

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Исаков Ирлан Жангазыевич  
Должность: Ректор  
Дата подписания: 22.11.2023 16:18:15  
Уникальный программный ключ:  
a748d5b672796bd7b37612bb23a3449357804892a0d120774ea9def3ef7a2bc0

Автономная некоммерческая организация высшего образования  
«Университет при Межпарламентской Ассамблее ЕвразЭС»

## РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

### Стратегические управленческие решения

*(наименование дисциплины)*

---

**Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент**

---

**Квалификация выпускника магистр**

---

**Направленность (профиль) Стратегическое управление организацией**

---

---

2023 г.

## 1. Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с индикаторами достижения компетенций

В процессе изучения дисциплины у обучающихся должны быть сформированы следующие компетенции:

ПК-1 Способен осуществлять руководство бизнес-анализом в организации и аналитическое обеспечение разработки стратегии изменений организации

Индикаторы достижения компетенций	Планируемые результаты обучения
<b>ИД-1 (ПК-1).</b> Выдвигает гипотезу маркетингового и социологического исследования для объяснения процесса в экономической, политической или социальной среде	<i><b>Знает</b></i>
	<b>РО-1 ИД-1 (ПК-1)</b> составляющие и последовательность маркетинговых исследований; <b>РО-2 ИД-1 (ПК-1)</b> способы организации прямого маркетинга и личных продаж;
	<i><b>умеет</b></i>
<b>ИД-2 (ПК-1).</b> Составляет инструментарий для проведения социологического и маркетингового исследования	<b>РО-3 ИД-1 (ПК-1)</b> давать оценку полученным результатам исследования и применить их в обосновании управленческого решения
	<i><b>знает</b></i>
	<b>РО-1 ИД-2 (ПК-1)</b> особенности применения инструментов маркетинговых коммуникаций и процессов восприятия информации; <b>РО-2 ИД-2 (ПК-1)</b> формы и технологии создания и распространения коммуникаций в маркетинговых средствах продвижения;
<b>ИД-3 (ПК-1).</b> Применяет маркетинговые инструменты для анализа рынка и потребителя (например, SWOT, PEST и т.д.)	<i><b>умеет</b></i>
	<b>РО-3 ИД-2 (ПК-1)</b> проводить маркетинговый аудит деятельности компаний; составлять плана маркетингового исследования и его проведения
	<i><b>знает</b></i>
	<b>РО-1 ИД-3 (ПК-1)</b> методы оценки эффективности применения маркетинговых коммуникаций; <b>РО-2 ИД-3 (ПК-1)</b> показатели эффективности маркетинговых исследований;
	<i><b>умеет</b></i>
<b>РО-3 ИД-3 (ПК-1)</b> использовать в практической деятельности организаций информацию, полученную в ходе маркетингового исследования; <b>РО-4 ИД-3 (ПК-1)</b> проводить маркетинговый анализ собранных данных; <b>РО-5 ИД-3 (ПК-1)</b> пользоваться современными технологиями сбора и анализа информации.	

## 2. Объем дисциплины в зачетных единицах

Объем дисциплины составляет 3 зачетные единицы.

### 3. Содержание дисциплины

**Проблемы стратегического менеджмента.** Конфигуратор школ стратегий. Становление школ стратегического управления. Стратегическое управление как научная дисциплина. Ключевые проблемы разработки стратегии. Современная структура школ стратегического менеджмента. Этапы изменения в стратегическом мышлении. Ресурсная школа стратегий. Школа «материнства». Стратегия конкурентного преимущества. Ключевые стратегические решения рыночного позиционирования. Определение источников конкурентного преимущества. Методы дифференциации на сегментах рынка. Создание конкурентного преимущества на рыночном сегменте. Оценка рыночной привлекательности сегмента рынка. Усиление привлекательности отрасли или рыночного сегмента. Конкурентные стратегии организаций. Типология конкурентов. Выявление действующих и потенциальных конкурентов. Анализ показателей, целей и стратегии конкурентов. Выявление сильных и слабых сторон конкурентов. Стратегические направления конкуренции. Характеристика типовых конкурентных стратегий. Стратегия дифференциации. Стратегия оптимальных издержек. Сфокусированные стратегии низких издержек и дифференциации. Стратегические преимущества вертикальной интеграции. Факторы влияния на ситуацию в отрасли. Карта конкурентных позиций на рынке.

