

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Владимир Александрович Шамахов  
Должность: директор  
Дата подписания: 10.06.2022 18:36:16  
Уникальный программный ключ:  
2ca9543fd4843214a9c911304a24cc3a6f9d0cd9

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

**СЕВЕРО-ЗАПАДНЫЙ ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ – филиал РАНХиГС**

Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДЕНА

решением методической комиссии по  
направлению подготовки Менеджмент

Протокол от «01» июня 2020 г. № 3

## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

### **Б1.О.06 Стратегический менеджмент и стратегический анализ**

*(индекс, наименование дисциплины, в соответствии с учебным планом)*

#### **«СМиСА»**

*краткое наименование дисциплины (модуля)*

по направлению подготовки

#### **38.04.02 Менеджмент**

*(код и наименование направления подготовки (специальности))*

***Направленность (профиль) " Менеджмент в индустрии гостеприимства"***

#### **магистр**

*квалификация выпускника*

#### **очная, заочная**

*формы обучения*

Год набора - 2021

Санкт-Петербург, 2021 г

**Автор(ы)-составитель(и):**

Кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента  
Суслов Е.Ю.

Кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры менеджмента  
Козырев А.А.

Заведующий кафедрой менеджмента  
кандидат экономических наук, доцент  
Нещерет А.К.

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы 4
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы 5
3. Содержание и структура дисциплины 7
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине (модулю) 11
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины 20
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине 21
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы 24

# 1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

1.1. Дисциплина Б1.О.06 «Стратегический менеджмент и стратегический анализ» обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапа:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
УК-1	Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, выработать стратегию действий	УК-1.1	Способность на основе критического анализа собранной информации об объекте представить его в виде структурных элементов и взаимосвязей между ними и применить системный подход для решения профессиональных задач
ОПК ОС-2	Способен применять современные методы сбора, обработки и анализа данных при решении управленческих и исследовательских задач	ОПК ОС-2.1	Формирование и углубление теоретических знаний основ, принципов, функций, методов исследований в менеджменте.
ОПК ОС-3	Способен разрабатывать стратегии развития инновационных направлений деятельности организаций и трансформации их бизнес-моделей	ОПК ОС-3.1	Владеет современными практиками управления, лидерскими и коммуникативными навыками, необходимыми для руководства проектной и процессной деятельностью.

1.2. В результате освоения дисциплины Б1.О.06 «Стратегический менеджмент и стратегический анализ» у студентов должны быть сформированы:

Код этапа освоения компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю)
УК-1.1	<b>на уровне знаний:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>знать принципы, способы стратегического анализа для принятия обоснованных стратегических решений</li> </ul>
	<b>на уровне умений:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>уметь использовать приемы стратегического анализа при исследовании стратегического потенциала и уровня стратегической гибкости хозяйствующих субъектов</li> </ul>
	<b>на уровне навыков:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>владеть способностью к абстрактному мышлению, анализу, синтезу стратегических проблем организации</li> </ul>

Код этапа освоения компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю)
ОПК ОС-2.1	<b>на уровне знаний:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• принципы стратегического и проектного менеджмента;</li> <li>• современное состояние проектно-ориентированного подхода и возможности его развития;</li> <li>• принципы и методы стратегического анализа.</li> </ul>
	<b>на уровне умений:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• организовывать работу по разработке стратегии и реализации проектов;</li> <li>• разрабатывать комплексный план управления проектом;</li> <li>• организовывать процессы мониторинга, контроля и корректировки проекта;</li> <li>• организовывать процессы завершения проекта.</li> </ul>
	<b>на уровне навыков:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• владеть методами экономического и стратегического анализа составления аналитических материалов для оценки мероприятий</li> </ul>
ОПК ОС-3.1	<b>на уровне знаний:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• знать количественные и качественные методы современного стратегического анализа в целях проведения прикладных исследований и управления бизнес-процессами</li> </ul>
	<b>на уровне умений:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• уметь проводить прикладные исследования и готовить аналитические материалы, используя количественные и качественные методы современного стратегического анализа и управления бизнес-процессами</li> </ul>
	<b>на уровне навыков:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• владеть аналитическим инструментарием современного стратегического анализа для проведения прикладных исследований и управления бизнес-процессами</li> </ul>

## 2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

### Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетные единицы, 144 академ. часов / 108 астр. час.

Вид работы	Трудоемкость в академ. часах (очная/ заочная)
<b>Общая трудоемкость</b>	<b>144/144</b>
<b>Контактная работа</b>	<b>56/10</b>
Лекции	14/2
Практические занятия	40/6
Лабораторные занятия	-
Консультации	2/2
<b>Самостоятельная работа</b>	<b>52/125</b>
Контроль	36/9
Формы текущего контроля	кейс-задания
<b>Форма промежуточной аттестации</b>	<b>Экзамен, курсовой проект</b>

### Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы

Дисциплина **Б1.О.06 «Стратегический менеджмент и стратегический анализ»** относится к базовой части учебного плана подготовки магистров по направлению 38.04.02 «Менеджмент», направленность (профиль) «Менеджмент в индустрии гостеприимства» и изучается студентами в 1 семестре 1 курса для очной формы и на 1 курсе для заочной формы обучения.

Дисциплина «Стратегический менеджмент и стратегический анализ» базируется на результатах освоения следующих дисциплин: Современный менеджмент; Теория

организации и организационное поведение; Современные коммуникации в менеджменте; Финансовый менеджмент и корпоративные финансы; Методы исследований в менеджменте;

Результаты освоения дисциплины «Стратегический менеджмент и стратегический анализ» необходимы для изучения дисциплин: Проектный подход в менеджменте; Организация питания в индустрии гостеприимства; Операционный менеджмент предприятия индустрии гостеприимства / Operational Management of Hospitality Enterprise; Межкультурные коммуникации и обслуживание гостей разных культур / Cross-Cultural Communication and Service of Foreign Guests; Экономика и управление доходностью предприятия гостеприимства / Economics and Yield Management of Hospitality Enterprise; Управление человеческими ресурсами в индустрии гостеприимства / Human Resource Management in Hospitality; Нормативно-правовое регулирование индустрии гостеприимства; Брендинг и продвижение предприятия индустрии гостеприимства / Branding and Promotion of Hospitality Enterprise; Поведенческая экономика и нейромаркетинг в индустрии гостеприимства / Behavioral Economics and Neuromarketing in Hospitality; Управление спросом и продажи в индустрии гостеприимства; Событийный маркетинг в индустрии гостеприимства / Event Marketing in Hospitality; Управление потребительским ожиданием и удовлетворенностью аудитории в индустрии гостеприимства; Маркетинговые исследования и коммуникации в индустрии гостеприимства; Сетевой бизнес индустрии гостеприимства / Hospitality Chain Business; Управление проектами в индустрии гостеприимства; а также для прохождения производственных практик.

