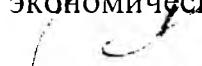


Учреждение образования  
«Белорусский государственный экономический университет»

**УТВЕРЖДАЮ**

Ректор учреждения образования  
«Белорусский государственный  
экономический университет»

 A.B. Егоров

«19» 10 2024

Регистрационный № УД-6369/24/уч.

**СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ**

Учебная программа учреждения образования  
по учебной дисциплине для специальности  
7-06-0412-02 «Бизнес-администрирование»

Учебная программа составлена на основе образовательного стандарта углубленного высшего образования ОСВО 7-06-0412-02-2023 и учебного плана по специальности 7-06-0412-02 «Бизнес-администрирование».

**СОСТАВИТЕЛИ:**

А.А. Илюкович, доцент кафедры экономики и управления учреждения образования «Белорусский государственный экономический университет», кандидат экономических наук, доцент.

О.А. Максименко, ассистент кафедры экономики и управления учреждения образования «Белорусский государственный экономический университет», магистр экономических наук.

**РЕЦЕНЗЕНТЫ:**

В.П. Елсуков, доцент кафедры бизнес-администрирования ГУО «Институт бизнеса» Белорусского государственного университета, кандидат экономических наук, доцент;

Л.С. Пацай, доцент кафедры экономики торговли и услуг учреждения образования «Белорусский государственный экономический университет», кандидат экономических наук, доцент.

**РЕКОМЕНДОВАНА К УТВЕРЖДЕНИЮ:**

Кафедрой экономики и управления учреждения образования «Белорусский государственный экономический университет»  
(протокол № 1 от «29» августа 2024 г.).

Методической комиссией по специальностям «Мировая экономика», «Бизнес-администрирование» учреждения образования «Белорусский государственный экономический университет»

(протокол № 2 от «28» 11 2024 г.).

Научно-методическим советом учреждение образования «Белорусский государственный экономический университет»  
(протокол № 2 от «18» 12 2024 г.).

## ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Учебная программа по учебной дисциплине «Стратегическое управление организацией» является одной из основных для обучающихся, получающих углубленное высшее образование, так как она отражает наиболее важные шаги, этапы и ступени процессов разработки, реализации и оценки стратегий организаций, функционирующих в рамках белорусской экономической модели.

Рассматриваются известные теории стратегического управления (менеджмента), методы стратегического планирования и анализа, модели стратегического выбора, типовые и функциональные стратегии развития предприятий, контроллинг в системе стратегического управления, стратегии в международном развитии корпораций, методы оценки стратегий.

**Цель** преподавания учебной дисциплины – развитие у магистрантов системных знаний по методологии и методике создания стратегий в процессе стратегического управления организацией, навыков и инструментальных средств проведения рыночных исследований в условиях экономической нестабильности, высокой динамики социальной среды.

**Задачи** учебной дисциплины (применение требований к степени):

- изучить подходы и методологию организации и практической реализации стратегического управления организацией и в ее структурных подразделениях;
- освоить методы стратегического анализа организации и её среды, основные стратегии конкуренции, занятия и удержания рыночных позиций;
- освоить технологию планирования и реализации стратегии организации вплоть до уровня первичных хозяйственных звеньев;
- отработать на практических занятиях методы управления инновациями от возникновения идеи до ее реализации, сформировать у студентов системное стратегическое мышление.

В результате изучения учебной дисциплины «Стратегическое управление организацией» формируются следующие **компетенции**

**универсальные:**

обеспечивать коммуникации, проявлять лидерские навыки, быть способным к командообразованию и разработке стратегических целей и задач;

развивать инновационную восприимчивость и способность к инновационной деятельности;

**углубленные профессиональные:**

владеть методиками планирование и прогнозирование деятельности организаций;

интегрировать различные аспекты бизнеса в процессе принятия решений и выработки стратегии организации;

использовать инструменты стратегического анализа и планирования

для разработки стратегического плана организации.

**В результате освоения учебной дисциплины магистрант должен знать:**

- основные концепции стратегического управления организацией;
- методы стратегического планирования и анализа;
- модели стратегического выбора;
- типовые и функциональные стратегии развития организаций;
- принципы и методы контроллинга в системе стратегического управления организацией;
- виды и формы стратегий в международном развитии корпораций;
- методы оценки стратегий организаций;

**уметь:**

- провести анализ деятельности организации в разрезе структурных подразделений и её внешней среды, и количественно оценить различные варианты её поведения в будущем;
- сформировать миссию и цели, разработать стратегии всех хозяйственных подразделений и общую стратегию организации с учетом спроса на рынке, внешней среды и внутреннего положения её в целом;
- организовать разработку и реализацию инновационной политики с развертыванием ее до низовых хозяйственных звеньев, обеспечивающую конкурентоспособность организации на длительную перспективу;

**иметь навык:**

- использования знаний основных концепций стратегического управления организацией;
- работы со способами анализа внешней среды организации;
- применения методов анализа деятельности организации в разрезе структурных подразделений;
- реализации методов стратегического планирования и количественной оценки различных вариантов перспективных стратегий управления организацией.

Методология преподавания учебной дисциплины предполагает использование активных методов обучения, в частности, проведения деловых игр и круглых столов, групповых дискуссий по вопросам практики принятия конкретных экономических решений на отечественных и зарубежных предприятиях.

Изложение материала учебной дисциплины предполагает сочетание трех блоков:

1. Теоретического. Изучение вопросов методологии стратегического управления организацией, теоретическое освоение знаний, связанных с рыночным равновесием и неравновесием, выявление и формулирование актуальных научных проблем потребительского спроса, предложения и

потребительского поведения; исследование современных представлений о предпринимательстве, фирмах, издержках и прибыли.

2. Практического. На практических занятиях, а также в ходе самостоятельной работы магистранты смогут закрепить полученные знания путем разбора ситуаций и решения реальных бизнес-задач. Знания, приобретенные в процессе освоения данной дисциплины, должны быть использованы при подготовке магистерских работ. В освоение курса используются лекции с презентациями. Освоение тем по технологии PBL (мозговой штурм по выделению проблем, поиск информации по решению проблем, выработка индивидуальных или групповых решений, итоговое обсуждение с обменом знаниями).

3. Творческого. Использование методов творческого поиска, в частности генерации идей, синектики, морфологического анализа в процессе подготовки решений по тематике проводимых практических занятий.

Развитие методологии стратегического управления организацией на основе использования инструментария микро- и макроэкономического анализа в практической управленческой деятельности, позволит: использовать информационно-аналитическую поддержку подготовки и принятия управленческих решений; формировать профессиональные навыки для выработки оптимальных управленческих решений; повысить эффективность хозяйственной деятельности организации, улучшать свои позиции на рынке.

Учебная дисциплина «Стратегическое управление организацией» относится к модулю «Функциональные области менеджмента – 1» компонента «Управленческая экономика».

#### **Связи с другими дисциплинами:**

- основные экономические учебные дисциплины, такие как «Экономическая теория», «Микроэкономика», «Макроэкономика», «Планирование и прогнозирование», «Стратегический анализ»;
- дополнительные учебные дисциплины, такие как «Статистика», «Экономико-математическое моделирование», и др.;
- общественные дисциплины и ряд других дисциплин.
- модуль «Государственный компонент» и дисциплина «Управленческая экономика»;
- модуль «Информационно-аналитический» и дисциплина «Управление информационными системами», «Прикладные количественные методы в управлении»;
- модуль «Управление» и дисциплинами «Управление инвестициями и инновациями», «Экономический рост и развитие».

Форма получения высшего образования: дневная, заочная.

В соответствии с учебным планом университета на изучение учебной дисциплины отводится:

общее количество учебных часов составляет – 216:

аудиторных – 72 часа (для дневной формы получения углубленного высшего образования).

Распределение аудиторного времени по курсам и семестрам:

2 семестр: лекции – 36 часов; семинарские занятия – 36 часов.

Самостоятельная работа – 144 часа.

Аудиторных – 16 часов (для заочной формы получения углубленного высшего образования)

Распределение аудиторного времени по курсам и семестрам:

установочная сессия: лекции – 6 часов;

1 семестр: лекции – 6 часов, семинарские занятия – 2 часа;

2 семестр: лекции – 2 часа, семинарские занятия – 6 часов.

Самостоятельная работа – 200 часов.

Трудоемкость – 6 з.е.

Формы промежуточной аттестации – экзамен.

## **СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОГО МАТЕРИАЛА**

### **Тема 1. Конкурентные преимущества и факторы успеха**

Стратегический синергизм. Концепция синергизма. Виды синергизма. Конкурентное преимущество организаций. Компетенции компаний как основы конкурентного преимущества организаций. Конкурентно значимые виды деятельности. Факторы успеха. Предпосылки развития стратегического управления организациями Республики Беларусь. Сущность корпоративных стратегий в управлении организацией. Место стратегического управления в общей системе управления организацией.

### **Тема 2. Стратегический синергизм методологическая и методическая основа разработки стратегий**

Концепция синергизма. Виды синергизма. Начальный и операционный синергизм. Симметрия и совместные эффекты. Структура для оценки синергизма. Сильные и слабые стороны, Конкурентный профиль и профиль компетенций.

### **Тема 3. Стратегические решения: методы и инструменты разработки, принятия и реализации**

Сущность управленческих решений и их классификация. Процесс подготовки, принятия и реализации управленческих решений. Среда выработки управленческих решений и ее влияние на оценку их результативности. Модели и методы подготовки и обоснования решений. Подходы и способы принятия управленческих решений. Аналитические средства обоснования решений в условиях определенности. Выработка решения в условиях риска, в условиях неопределенности.

### **Тема 4. Процесс планирования стратегии**

Стратегическое планирование. Элементы стратегического выбора. Стратегические цели организации. Использование метода «сценариев будущего» в стратегическом управлении. Анализ внешней среды, РЕП-модель анализа макросреды окружения. Пять сил конкуренции М. Портера. Анализ сильных и слабых сторон организации. Оценка стратегической ситуации организации.

### **Тема 5. Составные элементы и процесс стратегического управления организацией**

Стратегические единицы бизнеса. Кривая накопленного опыта и её сущность в стратегическом управлении организацией. Концепция жизненного цикла в управлении организацией. Модели поведения организаций и их влияние в стратегическом управлении. Процесс стратегического управления организацией.

## **Тема 6. Стратегии в системе стратегического управления организацией**

Системный и ситуационный подходы в стратегическом управлении. Приростное и предпринимательское организационное поведение. Сущность стратегического управления. Объекты и проблемы стратегического управления.

## **Тема 7. Стратегии конкурентной борьбы**

Стратегия конкурентной борьбы. Конкурентная стратегия. Стратегия лидерства по издержкам (виолентная стратегия). Стратегия дифференциации (патиентная стратегия). Стратегия концентрации (фокусирования). Эксплерентная (пионерская) стратегия. Коммутантная стратегия.

## **Тема 8. Модели стратегического выбора**

Матрица возможностей И. Ансоффа (товары-рынки). Типовые конкурентные стратегии М. Портера. Стратегии Ф. Котлера. Теория ключевых компетенций корпорации Г. Хамела и К. Прохлада. Теория М. Трейси и Ф. Вирсема. Модели стратегического выбора в зависимости от жизненного цикла продуктов. Бенчмаркинг.

## **Тема 9. Стратегический анализ внешней и внутренней среды организации**

Структура и цели анализа внешней среды организации. Стратегический анализ макросреды организации. Методы отраслевого и конкурентного анализа. Цели и содержание внутрифирменного стратегического анализа. Определение сильных и слабых сторон организации. Стратегический анализ издержек и цепочка создания стоимости. Конкурентоспособность организации и конкурентные преимущества. Корпоративный профиль организации.

## **Тема 10. Анализ альтернатив и выбор стратегии**

Стадии и факторы выбора стратегии. Стратегическая сегментация внешнего окружения. Виды базовых стратегий. Преимущества и недостатки способов вхождения в новый бизнес. Матрица возможностей по товарам/рынкам. Методы доводки стратегии. Определение позиции организации на рынке. Матрица БКГ. Временной аспект стратегии.

## **Тема 11. Типовые стратегии развития организации**

Сущность, содержание и классификации типовых стратегий развития организаций. Уровни управления. Стратегия диверсификации. Стратегия горизонтальной интеграции. Стратегия вертикальной интеграции. Стратегия сужения поля деятельности. Стратегия ликвидации.

## **Тема 12. Функциональные стратегии развития организации**

Стратегия маркетинга. Финансовая стратегия. Инновационная стратегия. Стратегия производства. Социальная стратегия. Стратегия организационных изменений. Экологическая стратегия. Стратегия роста, этапы, базовые стратегические альтернативы. Стратегии стабилизации. Стратегия выживания.

## **Тема 13. Управление реализацией стратегии**

Характеристика и условия реализации стратегии. Схема процесса реализации стратегии. Бюджетирование, критерии и методы оценки результатов работы, интеграционные процессы. Сбалансированная система показателей (ССП). Набор стандартных обязательных элементов ССП. Виды стратегических изменений фирмы. Организационная структура организации, ориентированной на стратегический менеджмент, концептуальная схема её структуры. Организационная культура. Проведение стратегических изменений. Система планов развития фирмы. Распределение стратегических ресурсов. Разработка и реализация инновационной политики с развертыванием ее до всех структурных подразделений.

## **Тема 14. Портфельные методы стратегического анализа**

Сущность и этапы портфельного стратегического анализа. Матрица И. Ансоффа. Трехмерная схема Д. Абеля. Матрица Boston Consulting Group (BCG). Матрица Mckinsey/GE. Матрица ADL/LC. Матрица Shell/DPM.

## **Тема 15. Комплексные методы стратегического анализа**

Разработка и выбор стратегии организации. Интеграция стратегической информации и результатов анализа, как внешней среды, так и его внутренней среды. Обоснование стратегических действий организации с использованием неполной информации, не учитывающей тех или иных важных аспектов деятельности (управление ресурсами, организационная структура, оптимизация бизнес-процессов и т.д.) влечет за собой стратегические ошибки и кризисную ситуацию. Для преодоления данной проблемы необходимо применение комплексных методов анализа и принятия решений, позволяющих учесть высокую степень неопределенности условий функционирования организации и многообразие взаимосвязей внутри и вне организации.

## **Тема 16. Методы стратегического анализа**

Комплексные методы стратегического анализа. SWOT– анализ, SPASE– анализ. Портфельные методы стратегического анализа. Матрица МакКинзи. Модель 7S.

## **Тема 17. Стратегии международного развития, цепочек создания добавленной стоимости**

Причины появления международных стратегий. Направления международного стратегического развития (дочернее предприятие, совместное предприятие, лицензирование, франчайзинг, оффшорное производство, экспорт-импорт). Управление стратегическими альянсами: понятие «Стратегический альянс» (СА); классификация СА, мотивы создания СА, жизненный цикл СА; управление СА. Глобальные цепочки поставок, создания стоимости и производства.

## **Тема 18. Контроллинг в системе стратегического управления**

Содержание и функции контроллинга. Стратегический и оперативный контроллинг. Контроллинг в стратегическом управлении организацией.

## **Тема 19. Оценка реализации стратегии организации**

Значительное количество перспективных и многообещающих стратегий организаций не находят практического воплощения, так как возникают сложности и препятствия на этапе их внедрения и реализации. Причиной тому служит ряд обстоятельств, которые появляются в процессе реализации стратегии и препятствуют успешному её внедрению. Рассмотрению основных подходов, систем и инструментов реализации стратегии организации и мониторинга за данным процессом служит содержание данной темы. Процесс реализации стратегии организации. Система управления организацией, Система контроля реализации стратегии организации. Классификация систем контроля. Уровни управления и система контроля реализации стратегии.

## **Тема 20. Оценка стратегии деятельности организации**

Элементы системы оценки. Критерии оценки. Методы выбора стратегии.

## **Тема 21. Стратегия организации в условиях санкций**

Санкции и их влияние на стратегию развития организаций. Поток новых рынков сбыта. Диверсификация поставщиков. Импортозамещение. Использование участия Республики Беларусь в международных организациях (ШОС, БРИКС др.). Роль Союзного государства в разработке стратегии развития организации

## **Тема 22. Белорусская экономика в условиях санкций**

Оценка состояния и устойчивости белорусской экономики в условиях санкций.

### **Тема 23. Антикризисная составляющая в стратегии развития организации**

Законодательная база антикризисного регулирования. Роль и сущность закона «Об урегулировании неплатёжеспособности». Основные причины и положения антикризисной стратегии организации в условиях белорусской экономической модели.

Особенности белорусского законодательства. Закон РБ «Об урегулировании неплатёжеспособности».

**УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКАЯ КАРТА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ**  
**«СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ»**  
 Дневная форма получения углубленного высшего образования

Номер раздела, темы	Название раздела, темы	Количество аудиторных часов				Количество часов управляемой самостоятельной работы			Литература	Форма контроля знаний
		Лекции	Практические занятия	Семинарские занятия	Лабораторные занятия	Лекции	Практические занятия	Семинарские занятия		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
<b>2 семестр</b>										
Тема 1	Конкурентные преимущества и факторы успеха	2		-	-	-	-	-	Блок-конспект [3], [9], [10]	Устные опросы
Тема 2	Стратегический синергизм методологическая и методическая основа разработки стратегий		2	-	-	-	-	-	Презентационный материал [10], [13], [14]	Групповая работа
Тема 3	Стратегические решения: методы и инструменты разработки, принятия и реализации	2		-	-	-	-	-	Блок-конспект [2], [15], [18]	Устные опросы
Тема 4	Процесс планирования стратегии		2	-	-	-	-	-	Презентационный материал, ситуации и деловые игры [15], [18]	Групповая работа
Тема 5	Составные элементы и процесс стратегического управления организацией	4		-	-	-	-	-	Блок-конспект [4], [5], [7], [10]	Устные опросы

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Тема 6	Стратегии в системе стратегического управления организацией		4	-	-	-	-	-	Презентационный материал [19], [21], [22]	Работа в микрогруппах
Тема 7	Стратегии конкурентной борьбы	4		-	-	-	-	-	Блок-конспект [5], [7], [12]	Устные опросы
Тема 8	Модели стратегического выбора		4	-	-	-	-	-	Презентационный материал, ситуации и деловые игры [7], [12], [13]	Ситуации и деловые игры Работа в микрогруппах
Тема 9	Стратегический анализ внешней и внутренней среды организации	4		-	-	-	-	-	Блок-конспект [4], [6], [7]	Работа в микрогруппах
Тема 10	Анализ альтернатив и выбор стратегии		4	-	-	-	-	-	Презентационный материал, ситуации и деловые игры [8], [11], [16]	Индивидуальная письменная работа, Работа в микрогруппах
Тема 11	Типовые стратегии развития организаций	4		-	-	-			Блок-конспект [1], [2], [6], [8], [15]	Устные опросы
Тема 12	Функциональные стратегии развития организации		4	-	-	-	-	-	Презентационный материал [1], [2], [9], [10], [11]	Групповая работа
Тема 13	Управление реализацией стратегии	4		-	-	-	-	-	Блок-конспект [1], [7], [17], [20]	Устные опросы
Тема 14	Портфельные методы стратегического анализа		4	-	-	-	-	-	Презентационный материал, ситуации и деловые игры [7], [17], [20]	Групповая работа, Тесты
Тема 15	Комплексные методы стратегического анализа	4		-	-	-	-	-	Блок-конспект [4], [15], [16], [18]	Устные опросы

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Тема 16	Методы стратегического анализа		4	-	-	-	-	-	Презентационный материал, ситуации и деловые игры [4], [15], [16], [18]	Групповая работа, Тесты
Тема 17	Стратегии международного развития, цепочек создания добавленной стоимости	2		-	-	-	-	-	Блок-конспект [6], [15], [20], [21]	Устные опросы
Тема 18	Контроллинг в системе стратегического управления		2	-	-	-	-	-	Презентационный материал, ситуации и деловые игры [6], [7], [8], [15]	Групповая работа, Разбор кейсов
Тема 19	Оценка реализации стратегии организации	2		-	-	-	-	-	Блок-конспект [2], [5], [11]	Устные опросы
Тема 20	Оценка стратегии деятельности организации		2	-	-	-	-	-	Презентационный материал, ситуации и деловые игры [2], [5], [11]	Групповая работа, Разбор кейсов
Тема 21	Стратегия организации в условиях санкций	2		-	-	-	-	-	Блок-конспект [17], [21]	Экспресс-опрос
Тема 22	Белорусская экономика в условиях санкций		2	-	-	-	-	-	Презентационный материал, ситуации и деловые игры [17], [21]	Тесты и задания
Тема 23	Антикризисная составляющая в стратегии развития организации	2	2						Блок-конспект Презентационный материал, ситуации и деловые игры [11], [12]	Экспресс-опрос, Индивидуальная письменная работа
<b>Итого 2 семестр</b>		<b>36</b>	<b>36</b>	-	-	-	-	-		<b>Экзамен</b>
<b>Всего часов</b>		<b>36</b>	<b>36</b>							

**УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКАЯ КАРТА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ**  
**«СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ»**  
**Заочная форма получения углубленного высшего образования**

Номер раздела, темы	Название раздела, темы	Количество аудиторных часов				Литература	Форма контроля знаний
		Лекции	Практические занятия	Семинарские занятия	Лабораторные занятия		
1	2	3	4	5	6	10	11
<b>1 семестр</b>							
Тема 1	Конкурентные преимущества и факторы успеха	1		-	-	Блок-конспект [3], [9], [10]	Устные опросы
Тема 2	Стратегический синергизм методологическая и методическая основа разработки стратегий		1	-	-	Презентационный материал [10], [13], [14]	Групповая работа
Тема 3	Стратегические решения: методы и инструменты разработки, принятия и реализации	1		-	-	Блок-конспект [2], [15], [18]	Устные опросы
Тема 4	Процесс планирования стратегии		1	-	-	Презентационный материал, ситуации и деловые игры [15], [18]	Групповая работа
Тема 5	Составные элементы и процесс стратегического управления организацией	0,5		-	-	Блок-конспект [4], [5], [7], [10]	Устные опросы

1	2	3	4	5	6	10	11
Тема 6	Стратегии в системе стратегического управления организацией		0,5	-	-	Презентационный материал [19], [21], [22]	Работа в микрогруппах
Тема 7	Стратегии конкурентной борьбы	0,5		-	-	Блок-конспект [5], [7], [12]	Устные опросы
Тема 8	Модели стратегического выбора		0,5	-	-	Презентационный материал, ситуации и деловые игры [7], [12], [13]	Ситуации и деловые игры Работа в микрогруппах
Тема 9	Стратегический анализ внешней и внутренней среды организации	1		-	-	Блок-конспект [4], [6], [7]	Работа в микрогруппах
Тема 10	Анализ альтернатив и выбор стратегии		1	-	-	Презентационный материал, ситуации и деловые игры [8], [11], [16]	Индивидуальная письменная работа, Работа в микрогруппах
Тема 11	Типовые стратегии развития организаций	1		-	-	Блок-конспект [1], [2], [6], [8], [15]	Устные опросы
Тема 12	Функциональные стратегии развития организаций		1	-	-	Презентационный материал [1], [2], [9], [10], [11]	Групповая работа
Тема 13	Управление реализацией стратегии	1		-	-	Блок-конспект [1], [7], [17], [20]	Устные опросы
<b>Итого 1 семестр</b>		<b>6</b>	<b>2</b>				
<b>2 семестр</b>							
Тема 14	Портфельные методы стратегического анализа		0,5	-	-	Презентационный материал, ситуации и деловые игры [7], [17], [20]	Групповая работа, Тесты
Тема 15	Комплексные методы стратегического анализа	1		-	-	Блок-конспект [4], [15], [16], [18]	Устные опросы

1	2	3	4	5	6	10	11
Тема 16	Методы стратегического анализа		0,5	-	-	Презентационный материал, ситуации и деловые игры [4], [15], [16], [18]	Групповая работа, Тесты
Тема 17	Стратегии международного развития, цепочек создания добавленной стоимости	1		-	-	Блок-конспект [6], [15], [20], [21]	Устные опросы
Тема 18	Контроллинг в системе стратегического управления		0,5	-	-	Презентационный материал, ситуации и деловые игры [6], [7], [8], [15]	Групповая работа, Разбор кейсов
Тема 19	Оценка реализации стратегии организации	1		-	-	Блок-конспект [2], [5], [11]	Устные опросы
Тема 20	Оценка стратегии деятельности организации		0,5	-	-	Презентационный материал, ситуации и деловые игры [2], [5], [11]	Групповая работа, Разбор кейсов
Тема 21	Стратегия организации в условиях санкций	0,5		-	-	Блок-конспект [17], [21]	Экспресс-опрос
Тема 22	Белорусская экономика в условиях санкций		0,5	-	-	Презентационный материал, ситуации и деловые игры [17], [21]	Тесты и задания
Тема 23	Антикризисная составляющая в стратегии развития организации	0,5	0,5			Блок-конспект Презентационный материал, ситуации и деловые игры [11], [12]	Экспресс-опрос, Индивидуальная письменная работа
<b>Итого 2 семестр</b>		<b>2</b>	<b>6</b>	<b>-</b>	<b>-</b>		<b>Экзамен</b>
<b>Всего часов</b>		<b>8</b>	<b>8</b>				

## ИНФОРМАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

### Литература

#### **Основная:**

1. Бережнов, Г. В. Стратегическая модель предприятия будущего : монография / Г. В. Бережнов. – 5-е изд. – М. : Дашков и К, 2023. – 309 с.
  2. Воронин, А. Д. Операционный менеджмент : учебник для студентов учреждений высшего образования по специальности магистратуры «Бизнес-администрирование» / А. Д. Воронин, А. В. Королев. – Минск : Вышэйшая школа, 2022. – 317 с.
  3. Воронин, А. Д. Стратегический менеджмент : учебник для студентов учреждений высшего образования по специальности магистратуры «Бизнес-администрирование» / А. Д. Воронин, А. В. Королев. – Минск : Вышэйшая школа, 2022. – 272 с.
  4. Грант, Р. Современный стратегический анализ : [учебник для слушателей, обучающихся по программе «Мастер делового администрирования»] / Р. Грант ; [перевел с англ. С. Дмитриев]. – 9-е изд. – СПб. [и др.] : Питер, 2018. – 670 с.
  5. Зуб, А. Т. Управление стратегическими изменениями в организациях : учебник для студентов, обучающихся в магистратуре по управлению специальностям / А. Т. Зуб. – М. : ФОРУМ : ИНФРА-М, 2017. – 383 с.
  6. Ламбен, Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок : учебник для слушателей, обучающихся по программе «Мастер делового администрирования» / Ламбен Ж.-Ж., Р. Чумпилас, И. Шулинг ; [пер. с англ. И.И. Малкова]. – 2-е изд. – СПб. [и др.] : Питер, 2020. – 927 с.
  7. Портных, В. В. Стратегия бизнеса / В. В. Портных. – 4-е изд. – М. : Дашков и К, 2021. – 273, [1] с.
  8. Смольский, А. П. Практический менеджмент: инструменты, стратегия и тактика управления : учеб. пособ. / А. П. Смольский. – Минск : Мисанта, 2021. – 443, [2] с.
- Дополнительная:**
9. Акмаева, Р. И. Стратегический менеджмент : учеб. пособ. / Р. И. Акмаева. – М. : Русайнс, 2024. – 251 с. – ISBN 978-5-466-06544-2. – URL: <https://book.ru/book/953705>. (Дата обращения: 10.06.2024).
  10. Антонов, Г. Д. Стратегическое управление организацией : учеб. пособ. / Г. Д. Антонов, О. П. Иванова, В. М. Тумин. – М. : ИНФРА-М, 2020. – 239 с. – (Высшее образование: Бакалавриат). –URL: <https://znanium.com/catalog/product/1057763>. (Дата обращения: 10.06.2024).
  11. Бережнов, Г. В. Стратегическая модель предприятия будущего : монография / Г. В. Бережнов. – 5-е изд. - М. : Дашков и К, 2023. – 310 с. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/2084461>. (Дата обращения: 10.06.2024).
  12. Блинов, А. О. Управление изменениями : учебник / А. О. Блинов, Н. В. Угрюмова. – 4-е изд., стер. – М. : Дашков и К°, 2023. – 303 с. : ил., табл.,

- схем. – (Учебные издания для бакалавров). – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=710927>. (Дата обращения: 10.06.2024).
13. Воронин, А. Д. Операционный менеджмент : учебник / А. Д. Воронин, А. В. Королев. – Минск : Вышэйшая школа, 2022. – 318 с. – URL: <https://e.lanbook.com/book/275672>. (Дата обращения: 10.06.2024).
14. Воронин, А. Д. Стратегический менеджмент : учебник / А. Д. Воронин, А. В. Королев. – Минск : Вышэйшая школа, 2022. – 272 с. – URL: <https://e.lanbook.com/book/275678>. (Дата обращения: 10.06.2024).
15. Гужина, Г. Н. Проектирование стратегического развития предприятия : монография / Г. Н. Гужина, А. А. Гужин. – М. : Русайнс, 2024. – 106 с. – URL: <https://book.ru/book/954871>. (Дата обращения: 10.06.2024).
16. Дуненкова, Е. Н. Стратегический анализ и управление развитием организации : учебник / Е. Н. Дуненкова, С. И. Онищенко. – М. : Русайнс, 2024. – 191 с. – URL: <https://book.ru/book/953542>. (Дата обращения: 10.06.2024).
17. Зуб, А. Т. Управление стратегическими изменениями в организациях : учебник / А. Т. Зуб. – М. : ФОРУМ : ИНФРА-М, 2019. – 384 с. – (Высшее образование). – URL: <https://znanium.com/catalog/product/986901>. (Дата обращения: 10.06.2024).
18. Мрочковский, Н. С. Стратегическое планирование перспектив развития моделей управления организациями в цифровой экономике : монография / Н. С. Мрочковский. – М. : Русайнс, 2021. – 92 с. – URL: <https://book.ru/book/942038>. (Дата обращения: 10.06.2024).
19. Николаев, А. А. Стратегическое управление организацией : учебник / А. А. Николаев ; Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации. – М. : Прометей, 2023. – 598 с. : табл., схем. – (Высшее образование: магистратура). – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=701072>. (Дата обращения: 10.06.2024).
20. Плахин, А. Е. Стратегическое управление развитием промышленных парковых структур кластерного типа : монография / А. Е. Плахин. – М. : ИНФРА-М, 2017. – 218 с. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/925472>. (Дата обращения: 10.06.2024).
21. Портных, В. В. Стратегия бизнеса : учеб.-практ. пособ. / В. В. Портных. – 6-е изд. – М. : Дашков и К, 2023. – 274 с. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/2084466>. (Дата обращения: 10.06.2024).
22. Репина, Е. А. Теоретические и практические аспекты формирования стратегии развития организации : монография / Е. А. Репина. – М. : Русайнс, 2019. – 109 с. – URL: <https://book.ru/book/935894>. (Дата обращения: 10.06.2024).

## Перечень вопросов для проведения экзамена

1. Стратегический синергизм. Концепция синергизма. Виды синергизма. Начальный и операционный синергизм. Симметрия и совместные эффекты. Структура для оценки синергизма.
2. Конкурентное преимущество организаций. Компетенции компаний как основы конкурентного преимущества организаций. Конкурентный профиль и профиль компетенций. Конкурентно значимые виды деятельности. Факторы успеха.
3. Предпосылки развития стратегического управления организациями Республики Беларусь.
4. Сущность корпоративных стратегий в управлении организацией. Типы корпоративных стратегий.
5. Место стратегического управления в общей системе управления организацией.
6. Сущность управленческих решений и их классификация. Процесс подготовки, принятия и реализации управленческих решений.
7. Среда выработки управленческих решений и ее влияние на оценку их результативности. Модели и методы подготовки и обоснования решений. Подходы и способы принятия управленческих решений.
8. Аналитические средства обоснования решений в условиях определенности. Выработка решения в условиях риска, в условиях неопределенности.
9. Стратегическое планирование. Элементы стратегического выбора. Стратегические цели организации. Использование метода «сценариев будущего» в стратегическом управлении.
10. Анализ внешней среды, РЕП-модель анализа макросреды окружения. Пять сил конкуренции М. Портера. Анализ сильных и слабых сторон организации. Оценка стратегической ситуации организации.
11. Стратегические единицы бизнеса. Кривая накопленного опыта и её сущность в стратегическом управлении организацией. Концепция жизненного цикла в управлении организацией.
12. Модели поведения организаций и их влияние в стратегическом управлении. Процесс стратегического управления организацией.
13. Системный и ситуационный подходы в стратегическом управлении. Приростное и предпринимательское организационное поведение.
14. Сущность стратегического управления. Объекты и проблемы стратегического управления.
15. Стратегия конкурентной борьбы. Конкурентная стратегия. Стратегия лидерства по издержкам (виолентная стратегия).

16. Стратегия дифференциации (патиентная стратегия). Стратегия концентрации (фокусирования). Эксплерентная (пионерская) стратегия. Коммутантная стратегия.
17. Матрица возможностей И. Ансоффа (товары-рынки). Типовые конкурентные стратегии М. Портера. Стратегии Ф. Котлера.
18. Теория ключевых компетенций корпорации Г. Хамела и К. Прохлада. Теория М. Трейси и Ф. Вирсема.
19. Модели стратегического выбора в зависимости от жизненного цикла продуктов. Бенчмаркинг.
20. Структура и цели анализа внешней среды организации. Стратегический анализ макросреды организаций.
21. Методы отраслевого и конкурентного анализа.
22. Цели и содержание внутрифирменного стратегического анализа. Определение сильных и слабых сторон организации.
23. Стратегический анализ издержек и цепочка создания стоимости.
24. Корпоративный профиль организации. Стадии и факторы выбора стратегии. Стратегическая сегментация внешнего окружения.
25. Виды базовых стратегий. Преимущества и недостатки способов входления в новый бизнес.
26. Матрица возможностей по товарам/рынкам. Методы доводки стратегии. Определение позиции организации на рынке. Временной аспект стратегии.
27. Сущность, содержание и классификации типовых стратегий развития организации. Уровни управления в компании.
28. Стратегия диверсификации. Стратегия горизонтальной интеграции. Стратегия вертикальной интеграции. Стратегия сужения поля деятельности. Стратегия ликвидации.
29. Стратегия маркетинга. Финансовая стратегия. Инновационная стратегия.
30. Стратегия производства. Социальная стратегия. Стратегия организационных изменений. Экологическая стратегия.
31. Стратегия роста, этапы, базовые стратегические альтернативы. Стратегии стабилизации. Стратегия выживания.
32. Характеристика и условия реализации стратегии. Схема процесса реализации стратегии.
33. Бюджетирование, критерии и методы оценки результатов работы, интеграционные процессы.
34. Сбалансированная система показателей (ССП). Набор стандартных обязательных элементов ССП. Виды стратегических изменений фирмы.
35. Организационная структура организации, ориентированной на стратегический менеджмент, концептуальная схема её структуры.
36. Организационная культура. Проведение стратегических изменений.

37. Система планов развития фирмы. Распределение стратегических ресурсов.
38. Разработка и реализация инновационной политики с развертыванием ее до всех структурных подразделений.
39. Сущность и этапы портфельного стратегического анализа. Трехмерная схема Д. Абеля. Матрица Boston Consulting Group (BCG). Матрица Mckinsey/GE. Матрица ADL/LC. Матрица Shell/DPM.
40. Интеграция стратегической информации и результатов анализа внешней и внутренней среды. Обоснование стратегических действий организации с использованием неполной информации, не учитывающей ряд аспектов деятельности (управление ресурсами, организационная структура, оптимизация бизнес-процессов и т.д.).
41. Комплексные методы анализа и принятия решений. SWOT–анализ, SPASE–анализ. Матрица МакКинзи. Модель 7S.
42. Причины появления международных стратегий. Направления международного стратегического развития (дочернее предприятие, совместное предприятие, лицензирование, франчайзинг, офшорное производство, экспорт-импорт).
43. Управление стратегическими альянсами: понятие «Стратегический альянс» (СА); классификация СА, мотивы создания СА, жизненный цикл СА; управление СА. Глобальные цепочки поставок, создания стоимости и производства.
44. Содержание и функции контроллинга. Стратегический и оперативный контроллинг. Контроллинг в стратегическом управлении организацией.
45. Этапы внедрения и процесс реализации стратегий организации. Основные подходы, системы и инструменты реализации стратегии организации и мониторинга за данным процессом.
46. Система управления организацией. Система контроля реализации стратегии организации. Классификация систем контроля.
47. Уровни управления и система контроля реализации стратегии. Элементы системы оценки. Критерии оценки. Методы выбора стратегии.
48. Санкции и их влияние на стратегию развития организации.
49. Поток новых рынков сбыта. Диверсификация поставщиков. Импортозамещение.
50. Использование участия Республики Беларусь в международных организациях (ШОС, БРИКС др.). Роль Союзного государства в разработке стратегии развития организаций.
51. Оценка состояния и устойчивости белорусской экономики в условиях санкций.
52. Законодательная база антикризисного регулирования. Роль и сущность закона «Об урегулировании неплатёжеспособности». Основные причины и положения антикризисной стратегии организация в условиях белорусской экономической модели.

### **Перечень тем рефератов**

1. Инновационные стратегии компаний: тенденции и перспективы.
2. Создание и развитие стратегии.
3. Создание конкурентных преимуществ с помощью нововведений.
4. Методы удержания стратегического преимущества на рынке.
5. Влияние миссии и целей компании на выбор стратегии внедрения новой технологии.
6. Влияние государственной инвестиционной политики на стратегии фирмы
7. Стратегический менеджмент на международных рынках.
8. Стратегический менеджмент в белорусских условиях.
9. Стратегическое управление: от старых форм к новым реалиям.
10. Практические аспекты стратегического управления через опыт крупнейших компаний.
11. Инвестиции как фактор эффективной реализации стратегии.
12. Глобализация и стратегический менеджмент.
13. Стратегический менеджмент в нелинейных условиях.
14. Инновации как путь к достижению стратегических преимуществ.
15. Динамическое моделирование стратегий развития компаний.

## **Организация самостоятельной работы магистрантов по учебной дисциплине «Стратегическое управление организацией»**

Для получения компетенций по учебной дисциплине важным этапом является самостоятельная работа магистрантов.

На самостоятельную работу обучающегося дневной формы получения образования отводится 144 часа.

На самостоятельную работу обучающегося заочной формы получения образования отводится 200 часов.

Содержание самостоятельной работы обучающихся включает все темы учебной дисциплины из раздела «Содержание учебного материала».

При изучении учебной дисциплины используются следующие формы самостоятельной работы:

- самостоятельная работа в виде решения индивидуальных задач в аудитории во время проведения практических занятий под контролем преподавателя в соответствии с расписанием учебных занятий;
- углубленное изучение разделов, тем, отдельных вопросов, понятий;
- подготовка к выполнению контрольных работ;
- подготовка к практическим, лабораторным и семинарским занятиям, в том числе подготовка сообщений, тематических докладов, информационных и демонстративных материалов, рефератов, презентаций, эссе и т.д.;
- работа с учебной, справочной, аналитической и другой литературой и материалами;
- аналитическую обработку текста (аннотирование, рефериование, рецензирование, составление резюме);
- подготовку к сдаче промежуточной аттестации.

## **Контроль качества усвоения знаний**

Диагностика качества усвоения знаний проводится в рамках текущего контроля и промежуточной аттестации.

Мероприятия *текущего* контроля проводятся в течение семестра и включают в себя следующие формы контроля:

- контрольная работа;
- тест;
- экспресс-опрос на аудиторных занятиях;
- опрос;
- реферат;
- иные формы.

Текущая аттестация по учебной дисциплине, модулю проводится не менее трех раз в семестр.

Результат текущего контроля за семестр оценивается отметкой в баллах по десятибалльной шкале и выводится исходя из отметок, выставленных в ходе проведения мероприятий текущего контроля в течение семестра.

Требования к обучающемуся при прохождении промежуточной аттестации.

Обучающиеся допускаются к промежуточной аттестации по учебной дисциплине при условии успешного прохождения текущей аттестации (выполнения мероприятий текущего контроля) по учебной дисциплине, предусмотренной в текущем семестре данной учебной программой.

Промежуточная аттестация проводится в форме экзамена.

### **Методика формирования отметки по учебной дисциплине**

В соответствии с Положением о рейтинговой системе оценки знаний, умений и навыков студентов БГЭУ.

**ПОТОКОЛ СОГЛАСОВАНИЯ УЧЕБНОЙ ПРОГРАММЫ С ДРУГИМИ  
УЧЕБНЫМИ ДИСЦИПЛИНАМИ СПЕЦИАЛЬНОСТИ**

Название учебной дисциплины, изучение с которой требуется согласование	Название кафедры	Предложения об изменениях в содержании учебной программы учреждения высшего образования по учебной дисциплине	Решение, принятое кафедрой, разработавшей учебную программу (с указанием даты и номера протокола)
Лидерство и организационное поведение	Организации и управления	Замечаний нет	