

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Андрей Драгомилевич Хлутков  
Должность: директор  
Дата подписания: 16.12.2022 17:13:20  
Уникальный программный ключ:  
880f7c07c583b07b775f6604a630281b13ca9fd2

**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

Директором СЗИУ РАНХиГС

**ПРОГРАММА МАГИСТРАТУРЫ**

**Управление проектами и программами**  
*(наименование образовательной программы)*

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ,**  
**реализуемой на основе электронного (онлайн) курса**

**Б1.О.06 Стратегический менеджмент и стратегический анализ**  
*(код и наименование дисциплины)*

38.04.02 Менеджмент  
*(код, наименование направления подготовки/специальности)*

очная, заочная  
*(формы обучения)*

Год набора – 2022 г.

Санкт-Петербург, 2022 г.

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы	4
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы	6
3. Содержание и структура дисциплины	8
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся	12
5. Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине	17
7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет	26
__7.1. Основная литература	26
__7.2. Дополнительная литература	26
__7.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация	27
__7.4. Интернет-ресурсы	27
__7.5. Иные источники	27
8. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы	28

**Автор(ы)–составитель(и) РПД:**

к.э.н., доцент, доцент кафедры менеджмента Козырев А.А.  
*(ученая степень и(или) ученое звание, должность) (наименование кафедры) (Ф.И.О.)*

Заведующий кафедрой

Менеджмента, к.э.н., профессор Нещерет А.К.  
*(наименование кафедры) (ученая степень и(или) ученое звание) (Ф.И.О.)*

**Автор(ы)–составитель(и) электронного (онлайн) курса:**

к.э.н., доцент, доцент кафедры менеджмента Козырев А.А.  
*(ученая степень и(или) ученое звание, должность) (наименование кафедры) (Ф.И.О.)*

**Техническое сопровождение электронного (онлайн) курса:**

к.э.н., доцент, доцент кафедры менеджмента Козырев А.А.  
*(ученая степень и(или) ученое звание, должность) (наименование кафедры) (Ф.И.О.)*

РПД *(Б1.О.06 Стратегический менеджмент и стратегический анализ)* в новой редакции одобрена на заседании кафедры менеджмента. Протокол от 31.08.2022 № 1.

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

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

Код компетенции	Наименование компетенции	Код компонента компетенции	Наименование компонента компетенции
<b>УК-1</b>	Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	<b>УК-1.1</b>	Способен 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
<b>ОПК ОС-2</b>	Способен применять современные методы сбора, обработки и анализа данных при решении управленческих и исследовательских задач	<b>ОПК ОС-2.2</b>	Способен отбирать информацию, применять умения и навыки проведения стратегического анализа, принимать стратегические решения
<b>ОПК ОС-3</b>	Способен разрабатывать стратегии развития инновационных направлений деятельности организаций и трансформации их бизнес-моделей	<b>ОПК ОС-3.1</b>	Способен решать профессиональные задачи на основе знания принципов, функций, методов и процедур анализа среды организации, стратегического планирования, организационного проектирования
		<b>ОПК ОС-3.2</b>	Способен применять умения и навыки разработки и трансформации бизнес-моделей организаций, программ инновационного и организационного развития

1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

Трудовые функции	Код компонента компетенции	Результаты обучения
Управление планированием проекта или программы	<b>УК-1.1</b>	<b>на уровне знаний:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• методики разработки стратегии действий для выявления и решения проблемной ситуации;</li> <li>• теоретические основы разработки управленческих решений для профессиональных задач.</li> </ul>
		<b>на уровне умений:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• творчески и критически мыслить, анализировать, синтезировать информацию при решении конкретных профессиональных задач;</li> </ul>