**Методы проведения исследований в области стратегического менеджмента.** Методы организационной диагностики и структурирования проблем. Диаграмма причин и результатов в процессе идентификации проблем. Процедура всестороннего изучения проблемы и заполнения разрывов в понимании проблемной ситуации. Поле корреляции. Диаграммы полей корреляции. Гистограмма. Анализ решений. Диагностическое интервью. Структурная схема элементов развивающего интервью. Наблюдения. Структурная схема видов наблюдений. Методы поиска стратегических решений. Структура методов получения новых знаний. Экспертные методы оценки стратегических решений. Методы обработки экспертной информации. Экспертное ранжирование. Метод простой ранжировки. Метод парных сравнений. Методы активизации творческого мышления. Креативность. Стратегического мышления. Методы индивидуальной активизации творческого мышления. Методы креативного взаимодействия. Метод сценариев в построении стратегии. Методы групповой работы в решении стратегических проблем. Параметры интерактивных игр.

**Схемы разработки стратегии.** Общие методы разработки стратегий. Быстрая разработка. Схема быстрой разработки стратегии. Динамика методов разработки стратегий. Взаимосвязь факторов разработки стратегии. Общая схема разработки стратегии. Стратегические модели. Эталонные стратегии. Формальные модели и матрицы. Модель структуры стратегий развития. Модель «пяти компонентов» П. Сенге. Структура факторов, оказывающих ключевое влияние на формирования процесса самообучения организации. «Дерево решений». Модель «7S» Мак-Кинси. Основные факторы, оказывающие влияние на развитие организации. Взаимосвязь факторов. Эффект масштаба и кривая опыта. Зависимость «издержки-масштаб производства». «Мертвая петля» и «спираль удачи» в организации. Модель совершенной компании по Питерсу и Уотерману. Принципы управленческого успеха. Стратегия эпохи перемен. Сочетание методов, позволяющих определять стратегические решения в контексте внешней среды организации. Стратегия, ориентированная на лояльность. Стратегия, ведущего к поражению. Ключевые компетенции. Структура факторов ключевых компетенций. Пять конкурентных сил по М. Портеру. Конкуренция внутри отрасли. Входные барьеры в отраслевой рынок. Рыночная власть покупателей. Рыночная власть поставщиков. Угроза замещения способов удовлетворения потребности покупателей. Цепочка создания стоимости. Типы цепочек и взаимодействий между ними. Рейнжиниринг бизнес-процессов. Сбалансированная система показателей. Стратегические карты и показатели. Методы изучения профиля конкурентных позиций фирмы. Методы визуализации сравнительных характеристик конкурентоспособности фирм. Стратегические матрицы. Относительная доля рынка.

Зависимость рентабельности от относительной доли рынка. Матрица «возможность/уязвимость». Матрица «рост/рост». Матрица Дженерал Электрик/Мак-Кинси. Матрица создания/приобретения/объединения. Методы корректировки стратегии. Анализ внешней среды при корректировке стратегии. Ключевые элементы сегментов макросреды. Внешняя среда и инструменты выявления изменений. Сканирование и мониторинг внешней среды. Сегменты макроокружения. Цикл процедур анализа изменений внешней среды. Использование сценариев в разработке стратегии. Процедуры разработки сценария. Матрицы влияния на ситуацию. Оценка результатов анализа внешней среды. Матрица взаимного влияния. Связь анализа макросреды с разработкой стратегии. Влияние внешней среды на корпоративную стратегию.

**Принятие стратегических управленческих решений.** Стратегические управленческие решения. Специфика стратегических управленческих решений в сравнении с оперативными. Процессы разработки стратегического и оперативного управленческих решений. Этапы разработки стратегических управленческих решений и стратегического плана развития. Конфигуратор стратегий. Шкала эффективности стратегий. Управленческие решения в стратегическом менеджменте. Матрица планирования стратегического развития социально-экономических систем. Категории морфологической матрицы. Определение элементов философии развития. Связь между видением, миссией, целями проекта и системой показателей. Определения элементов философии реализации проекта и проверки их взаимного соответствия. Анализ стратегических решений. Анализ сегмента SWOT-матрицы решений. Матрица анализа сочетаний синергии. Анализ показателей стратегического развития системы. Альтернативы стратегических решений. Разработка альтернатив стратегического решения. Реализация философии с использованием факторов внутренней и внешней среды. Реализация философии с использованием эталонных стратегий. Проекция выделенных (приоритетных) стратегий на факторы среды. Оценка целесообразности выбора эталонных стратегий и применимости факторов среды для их реализации. Альтернативы тактических решений и использования эталонных стратегий.

**Модификация и разработка стратегии на основе ключевых компетенций.** Решения о модификации действующей стратегии. Внутренний потенциал реализации стратегии. Аспекты ресурсов и компетенций бизнеса. Выявление ключевых компетенций. Стратегические девизы. Ключевые компетенции. Ключевые компетенции и конкурентные стратегии. Уровни ключевых компетенций. Модификация и корректировка. Дихотомия стратегических характеристик организации. Сегментация прибыли от продаж. Стратегически значимые сегменты. Стратегические ключевые компетенции. Факторы опасности утраты ключевых компетенций. Задачи управления ключевыми компетенциями. Матрица компетенций. Формирование стратегических альтернатив. Типология стратегических альтернатив. Графическая модель сочетания альтернатив. Альтернативы текущей стратегии. Процессы, помогающие генерированию альтернатив. Обратная связь в системе принятия решений. Обратная связь и система показателей. Контроль как фактор оценки реализации решения. Контур обратной связи.