Доступ к системе дистанционных образовательных технологий осуществляется каждым обучающимся самостоятельно с любого устройства на портале: <https://sziiu-de.ranepa.ru/>. Пароль и логин к личному кабинету / профилю предоставляется студенту в деканате.

Все формы текущего контроля, проводимые в системе дистанционного обучения, оцениваются в системе дистанционного обучения. Доступ к видео и материалам лекций предоставляется в течение всего семестра. Доступ к каждому виду работ и количество попыток на выполнение задания предоставляется на ограниченное время согласно регламенту дисциплины, опубликованному в СДО. Преподаватель оценивает выполненные обучающимся работы не позднее 10 рабочих дней после окончания срока выполнения.

Формой промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом являются курсовой проект и экзамен.

### 3. Содержание и структура дисциплины

#### Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем (разделов),	Объем дисциплины, час.						Форма текущего контроля успеваемости**, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР*		
Тема 1	Стратегический менеджмент и стратегическая конкурентоспособность	12	2		5		5	КЗ
Тема 2	Внешнее окружение фирмы: возможности, угрозы, конкуренция и конкурентный анализ	13	1		5		7	КЗ
Тема 3	Внутреннее окружение фирмы: ресурсы, способности и ключевая компетенция	13	1		5		7	КЗ
Тема 4	Стратегии функционального уровня	14	2		5		7	КЗ
Тема 5	Стратегии бизнес-уровня	14	2		5		7	КЗ
Тема 6	Конкурентное соперничество и динамика конкуренции	14	2		5		7	КЗ
Тема 7	Стратегии корпоративного уровня: вертикальная интеграция и диверсификация	13	2		5		6	КЗ
Тема 8	Поглощение и реструктуризация фирм	13	2		5		6	КЗ
Промежуточная аттестация		36/27	Консультации – 2/1,5					Экзамен, курсовой проект
<b>Всего (акад/астр):</b>		<b>144/108</b>	<b>14/10,5</b>	<b>-</b>	<b>40/30</b>	<b>2</b>	<b>52/39</b>	

#### Заочная форма обучения

№ п/п	Наименование тем (разделов),	Объем дисциплины, час.						Форма текущего контроля успеваемости**, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР*		
Тема 1	Стратегический менеджмент и стратегическая конкурентоспособность	19	2		-		17	

Тема 2	Внешнее окружение фирмы: возможности, угрозы, конкуренция и конкурентный анализ	17	-		1		16	КЗ
Тема 3	Внутреннее окружение фирмы: ресурсы, способности и ключевая компетенция	16	-		1		15	КЗ
Тема 4	Стратегии функционального уровня	16	-		1		15	КЗ
Тема 5	Стратегии бизнес-уровня	16	-		1		15	КЗ
Тема 6	Конкурентное соперничество и динамика конкуренции	16	-		1		15	КЗ
Тема 7	Стратегии корпоративного уровня: вертикальная интеграция и диверсификация	16	-		1		15	КЗ
Тема 8	Поглощение и реструктуризация фирм	17	-		-		17	
Промежуточная аттестация		9/6,75	Консультации – 2/1,5				Экзамен, курсовой проект	
<b>Всего (акад/астр):</b>		<b>144/108</b>	<b>2/1,5</b>	<b>-</b>	<b>6/4,5</b>	<b>2</b>	<b>125/93,75</b>	

Примечание: \* КСР в объем не включается  
 \*\* КЗ – кейс-задание.

### **Содержание дисциплины**

#### **Тема 1. Стратегический менеджмент и стратегическая конкурентоспособность**

Конкурентный ландшафт XXI столетия: глобализация экономики и технологические изменения. Стратегические намерения и стратегическая миссия. Видение, ценности и цели корпорации. Stakeholders, их классификация, особые требования и контроль за стратегическим выбором. Работа с группами стейкхолдеров, противоречия интересов стейкхолдеров. Case Study: сможет ли Cisco удовлетворить запросы всех заинтересованных групп? Разработка эффективных стратегий. Стратегии корпоративного, бизнес-, функционального и операционного уровня. Планирование в условиях сложности и неопределенности. Стратегический менеджмент в различном контексте: малый бизнес, многонациональные компании, сервисные организации, инновационные фирмы, общественный сектор. Case Study: стратегическое планирование в компании Royal Dutch/Shell. Предсказание результатов стратегических решений. Стратегия и этика. Процесс стратегического управления.

#### **Тема 2. Внешнее окружение фирмы: возможности, угрозы, конкуренция и конкурентный анализ**

Общее, отраслевое и конкурентное окружение фирмы. Анализ на макроуровне: PESTEL. Анализ внешнего окружения: сканирование, мониторинг, прогнозирование, оценка. Сегменты общего окружения: демографический, экономический, политический, правовой, социокультурный, технологический. Степень турбулентности окружающей среды и ожидаемая скорость роста рынка. Case Study: мороженое Unilever защищает свои позиции на европейском рынке. Анализ SWOT. Пять движущих сил конкуренции по Портеру: угроза



входа новых игроков, переговорная сила поставщиков, переговорная сила потребителей, угроза со стороны замещающих продуктов, интенсивность соперничества среди конкурентов. Приложения модели Портера: сталелитейная и фармацевтическая отрасли. Case Study: барьеры на входе в пивоваренную отрасль в Японии. Шестая конкурентная сила: дополняющие фирмы и кооперативное окружение. Углубленный анализ ближайших конкурентов. Сильнейшие и слабейшие конкуренты. Вероятные стратегические ответы соперников. Конкурентные силы в процессе эволюции отраслей: эмбриональные, растущие, зрелые и умирающие отрасли. Сети, франчайзинг и конкурентное преимущество в сервисных отраслях. Интерпретация отраслевого анализа. Стратегические группы. Ограничения модели пяти сил конкуренции и стратегических групп: инновации, структура отраслей и различия компаний. Государство и конкурентное преимущество.

### **Тема 3. Внутреннее окружение фирмы: ресурсы, способности и ключевая компетенция**

Создание стоимости. Ресурсы фирмы: наличные, пороговые и уникальные. Способности фирмы. Обучение и неявное знание в составе фирмы. Ключевая компетенция. Case Study: ресурсы и способности Microsoft. Роль эффективности, качества, инноваций и внимания к потребителям в построении конкурентного преимущества. Критерии устойчивого конкурентного преимущества. Барьеры на пути имитации, способности конкурентов и динамизм отрасли. Стратегический анализ издержек и цепочки стоимости. Case Study: создание стоимости в фармацевтической компании Pfizer. Outsourcing как мировая тенденция в экономике. Case Study: работа с долгосрочными поставщиками в компании Marks&Spencer. Причины провалов корпоративной стратегии: организационная инерция, стратегические обязательства, парадокс Икара. Пути поддержания устойчивого конкурентного преимущества: обучение и постоянное улучшение продуктов, следование лучшей отраслевой практике, преодоление инерции.

### **Тема 4. Стратегии функционального уровня**

Достижение превосходства в эффективности. Производство и эффективность: экономия на масштабе, эффекты обучения и кривая опыта. Case Study: внедрение Lean Production System на предприятиях. Управление поставками и система Just In Time. Эффективность в использовании информации, R&D и человеческих ресурсов. Достижение превосходства в качестве. Международные стандарты ISO 9000 «Системы менеджмента качества. Концепция Total Quality Management. Case Study: система улучшения качества Six Sigma в компании General Electric. Достижение превосходства в инновациях. Построение инновационных компетенций. Case Study: что случилось с проектом цифровых компакт-кассет?

### **Тема 5. Стратегии бизнес-уровня**

Анализ потребителей. Эффективное управление отношениями с покупателями. Определение круга потребителей, их нужд и ключевой компетенции, необходимой для их удовлетворения. Потребительские нужды и дифференциация продуктов. Потребительские группы и сегментация рынков. Типы бизнес-стратегий. Case Study: можно ли имитировать систему деятельности Southwest Airlines? Стратегия лидерства по издержкам и ее конкурентные риски. Case Study: как компания E\*Trade использует Интернет, чтобы заработать на преимуществе низких издержек. Стратегия дифференциации, ее пределы и конкурентные риски. Стратегия фокусирования и ее конкурентные риски. Case Study: удовлетворение уникальных потребностей – эксклюзивная обувь и автомобили. Интегрированная стратегия лидерства по издержкам/дифференциации и ее конкурентные риски. Case Study: удержит ли McDonald's завоеванную в прошлом славу? Наступательные и оборонительные стратегии. Стимулы превзойти конкурентов и преимущества первого шага. Стратегический маркетинг как активный маркетинговый процесс с долгосрочным горизонтом плана, направленный на превышение среднерыночных показателей путём

систематического проведения политики создания товаров и услуг, обеспечивающих потребителей товарами более высокой потребительской ценности, чем у конкурентов. Анализ экономических возможностей компании, адаптированных к её ресурсам и обеспечивающие потенциал для роста и рентабельности. Разработка целей, формирование стратегии развития и обеспечение сбалансированной структуры товарного портфеля фирм.

## **Тема 6. Конкурентное соперничество и динамика конкуренции**

Вероятность ответных действий: типы конкурентной стратегии, репутация фирмы и ее зависимость от рынка. Динамика конкуренции: рынки с быстрыми, медленными и стандартными циклами. Стратегии во фрагментированных отраслях: образование сетевого бизнеса, франчайзинг, горизонтальные слияния, online business. Case Study: как eBay произвел революцию в аукционном деле. Стратегии управления поведением соперников в зрелых отраслях: ценовые сигналы, ценовое лидерство, неценовая конкуренция. Case Study: война в Стране Игрушек. Стратегия поставок и дистрибуции в зрелых отраслях: Compaq против Dell. Стратегии конкуренции на международных рынках. Стратегии для лидеров, догоняющих фирм и слабых игроков. Стратегии восстановления рыночной позиции. Стратегии в высокотехнологичных отраслях: использование инноваций, время входа на рынок, конкуренция за стандарты. Case Study: грузовики и электронная торговля – конкурентное соперничество между FedEx и UPS. Анализ конкурентов: общность рынков и схожесть ресурсов. Стратегические и тактические действия в конкурентном соперничестве. Case Study: использование различных стратегий в «войне самолетов» между Boeing и Airbus. Вероятность конкурентной атаки: стимулы к начальным действиям, размер фирмы и качество продукта. Case Study: как Lehman Brothers обыграл своих соперников на рынке инвестиционных банковских услуг.

## **Тема 7. Стратегии корпоративного уровня: вертикальная интеграция и диверсификация**

Производство стоимости посредством вертикальной интеграции. Case Study: специализированные активы и вертикальная интеграция в алюминиевой промышленности. Аргументы против вертикальной интеграции: бюрократические издержки и пределы управляемости. Альтернативы вертикальной интеграции: кооперативные отношения и стратегические поставки. Основания для диверсификации. Корпоративный портфель: анализ роста рыночной доли, матрица BCG, матрица материнской фирмы, матрица связанности. Низкий, умеренный и высокий уровни диверсификации. Связанная диверсификация. Операционная связанность: общая деятельность. Корпоративная связанность: перенос ключевой компетенции. Case Study: Студия Disney и многосторонняя конкуренция между медиа-фирмами. Одновременная операционная и корпоративная связанность. Case Study: Vivendi – от технологий обработки воды до мирового медиа-гиганта. Несвязанная диверсификация. Реструктуризация и эффективное перераспределение на внутренних рынках капитала. Синергия и экономия на масштабе. Проблемы с достижением синергии: слабая координация бизнеса, риски покупки активов, внутреннее развитие новых подразделений. Стимулы, ресурсы и мотивы менеджеров в процессе диверсификации. Диверсификация, результаты деятельности и стратегическое преимущество. Соответствие стратегии и ресурсов.

## **Тема 8. Поглощение и реструктуризация фирм**

Case Study: Hewlett-Packard поглощает Compaq: зависть к IBM или удачный бизнес-ход? Популярность стратегий слияния и поглощения. Case Study: образование фармацевтического гиганта GlaxoSmithKline в результате слияния равных по силе компаний. Различия между слияниями, поглощениями и захватами. Причины поглощений. Проблемы в достижении успеха в результате поглощений. Case Study: была ли попытка GE поглотить Honeywell стратегически верной? Реструктуризация: уменьшение размера и масштаба

деятельности фирм. Пересмотр корпоративного портфеля. Case Study: портфельное планирование в швейцарской фармацевтической компании Ciba-Geigy. Ограничения портфельного планирования. Корпорация как портфель ключевых компетенций.

#### **4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)**

##### **4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости, обучающихся и промежуточной аттестации**

##### **4.1.1. В ходе реализации дисциплины «Стратегический менеджмент и стратегический анализ» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:**

<b>№ п/п</b>	<b>Наименование тем (разделов)</b>	<b>Методы текущего контроля успеваемости</b>
Тема 1	Стратегический менеджмент и стратегическая конкурентоспособность	Кейс-задания
Тема 2	Внешнее окружение фирмы: возможности, угрозы, конкуренция и конкурентный анализ	
Тема 3	Внутреннее окружение фирмы: ресурсы, способности и ключевая компетенция	
Тема 4	Стратегии функционального уровня	
Тема 5	Стратегии бизнес-уровня	
Тема 6	Конкурентное соперничество и динамика конкуренции	
Тема 7	Стратегии корпоративного уровня: вертикальная интеграция и диверсификация	
Тема 8	Поглощение и реструктуризация фирм	

В случае реализации дисциплины в ДОТ формат заданий адаптирован для платформы Moodle.

##### **Формы текущего контроля успеваемости**

При проведении занятий лекционного типа: лекция.

При проведении занятий практического (семинарского) типа: решение кейс-заданий.

При контроле результатов самостоятельной работы студентов: индивидуальные контрольные работы.

##### **4.1.2. Экзамен проводится с применением следующих методов (средств):**

Для выявления уровня освоения компетенции применяется сочетание письменных ответов на основной вопрос, устные ответы и результаты защиты курсового проекта.

В случае проведения промежуточной аттестации в дистанционном режиме используется платформа Moodle и Teams.

#### **4.2. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся**

##### **Типовые оценочные материалы по теме 1-8**

##### **Образец ситуационной задачи (кейса)**

*Проанализируйте информацию, определите, установите и укажите свое отношение к затронутой теме, сформулируйте ответы на вопросы.*

Тема	Содержание практических упражнений
Тема 1. Стратегический менеджмент и стратегическая конкурентоспособность	Case Study: сможет ли Cisco удовлетворить запросы всех заинтересованных групп? Case Study: стратегическое планирование в компании Royal Dutch/Shell.
Тема 2. Внешнее окружение фирмы: возможности, угрозы, конкуренция и конкурентный анализ	Case Study: мороженое Unilever защищает свои позиции на европейском рынке. Case Study: барьеры на входе в пивоваренную отрасль в Японии.
Тема 3. Внутреннее окружение фирмы: ресурсы, способности и ключевая компетенция	Case Study: ресурсы и способности Microsoft. Case Study: создание стоимости в фармацевтической компании Pfizer. Case Study: работа с долгосрочными поставщиками в компании Marks&Spencer.
Тема 4. Стратегии государственного и регионального управления	Case Study: анализ стратегии развития Санкт-Петербурга до 2030 г.
Тема 5. Стратегии функционального уровня. Стратегии бизнес-уровня	Case Study: внедрение Lean Production System на предприятиях. Case Study: система улучшения качества Six Sigma в компании General Electric. Case Study: что случилось с проектом цифровых компакт-кассет? Case Study: можно ли имитировать систему деятельности Southwest Airlines? Case Study: как компания E*Trade использует Интернет, чтобы заработать на преимуществе низких издержек. Case Study: удержит ли McDonald's завоеванную в прошлом славу?
Тема 6. Конкурентное соперничество и динамика конкуренции	Case Study: как eBay произвел революцию в аукционном деле. Case Study: война в Стране Игрушек. Case Study: грузовики и электронная торговля – конкурентное соперничество между FedEx и UPS. Case Study: использование различных стратегий в «войне самолетов» между Boeing и Airbus. Case Study: как Lehman Brothers обыграл своих соперников на рынке инвестиционных банковских услуг.
Тема 7. Стратегии корпоративного уровня: вертикальная интеграция и диверсификация	Case Study: специализированные активы и вертикальная интеграция в алюминиевой промышленности. Case Study: Студия Disney и многосторонняя конкуренция между медиа-фирмами. Case Study: Vivendi – от технологий обработки воды до мирового медиа-гиганта.
Тема 8. Поглощение и реструктуризация фирм	Case Study: Hewlett-Packard поглощает Compaq: зависть к IBM или удачный бизнес-ход? Case Study: была ли попытка GE поглотить Honeywell стратегически верной? Case Study: портфельное планирование в швейцарской фармацевтической компании Ciba-Geigy.

### 4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации

#### 4.3.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы. Показатели и критерии оценивания компетенций с учетом этапа их формирования

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
УК-1	Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	УК-1.1	Способность на основе критического анализа собранной информации об объекте представить его в виде структурных элементов и взаимосвязей между ними и применить системный подход для решения профессиональных задач
ОПК ОС-2	Способен применять современные методы сбора, обработки и анализа данных при решении управленческих и исследовательских задач	ОПК ОС-2.1	Формирование и углубление теоретических знаний основ, принципов, функций, методов исследований в менеджменте.
ОПК ОС-3	Способен разрабатывать стратегии развития инновационных направлений деятельности организаций и трансформации их бизнес-моделей	ОПК ОС-3.1	Владеет современными практиками управления, лидерскими и коммуникативными навыками, необходимыми для руководства проектной и процессной деятельностью.

#### Показатели и критерии оценивания компетенций с учетом этапа их формирования

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
УК-1.1: Способность на основе критического анализа собранной информации об объекте представить его в виде структурных элементов и взаимосвязей между ними и применить системный подход для решения профессиональных задач	<p>Самостоятельно проводит сбор и оценку достоверности собранной информации.</p> <p>Осуществляет декомпозицию описываемого объекта на структурные элементы.</p> <p>Устанавливает иерархические связи между элементами.</p> <p>Описывает объект как элемент системы более высокого уровня.</p> <p>Описывает подсистемы системы высокого уровня, в которые включен объект.</p> <p>Описывает эмерджентные свойства систем.</p>	<p>Собрана полная информация об объекте.</p> <p>Исключена недостоверная информация.</p> <p>Названы все структурные элементы.</p> <p>Между элементами установлены прямые и опосредованные взаимосвязи.</p> <p>Выстроена иерархия элементов.</p> <p>Соотносит системы и различает их в зависимости от уровня сложности.</p> <p>Называет все системы, в которые</p>

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
		<p>встроен объект как подсистема.</p> <p>Точно определяет место объекта в системе более высокого уровня.</p> <p>Характеризует влияние объекта на системы более высокого уровня.</p>
<p>ОПК ОС-2.1. Формирование и углубление теоретических знаний основ, принципов, функций, методов исследований в менеджменте.</p>	<p>Знание принципов, процессов и методов исследований в менеджменте. Знание методов и процедур стратегического анализа.</p>	<p>Полнота и глубина знания принципов, процессов и методов исследований в менеджменте. Самостоятельное, грамотное формулирование задач исследования, выбор методов, проведение исследование, обоснованность выводов по результатам исследования.</p>
<p>ОПК ОС-3.1. Владеет современными практиками управления, лидерскими и коммуникативными навыками, необходимыми для руководства проектной и процессной деятельностью.</p>	<p>Понимание теоретических основ, принципов, функций, методов и процедур анализа внешней среды организации, конкурентного анализа, задач и целей стратегического планирования. Знание методов и процедур анализа внешней среды организации Знание общей сути, и основных методов организационного проектирования.</p>	<p>Полнота и глубина знания теоретических основ, принципов, функций, методов и процедур анализа внешней среды организации, конкурентного анализа, целей стратегического планирования. Самостоятельное, грамотное формулирование методов организационного проектирования.</p>

#### 4.3.2 Типовые оценочные средства

Для выявления уровня освоения компетенции в ходе проведения экзамена применяется сочетание письменных ответов на основные вопросы, устные ответы и результаты защиты курсового проекта.

##### Вопросы к экзамену

*Изложите теоретические основы по данной теме (дайте определения, перечислите и назовите) и обоснуйте (аргументируйте и продемонстрируйте) свое отношение к данной теме (на конкретном примере):*

1. Стратегические намерения и стратегическая миссия. Видение, ценности и цели корпорации.
2. Stakeholders, их классификация, особые требования и контроль за стратегическим выбором. Работа с группами стейкхолдеров, противоречия интересов стейкхолдеров.
3. Разработка эффективных стратегий. Стратегии корпоративного, бизнес-, функционального и операционного уровня.
4. Планирование в условиях сложности и неопределенности.
5. Стратегический менеджмент в различном контексте: малый бизнес, многонациональные компании, сервисные организации, инновационные фирмы, общественный сектор.
6. Процесс стратегического управления.
7. Общее, отраслевое и конкурентное окружение фирмы. Анализ на макроуровне: PESTEL.

8. Анализ внешнего окружения: сканирование, мониторинг, прогнозирование, оценка. Сегменты общего окружения: демографический, экономический, политический, правовой, социокультурный, технологический.
9. Степень турбулентности окружающей среды и ожидаемая скорость роста рынка. Анализ SWOT.
10. Пять движущих сил конкуренции по Портеру: угроза входа новых игроков, переговорная сила поставщиков, переговорная сила потребителей, угроза со стороны замещающих продуктов, интенсивность соперничества среди конкурентов.
11. Шестая конкурентная сила: дополняющие фирмы и кооперативное окружение. Углубленный анализ ближайших конкурентов. Сильнейшие и слабейшие конкуренты. Вероятные стратегические ответы соперников.
12. Конкурентные силы в процессе эволюции отраслей: эмбриональные, растущие, зрелые и умирающие отрасли. Сети, франчайзинг и конкурентное преимущество в сервисных отраслях.
13. Интерпретация отраслевого анализа. Стратегические группы. Ограничения модели пяти сил конкуренции и стратегических групп: инновации, структура отраслей и различия компаний.
14. Государство и конкурентное преимущество.
15. Создание стоимости. Ресурсы фирмы: наличные, пороговые и уникальные.
16. Способности фирмы. Обучение и неявное знание в составе фирмы. Ключевая компетенция.
17. Роль эффективности, качества, инноваций и внимания к потребителям в построении конкурентного преимущества. Критерии устойчивого конкурентного преимущества.
18. Барьеры на пути имитации, способности конкурентов и динамизм отрасли.
19. Стратегический анализ издержек и цепочки стоимости. Outsourcing как мировая тенденция в экономике.
20. Причины провалов корпоративной стратегии: организационная инерция, стратегические обязательства, парадокс Икара.
21. Пути поддержания устойчивого конкурентного преимущества: обучение и постоянное улучшение продуктов, следование лучшей отраслевой практике, преодоление инерции.
22. Иерархия стратегий по В.Л. Квинту.
23. Национальные стратегии. Региональные стратегии. Государственные программы.
24. Стратегии экономического и социального развития: миссия, приоритеты, цели и задачи.
25. Разработка и реализация стратегии. Мониторинг стратегии.
26. Производство и эффективность: экономия на масштабе, эффекты обучения и кривая опыта.
27. Управление поставками и система Just In Time. Эффективность в использовании информации, R&D и человеческих ресурсов.
28. Достижение превосходства в качестве. Международные стандарты ISO 9000 «Системы менеджмента качества. Концепция Total Quality Management.
29. Достижение превосходства в инновациях. Построение инновационных компетенций.
30. Эффективное управление отношениями с покупателями. Определение круга потребителей, их нужд и ключевой компетенции, необходимой для их удовлетворения.
31. Потребительские нужды и дифференциация продуктов. Потребительские группы и сегментация рынков.
32. Типы бизнес-стратегий. Стратегия лидерства по издержкам и ее конкурентные риски.
33. Стратегия дифференциации, ее пределы и конкурентные риски. Стратегия фокусирования и ее конкурентные риски.

34. Интегрированная стратегия лидерства по издержкам/дифференциации и ее конкурентные риски.
35. Наступательные и оборонительные стратегии.
36. Стратегический маркетинг как активный маркетинговый процесс. Анализ экономических возможностей компании, адаптированных к её ресурсам и обеспечивающие потенциал для роста и рентабельности.
37. Разработка целей, формирование стратегии развития и обеспечение сбалансированной структуры товарного портфеля фирм.
38. Вероятность ответных действий: типы конкурентной стратегии, репутация фирмы и ее зависимость от рынка.
39. Динамика конкуренции: рынки с быстрыми, медленными и стандартными циклами. Стратегии во фрагментированных отраслях: образование сетевого бизнеса, франчайзинг, горизонтальные слияния, online business.
40. Стратегии управления поведением соперников в зрелых отраслях: ценовые сигналы, ценовое лидерство, неценовая конкуренция. Стратегия поставок и дистрибуции в зрелых отраслях.
41. Стратегии конкуренции на международных рынках. Стратегии для лидеров, догоняющих фирм и слабых игроков. Стратегии восстановления рыночной позиции.
42. Стратегии в высокотехнологичных отраслях: использование инноваций, время входа на рынок, конкуренция за стандарты.
43. Анализ конкурентов: общность рынков и схожесть ресурсов. Стратегические и тактические действия в конкурентном соперничестве. Вероятность конкурентной атаки: стимулы к начальным действиям, размер фирмы и качество продукта.
44. Производство стоимости посредством вертикальной интеграции. Аргументы против вертикальной интеграции: бюрократические издержки и пределы управляемости.
45. Альтернативы вертикальной интеграции: кооперативные отношения и стратегические поставки.
46. Основания для диверсификации. Корпоративный портфель: анализ роста рыночной доли, матрица VCG, матрица материнской фирмы, матрица связанности.
47. Низкий, умеренный и высокий уровни диверсификации. Связанная диверсификация. Операционная связанность: общая деятельность. Корпоративная связанность: перенос ключевой компетенции.
48. Одновременная операционная и корпоративная связанность. Несвязанная диверсификация. Реструктуризация и эффективное перераспределение на внутренних рынках капитала.
49. Синергия и экономия на масштабе. Проблемы с достижением синергии: слабая координация бизнеса, риски покупки активов, внутреннее развитие новых подразделений. Стимулы, ресурсы и мотивы менеджеров в процессе диверсификации.
50. Популярность стратегий слияния и поглощения. Различия между слияниями, поглощениями и захватами. Причины поглощений. Проблемы в достижении успеха в результате поглощений.
51. Реструктуризация: уменьшение размера и масштаба деятельности фирм. Пересмотр корпоративного портфеля. Ограничения портфельного планирования. Корпорация как портфель ключевых компетенций.
52. Место методов стратегического и проектного управления в общей схеме развития инструментария менеджмента.
53. Основные школы стратегического управления. Проекты, программы и портфели проектов как инструменты реализации стратегии организации.
54. Декомпозиция стратегии организации до уровня проектов. Взаимодействие стратегического и проектного управления в государственном и муниципальном управлении.



55. Технологии стратегического целеполагания жизни. Модель Творческого Решения Задач (ТРЗ).
56. MBO (Management by objectives). Менеджерские проблемы и их решение в рамках MBO.
57. Построение системы самоменеджмента. Формирование индивидуального «дерева проблем». Построение схемы «проблеморазрешающей системы». Формирование содержательных моделей.
58. Планирование в самоменеджменте. Критерии использования времени и методы принятия решений в самоменеджменте. Система планирования времени в самоменеджменте.
59. Методы эффективного контроля самоменеджмента. Информация и коммуникация в самоменеджменте. Информационные процессы в самоменеджменте
60. SWOT-анализ и целеполагание («Aim», «Goal», «Objectives»). Построение личной системы самоменеджмента с учётом SWOT-анализа.
61. Планирование времени жизни (год, месяц, день) ЖСС – непрерывное планирование. Построение системы личного самоменеджмента и плана личностного развития.

**Курсовой проект по дисциплине «Стратегический менеджмент и стратегический анализ»**  
**Содержание**

Наименование разделов и параграфов
<b>Введение</b>
<b>Раздел 1. Стратегический анализ личных целей жизни</b>
<b>1. Сбор данных стратегического анализа</b>
1.1. Оценка самоменеджмента
1.2. Определение поглотителей времени
1.3. Определение личного капитала времени
1.4. Определение ограничений эффективности управленческой деятельности
1.5. Выбор принципов Н. Хилла
<b>2. Определение стратегических целей жизни</b>
2.1. Группировка личностных данных
2.2. Определение личных целей жизни
2.2.1. Общие представления о жизненных устремлениях
2.2.2. Уточнение жизненных целей
2.2.3. Окончательная версия жизненных целей
<b>Раздел 2. Разработка стратегии личностного развития</b>
<b>1. Разработка «дерева проблем» в личностном развитии</b>
1.1. SWOT-анализ сильных и слабых сторон, возможностей и опасностей среды
1.2. Определение необходимых аспектов системы самоменеджмента
1.3. Классификация проблем личного самоменеджмента
<b>2. Построение личной системы самоменеджмента</b>
2.1. Выбор языков и позиций наблюдателя по выделенным аспектам сложной проблемы – системы самоменеджмента: $p_c$ .
2.2. Построение содержательных моделей по выделенным аспектам большой и сложной проблемы – системы самоменеджмента: $p_c$ .
2.3. Построение схемы «проблеморазрешающей системы»
<b>3. Описание элементов моей <i>первичной</i> системы самоменеджмента</b>
<b>Раздел 3. Планирование времени</b>
<b>1. Система планирования времени в самоменеджменте</b>
<b>2. Виды планов в самоменеджменте</b>

Структурная декомпозиция жизненных целей
Временная декомпозиция жизненных целей
Годовой план реализации жизненных целей
Месячный план реализации жизненных целей
План дня реализации жизненных целей

### **3. Система ежедневного планирования и контроля**

#### *Общие требования*

Курсовой проект состоит из следующих частей: Титульный лист; содержание; рассмотрение теоретических вопросов; решение задачи; список использованной литературы; приложения (если есть).

Список использованной литературы должен включать: кодексы; законодательные акты; учебные пособия, научную литературу и другие источники.

Страницы курсового проекта должны быть пронумерованы и скреплены с помощью скоросшивателя.

Курсовой проект выполняется на бумаге формата А4 (210×297 мм) с одной стороны листа при соблюдении следующих условий:

- ширина всех полей – 25 мм;
- шрифт – Times New Roman;
- размер шрифта – 14;
- межстрочный интервал – 1,5;
- интервал между словами – 1 знак;
- абзацный отступ – 1,25;
- выравнивание текста – по ширине;
- цвет шрифта – черный;
- нумерация страниц – по центру внизу;
- объем работы 15–25 страниц;

Выполненный курсовой проект не должен содержать неправомерных заимствований. При их обнаружении работа возвращается студенту для переработки.

#### *Требования к оформлению отдельных элементов курсового проекта*

##### **Титульный лист**

Первой страницей курсового проекта считается титульный лист. Номер страницы на титульном листе не проставляется.

##### **Содержание**

Содержание размещается после титульного листа курсового проекта. Слово «Содержание» располагается посередине страницы с прописной буквы. В содержании обязательно указываются номера страниц разделов.

##### **Таблицы**

Таблицы применяются для лучшей наглядности и удобства сравнения показателей. Таблица должна быть озаглавлена. Название таблицы необходимо поместить над таблицей по центру. Обязательна ссылка на источник данных.

Таблицу помещают под текстом, в котором она впервые упоминается, на этой или на следующей странице.

Таблицы нумеруются арабскими цифрами сквозной нумерацией.

### **Список использованной литературы**

Список использованной литературы оформляется в соответствии с действующими правилами библиографического описания (ГОСТ 7.1–2003). Он должен включать всю литературу, на которую студент ссылается в тексте работы.

Список литературы содержит следующие элементы: фамилия и инициалы автора; наименование работы; издательство, год издания, количество страниц (см. выходные данные издания). Статьи в периодических изданиях оформляются следующим образом: фамилия и инициалы автора; название статьи; знак «//»; название периодического издания, год, номер; номера страниц. Библиографический список должен быть пронумерован и сгруппирован следующим образом:

1. Нормативно-правовые акты – по иерархии (Конституция, Федеральные законы, законы и т.д.);
2. Учебная, научная и методическая литература – в алфавитном порядке.

**Сноски** ставятся внизу страницы, если Вы цитируете либо используете какой-либо нормативно-правовой акт. Необходимо указать выходные данные издания и номер страницы либо адрес электронного источника. *Например*, при использовании справочно-поисковых систем: Гражданский кодекс Российской Федерации (ГК РФ) (части первая, вторая и третья) (с посл. изм. и доп. от 27.07.2006 г.) // СПС «Гарант»

### **Приложения**

Дополнительный справочный материал следует размещать в приложениях. Каждое приложение следует начинать с новой страницы.

### **Шкала оценивания**

Оценка результатов производится на основе Положения о текущем контроле успеваемости обучающихся и промежуточной аттестации обучающихся по образовательным программам среднего профессионального и высшего образования в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», утвержденного Приказом Ректора РАНХиГС при Президенте РФ от 30.01.2018 г. № 02-66 (п.10 раздела 3 (первый абзац) и п.11), а также Решения Ученого совета Северо-западного института управления РАНХиГС при Президенте РФ от 19.06.2018, протокол № 11.

«Отлично» (А) – теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов необходимые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество их выполнения оценено числом баллов, близким к максимальному.

«Хорошо» (С) – теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов, некоторые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы недостаточно, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество выполнения ни одного из них не оценено минимальным числом баллов, некоторые виды заданий выполнены с ошибками.

«Удовлетворительно» (E) – теоретическое содержание курса освоено частично, но пробелы не носят существенного характера, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом в основном сформированы, большинство предусмотренных программой обучения учебных заданий выполнено, некоторые из выполненных заданий, возможно, содержат ошибки.

«Неудовлетворительно» (FX) - теоретическое содержание курса не освоено, необходимые практические навыки работы не сформированы, выполненные учебные задания содержат грубые ошибки, дополнительная самостоятельная работа над материалом курса не приведет к существенному повышению качества выполнения учебных заданий.

#### **4.4. Методические материалы**

##### **Процедура проведения промежуточной аттестации**

Экзамен по дисциплине «Стратегический менеджмент и стратегический анализ» проводится в строгом соответствии с Положением о текущем контроле успеваемости и промежуточной аттестации студентов в РАНХиГС, в устной и письменной формах.

К промежуточной аттестации допускаются магистранты выполнившие необходимые требования ОП ВО по дисциплине «Стратегический менеджмент и стратегический анализ» по итогам текущего контроля успеваемости в течение семестра.

Время подготовки ответа при сдаче экзамена в устной форме должно составлять не менее 30 минут (по желанию магистранта ответ может быть досрочным) и не более 1 часа 30 минут. При подготовке к устному ответу магистрант ведет записи в листе устного ответа.

При проведении экзамена не допускается наличие у магистранта посторонних предметов и технических устройств, способных затруднить (сделать невозможной) объективную оценку результатов аттестации, в том числе в части самостоятельности выполнения задания (ответа на вопрос) экзамена. Магистранты, нарушающие правила поведения при проведении экзамена и, могут быть незамедлительно удалены из аудитории, представлены к назначению мер дисциплинарного взыскания. С разрешения экзаменатора допускается использование магистрантами справочников, таблиц и других пособий.

Преподавателю предоставляется право задавать магистрантам дополнительные вопросы в рамках рабочей учебной программы дисциплины в объеме, не превышающем объема билета. При сдаче экзамена, магистрант, испытывающий затруднения при подготовке к ответу по вопросу, имеет право получить у преподавателя второй вопрос с соответствующим продлением времени на подготовку. При этом окончательная оценка снижается на один балл. Выбор третьего вопроса не допускается.

Промежуточная аттестация в системе ДОТ. Консультация к экзамену пройдет в виде онлайн-встречи в приложении Office 365 «Teams». Приложение рекомендуется установить локально. Студент должен войти в систему с помощью учетной записи Office 365 РАНХиГС, чтобы обеспечить базовую проверку личности.

В случае применения дистанционного режима промежуточной аттестации она проводится следующим образом: устно в ДОТ/письменно с прокторингом/ тестирование с прокторингом. Для успешного освоения курса учащемуся рекомендуется ознакомиться с литературой, размещенной в разделе 6, и материалами, выложенными в ДОТ.

#### **5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины**

*Рекомендации по подготовке к различным видам занятий (лекционным, и практическим)*

Основными видами занятий магистрантов являются: лекционные и практические занятия. Для готовности к интерактивному режиму освоения нового материала занятий

студентам необходимо ознакомиться с источниками основной и дополнительной литературы по теме занятия. Для проведения групповых занятий студенты разбиваются на несколько команд по номерам изучаемых ситуаций и в «мозговой атаке» группы объединяются для решения общей поставленной задачи.

Практические занятия, связанные с использованием ресурсов Интернет, реализуются индивидуально на базе соответствующих рабочих мест на базе выданных заданий и под интерактивным руководством преподавателя.

Занятия, связанные с решением практических заданий, реализуются в командном режиме на основе выданных формальных требований и методики.

### ***Советы по планированию и организации времени, необходимого на изучение дисциплины***

Изучение данной дисциплины предусматривает самостоятельную работу студентов. Самостоятельная работа предполагает: качественную подготовку ко всем видам учебных занятий; систематический просмотр периодических изданий целью выявления публикаций в области изучаемой проблематики; изучение учебной литературы; использование Интернет-ресурсов; подготовку докладов-презентаций по отдельным темам дисциплины.

### ***Рекомендации по использованию материалов рабочей программы дисциплины***

В процессе самостоятельной подготовки при освоении дисциплины необходимо изучить рекомендованную основную и дополнительную литературу. Знакомство с дополнительной литературой, значительная часть которой существует как в печатном, так и электронном виде, способствует более глубокому освоению изученного материала. Литературу можно найти в указанных источниках, сети Интернет. Для облегчения поисков преподаватели размещают на учебном сайте магистрантов необходимые выдержки из рекомендуемой литературы (или целиком).

### ***Рекомендации по работе с печатными и электронными источниками научной библиотеки СЗИУ***

СЗИУ располагает большим печатным фондом литературы, а также доступом через сайт научной библиотеки <http://nwara.spb.ru/> к различным подписным электронным ресурсам (см. раздел б).

## **6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине**

### **6.1. Основная литература**

1. Абрамов, В. С. Стратегический менеджмент в 2 ч. Часть 1. Сущность и содержание : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / В. С. Абрамов, С. В. Абрамов ; под ред. В. С. Абрамова. — Москва : Издательство Юрайт, 2018. — 270 с. — (Серия : Бакалавр и магистр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-7127-9. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://biblio-online.ru/bcode/420919>
2. Грант Р. Современный стратегический анализ: пер. с англ. – СПб: Питер, 2018.
3. Курс MBA по стратегическому менеджменту [Электронный ресурс] / Айзенштат Расселл [и др.]. — Электрон. текстовые данные. — М.: Альпина Паблишер, Альпина Бизнес Букс, 2016. — 586 с. — 978-5-9614-0573-6. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/43678.html>
4. Ляско А.К. Стратегический менеджмент. Современный учебник. - М.: ИД «Дело», 2013.
5. Молчанова, О. П. Стратегический менеджмент некоммерческих организаций : учебник для бакалавриата и магистратуры / О. П. Молчанова. — Москва : Издательство Юрайт, 2018. — 261 с. — (Серия : Бакалавр и магистр. Модуль). — ISBN 978-5-534-00757-2. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://biblio-online.ru/bcode/413637>

## **6.2. Дополнительная литература**

6. Aaker, David A. (2004) Strategic Market Management, 7th edn (Chichester: Wiley).
7. Hitt, M.A., Ireland, D.R., Hoskisson, R.E. (2015) Strategic Management: Competitiveness and Globalization, 11 edn (Cengage Learning).
8. Ансофф И. Стратегическое управление [Электронный ресурс]. - М.: Экономика, 2010. - СПС "Гарант". - 2011.
9. Антонов Г.Д., Иванова О.П., Тумин В.М. Стратегическое управление организацией. – М.: Инфра-М, 2013. – 240 с.
10. Евтихов, О.В. Развитие лидерского потенциала руководителя [Текст]: монография / О. В. Евтихов. - М.:ИНФРА-М, 2017. - 198 с.
11. Минцберг Г. Стратегическое сафари [Электронный ресурс]: экскурсия по дебрям стратегического менеджмента / Минцберг Генри, Альстранд Брюс, Лампель Жозеф. — Электрон. текстовые данные. — М.: Альпина Паблишер, 2016. - 365 с. - 978-5-9614-5347-8. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/41430.html>
12. Минцберг Г., Дж. Б.Куинн, Гошал С. Стратегический процесс. Концепции, проблемы, решения. - СПб, Питер, 2001.
13. Морозюк, С.Н. Психология личности. Психология характера [Электронный ресурс] : учебное пособие для академического бакалавриата / С. Н. Морозюк. - Электрон. дан. - М. : Юрайт, 2018. - 217 с.
14. Развитие потенциала сотрудников [Электронный ресурс]: профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации / Д. Болдогоев, Э. Борчанинова, А. Глотова [и др.]. — Электрон. текстовые данные. — М. : Альпина Паблишер, 2017. — 288 с. — 978-5-9614-4582-4. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/68009.html>
15. Розин, В.М. Психология личности [Электронный ресурс] : история, методологические проблемы : учебное пособие для бакалавриата и магистратуры / В. М. Розин. - 2-е изд., испр. и доп. - Электрон. дан. - М. : Юрайт, 2018. - 239 с.
16. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. - М., ЮНИТИ, 1998.
17. Шифрин, М. Б. Стратегический менеджмент: учебник для академического бакалавриата / М. Б. Шифрин. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2018. — 321 с. — (Серия : Университеты России). — ISBN 978-5-534-03440-0. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://biblio-online.ru/bcode/415557>.

## **6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы**

Наименование темы или раздела дисциплины (модуля)	Список рекомендуемой литературы		Вопросы для самопроверки
	Основная (№ из перечня, раздел 6)	Дополнительная (№ из перечня, раздел 6)	
Тема 1. Стратегический менеджмент и стратегическая конкурентоспособность	№ 1-5	№ 6-17	Конкурентный ландшафт XXI столетия: глобализация экономики и технологические изменения. Стратегические намерения и стратегическая миссия. Видение, ценности и цели корпорации
Тема 2. Внешнее окружение фирмы: возможности, угрозы, конкуренция	№ 1-5	№ 6-17	Общее, отраслевое и конкурентное окружение фирмы. Анализ на макроуровне: PESTEL. Анализ внешнего окружения: сканирование, мониторинг, прогнозирование, оценка. Сегменты общего

и конкурентный анализ			окружения: демографический, экономический, политический, правовой, социокультурный, технологический.
Тема 3. Внутреннее окружение фирмы: ресурсы, способности и ключевая компетенция	№ 1-5	№ 6-17	Создание стоимости. Ресурсы фирмы: наличные, пороговые и уникальные. Способности фирмы. Обучение и неявное знание в составе фирмы. Ключевая компетенция.
Тема 4. Стратегии функционального уровня	№ 1-5	№ 6-17	Иерархия стратегий по В.Л. Квинту. Национальные стратегии. Региональные стратегии. Стратегии экономического и социального развития: миссия, приоритеты, цели и задачи. Государственные программы. Разработка и реализация стратегии. Мониторинг стратегии
Тема 5. Стратегии бизнес-уровня	№ 1-5	№ 6-17	Достижение превосходства в эффективности. Производство и эффективность: экономия на масштабе, эффекты обучения и кривая опыта. Анализ потребителей. Эффективное управление отношениями с покупателями. Определение круга потребителей, их нужд и ключевой компетенции, необходимой для их удовлетворения. Потребительские нужды и дифференциация продуктов.
Тема 6. Конкурентное соперничество и динамика конкуренции	№ 1-5	№ 6-17	Вероятность ответных действий: типы конкурентной стратегии, репутация фирмы и ее зависимость от рынка. Динамика конкуренции: рынки с быстрыми, медленными и стандартными циклами. Стратегии во фрагментированных отраслях: образование сетевого бизнеса, франчайзинг, горизонтальные слияния, online business
Тема 7. Стратегии корпоративного уровня: вертикальная интеграция и диверсификация	№ 1-5	№ 6-17	Производство стоимости посредством вертикальной интеграции. Аргументы против вертикальной интеграции: бюрократические издержки и пределы управляемости.
Тема 8. Поглощение и реструктуризация фирм	№ 1-5	№ 6-17	Различия между слияниями, поглощениями и захватами. Причины поглощений. Проблемы в достижении успеха в результате поглощений.

#### 6.4. Нормативные правовые документы

1. Федеральный закон "О стратегическом планировании в Российской Федерации" от 28.06.2014 N 172-ФЗ.

#### 6.5. Интернет-ресурсы

СЗИУ располагает доступом через сайт научной библиотеки <http://nwapa.spb.ru/> к следующим подписным электронным ресурсам:

##### *Русскоязычные ресурсы*

- Электронные учебники электронно - библиотечной системы (ЭБС) «Айбукс»
- Электронные учебники электронно – библиотечной системы (ЭБС) «Лань»
- Научно-практические статьи по финансам и менеджменту Издательского дома «Библиотека Гребенникова»
- Статьи из периодических изданий по общественным и гуманитарным наукам «Ист - Вью»

- Энциклопедии, словари, справочники «Рубрикон»
- Полные тексты диссертаций и авторефератов Электронная Библиотека Диссертаций РГБ
- Информационно-правовые базы - Консультант плюс, Гарант.

#### **Англоязычные ресурсы**

- EBSCO Publishing - доступ к мультидисциплинарным полнотекстовым базам данных различных мировых издательств по бизнесу, экономике, финансам, бухгалтерскому учету, гуманитарным и естественным областям знаний, рефератам и полным текстам публикаций из научных и научно-популярных журналов.

- Emerald- крупнейшее мировое издательство, специализирующееся на электронных журналах и базах данных по экономике и менеджменту. Имеет статус основного источника профессиональной информации для преподавателей, исследователей и специалистов в области менеджмента.

Возможно использование, кроме вышеперечисленных ресурсов, и других электронных ресурсов сети Интернет.

### **7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы**

Курс включает использование программного обеспечения Microsoft Excel, Microsoft Word, Microsoft PowerPoint для подготовки текстового и табличного материала, графических иллюстраций.

Методы обучения с использованием информационных технологий (компьютерное тестирование, демонстрация мультимедийных материалов)

Интернет-сервисы и электронные ресурсы (поисковые системы, электронная почта, профессиональные тематические чаты и форумы, системы аудио и видео конференций, онлайн энциклопедии, справочники, библиотеки, электронные учебные и учебно-методические материалы).

Кроме вышеперечисленных ресурсов, используются следующие информационные справочные системы: <http://www.garant.ru/>; <http://www.kodeks.ru/> и другие.

№ п/п	Наименование
1.	Специализированные залы для проведения лекций:
2.	Специализированная мебель и оргсредства: аудитории и компьютерные классы, оборудованные посадочными местами
3.	Технические средства обучения: Персональные компьютеры; компьютерные проекторы; звуковые динамики; программные средства, обеспечивающие просмотр видеофайлов

В учебном процессе допускается применение онлайн-платформ Teams, Zoom, Skype for Business, а также системы дистанционного обучения LMS Moodle.