Трудовые функции	Код компонента компетенции	Результаты обучения
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• использовать модели и методы системного анализа в постановке и решения проблем управления;</li> <li>• разрабатывать стратегию действий, принимать конкретные решения для ее реализации.</li> </ul> <p><b>на уровне навыков:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• способностью к абстрактному мышлению, анализу, синтезу, способностью совершенствоваться и развивать свой интеллектуальный и общекультурный уровень;</li> <li>• методиками постановки цели, определения способов ее достижения, разработки стратегий действий.</li> </ul>
Управление знаниями, полученными в ходе реализации проектной деятельности	<b>ОПК ОС-2.2</b>	<p><b>на уровне знаний:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• принципов, процессов и методов стратегического менеджмента;</li> <li>• методов и процедур стратегического анализа.</li> </ul>
		<p><b>на уровне умений:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• проведения стратегического анализа деятельности организации;</li> <li>• принятия управленческих решений на основе результатов проведенных исследований.</li> </ul>
		<p><b>на уровне навыков:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• проведения стратегического анализа организации и ее окружения;</li> <li>• определения и формализации стратегических целей организации;</li> <li>• разработки стратегических планов организации.</li> </ul>
Управление инициацией проекта или программы	<b>ОПК ОС-3.1, ОПК ОС-3.2</b>	<p><b>на уровне знаний:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• теоретических основ, принципов, функций, методов и процедур анализа среды организации, стратегического планирования;</li> <li>• методов и процедур анализа внешней среды организации, конкурентного анализа;</li> <li>• методов и техник организационного проектирования.</li> </ul>
		<p><b>на уровне умений:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• осуществлять анализ внешней среды организации;</li> <li>• проводить конкурентный анализ;</li> <li>• разрабатывать стратегию организации;</li> <li>• осуществлять реализацию проектов и программ развития организации.</li> </ul>

Трудовые функции	Код компонента компетенции	Результаты обучения
		<p><b>на уровне навыков:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• владения инструментами стратегического анализа среды организации;</li> <li>• разработки стратегии организации, проектов и программ организационного развития.</li> </ul>

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

Дисциплина осваивается на основе ЭК с сопровождением в форме контактной работы в дистанционном формате.

### 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>54/8</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	Контрольная работа, устный опрос, 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) «Управление проектами и программами» и изучается студентами в 1 семестре.

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; Стандарты управления проектами; Процессы управления проектами; Этапы реализации проекта; Управление программами и портфелями проектов; Развитие компетенций руководителя проекта и проектных команд; Методология проектного управления устойчивым развитием организаций; Методология государственного проектного управления устойчивым развитием;

Развитие проектного менеджмента в организации; Совершенствование проектного управления в органах государственной власти; Гибкие методы управления проектами; Использование гибких методов в государственном проектном управлении; Система комплексного планирования в организации; Система комплексного планирования в органах государственной власти; Управление производительностью труда и эффективностью организаций; Управление производительностью труда и эффективностью в государственном управлении; Системное и критическое мышление; Методы планирования и проведения научных исследований; Методы реализации научно-исследовательских проектов; Методы представления результатов научных исследований; а также для прохождения производственных практик.

Доступ к системе дистанционных образовательных технологий осуществляется каждым обучающимся самостоятельно с любого устройства на портале: <https://lms.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

#### 3.1. Структура дисциплины (с применением ЭК), осваиваемой с консультационным сопровождением в форме контактной работы

##### 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/ДО Т	ЛР /Д ОТ	ПЗ /ДОТ			КСР
Тема 1	Стратегический менеджмент и стратегическая конкурентоспособность	16	4		4		8	УО, КР, КЗ
Тема 2	Внешнее окружение фирмы: возможности, угрозы, конкуренция и конкурентный анализ	16	4		4		8	УО, КЗ
Тема 3	Внутреннее окружение фирмы: ресурсы, способности и ключевая компетенция	14	4		4		6	УО, КЗ
Тема 4	Стратегии функционального уровня.	14			8		6	УО, КЗ
Тема 5	Стратегии бизнес-уровня	14			8		6	УО, КЗ
Тема 6	Конкурентное соперничество и динамика конкуренции	10			4		6	УО, КЗ
Тема 7	Стратегии корпоративного уровня: вертикальная интеграция и диверсификация	12	2		4		6	УО, КЗ
Тема 8	Поглощение и реструктуризация фирм	10			4		6	УО, КЗ
Консультация		2*				36		
Промежуточная аттестация								Экзамен, курсовой проект
<b>Всего:</b>		<b>144/108</b>	<b>14/ 10,5</b>	<b>-</b>	<b>40/ 30</b>	<b>36/27</b>	<b>52/ 40,5</b>	

\* Консультация



### 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/ДО Т	ЛР /Д ОТ	ПЗ /ДОТ			КСР
Тема 1	Стратегический менеджмент и стратегическая конкурентоспособность	17,5	0,5		1		16	УО, КР
Тема 2	Внешнее окружение фирмы: возможности, угрозы, конкуренция и конкурентный анализ	17,5	0,5		1		16	УО, КЗ
Тема 3	Внутреннее окружение фирмы: ресурсы, способности и ключевая компетенция	17,5	0,5		1		16	УО
Тема 4	Стратегии функционального уровня.	17	-		1		16	УО
Тема 5	Стратегии бизнес-уровня	16,5	-		0,5		16	УО
Тема 6	Конкурентное соперничество и динамика конкуренции	16,5	-		0,5		16	УО
Тема 7	Стратегии корпоративного уровня: вертикальная интеграция и диверсификация	17	0,5		0,5		16	УО, КЗ
Тема 8	Поглощение и реструктуризация фирм	13,5	-		0,5		13	УО
Промежуточная аттестация		2*				9		Экзамен, курсовой проект
<b>Всего:</b>		<b>144/108</b>	<b>2/1,5</b>	<b>-</b>	<b>6/4</b>	<b>9/6,75</b>	<b>125/93,75</b>	

\* Консультация

УО – устный опрос, КЗ – кейс-задание, КР – контрольная работа.

## 3.2. 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. Разработка эффективных стратегий. Стратегии корпоративного, бизнес-, функционального и операционного уровня.

Стратегии государственного и регионального управления. 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.

Планирование в условиях сложности и неопределенности. Стратегический менеджмент в различном контексте: малый бизнес, многонациональные компании, сервисные организации, инновационные фирмы, общественный сектор. 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**

**4.1. 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	Устный опрос, Кейс-задания Контрольная работа
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	

## 4.2. Типовые материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

### Формы текущего контроля успеваемости

При проведении занятий лекционного типа: устный опрос, тестирование.

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

При контроле результатов самостоятельной работы студентов: индивидуальные контрольные работы.

### Типовые вопросы для устного опроса

1. Рассказать о разработке эффективных стратегий, стратегий корпоративного, бизнес-, функционального и операционного уровня.
2. Дать определение планированию в условиях сложности и неопределенности.
3. Перечислить особенности стратегического менеджмента в различном контексте: малый бизнес, многонациональные компании, сервисные организации, инновационные фирмы, общественный сектор.
4. Изобразить процесс стратегического управления.
5. Перечислить общее, отраслевое и конкурентное окружение фирмы. Отметить принципы анализа на макроуровне: PESTEL.
6. Рассказать об анализе внешнего окружения: сканирование, мониторинг, прогнозирование, оценка. Идентифицировать сегменты общего окружения: демографический, экономический, политический, правовой, социокультурный, технологический.
7. Определить степень турбулентности окружающей среды и ожидаемая скорость роста рынка.
8. Перечислить 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.
9. Назвать определения: шестая конкурентная сила: дополняющие фирмы и кооперативное окружение, углубленный анализ ближайших конкурентов, сильнейшие и слабейшие конкуренты, вероятные стратегические ответы соперников.
10. Определить конкурентные силы в процессе эволюции отраслей: эмбриональные, растущие, зрелые и умирающие отрасли. Дать определения: сети, франчайзинг и конкурентное преимущество в сервисных отраслях.
11. Охарактеризуйте отраслевой анализ. Дать определения: Стратегические группы. Ограничения модели пяти сил конкуренции и стратегических групп: инновации, структура отраслей и различия компаний.
12. Дать определения терминов: государство и конкурентное преимущество.
13. Дать определение созданию стоимости. Дать определения терминов: ресурсы фирмы – наличные, пороговые и уникальные.

14. Охарактеризуйте способности фирмы. Дать определения терминов: Обучение и неявное знание в составе фирмы. Ключевая компетенция.
15. Определить роль эффективности, качества, инноваций и внимания к потребителям в построении конкурентного преимущества. Назвать критерии устойчивого конкурентного преимущества.
16. Назвать барьеры на пути имитации, способности конкурентов и динамизм отрасли.
17. Перечислите этапы стратегического анализа издержек и цепочки стоимости. Outsourcing как мировая тенденция в экономике.
18. Назвать пути поддержания устойчивого конкурентного преимущества: обучение и постоянное улучшение продуктов, следование лучшей отраслевой практике, преодоление инерции.
19. Перечислить национальные стратегии. Перечислить региональные стратегии. Перечислить государственные программы.
20. Перечислить стратегии экономического и социального развития: миссия, приоритеты, цели и задачи.
21. Сформулировать сущность понятий «разработка и реализация стратегии, мониторинг стратегии».
22. Сформулировать сущность понятий «производство и эффективность»: экономия на масштабе, эффекты обучения и кривая опыта.
23. Назвать принципы достижения превосходства в инновациях и построения инновационных компетенций.
24. Рассказать о эффективном управлении отношениями с покупателями. Дать определения круга потребителей, их нужд и ключевой компетенции, необходимой для их удовлетворения.
25. Рассказать о потребительских нуждах и дифференциации продуктов. Рассказать о потребительских группах и сегментации рынков.
26. Перечислить типы бизнес-стратегий, стратегии лидерства по издержкам и ее конкурентные риски.
27. Рассказать о стратегии дифференциации, ее пределах и конкурентных рисках, стратегии фокусирования и ее конкурентных рисках.
28. Соотнести интегрированную стратегию лидерства по издержкам/дифференциации и ее конкурентные риски.
29. Перечислить наступательные и оборонительные стратегии.
30. Изобразить стратегический маркетинг как активный маркетинговый процесс. Сформулировать положения анализа экономических возможностей компании, адаптированных к её ресурсам и обеспечивающие потенциал для роста и рентабельности.
31. Изобразить разработку целей, формирование стратегии развития и обеспечение сбалансированной структуры товарного портфеля фирм.
32. Назвать вероятность ответных действий: типы конкурентной стратегии, репутация фирмы и ее зависимость от рынка.

33. Перечислить стратегии управления поведением соперников в зрелых отраслях: ценовые сигналы, ценовое лидерство, неценовая конкуренция. Назвать стратегии поставок и дистрибуции в зрелых отраслях.
34. Перечислить стратегии конкуренции на международных рынках. Стратегии для лидеров, догоняющих фирм и слабых игроков. Стратегии восстановления рыночной позиции.
35. Перечислить стратегии в высокотехнологичных отраслях: использование инноваций, время входа на рынок, конкуренция за стандарты.
36. Назвать принципы производства стоимости посредством вертикальной интеграции. Назвать аргументы против вертикальной интеграции: бюрократические издержки и пределы управляемости.
37. Назвать место методов стратегического и проектного управления в общей схеме развития инструментария менеджмента.
38. Назвать основные школы стратегического управления. Дать определение следующим понятиям. Проекты, программы и портфели проектов как инструменты реализации стратегии организации.
39. Провести декомпозицию стратегии организации до уровня проектов. Рассказать о взаимодействии стратегического и проектного управления в государственном и муниципальном управлении.
40. Рассказать о МВО (Management by objectives). Назвать менеджерские проблемы и их решение в рамках МВО.

### **Типовые темы для контрольной работы**

1. Определить популярность стратегий слияния и поглощения.
2. Назвать различия между слияниями, поглощениями и захватами.
3. Назвать причины поглощений.
4. Назвать проблемы в достижении успеха в результате поглощений.
5. Дать определение следующим понятиям. Реструктуризация: уменьшение размера и масштаба деятельности фирм. Пересмотр корпоративного портфеля. Ограничения портфельного планирования. Корпорация как портфель ключевых компетенций.
6. Назвать место методов стратегического и проектного управления в общей схеме развития инструментария менеджмента.
7. Назвать основные школы стратегического управления.
8. Провести декомпозицию стратегии организации до уровня проектов.
9. Рассказать о взаимодействии стратегического и проектного управления в государственном и муниципальном управлении.
10. Назвать определения «технологии стратегического целеполагания жизни». «Модель Творческого Решения Задач» (ТРЗ).
11. Рассказать о МВО (Management by objectives).
12. Назвать менеджерские проблемы и их решение в рамках МВО.

13. Рассказать о построении системы самоменеджмента, формировании индивидуального «дерева проблем», построении схемы «проблеморазрешающей системы», формировании содержательных моделей.
14. Рассказать о планировании в самоменеджменте.
15. Назвать критерии использования времени и методы принятия решений в самоменеджменте.
16. Дать определение следующим понятиям: система планирования времени в самоменеджменте.
17. Назвать методы эффективного контроля самоменеджмента.
18. Дать определение следующим понятиям: «информация и коммуникация в самоменеджменте», «информационные процессы в самоменеджменте».
19. Соотнести OTSW-анализ и SWOT-анализ и целеполагание («Aim», «Goal», «Objectives»).

### Перечень кейс-заданий

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. Case Study: анализ стратегии развития Санкт-Петербурга до 2030 г.
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 функционального уровня	Case Study: что случилось с проектом цифровых компакт-кассет?
Тема 5. Стратегии бизнес-уровня	Case Study: внедрение Lean Production System на предприятиях. Case Study: система улучшения качества Six Sigma в компании General Electric. 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.

*Критерии оценивания опроса:*

- содержание и формулировки ответов на вопросы;
- обоснованность и аргументированность ответов;
- полнота и адекватность ответов;
- использование и представление статистических данных (при необходимости).

*Критерии оценивания контрольной работы:*

- степень усвоения понятий и категорий по теме;
- умение работать с документальными и литературными источниками;
- грамотность изложения материала;
- наличие презентации, адекватно и полно представляющей содержание;
- самостоятельность работы, наличие собственной обоснованной позиции.

*Критерии оценивания решения кейса:*

- полнота ответа;
- аргументированность позиции;
- связь с практикой, наличие практических рекомендаций.

## **5. Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине**

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

Для выявления уровня освоения компетенции применяется сочетание опроса (устных ответов), письменных ответов на кейс-задания и контрольной работы, результаты защиты курсового проекта.

Полный перечень типовых оценочных материалов находится на кафедре менеджмента.

## 5.2. Оценочные материалы промежуточной аттестации

Компонент компетенции	Ключевой/промежуточный индикатор оценивания	Критерий оценивания
УК-1.1: Способен 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.	Решает задачи стратегического анализа организации и внешней среды для выработки стратегии действий.	Грамотно и обосновано отбирает методы стратегического анализа, отбирает и качественно обрабатывает необходимую информацию о внешней среде.
ОПК ОС-2.2 Способен отбирать информацию, применять умения и навыки проведения стратегического анализа, принимать стратегические решения.	Отбирает необходимую и достаточную, релевантную информацию, использует методы, адекватные предмету исследования; уверенно пользуется современными информационными технологиями.	Принятие правильных обоснованных стратегических решений на основе результатов стратегического анализа при решении практической задачи развития организации.
ОПК ОС-3.1 Способен решать профессиональные задачи на основе знания принципов, функций, методов и процедур анализа среды организации, стратегического планирования, организационного проектирования.	Выявляет и оценивает новые рыночные возможности, разрабатывает стратегии развития организации с использованием современных практик управления.	Полнота и глубина анализа для оценки рыночных возможностей, анализа внешней среды организации, конкурентного анализа, обоснованная постановка целей стратегического планирования. Самостоятельное, грамотное формулирование положений стратегии организации.
ОПК ОС-3.2 Способен применять умения и навыки разработки и трансформации бизнес-моделей организаций, программ инновационного и организационного развития.	Разрабатывает программу действий по освоению инновационных направлений деятельности организаций и трансформирует их бизнес-модели.	Полнота и степень проработанности стратегии организации. Детализация и обоснованность разработанной программы развития инновационных направлений деятельности.

## Вопросы к экзамену

1. Назвать определения стратегических намерений и стратегической миссии, видения, ценностей и целей корпорации.
2. Назвать определения: Stakeholders, их классификация, перечислите особые требования и контроль за стратегическим выбором. Рассказать о работе с группами стейкхолдеров, противоречия интересов стейкхолдеров.
3. Рассказать о разработке эффективных стратегий, стратегий корпоративного, бизнес-, функционального и операционного уровня.
4. Дать определение планированию в условиях сложности и неопределенности.
5. Перечислить особенности стратегического менеджмента в различном контексте: малый бизнес, многонациональные компании, сервисные организации, инновационные фирмы, общественный сектор.
6. Изобразить процесс стратегического управления.
7. Перечислить общее, отраслевое и конкурентное окружение фирмы. Отметить принципы анализа на макроуровне: PESTEL.
8. Рассказать об анализе внешнего окружения: сканирование, мониторинг, прогнозирование, оценка. Идентифицировать сегменты общего окружения: демографический, экономический, политический, правовой, социокультурный, технологический.
9. Определить степень турбулентности окружающей среды и ожидаемая скорость роста рынка. Анализ SWOT.
10. Перечислить 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. Назвать определения: шестая конкурентная сила: дополняющие фирмы и кооперативное окружение, углубленный анализ ближайших конкурентов, сильнейшие и слабейшие конкуренты, вероятные стратегические ответы соперников.
12. Определить конкурентные силы в процессе эволюции отраслей: эмбриональные, растущие, зрелые и умирающие отрасли. Дать определения: сети, франчайзинг и конкурентное преимущество в сервисных отраслях.
13. Охарактеризуйте отраслевой анализ. Дать определения: Стратегические группы. Ограничения модели пяти сил конкуренции и стратегических групп: инновации, структура отраслей и различия компаний.
14. Дать определения терминов: государство и конкурентное преимущество.
15. Дать определение созданию стоимости. Дать определения терминов: ресурсы фирмы – наличные, пороговые и уникальные.
16. Охарактеризуйте способности фирмы. Дать определения терминов: Обучение и неявное знание в составе фирмы. Ключевая компетенция.
17. Определить роль эффективности, качества, инноваций и внимания к потребителям в построении конкурентного преимущества. Назвать критерии устойчивого конкурентного преимущества.
18. Назвать барьеры на пути имитации, способности конкурентов и динамизм отрасли.

19. Перечислите этапы стратегического анализа издержек и цепочки стоимости. Outsourcing как мировая тенденция в экономике.
20. Назвать причины провалов корпоративной стратегии: организационная инерция, стратегические обязательства, парадокс Икара.
21. Назвать пути поддержания устойчивого конкурентного преимущества: обучение и постоянное улучшение продуктов, следование лучшей отраслевой практике, преодоление инерции.
22. Воспроизведите иерархию стратегий по В.Л. Квинту.
23. Перечислить национальные стратегии. Перечислить региональные стратегии. Перечислить государственные программы.
24. Перечислить стратегии экономического и социального развития: миссия, приоритеты, цели и задачи.
25. Сформулировать сущность понятий «разработка и реализация стратегии, мониторинг стратегии».
26. Сформулировать сущность понятий «производство и эффективность»: экономия на масштабе, эффекты обучения и кривая опыта.
27. Рассказать об управлении поставками и системе Just In Time, эффективности в использовании информации, R&D и человеческих ресурсов.
28. Сформулировать сущность достижения превосходства в качестве. Перечислить международные стандарты ISO 9000 «Системы менеджмента качества. Концепция Total Quality Management.
29. Назвать принципы достижения превосходства в инновациях и построения инновационных компетенций.
30. Рассказать о эффективном управлении отношениями с покупателями. Дать определения круга потребителей, их нужд и ключевой компетенции, необходимой для их удовлетворения.
31. Рассказать о потребительских нуждах и дифференциации продуктов. Рассказать о потребительских группах и сегментации рынков.
32. Перечислить типы бизнес-стратегий, стратегии лидерства по издержкам и ее конкурентные риски.
33. Рассказать о стратегии дифференциации, ее пределах и конкурентных рисках, стратегии фокусирования и ее конкурентных рисках.
34. Соотнести интегрированную стратегию лидерства по издержкам/дифференциации и ее конкурентные риски.
35. Перечислить наступательные и оборонительные стратегии.
36. Изобразить стратегический маркетинг как активный маркетинговый процесс. Сформулировать положения анализа экономических возможностей компании, адаптированных к её ресурсам и обеспечивающие потенциал для роста и рентабельности.
37. Изобразить разработку целей, формирование стратегии развития и обеспечение сбалансированной структуры товарного портфеля фирм.
38. Назвать вероятность ответных действий: типы конкурентной стратегии, репутация фирмы и ее зависимость от рынка.

39. Назвать динамику конкуренции: рынки с быстрыми, медленными и стандартными циклами. Назвать стратегии во фрагментированных отраслях: образование сетевого бизнеса, франчайзинг, горизонтальные слияния, online business.
40. Перечислить стратегии управления поведением соперников в зрелых отраслях: ценовые сигналы, ценовое лидерство, неценовая конкуренция. Назвать стратегии поставок и дистрибуции в зрелых отраслях.
41. Перечислить стратегии конкуренции на международных рынках. Стратегии для лидеров, догоняющих фирм и слабых игроков. Стратегии восстановления рыночной позиции.
42. Перечислить стратегии в высокотехнологичных отраслях: использование инноваций, время входа на рынок, конкуренция за стандарты.
43. Провести анализ конкурентов: общность рынков и схожесть ресурсов. Назвать стратегические и тактические действия в конкурентном соперничестве. Назвать вероятность конкурентной атаки: стимулы к начальным действиям, размер фирмы и качество продукта.
44. Назвать принципы производства стоимости посредством вертикальной интеграции. Назвать аргументы против вертикальной интеграции: бюрократические издержки и пределы управляемости.
45. Назвать альтернативы вертикальной интеграции: кооперативные отношения и стратегические поставки.
46. Назвать основания для диверсификации. Назвать следующие понятия. Корпоративный портфель: анализ роста рыночной доли, матрица BCG, матрица материнской фирмы, матрица связанности.
47. Определить низкий, умеренный и высокий уровни диверсификации, и следующие понятия: связанная диверсификация, операционная связанность: общая деятельность, корпоративная связанность: перенос ключевой компетенции.
48. Назвать определения. Одновременная операционная и корпоративная связанность. Назвать следующие понятия. Несвязанная диверсификация. Реструктуризация и эффективное перераспределение на внутренних рынках капитала.
49. Перечислить направления синергии и экономии на масштабе. Назвать проблемы с достижением синергии: слабая координация бизнеса, риски покупки активов, внутреннее развитие новых подразделений. Назвать стимулы, ресурсы и мотивы менеджеров в процессе диверсификации.
50. Определить популярность стратегий слияния и поглощения. Назвать различия между слияниями, поглощениями и захватами. Назвать причины поглощений. Назовите проблемы в достижении успеха в результате поглощений.
51. Дать определение следующим понятиям. Реструктуризация: уменьшение размера и масштаба деятельности фирм. Пересмотр корпоративного портфеля. Ограничения портфельного планирования. Корпорация как портфель ключевых компетенций.
52. Назвать место методов стратегического и проектного управления в общей схеме развития инструментария менеджмента.
53. Назвать основные школы стратегического управления. Дать определение следующим понятиям. Проекты, программы и портфели проектов как инструменты реализации стратегии организации.

54. Провести декомпозицию стратегии организации до уровня проектов. Рассказать о взаимодействии стратегического и проектного управления в государственном и муниципальном управлении.
55. Назвать определения. Технологии стратегического целеполагания жизни. Модель Творческого Решения Задач (ТРЗ).
56. Рассказать о МВО (Management by objectives). Назвать менеджерские проблемы и их решение в рамках МВО.
57. Рассказать о построении системы самоменеджмента, формировании индивидуального «дерева проблем», построении схемы «проблеморазрешающей системы», формировании содержательных моделей.
58. Рассказать о планировании в самоменеджменте. Назвать критерии использования времени и методы принятия решений в самоменеджменте. Дать определение следующим понятиям: система планирования времени в самоменеджменте.
59. Назвать методы эффективного контроля самоменеджмента. Дать определение следующим понятиям. Информация и коммуникация в самоменеджменте. Информационные процессы в самоменеджменте.
60. Соотнести OTSW-анализ и SWOT-анализ и целеполагание («Aim», «Goal», «Objectives»).

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

#### *Общие требования*

Курсовой проект состоит из следующих частей: Титульный лист; содержание; рассмотрение теоретических вопросов; решение расчетной части; 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» (В, 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» (D, 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.

### **Процедура проведения промежуточной аттестации**

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

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.



Тестирование в системе электронного обучения включает от 20 до 30 тестовых заданий по темам учебной дисциплины «Стратегический менеджмент и стратегический анализ». При тестировании отводится не менее 1 минуты на выполнение одного тестового задания.

## **6. Методические материалы по освоению дисциплины на основе ЭК**

### ***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 <https://sziu-lib.ranepa.ru/> к различным подписным электронным ресурсам (см. раздел 7).

## 7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет

### 7.1. Основная литература

1. Абрамов, В. С. Стратегический менеджмент в 2 ч. Часть 1. Сущность и содержание : учебник и практикум для вузов / В. С. Абрамов, С. В. Абрамов ; под редакцией В. С. Абрамова. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 270 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-7127-9. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/450981> (дата обращения: 01.09.2021).
2. Базиян, Н. Р. Стратегический менеджмент / Н. Р. Базиян. — Москва : Юриспруденция, 2018. — 510 с. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/86541.html>
3. Глущенко, А. В. Стратегический учет : учебник и практикум для бакалавриата, специалитета и магистратуры / А. В. Глущенко, И. В. Яркова. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 240 с. — (Бакалавр. Специалист. Магистр). — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/441264>
4. Грант Р. Современный стратегический анализ: пер. с англ. – СПб: Питер, 2018.
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>

### 7.2. 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 джунглям 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>.

### **7.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация**

1. Федеральный закон "О стратегическом планировании в Российской Федерации" от 28.06.2014 № 172-ФЗ.

### **7.4. Интернет-ресурсы**

СЗИУ располагает доступом через сайт научной библиотеки <https://sziu-lib.ranepa.ru/> к следующим подписным электронным ресурсам:

#### ***Русскоязычные ресурсы***

Электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «Айбукс»  
<https://idp.nwipa.ru/login?url=https://ibooks.ru>

Статьи из журналов и статистических изданий Лань  
<https://idp.nwipa.ru/login?url=https://e.lanbook.com>

Электронная библиотечная система «ZNANIUM.COM»  
<https://idp.nwipa.ru/login?url=https://new.znanium.com/catalog/books/theme>

Электронная библиотечная система «BOOK.RU»  
<https://idp.nwipa.ru/login?url=https://www.book.ru>

#### **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.

### **7.5. Иные источники**

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

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

Освоение дисциплины предполагает использование программного обеспечения Microsoft Excel, Microsoft Word, Microsoft PowerPoint для подготовки текстового и табличного материала, графических иллюстраций.

Используется платформа MS Teams для проведения онлайн занятий и групповой работы,

Электронный курс (лекции, задания к семинарам, тесты, учебно-методические материалы) расположен в СДО Академии на платформе Moodle.

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