#### **4. Методические рекомендации по организации изучения учебной дисциплины, включая самостоятельную работу обучающихся**

Изучение дисциплины включает контактную работу обучающихся с педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях в форме занятий различных типов в соответствии со спецификой дисциплины и самостоятельную работу обучающихся в объемах соответственно учебному плану. Контактная работа может проводиться с применением электронного обучения, дистанционных образовательных технологий.

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Где возникает больше отклонений от нормы: в рамках организации или на выходе из нее?
2. Что значит решить проблему?
3. Что значит систематизировать описание проблемной ситуации?
4. Что включает в себя описание проблемной ситуации?
5. Приведите пример встроенных проблем.
6. Сформулируйте проблему в причинно-следственной форме.
7. К чему приводит рост организации без соответствующего ее развития?
8. Назовите типы формулировок проблем.
9. Сколь длительны социокультурные проблемы организации?
10. Почему необходимо переводить формулировки назывных проблем в причинно-следственные?
11. Что представляет собой проблемное поле организации?
12. Перечислите этапы диагностики проблем.
13. Какова структура целей организации?
14. Что такое конфигуратор целей организации?
15. Чем определяется направленность стратегии?
16. Приведите пример графа проблем.
17. Что представляют собой внутренне заданные цели?
18. В чем заключается процесс построения дерева целей?
19. Как расшифровывается аббревиатура SMART?
20. С какого этапа начинается решение проблем?
21. Что означает слово «стратегия»?
22. Перечислите достоинства стратегии как явления.
23. В чем недостатки стратегии как явления?
24. Что означает словосочетание «стратегическое планирование»?
25. Чем отличается стратегическое управление от оперативного?
26. В чем состоит системный подход в стратегическом управлении?
27. Назовите недостатки долгосрочного планирования.
28. Что обычно понимают под стратегией?
29. Что является методологией стратегического управления?
30. Назовите недостатки стратегического управления.

### **Задания для самоконтроля**

**Для обоснования степени влияния каждой из пяти сил (воздействие большое, среднее, незначительное), поразмышляйте и сформулируйте содержание мер по следующим параметрам конкуренции**

- Насколько велико соперничество внутри отрасли?
- Имеются ли товары-заменители?
- Можно ли ожидать вхождения в отрасль новых конкурентов?
- Велико ли влияние поставщиков на рынке?
- Каковы возможности потребителей диктовать свои условия?

**Предложите для анализа цепочку ценности, с известным для Вас содержанием. Выполните анализ данной цепочки ценностей по предложенным параметрам.**

- Помогает ли организация своим поставщикам снизить себестоимость для последующего снижения закупочной цены на покупаемые у них материалы?

- Имеет ли организация влияние, обеспечивающее ей контроль дилеров в части завышения оптовых цен?
- Какова сбытовая сеть организации?
- Имеются ли на рынке дешевые товары-заменители?
- Можно ли перераспределить затраты между убыточной и высокорентабельной продукцией организации?
- Можно ли сократить расходы организации и рационализировать операции?
- Можно ли убрать из технологического процесса высокочрезмерные этапы, передав их на субподряд (дочерним организациям, временным творческим коллективам и т.п.).
- Инвестируются ли средства в ресурсосбережение?
- Занимаются ли в организации совершенствованием этапов технологических процессов, имеющих самые высокие издержки?
- Можно ли, упростив дизайн продукции, снизить издержки?

**Проанализируйте, насколько может быть реалистичным лидерство по издержкам компании, организовавшей цепочку ценности, предложенную Вами в предыдущем кейсе.**

1. Насколько целесообразно увеличивать/сокращать: объем производимой продукции; объем оказываемых услуг; изменения, вносимые в производимую продукцию; оплату труда работников по сравнению с конкурентами; каналы сбыта; научно-исследовательскую и опытно-конструкторскую работу; усилия по повышению эффективности деятельности относительно конкурентов?

2. Нужно ли: удалить «излишества» в продукции; упростить саму разработку продукции; использовать более рациональную технологию; больше продукции продавать непосредственно потребителю; перенести мощности ближе к потребителю продукции; увеличить вертикальную интеграцию; выпускать широкую (узкую) номенклатуру товаров?

3. Как защищается лидерство по издержкам; наступает ли организация на конкурентов, имея преимущества?

4. Как организация противостоит силе покупателя?

5. Как организация защищена от диктата поставщиков?

6. Снижает ли организация цену, чтобы защититься от новых конкурентов на рынке?

7. Как защищается организация от товаров-заменителей?

8. Насколько использованы возможности по полной загрузке мощностей?

## **5. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины**

### **Основная:**

1. Моделирование бизнес-процессов : учебное пособие / А. Н. Байдаков, О. С. Звягинцева, А. В. Назаренко [и др.]. — Ставрополь : Ставропольский государственный аграрный университет, 2017. — 180 с. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/76036.html> — Режим доступа: для авторизир. пользователей

2. Кузьминов, А. В. Стратегия предприятия : учебно-методическое пособие / А. В. Кузьминов. — Симферополь : Университет экономики и управления, 2017. — 168 с. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/73284.html> — Режим доступа: для авторизир. пользователей

Юкаева, В. С. Принятие управленческих решений : учебник / В. С. Юкаева, Е. В. Зубарева, В. В. Чувикова. — Москва : Дашков и К, 2016. — 324 с. — ISBN 978-5-394-01084-2. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. —

URL: <https://www.iprbookshop.ru/60493.html> — Режим доступа: для авторизир. пользователей

#### **Дополнительная:**

1. Балыбердин, В. А. Прикладные методы оценки и выбора решений в стратегических задачах инновационного менеджмента / В. А. Балыбердин, А. М. Белевцев, Г. П. Бендерский. — 2-е изд. — Москва : Дашков и К, 2019. — 240 с. — ISBN 978-5-394-03210-3. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/85266.html> — Режим доступа: для авторизир. пользователей

2. Постников, В. М. Методы принятия решений в системах организационного управления : учебное пособие / В. М. Постников, В. М. Черненький. — Москва : Московский государственный технический университет имени Н.Э. Баумана, 2014. — 207 с. — ISBN 978-5-7038-3946-1. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/94158.html> — Режим доступа: для авторизир. пользователей

3. Хейг, П. Управленческие концепции и бизнес-модели: полное руководство / П. Хейг ; перевод В. Ионов. — Москва : Альпина Паблишер, 2019. — 370 с. — ISBN 978-5-9614-2346-4. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/124520.html> — Режим доступа: для авторизир. пользователей

#### **6. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", информационных справочных систем и профессиональных баз данных, необходимых для освоения дисциплины**

1. <http://biblioclub.ru/> – электронная библиотечная система «Университетская библиотека Онлайн»
2. <http://www.iprbookshop.ru/> – электронная библиотечная система IPR BOOKS
3. <http://www.yurist.ru>
4. <http://www.garant.ru> – ГАРАНТ: [Информационно-правовой портал]
5. Справочная правовая система Консультант Бизнес: Версия Проф

#### **7. Лицензионное программное обеспечение**

- 1С Предприятие 8 (комплект для обучения в высших и средних учебных учреждениях)
  - IBM SPSS Statistics Base Campus Edition
  - Visual Studio Community 2017
  - Python 3.5.6
  - Scala 2.12.6
  - Kotlin 1.2.71
  - Project Expert 7 for Windows
  - MS Windows 10 Pro
  - MS Windows 11 Pro
  - MS Office 2010
  - VS Office 2013
  - MS Office 2016
  - Бизнес-курс Максимум 1.4 Фирма
  - Moodle 3.8.2.

## **8. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине**

В зависимости от вида проводимых учебных занятий и форм осуществления образовательной деятельности по соответствующей образовательной программе используется следующее материально-техническое обеспечение дисциплины:

- учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа (укомплектованные специализированной мебелью и оборудованные техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории, а также имеющие наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, обеспечивающих тематические иллюстрации, соответствующие рабочим программам дисциплин);

- учебные аудитории для проведения занятий семинарского типа (с типовым оборудованием, обеспечивающим применение современных информационных технологий, и наглядными пособиями);

- компьютерные классы с демонстрационно-обучающими и обучающе-контролирующими возможностями, доступом к базам данных и Интернет;

- учебные аудитории для групповых и индивидуальных консультаций;

- учебные аудитории для текущего контроля и промежуточной аттестации;

- помещения для самостоятельной работы обучающихся (оснащенные компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду организации);

- библиотека (имеющая читальные залы и рабочие места для обучающихся, оснащенные компьютерами с доступом к базам данных и Интернет).

Для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья форма проведения занятий по дисциплине устанавливается образовательной организацией с учетом особенностей психофизического развития, индивидуальных возможностей и состояния здоровья. При определении формы проведения занятий с обучающимся-инвалидом образовательная организация должна учитывать рекомендации, данные по результатам медико-социальной экспертизы, содержащиеся в индивидуальной программе реабилитации инвалида, относительно рекомендованных условий и видов труда. При необходимости для обучающихся из числа инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья создаются специальные рабочие места с учетом нарушенных функций и ограничений жизнедеятельности. При необходимости обучающиеся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья обеспечиваются печатными и (или) электронными образовательными ресурсами в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья.