят в контору по номеру, нарисованному на борту самолетов или резервируют билеты через Интернет, оплачивая кредитной картой. Посадка осуществляется по коду, а не по билету. Пилоты (из-за отсутствия стюардесс) сами собирают мусор в пакеты по прибытию в пункт назначения. Поскольку не было нужды «вписываться» в стыковки, компания смогла оперировать из дешевых аэропортов, таких как Лутон или Ливерпуль. Одна эта мера снизила цену перелета на 25%. *easyJet* выжала все из своих пунктов перелетов, стремясь использовать отсутствие воздушной конкуренции в непиковые часы - это позволяло избежать кружения самолетов над аэропортами в ожидании разрешения на посадку. В результате компания имела наилучший среди европейских авиаперевозчиков показатель «Выручка / Часы в воздухе».

В ноябре 2000 года рынок оценивал компанию в 1.2 млрд фунтов стерлингов. Следующая цель *easyJet*, по словам Стелиоса Хаджи, найти к 2004 году 6 миллионов пассажиров на свой воздушный флот.

Вопросы для обсуждения:

1. Опишите основу для конкурентной стратегии *easyJet*.

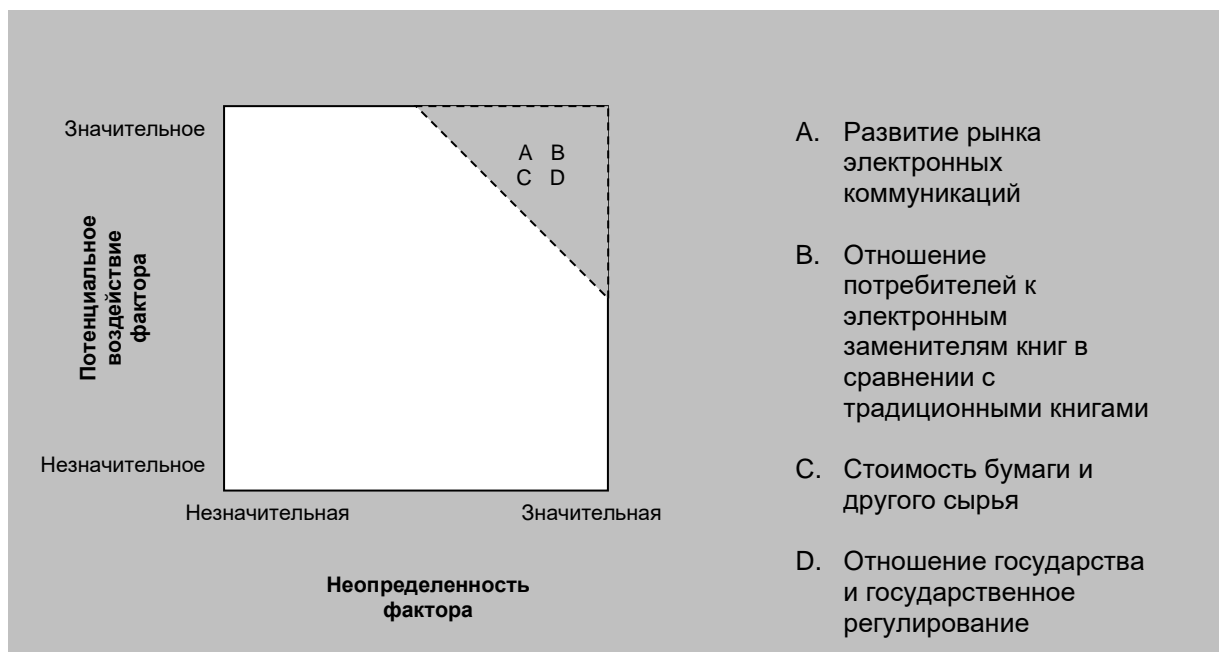
КЕЙС 5

Построение сценариев

Книгопечатание и нефтедобыча могут служить примерами отраслей, движущихся в «малопредсказуемое будущее», т.е. будущее, которое трудно вывести из опыта или исторического анализа.

А. Книгопечатание: построение сценариев, следующих из конфигурации факторов изменений

Этап 1. Идентификация значимых, малопредсказуемых факторов макро- и микроокружения



Этап 2. Идентификация возможного развития событий по факторам

- A: (i) Быстрое изменение
(ii) Постепенное изменение
- B: (i) Благоприятное
(ii) Неблагоприятное
- C: (i) Высокая и растущая
(ii) Стабилизировавшаяся
- D: (i) В поддержку книгопечатания
(ii) В поддержку электронных носителей

Этап 3. Построение правдоподобных конфигураций факторов

Сценарий 1. Незначительные перемены

Благоприятное отношение читателей к книгам в сравнении с электронными заменителями (B(i)) поддержано правительственной политикой (D(i)). Постепенное изменение в развитии средств электронных коммуникаций (A(ii)) и стабильные цены на бумагу и другое сырье (C(ii)).

Сценарий 2. Электронный хаос

Быстрое развитие электронных коммуникаций (A(i)) поддержано политикой правительства (D(ii)). Негативное отношение потребителей к традиционным бумажным носителям (B(ii)) сочетается с повышающейся ценой бумаги и сырья (C(ii)).

Сценарий 3. Информационное общество

Электронные носители предпочитают аудитории (B(i)), постепенное развитие рынка электронных коммуникаций (A(ii)). Поддержка государством традиционного книгопечатания (D(i)) в условиях растущих цен на сырье (C(i)).

Б. Тематические сценарии в Shell

В попытке разработать стратегии на период 25 лет с 1995 по 2020 гг. компании, входящие в группу Royal Dutch / Shell, пришли к двум глобальным сценариям. Несмотря на то, что эти сценарии могут выглядеть как «благоприятный» и «неблагоприятный», в каждом из них подразумевается менее однозначная картина будущего.

Сценарий 1. Новые рубежи

Экономическая и политическая либерализация усиливается, способствуя увеличению благосостояния стран, принявших такую политику. Однако, колоссальные потрясения происходят по мере того, как бедные страны заявляют о себе, требуя больших прав на международной арене. В то время как экономический рост в этих странах составляет 5-6%, относительное богатство развитых стран подвергается эрозии. Это порождает проблемы, поскольку утверждаются новые приоритеты и жизненные ценности. Крупнейшие компании все чаще оказываются под ударом, поскольку дешевающий капитал и рушащиеся барьеры увеличивают конкуренцию и диктуют необходимость огромных вложений в инновации. Все вместе порождает колоссальный спрос на энергоносители, что приводит к интенсификации разработки природных ресурсов и улучшению внутренней эффективности с целью удовлетворить этот спрос.

Сценарий 2. Баррикады

Либерализация ограничивается из страха обществ перед безработицей, а также утратой лидирующей роли, автономии, религиозных и культурных традиций. Это создает мир, разделенный региональными, экономическими, культурными и религиозными барьерами и раздираемый конфликтами. В таких условиях бизнесу трудно развиваться. Рынки закрыты для посторонних протекционистскими реформами правительств. Цены на нефть снижаются из-за нестабильности, а затем резко возрастают из-за войн на Ближнем Востоке. Происходит все большее отдаление богатых экономик от бедных, при этом бедные все больше маргинализируются отчасти из-за отсутствия иностранных инвестиций. В развитых странах коалиции «зеленых» и других групп способствуют восприятию энергодобывающих компаний как зла, от которого можно получать только налоги. Неблагоприятный инвестиционный климат, производимый таким восприятием, ухудшается разделенностью мира. Нищета и экологические проблемы царствуют в бедных странах, тогда как в развитых нарастают проблемы старения и уменьшения числа работоспособных граждан.

Задание:

1. Кратко опишите поведение компаний при реализации каждого из сценариев.
2. Используйте метод построения сценариев для оценки возможного будущего одной из российских отраслей.

Промежуточная аттестация (дифференцированный зачет)

При проведении промежуточной аттестации студент должен ответить на 3 вопроса (два вопроса теоретического характера и один вопрос практического характера).

При оценивании ответа на вопрос теоретического характера учитывается:

– теоретическое содержание не освоено, знание материала носит фрагментарный характер, наличие грубых ошибок в ответе (1-3 балла);

– теоретическое содержание освоено частично, допущено не более двух-трех недочетов (4-7 баллов);

– теоретическое содержание освоено почти полностью, допущено не более одного-двух недочетов, но обучающийся смог бы их исправить самостоятельно (8-11 баллов);

– теоретическое содержание освоено полностью, ответ построен по собственному плану (12-15 баллов).

При оценивании ответа на вопрос практического характера учитывается:

– ответ содержит менее 20% правильного решения (1-2 балла);

– ответ содержит 21-89% правильного решения (3-8 баллов);

– ответ содержит 90% и более правильного решения (9-10 баллов).

Контрольные вопросы к дифференцированному зачету

1. Понятие «стратегия». Стратегическое планирование – первооснова стратегического управления.
2. Процесс стратегического планирования.
3. Основные виды управленческой деятельности в рамках процесса стратегического планирования
4. Понятие распределения ресурсов
5. Необходимость адаптации к внешней среде
6. Внутренняя координация деятельности фирмы
7. Понятие организационных стратегий
8. Сущность стратегии. Стратегический план.
9. Окружение организации как совокупность двух сред.
10. Внутренняя среда. Уровни среды.
11. Внешнее окружение (мезосреда, макросреда, мегасреда).

12. Анализ макроокружения (внешней среды или среды косвенного воздействия). Задачи анализа внешней среды.
13. Состав макроокружения, характеристика его составляющих и их влияние на организацию.
14. Компоненты макроокружения (экономическая, правового регулирования, политическая, социальная, технологическая).
15. Взаимовлияние составляющих макроокружения.
16. Степень воздействия компонентов макроокружения на организацию. Система отслеживания внешней среды.
17. Среда прямого воздействия.
18. Методы наблюдения за средой прямого воздействия.
19. Среда косвенного воздействия.
20. Способы наблюдения за средой косвенного воздействия.
21. Характерные тенденции (тренды) изменения состояния отдельных факторов внешней среды.
22. Факторы составляющих макроокружения, их характер влияния на организацию, ответные реакции организации. Анализ угроз и возможностей макроокружения.
23. Проблемы развития организации, вытекающие из состояния внешней среды.
24. Анализ среды непосредственного окружения. Задачи анализа среды непосредственного окружения организации.
25. Понятие “отрасль”. Характеристика состояния и перспектив развития отрасли. Технические и экономические характеристики состояния отраслевой рыночной среды.
26. Анализ движущих сил в отрасли. Природа и характер конкурентной среды в отрасли.
27. Анализ отраслевой конкурентной среды (субъекты конкурентной среды, их угрозы, возможности, барьеры на пути вхождения потенциальных пришельцев). Пример общей оценки конкурентной среды в отрасли.
28. Схема проведения стратегического анализа рыночной ситуации. Сила конкурентной борьбы внутри отрасли.
29. Модель Портера пяти сил конкуренции. Интенсивность конкуренции, давление конкурентных сил.
30. Анализ конкурентов и их возможных действий.
31. Стратегические группы конкурентов в отрасли.
32. Карты стратегических групп конкурентов. Построение карт стратегических групп конкурентов.
33. Изменения стратегических групп. Схема исследования конкурентов.
34. Анализ поставщиков. Факторы, определяющие конкурентную силу поставщика. Характеристики деятельности поставщика. Влияние поставщика на организацию.
35. Анализ покупателей. Характеристики покупателя и его профиль. Факторы, определяющие торговую силу покупателя. Влияние покупателя на силу конкуренции в отрасли. Ключевые факторы успеха.
36. Анализ рынка рабочей силы. Обзор основных факторов непосредственного окружения и их влияния на организацию. Пример анализа влияния среды непосредственного окружения на организацию.
37. Анализ внутренней среды организации. Состав анализа. Набор ключевых внутренних факторов организации и ключевых вопросов.
38. Сильные и слабые стороны организации. SWOT-анализ. Матрица SWOT-анализа. Анализ полей матрицы. Понятия о методах составления профиля среды, критических вопросов, анализа иерархий, разработки сценариев.
39. Типы стратегий бизнеса.

40. Характеристика трех основных областей выработки стратегии поведения фирмы на рынке. Базисные (эталонные) стратегии.
41. Стратегии концентрированного роста.
42. Стратегии интегрированного роста.
43. Стратегии диверсифицированного роста.
44. Стратегии сокращения.

6. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

6.1. Список источников и литературы

Основная литература:

Басовский Л.Е. Стратегический менеджмент: учебник / Л.Е. Басовский.
- Москва: ИНФРА-М, 2021. - 365 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-16-005115-4. - Текст: электронный. - URL:
<https://znanium.com/catalog/product/1190690>.

Бизнес-планирование с оценкой рисков и эффективности проектов: Научно-практическое пособие / В.Л. Горбунов. – Москва: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2018. – 248 с. – (Наука и практика) – Текст: электронный. – URL: <https://new.znanium.com/catalog/product/924762>.

Бизнес-планирование: Учебник / под ред. проф. Т.Г. Попадюк, проф. В.Я. Горфинкеля. – Москва: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2019. – 296 с. – Текст: электронный. – URL: <https://new.znanium.com/catalog/product/1003291>.

Бизнес-планирование: Учебное пособие / М.В. Романова. – Москва: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 240 с.: 60x90 1/16. – (Профессиональное образование) (Переплёт) ISBN 978-5-8199-0290-5 – Текст: электронный. – URL: <https://new.znanium.com/catalog/product/504797>.

Методология стратегического планирования российских трансрегиональных корпораций: Монография / Ю.Н. Иванова. – Москва: НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 228 с.: 60x90 1/16. – (Научная мысль) (Обложка)

ISBN 978-5-16-011393-7 – Текст: электронный. – URL: <https://new.znaniium.com/catalog/product/522386>.

Стратегический менеджмент: учебник / под ред. д-ра экон. наук, профессора Н.А. Казаковой. — Москва: ИНФРА-М, 2022. — 320 с. — (Высшее образование). - ISBN 978-5-16-005028-7. - Текст: электронный. - URL: <https://znaniium.com/catalog/product/1843601>.

Фомичев А.Н. Стратегический менеджмент: учебник для вузов / А.Н. Фомичев. - 2-е изд. - Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2020. - 466 с. - ISBN 978-5-394-03480-0. - Текст: электронный. - URL: <https://znaniium.com/catalog/product/1093665>.

Дополнительная литература:

Корпоративный рост: модели и методы: Монография / С.С. Кузьмин. — Москва: НИЦ ИНФРА-М, 2012. — 184 с.: 60x90 1/16. — (Научная мысль; Менеджмент). (переплет) ISBN 978-5-16-005367-7 – Текст: электронный. – URL: <https://new.znaniium.com/catalog/product/260939>.

Инновационная экономика: стратегия и инструменты формирования: Учебное пособие / О.И. Донцова, С.А. Логвинов. – Москва: Альфа-М: ИНФРА-М., 2018. – 208 с. – (Магистратура). – Текст: электронный. – URL: <https://new.znaniium.com/catalog/product/944393>.

Инновационное развитие: экономика, интеллектуальные ресурсы, управление знаниями / Под ред. Б.З. Мильнера. – Москва: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 624 с.: 60x90 1/16. – (Научная мысль; Экономика). (переплет) ISBN 978-5-16-003649-6 – Текст: электронный. – URL: <https://new.znaniium.com/catalog/product/398726>.

Моделирование стоимости компании. Стратегическая ответственность советов директоров: Монография / И.В. Ивашковская. – Москва: ИНФРА-М, 2018. – 430 с. – (Научная мысль). – Текст: электронный. – URL: <https://new.znaniium.com/catalog/product/929697>.

Оценка конкурентоспособности предприятий (организаций). Теория и методология: Учебное пособие для студентов вузов по специальностям экономики и управления / В.В. Царев, А.А. Кантарович, В.В. Черныш. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 799 с.: 60x90 1/16. – (Magister) ISBN 978-5-238-01439-5 – Текст: электронный. – URL: <https://new.znaniium.com/catalog/product/881684>.

Планирование на предприятии: Учебник / В.В. Янковская. – Москва: ИНФРА-М, 2017. – 425 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс; Режим доступа: <https://new.znaniium.com>]. – (Высшее образование: Бакалавриат). – Текст: электронный. – URL: <https://new.znaniium.com/catalog/product/774205>.

Постановка системы бюджетного управления, или три координаты бизнеса: БДР, БДДС, ББЛ. – Москва: ИНФРА-М, 2018. – 304 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс; Режим доступа: <https://new.znaniium.com>]. – (Просто, кратко, быстро). – www.dx.doi.org/10.12737/1755.

Современные подходы к корпоративному риск-менеджменту: методы и инструменты / Д.В. Домашенко, Ю.Ю. Финогенова. – Москва: Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 304 с.: 60x90 1/16 (Переплёт 7БЦ) ISBN 978-5-9776-0427-7 – Текст: электронный. – URL: <https://new.znaniium.com/catalog/product/550188>.

6.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимый для изучения дисциплины

1. CORPUS. Консалтинговые услуги. Раздел «Стратегическое управление. Статьи» // <http://corpsys.ru/Articles/Strategy/>.
2. Административно-управленческий портал. Раздел «Библиотека» // <http://www.aup.ru/library/>.
3. Библиотека менеджмента. Раздел «Стратегический менеджмент» // <http://www.managment.aaanet.ru/strateg/>.

4. Социальная сеть работников образования. Раздел «Практикум по стратегическому менеджменту» // [http://nsportal.ru/npo-spo/ekonomika-i-upravlenie/ library/](http://nsportal.ru/npo-spo/ekonomika-i-upravlenie/library/)
5. Национальная электронная библиотека (НЭБ) www.rusneb.ru
6. ELibrary.ru Научная электронная библиотека www.elibrary.ru
7. Электронная библиотека Grebennikon.ru www.grebennikon.ru

6.3. Профессиональные базы данных и информационно-справочные системы

Доступ к профессиональным базам данных:

<https://www.rsuh.ru/liber/resources.php>

Информационные справочные системы:

1. Консультант Плюс
2. Гарант

7. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Для обеспечения дисциплины «Стратегический менеджмент» используется материально-техническая база образовательного учреждения: компьютерные классы и научная библиотека РГГУ.

Состав программного обеспечения:

1. Windows
2. Microsoft Office
3. Kaspersky Endpoint Security

Профессиональные полнотекстовые базы данных:

1. Национальная электронная библиотека (НЭБ) www.rusneb.ru
2. ELibrary.ru Научная электронная библиотека www.elibrary.ru
3. Электронная библиотека Grebennikon.ru www.grebennikon.ru
4. Cambridge University Press

5. ProQuest Dissertation & Theses Global
6. SAGE Journals
7. Taylor and Francis
8. JSTOR

8. ОБЕСПЕЧЕНИЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ДЛЯ ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ

В ходе реализации дисциплины используются следующие дополнительные методы обучения, текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся в зависимости от их индивидуальных особенностей:

- для слепых и слабовидящих: лекции оформляются в виде электронного документа, доступного с помощью компьютера со специализированным программным обеспечением; письменные задания выполняются на компьютере со специализированным программным обеспечением или могут быть заменены устным ответом; обеспечивается индивидуальное равномерное освещение не менее 300 люкс; для выполнения задания при необходимости предоставляется увеличивающее устройство; возможно также использование собственных увеличивающих устройств; письменные задания оформляются увеличенным шрифтом; экзамен и зачёт проводятся в устной форме или выполняются в письменной форме на компьютере.

- для глухих и слабослышащих: лекции оформляются в виде электронного документа, либо предоставляется звукоусиливающая аппаратура индивидуального пользования; письменные задания выполняются на компьютере в письменной форме; экзамен и зачёт проводятся в письменной форме на компьютере; возможно проведение в форме тестирования.

- для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: лекции оформляются в виде электронного документа, доступного с помощью компьютера со специализированным программным обеспечением; письменные задания выполняются на компьютере со специализированным программным обеспечением; экзамен и зачёт проводятся в устной форме или выполняются в письменной форме на компьютере.

При необходимости предусматривается увеличение времени для подготовки ответа.

Процедура проведения промежуточной аттестации для обучающихся устанавливается с учётом их индивидуальных психофизических особенностей. Промежуточная аттестация может проводиться в несколько этапов.

При проведении процедуры оценивания результатов обучения предусматривается использование технических средств, необходимых в связи с индивидуальными особенностями обучающихся. Эти средства могут быть предоставлены университетом, или могут использоваться собственные технические средства.

Проведение процедуры оценивания результатов обучения допускается с использованием дистанционных образовательных технологий.

Обеспечивается доступ к информационным и библиографическим ресурсам в сети Интернет для каждого обучающегося в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

- для слепых и слабовидящих: в печатной форме увеличенным шрифтом, в форме электронного документа, в форме аудиофайла.
- для глухих и слабослышащих: в печатной форме, в форме электронного документа.
- для обучающихся с нарушениями опорно-двигательного аппарата: в печатной форме, в форме электронного документа, в форме аудиофайла.

Учебные аудитории для всех видов контактной и самостоятельной работы, научная библиотека и иные помещения для обучения оснащены

специальным оборудованием и учебными местами с техническими средствами обучения:

- для слепых и слабовидящих: устройством для сканирования и чтения с камерой SARA CE; дисплеем Брайля PAC Mate 20; принтером Брайля EmBraille ViewPlus;
- для глухих и слабослышащих: автоматизированным рабочим местом для людей с нарушением слуха и слабослышащих; акустический усилитель и колонки;
- для обучающихся с нарушениями опорно-двигательного аппарата: передвижными, регулируемые эргономическими партами СИ-1; компьютерной техникой со специальным программным обеспечением.

9. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ

9.1. Планы семинарских занятий

Целью семинарских занятий является закрепление полученных на лекциях теоретических знаний и формирование профессиональных навыков, как по выполнению индивидуальных практических заданий, так и работе в отдельной рабочей группе.

План семинаров построен в точном соответствии с Тематическим планом дисциплины «Стратегический менеджмент» и включает рассмотрение всех его основных разделов.

Семинарские занятия включают: закрепление теоретических аспектов курса, обсуждение проблемных вопросов, выступление студентов с докладами и их обсуждение, разбор заданий, выполненных студентами самостоятельно, решение практических задач и ситуаций, тестирование.

По результатам работы на семинарах выставляется итоговая оценка знаний студентов по курсу.

Семинарские занятия

Тема 1.

Теория и основные понятия стратегического планирования

Цель занятия: дать студенту общее представление о системе планирования в организации и обеспечить его готовность участвовать в разработке стратегии организации, используя инструментарий стратегического менеджмента, учитывать аспекты корпоративной социальной ответственности при разработке и реализации стратегии организации.

Вопросы для обсуждения:

1. Особенности механизма стратегического планирования.
2. Сравнительный анализ различных трактовок миссии фирмы.
3. Проблемы использования системного подхода в стратегическом планировании.
4. Задачи использования ситуационного подхода в стратегическом планировании.
5. Соотношение целей и средств управления.
6. Процесс стратегического планирования
7. Учет корпоративной социальной ответственности при разработке и реализации стратегии организации.

Контрольные вопросы:

1. Планирование как вид управленческой деятельности.
2. Типы планирования.
3. Социальное планирование в управлении организацией и территорией.
Принципы социального планирования.
4. Эволюция подходов к планированию деятельности.
5. Стратегическое планирование как основа стратегического управления организацией.
6. Процесс стратегического планирования.

7. Основные виды управленческой деятельности в рамках процесса стратегического планирования.
8. Стратегическое планирование как адаптивный процесс.

Тема 2.

Методология стратегического планирования

Цель занятия: обеспечит способность студента готовность участвовать в разработке стратегии организации, используя инструментарий стратегического менеджмента, учитывать аспекты корпоративной социальной ответственности при разработке и реализации стратегии организации, анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений.

Вопросы для обсуждения:

1. Структурные элементы стратегического планирования как научного направления.
2. Принципы, цели и задачи стратегического планирования.
3. Этапы стратегического планирования.
4. Система показателей и методы стратегического планирования.
5. Совокупность методов и моделей стратегического планирования.
6. Методы, применяемые при определении миссии и целей организации.
7. Методы, применяемые при проведении выбора стратегии.
8. Методы, применяемые при проведении разработке базовой стратегии.
9. Методы, применяемые при реализации стратегии

Контрольные вопросы:

1. Объект стратегического планирования.
2. Индикативный характер стратегического планирования.

3. Формирование законодательной базы стратегического планирования в РФ.
4. Принципы стратегического планирования.
5. Этапы стратегического планирования.
6. Стратегическое планирование как составной элемент процесса управления. Цели, задачи стратегического планирования.
7. Этапы стратегического планирования.
8. Система показателей и методы стратегического планирования.
9. Стратегическое планирование на макро- и микроуровне в РФ.

Тема 3.

Анализ внешней и внутренней среды организации

Цель занятия: обеспечить готовность студента участвовать в разработке стратегии организации, используя инструментарий стратегического менеджмента, позволяющий, в частности, проводить анализ внешней и внутренней среды, анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений.

Вопросы для обсуждения

1. Стабильность внешней среды и ее роль в стратегическом управлении.
2. Способы измерения и анализа нестабильности внешней среды.
3. Сравнительный анализ методов, применяемых при проведении анализа среды.
4. Макросреда фирмы: структура, характеристики, угрозы, возможности.
5. Микросреда фирмы: структура, характеристики, угрозы, возможности.
6. Показатели нестабильности внешней среды.
7. Особенности управления по слабым сигналам.
8. Управление в условиях стратегических неожиданностей.
9. Ключевые внутренних факторов организации.

10. Особенности основных аспектов анализа внутренней среды организации.
11. Использование бенчмаркинга при проведении анализа внутренней среды.
12. Определение стратегически значимых видов деятельности.
13. Адаптации организационной структуры для успешной реализации стратегического плана.

Контрольные вопросы:

1. Анализ макроокружения.
2. Способы наблюдения за средой косвенного воздействия.
3. Анализ среды непосредственного окружения.
4. Анализ движущих сил в отрасли.
5. Природа и характер конкурентной среды в отрасли.
6. Анализ отраслевой конкурентной среды
7. Набор ключевых внутренних факторов организации и ключевых вопросов.
8. Совместное рассмотрение результатов анализа потенциала организации и анализа конкурентов.
9. Построение профиля конкурентных преимуществ.
10. Факторы, обеспечивающие конкурентные преимущества организации.
11. Определение стратегически значимых видов деятельности.
12. Необходимость адаптации организационных структур для успешной реализации принятой стратегии.

Тема 4.

Формирование базовой стратегии и стратегических альтернатив

Цель занятия: сформировать у студентов навыки анализа взаимосвязей между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений, участвовать в

разработке стратегии организации, используя инструментарий стратегического менеджмента, проводить анализ операционной деятельности организации и использовать его результаты для подготовки управленческих решений.

Вопросы для обсуждения:

1. Разработка стратегии и выбор конкурентного преимущества.
2. Базовые стратегии по матрице М.Портера.
3. Базовые стратегии как стратегии роста, сокращения и сохранения.
4. Стратегические альтернативы как набор различных частных стратегий, обеспечивающих достижение стратегических целей в рамках выбранной базовой стратегии и ограничений по ресурсам.
5. Методы и инструменты оценки альтернатив развития компаний.

Контрольные вопросы:

1. Типы конкурентных преимуществ.
2. Матрица М.Портера и ее назначение.
3. Стратегии роста, сокращения и сохранения.
4. Понятие стратегической альтернативы
5. Оценка альтернатив развития компаний.

Тема 5.

Формирование системы документов стратегического планирования

Цель занятия: ознакомить студентов с системой документов стратегического планирования, структурой отдельных документов и их взаимосвязями.

Вопросы для обсуждения:

1. Выбор стратегии и ее отражение в системе документов стратегического планирования организации.
2. Совокупность взаимосвязанных плановых документов как результат функционирования системы стратегического планирования.

3. Основные направления деятельности (стратегический план).
4. Стратегический план как ориентир для других плановых документов.
5. Стратегический план как ограничение для принятия решений относительно основных направлений деятельности и рынков.
6. План развития организации как документ системы стратегического планирования.
7. План развития как документ системы стратегического планирования.
8. План развития как ориентир для разработки плана диверсификации, ликвидационного плана, плана научно-исследовательских работ (НИР).
9. Тактические планы и система стратегического планирования.
10. План операционной (производственной) деятельности организации.
11. Программы и планы-проекты, развивающие стратегический план.
12. Конкретные проекты, подкрепляющие программы.
14. Инвестиционные проекты.
13. Адаптация планов организации к меняющимся внешним условиям
14. Содержание плана маркетинга.
15. Организационные подходы к стратегическому планированию.

Контрольные вопросы:

1. Главное содержанием стратегического плана.
2. Характеристика документа «Основные направления деятельности»
3. Особенности плана развития организации
4. Содержание плана развития
4. Отличие тактических планов от стратегических.
5. Особенности и методы составления плана операционной деятельности.
6. Состав программ системы стратегического планирования.
7. Оценка инвестиционных проектов при различных условиях финансирования и инвестирования.

9. Механизм адаптации планов к меняющимся внешним условиям развития.

10. План маркетинга и его особенности.

Тема 6.

Стратегическое планирование регионального развития

Цель занятия: сформировать у студентов навыки анализа взаимосвязей между функциональными стратегиями применительно к стратегическому развитию территорий с целью подготовки сбалансированных управленческих решений, участвовать в разработке стратегии территориального развития, используя инструментарий стратегического менеджмента, проводить анализ развития территорий и использовать его результаты для подготовки управленческих решений.

Вопросы для обсуждения:

1. Особенности регионального стратегического планирования в Российской Федерации.

2. Решение задач стратегического планирования регионального развития на федеральном и региональном уровнях.

3. Определение миссии и направлений социально-экономического развития региона.

4. Региональная стратегия как многоуровневая система.

Контрольные вопросы:

1. Региональная система стратегического планирования как совокупность взаимосвязанных плановых документов.

2. Содержание стратегического плана региона.

3. Алгоритмы стратегического планирования региона.

4. Портфельные стратегии управления экономикой.

5. Виды стратегий развития экономики региона.

6. Базовые стратегии развития региона.

7. Программы и планы-проекты, подкрепляющие стратегический план.
8. Инвестиционные проекты.
9. Механизм адаптации планов к меняющимся внешним условиям развития.
10. Целевые программы в системе стратегического планирования.

Тема 7.

Документация, регламентирующая составление стратегических планов

Цель занятия: ознакомить студентов с составом документов, регламентирующих составление стратегических планов, их структурой и порядком использования при разработке системы плановых документов.

Вопросы для обсуждения:

1. Организация стратегического планирования и регламентация последовательности этапов и обязанностей должностных лиц.
2. Регламент, регулирующий действия, касающиеся стратегического планирования организации.
3. Структура регламента.
4. Состав раздела регламента «Общие положения».
5. Цели регламента.
6. Задачи регламента.
7. Функции регламента.
8. Функции структурных подразделений и обязанности должностных лиц.
9. Цель регламента – обеспечить функционирование эффективной системы стратегического планирования и управления банком.
10. Задачи регламента.

Контрольные вопросы:

1. Регламентация последовательности этапов разработки стратегического плана.

2. Регламентация обязанностей должностных лиц при разработке стратегического плана.

2. Содержание стратегического плана региона.

3. Алгоритмы стратегического планирования региона.

4. Портфельные стратегии управления экономикой.

5. Виды стратегий развития экономики региона.

6. Базовые стратегии развития региона.

7. Программы и планы-проекты, подкрепляющие стратегический план.

8. Инвестиционные проекты.

9. Механизм адаптации планов к меняющимся внешним условиям развития.

10. Целевые программы в системе стратегического планирования.

9.2. Методические рекомендации по подготовке письменных работ

В рамках изучения дисциплины письменные работы не предусматриваются.

9.3. Иные материалы

Для проведения практических занятий могут быть использованы дополнительные материалы, включающие различные формы контрольных заданий.

АННОТАЦИЯ РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЫ

Цель курса – формирование у студентов глубоких фундаментальных теоретических и практических знаний, позволяющих ускорить их профессиональную адаптацию к деятельности современных организаций и оптимизировать их работу с учетом современного опыта в области стратегического управления.

Задачи курса:

– ознакомить студентов с концепцией и основными понятиями стратегического планирования, как особой области знаний и профессиональной сферой деятельности менеджера, связанной с управлением организацией;

– рассмотреть основные аспекты стратегического планирования и дать представление об интегрированном подходе к решению задач в этой области, с учетом современной практики;

– дать представление о характере и особенностях стратегического планирования в отечественной и зарубежной управленческой практике; задачах профессионального менеджера по решению задач стратегического планирования в современных организациях;

– ознакомить с внедрением новых принципов, форм, и методов стратегического планирования.

Знать:

– характер взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений;

– порядок разработки стратегии организации, используя инструментарий стратегического менеджмента;

– принципы формирования корпоративной социальной ответственности при разработке и реализации стратегии организации;

- порядок планирования операционной (производственной) деятельности организации;
- порядок проведения оценки инвестиционных проектов при различных условиях инвестирования и финансирования;
- принципы проведения анализа операционной деятельности организации и использовать его результаты для подготовки управленческих решений.

Уметь:

- использовать инструментарий стратегического менеджмента при разработке стратегии и стратегического плана организации;
- учитывать аспекты корпоративной социальной ответственности при разработке и реализации стратегического плана организации;
- планировать операционную (производственную) деятельность организаций;
- проводить оценку инвестиционных проектов при различных условиях инвестирования и финансирования;
- проводить анализ операционной деятельности организации и использовать его результаты для подготовки управленческих решений.
- анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений.

Владеть:

- культурой мышления, способностью к восприятию, обобщению и экономическому анализу информации, постановке цели и выбору путей ее достижения;
- новыми подходами, методами и лучшей практикой в области современного менеджмента, инструментами его информационной поддержки, которые опираются на инновационные технологии, методами реализации управленческих функций;

– практическими навыками исследования организационной динамики и совершенствования организационных процессов, методами реализации структурного синтеза.

– навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности.