

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Андрей Драгомирович Хлутков  
Должность: директор  
Дата подписания: 03.12.2024 21:45:23  
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**

**ФАКУЛЬТЕТ ЭКОНОМИКИ И ФИНАНСОВ**  
(наименование структурного подразделения (института/факультета/филиала))  
**Кафедра менеджмента**  
(наименование кафедры)

УТВЕРЖДЕНО

Директор СЗИУ РАНХиГС

\_\_\_\_\_ Хлутков А.Д.

**ПРОГРАММА МАГИСТРАТУРЫ  
Антикризисный менеджмент**

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ,  
Реализуемой с применением электронного (онлайн) курса**

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

*краткое наименование дисциплины (модуля) (при наличии)*

**38.04.02 Менеджмент**

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

**Очная/заочная**

*(форма(ы) обучения)*

**Год набора: 2024**

**Санкт-Петербург, 2024 г.**

**Автор(ы)–составитель(и):**

Канд. экон. наук, доцент, доцент Навроцкая Татьяна Геннадьевна  
(ученая степень и(или) ученое звание, должность) (наименование кафедры) (Ф.И.О.)

Заведующий кафедрой менеджмента, к. э. н., профессор Лабудин Александр Васильевич

РПД Б1.О.06 «Стратегический менеджмент и стратегический анализ» одобрена на заседании кафедры менеджмента. Протокол от 11 апреля 2024 года № 7.

## Содержание

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы	4
2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО	6
3. Содержание и структура дисциплины	7
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся	12
5. Оценочные средства для промежуточной аттестации	27
6. Методические материалы для освоения дисциплины	38
7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет"	43
7.1. Основная литература .....	43
7.2. Дополнительная литература .....	44
7.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация .....	45
7.4 Интернет-ресурсы .....	45
7.5. Иные источники .....	46
8. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы	46

## 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
УК-1	Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	УК-1.1	Способен решать задачи стратегического анализа организации и внешней среды, вырабатывает стратегию действий
ОПК-ОС-2	Способен применять современные методы сбора, обработки и анализа данных при решении управленческих и исследовательских задач	ОПК ОС-2.2	Способен отбирать необходимую и достаточную, релевантную информацию, использует методы, адекватные предмету исследования; уверенно пользуется
ОПК-ОС-3	Способен разрабатывать стратегии развития инновационных направлений деятельности организаций и трансформации их бизнес-моделей	ОПК ОС-3.1	Способен руководить процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявляет и оценивает новые рыночные возможности, разрабатывает стратегии развития организаций
		ОПК ОС-3.2	Способен разрабатывает программу действий по освоению инновационных направлений деятельности организаций и трансформирует их бизнес-модели

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

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта) / профессиональные действия	Код компонента компетенции	Результаты обучения
	УК-1.1	<p>На уровне знаний:</p> <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> <p>На уровне умений:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- творчески и критически мыслить, анализировать, синтезировать информацию при решении конкретных профессиональных задач;</li> <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>На уровне навыков:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- способностью к абстрактному мышлению, анализу, синтезу, способностью совершенствовать и развивать свой интеллектуальный и общекультурный уровень;</li> <li>- методиками постановки цели, определения способов ее достижения, разработки стратегий действий.</li> </ul>
	ОПК ОС-2.2	<p>На уровне знаний:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- принципов, процессов и методов стратегического менеджмента;</li> <li>- методов и процедур стратегического анализа.</li> </ul> <p>На уровне умений:</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>На уровне навыков:</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>
	ОПК ОС-3.1	На уровне знаний:

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- методов и процедур анализа среды организации;</li> <li>- принципов, функций, методов и процедур стратегического планирования;</li> <li>- методов и техник организационного проектирования</li> </ul> <p>На уровне умений:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- осуществлять анализ внешней среды организации;</li> <li>- проводить конкурентный анализ;</li> <li>- разрабатывать стратегию организации;</li> </ul> <p>На уровне навыков:</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>
	<p>ОПК ОС-3.2 Способен разрабатывает программу действий по освоению инновационных направлений деятельности организаций и трансформирует их бизнес-модели</p>	<p>На уровне знаний:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- принципов, функций, методов и процедур инновационного развития организации;</li> <li>- основы построения бизнес-моделей.</li> </ul> <p>На уровне умений:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- анализировать инновационный вектор развития организации;</li> <li>- разрабатывать рекомендации по внедрению инноваций в деятельность организации.</li> </ul> <p>На уровне навыков:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- разрабатывать программу действий по освоению инновационных направлений деятельности организаций</li> <li>- трансформировать инновационные направления деятельности организаций в бизнес-модели</li> </ul>

## 2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетные единицы, 144 часов/108 астр.ч. на очной и заочной форме обучения.

Дисциплина реализуется с применением дистанционных образовательных технологий (далее – ДОТ).

Вид работы	Трудоемкость (в акад. часах/астр.ч.) очной формы обучения	Трудоемкость (в акад. часах/астр.ч.) заочной формы обучения
<b>Общая трудоемкость</b>	144/108	144/108
<b>Аудиторная работа</b>	56/42	10/7
Лекции	14/10	2/1

Практические занятия	40/30	6/5
<b>Самостоятельная работа</b>	52/39	125/94
<b>Контроль</b>	36/27	9/7
<b>Консультация</b>	2/1	2/1
Формы текущего контроля	<i>устный опрос, тест, доклад с презентацией, кейс-задание, контрольная работа</i>	<i>устный опрос, тест, доклад с презентацией, кейс-задание, контрольная работа</i>
<b>Форма промежуточной аттестации</b>	Экзамен, курсовой проект	Экзамен, курсовой проект

### Место дисциплины в структуре ОП ВО

Учебная дисциплина Б1.О.06 «Стратегический менеджмент и стратегический анализ» относится к дисциплинам первого блока обязательной части учебного плана профиля «Антикризисный менеджмент» по направлению подготовки «Менеджмент» (квалификация «магистр»). Дисциплина читается в 1-ом семестре 1 курса по очной форме и на 1 курсе в зимнюю и летнюю сессию по заочной форме. Форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом – экзамен.

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.

## 3. Содержание и структура дисциплины

### 3.1. Структура дисциплины

#### Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и/или разделов	Объем дисциплины (модуля), час.					СР	Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий					
			Л/ДОТ	ЛР/ДОТ	ПЗ/ДОТ	КСР		
Тема 1	Стратегический менеджмент и стратегическая конкурентоспособность	12	2	-	4	-	6	УО, Т, ДП, КЗ, КР
Тема 2	Внешнее окружение фирмы:	12	2	-	4	-	6	УО, Т, ДП, КЗ, КР

	возможности, угрозы, конкуренция и конкурентный анализ							
Тема 3	Внутреннее окружение фирмы: ресурсы, способности и ключевая компетенция	12	2	-	4	-	6	УО, Т, ДП, КЗ, КР
Тема 4	Стратегии функционального уровня.	12	2	-	4		6	УО, Т, ДП, КЗ, КР
Тема 5	Стратегии бизнес-уровня	14	2	-	6	-	6	УО, Т, ДП, КЗ, КР
Тема 6	Конкурентное соперничество и динамика конкуренции	14	2		6		6	УО, Т, ДП, КЗ, КР
Тема 7	Стратегии корпоративного уровня: вертикальная интеграция и диверсификация	15	1		6		8	УО, Т, ДП, КЗ, КР
Тема 8	Поглощение и реструктуризация фирм	15	1		6		8	УО, Т, ДП, КЗ, КР
Консультация		2						
Промежуточная аттестация		36/27						экзамен
Всего (акад. часы):		144/108	14/10		40/30		52/39	

*Примечание:*

\* формы текущего контроля успеваемости: устный опрос (УО), тест (Т), доклад с презентацией (ДП), кейс-задание (КЗ), контрольная работа (КР).

### **Заочная форма обучения**

№ п/п	Наименование тем и/или разделов	Объем дисциплины (модуля), час.					СР	Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий					
			Л/ДОТ	ЛР/ДОТ	ПЗ/ДОТ	КСР		
Тема 1	Стратегический менеджмент и стратегическая конкурентоспособность	17	0,5	-	0,5	-	16	УО, Т, ДП, КЗ, КР
Тема 2	Внешнее окружение фирмы: возможности, угрозы, конкуренция и	17	0,5	-	0,5	-	16	УО, Т, ДП, КЗ, КР

	конкурентный анализ							
Тема 3	Внутреннее окружение фирмы: ресурсы, способности и ключевая компетенция	17	0,5	-	0,5	-	16	УО, Т, ДП, КЗ КР
Тема 4	Стратегии функционального уровня.	17	0,5	-	0,5		16	УО, Т, ДП, КЗ, КР
Тема 5	Стратегии бизнес-уровня	17	-	-	1	-	16	УО, Т, ДП, КЗ КР
Тема 6	Конкурентное соперничество и динамика конкуренции	16	-		1		15	УО, Т, ДП, КЗ, КР
Тема 7	Стратегии корпоративного уровня: вертикальная интеграция и диверсификация	16	-		1		15	УО, Т, ДП, КЗ КР
Тема 8	Поглощение и реструктуризация фирм	16	-		1		15	УО, Т, ДП, КЗ, КР
Консультация		2						
Промежуточная аттестация		9/7						экзамен
Всего (акад. часы):		144/108	2/1		6/5		125/ 94	

*Примечание:*

\* формы текущего контроля успеваемости: устный опрос (УО), тест (Т), доклад с презентацией (ДП), кейс-задание (КЗ), контрольная работа (КР).

### 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 Б1.О.06 «Стратегический менеджмент и стратегический анализ» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:**

### *Очная форма обучения*

<b>Тема (раздел)</b>	<b>Методы текущего контроля успеваемости</b>
Тема 1. Стратегический менеджмент и стратегическая конкурентоспособность	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Устный опрос по теме</li> <li>• Решение тестовых заданий</li> <li>• Темы для докладов с презентацией</li> <li>• Решение кейс-задания</li> <li>• Контрольная работа</li> </ul>
Тема 2. Внешнее окружение фирмы: возможности, угрозы, конкуренция и конкурентный анализ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Устный опрос по теме</li> <li>• Решение тестовых заданий</li> <li>• Темы для докладов с презентацией</li> <li>• Решение кейс-задания</li> <li>• Контрольная работа</li> </ul>
Тема 3. Внутреннее окружение фирмы: ресурсы, способности и ключевая компетенция	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Устный опрос по теме</li> <li>• Решение тестовых заданий</li> <li>• Темы для докладов с презентацией</li> <li>• Решение кейс-задания</li> <li>• Контрольная работа</li> </ul>
Тема 4. Стратегии функционального уровня.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Устный опрос по теме</li> <li>• Решение тестовых заданий</li> <li>• Темы для докладов с презентацией</li> <li>• Решение кейс-задания</li> <li>• Контрольная работа</li> </ul>
Тема 5. Стратегии бизнес-уровня	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Устный опрос по теме</li> <li>• Решение тестовых заданий</li> <li>• Темы для докладов с презентацией</li> <li>• Решение кейс-задания</li> <li>• Контрольная работа</li> </ul>
Тема 6. Конкурентное	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Устный опрос по теме</li> </ul>

соперничество и динамика конкуренции	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Решение тестовых заданий</li> <li>• Темы для докладов с презентацией</li> <li>• Решение кейс-задания</li> <li>• Контрольная работа</li> </ul>
Тема 7. Стратегии корпоративного уровня: вертикальная интеграция и диверсификация	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Устный опрос по теме</li> <li>• Решение тестовых заданий</li> <li>• Темы для докладов с презентацией</li> <li>• Решение кейс-задания</li> <li>• Контрольная работа</li> </ul>
Тема 8. Поглощение и реструктуризация фирм	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Устный опрос по теме</li> <li>• Решение тестовых заданий</li> <li>• Темы для докладов с презентацией</li> <li>• Решение кейс-задания</li> <li>• Контрольная работа</li> </ul>

Экзамен проводится с применением следующих методов (средств): устный опрос по дисциплине, решение практических (кейс) задач. Экзамен проводится по 5-балльной системе оценки. От 5 до 3-х баллов – экзамен сдан.

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

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

При проведении занятий лекционного типа: устный опрос, тестирование.

При проведении занятий практического (семинарского) типа: доклады с презентациями, кейс-задания.

При контроле результатов самостоятельной работы студентов: индивидуальные контрольные работы.

##### **4.2.1. Типовые оценочные материалы к теме 1 «Стратегический менеджмент и стратегическая конкурентоспособность»:**

###### **Вопросы для устного опроса**

1. Понятие стратегического менеджмента, его роль и значение в повышении стратегической конкурентоспособности фирмы.
2. ко.
3. Дать определение стратегического планирования в условиях сложности и неопределенности среды.
4. Этапы стратегического планирования, значение миссии и философии бизнеса в стратегическом управлении.
5. Перечислить особенности стратегического менеджмента в различном контексте: малый бизнес, многонациональные компании, сервисные организации, инновационные фирмы, общественный сектор.

### **Тестовые задания**

#### **1. Стратегический менеджмент – это:**

- а) одно из направлений производственного менеджмента;
- б) управленческая деятельность, связанная с постановкой долгосрочных целей и задач организации и с учетом требований среды, позволяющая фирме добиться своих целей;
- в) разновидность корпоративного менеджмента.

#### **2. Стратегия – это:**

- а) деятельность, направленная на устранение симптомов, но игнорирующая стоящие за ними проблемы в сфере менеджмента;
- б) обобщенная модель действий, необходимых для достижения поставленных долгосрочных целей путем координации и распределения ресурсов организации и общефирменных целей;
- в) одна из базовых функций корпоративного менеджмента.

#### **3. Выбор стратегии – это:**

- а) этап в общем стратегическом процессе, на котором информация, полученная в результате стратегического анализа, используется для оценки вариантов и выбора наиболее подходящего из них;
- б) определение путей достижения целей;
- в) определение приоритетов.

#### **4. Стратегическое планирование – это:**

- а) комплекс мероприятий, направленных на решение первостепенных целей и задач фирмы;
- б) процесс разработки стратегии фирмы, при котором план развития конкретизируется на длительный период с подробным описанием решений и действий, необходимых для достижения целей плана;
- в) процесс создания заданий для каждого члена трудового коллектива фирмы.

#### **5. Первой ступенью процесса стратегического планирования является:**

- а) оценка организации окружающей её среды;
- б) формулировка целей и направлений деятельности организации;
- в) формулирование основной организационной цели (миссии)

### **Темы для докладов с презентацией**

1. Понятие и особенности стратегий корпоративного, бизнес-, функционального и операционного уровня.
2. Иерархия стратегий по В.Л. Квинту.
3. Особенности стратегического менеджмента в многонациональных компаниях.

4. Особенности стратегического менеджмента в малом и среднем бизнес. многонациональные компании, сервисные организации, инновационные фирмы, общественный сектор.
5. Изобразить процесс стратегического управления.

#### **Кейс-задания**

1. Case Study: анализ стратегии развития Санкт-Петербурга до 2035 г.
2. Case Study: стратегическое планирование в компании Royal Dutch/Shell.
3. Case Study: сможет ли Cisco удовлетворить запросы всех заинтересованных групп?

#### **Темы контрольных работ**

1. Глобализация экономики и технологические изменения, их влияние на конкурентные намерения.
2. Корпоративные цели и ценности, их место в стратегическом управлении фирмы.
3. Стратегия экономического и социального развития государства: миссия, приоритеты, цели и задачи. Государственные программы
4. Система стратегического планирования и управления на государственном уровне
5. Система стратегического планирования и управления на региональном уровне

#### **4.2.2. Типовые оценочные материалы к теме 2 «Внешнее окружение фирмы: возможности, угрозы, конкуренция и конкурентный анализ»:**

##### **Вопросы для устного опроса**

1. Общее, отраслевое окружение фирмы
2. Конкурентное окружение фирмы.
3. Анализ окружения фирмы на макроуровне: PESTEL
4. Анализ внешнего окружения: сканирование, мониторинг, прогнозирование, оценка.
5. Сегменты общего окружения: демографический, экономический, политический, правовой, социокультурный, технологический.

##### **Тестовые задания**

#### **1. Анализ среды предполагает:**

- а) анализ внутренних и внешних макроэкономических и микроэкономических показателей; то же, что и стратегический анализ;
- б) выявления структуры управления организацией;
- в) определение возможных будущих клиентов организации.
- Г) определение рисков и способов их преодоления.

**2. SWOT -анализ – это метод направленный на:**

- а) оценку сильных и слабых сторон организации, ее возможностей и потенциальных угроз;
- б) анализ внешних макроэкономических воздействий на организацию;
- в) определение потенциальных угроз для окружающих;
- г) определение рисков и способов их преодоления.

**3. Метод выявления и оценки влияния факторов макросреды на результаты текущей и будущей деятельности предприятия, называется:**

- а) PEST – анализ;
- б) SNV — анализ;
- в) модель 5 сил конкуренции;
- г) SWOT – анализ.

**4. В каких случаях, по мнению М. Портера, поставщики имеют возможность оказывать влияние на прибыль компании:**

- а) количество поставщиков в отрасли незначительно\*
- б) объем ресурсов, производимых поставщиками, ограничен в объеме и во времени\*
- в) издержки переключения на новых поставщиков низкие
- г) отрасль является приоритетной для поставщиков

**5. Стратегическая зона хозяйствования представляет собой:**

- а) перспективный сегмент рынка
- б) свободную экономическую зону;
- в) сегмент окружающей бизнес-среды, на котором организация работает много лет;
- г) сегмент окружающей бизнес-среды, на который организация желает выйти в стратегическом будущем.

**Темы для докладов с презентацией**

1. Шестая конкурентная сила: дополняющие фирмы и кооперативное окружение. Углубленный анализ ближайших конкурентов. Сильнейшие и слабейшие конкуренты.
2. Вероятные стратегические ответы соперников. Конкурентные силы в процессе эволюции отраслей: эмбриональные, растущие, зрелые и умирающие отрасли.
3. Сети, франчайзинг и конкурентное преимущество в сервисных отраслях. Интерпретация отраслевого анализа.
4. Стратегические группы. Ограничения модели пяти сил конкуренции и стратегических групп: инновации, структура отраслей и различия компаний.
5. Государство и конкурентное преимущество.

**Кейс-задания**

1. Case Study: мороженое Unilever защищает свои позиции на европейском рынке
2. Case Study: барьеры на входе в пивоваренную отрасль в Японии
3. Case Study: какие изменения во внешней среде способствовали появлению в 50-е годы XX в. новой компании McDonald's?

#### **Темы контрольных работ**

1. Анализ 5 сил Портера. Жизнь и творчество.
2. Бизнес-среда: факторы на нее влияющие.
3. Роль руководителей фирмы в разработке стратегии и тактики управления бизнес-средой.
4. Роль консалтинговых, маркетинговых, рекламных и т.п. организаций в исследовании бизнес-окружения и перспектив его развития.
5. Юридическое сопровождение бизнес-процессов.

#### **4.2.3. Типовые оценочные материалы к теме 3 «Внутреннее окружение фирмы: ресурсы, способности и ключевая компетенция»:**

##### **Вопросы для устного опроса**

1. Создание стоимости.
2. Ресурсы фирмы: наличные, пороговые и уникальные.
3. Способности фирмы.
4. Обучение и неявное знание в составе фирмы.
5. Ключевая компетенция руководителей.

##### **Тестовые задания**

#### **1. Стратегия управления персоналом фирмы, производством, финансами и стратегии всех других сфер деятельности – это:**

- а) корпоративная стратегия;
- б) функциональная стратегия;
- в) бизнес-стратегия;
- г) инновационная стратегия.

#### **2. Что лежит в основе конгломератной интеграции?**

- а) отношения собственности;
- б) единое управление;
- в) общность финансов;
- г) единые цели персонала.

**3. Согласно концепции стратегического менеджмента, на что стоит указывать работнику при постановке задачи?**

- а) строго на круг его обязанностей;
- б) строго на область приложения усилий;
- в) на желаемый результат, а не на его обязанности и область приложения усилий;
- г) на командную работу при решении тактических задач.

**4. Классический стратегический план компании начинается с:**

- а) Цели и задач предприятия;
- б) Описания проблемы;
- в) Стратегии предприятия;
- г) Наиболее значимые проекты (программы).

**5. Внутренняя среда компании не включает такие переменные, как:**

- а) технологии и финансы;
- б) персонал и организационная структура;
- в) цель, задача;
- г) контактные аудитории.

**Темы для докладов с презентацией**

1. Барьеры на пути имитации, способности конкурентов и динамизм отрасли.
2. Стратегический анализ издержек и цепочки стоимости.
3. Outsourcing как мировая тенденция в экономике.
4. Причины провалов корпоративной стратегии: организационная инерция, стратегические обязательства, парадокс Икара.
5. Пути поддержания устойчивого конкурентного преимущества: обучение и постоянное улучшение продуктов.

**Кейс-задания**

1. Case Study: ресурсы и способности Microsoft
2. Case Study: создание стоимости в фармацевтической компании Pfizer
3. Case Study: работа с долгосрочными поставщиками в компании Marks&Spencer.

**Темы контрольных работ**

1. Роль системы планирования в реализации стратегии фирмы.
2. Целеполагание как составная часть стратегического планирования. Миссия и философия бизнеса.

3. Структура организации, необходимость ее совершенствования в рамках стратегических изменений.
4. Роль организационных (управленческих) ресурсов фирмы в повышении конкурентоспособности организации на рынке.
5. Маркетинг как источник информации о тенденциях развития рынка и способ принятия решений о деятельности фирмы в стратегическом будущем.

#### **4.2.4. Типовые оценочные материалы к теме 4 «Стратегии функционального уровня»:**

##### **Вопросы для устного опроса**

1. Производство и эффективность: экономия на масштабе, эффекты обучения и кривая опыта.
2. Роль инновационной деятельности фирмы в преодолении функциональных кризисов.
3. Управление поставками и система Just In Time. Проблемы поиска поставщиков.
4. Управление человеческими ресурсами. Повышение роли обучения персонала.
5. Достижение превосходства в качестве. Роль стандартов качества в повышении конкурентоспособности продукции.

##### **Тестовые задания**

#### **1 Какая из стратегий наиболее эффективна как средство выхода из кризиса?**

- а) принятие комплексных мер для резкого увеличения доходов;
- б) придание товару или услуге тех новых свойств, за которые покупатель готов заплатить;
- в) повышение цены товара до величины, способной покрыть издержки;
- г) инновационное развитие предприятия.

#### **2. Стратегия, которая предполагает отказ от долгосрочных взглядов на бизнес в пользу максимального получения доходов в краткосрочной перспективе – это стратегия:**

- а) сокращения расходов;
- б) развития продукта;
- в) «Сбора урожая»;
- г) развитие рынка.

#### **3. Что представляет собой функциональный бенчмаркинг как процесс:**

- а) процесс изучения товаров, услуг, процессов работы фирм, которые являются прямыми конкурентами;

- б) процесс изучения товаров, услуг, процессов работы фирм, которые не являются прямыми конкурентами;
- в) проведение независимой экспертной оценки работы фирмы;
- г) проведение аудиторской проверки фирмы для внедрения новых процессов;

**4. К видам функциональных стратегий компании НЕ относят:**

- а) товарно-маркетинговая и производственная стратегии;
- б) финансовая и инновационная стратегии;
- в) стратегия управления персоналом (социальная);
- г) стратегии претендентов на лидерство или «бросающего вызов».

**5. В основании пирамиды разработки стратегий лежат:**

- а) операционные стратегии\*
- б) функциональные стратегии
- в) деловые стратегии
- г) корпоративные стратегии

**Темы для докладов с презентацией**

1. Информационные ресурсы и их роль в повышении эффективности коммуникаций.
2. Цифровые технологии в бизнес-процессах.
3. Роль бенч-маркетинга в адаптации к бизнес-среде.
4. Эффективное управление отношениями с покупателями.
5. Анализ экономических возможностей компании, адаптированных к её ресурсам и обеспечивающие потенциал для роста и рентабельности

**Кейс-задание**

1. Case Study: что случилось с проектом цифровых компакт-кассет?
2. Case Study: какие стратегии функционального уровня были внедрены в корпорации McDonald's на этапе ее становления?
3. Case Study: Какая стратегия функционального уровня была применена корпорацией McDonald's на тапе ее становления (50-е годы XX в.) в первые в практике коммерческой деятельности американских фирм? Опишите ее сущность и значение для современников.

**Темы контрольных работ**

1. Каковы основные этапы разработки стратеги личностного развития функциональных руководителей фирмы.
2. Какие методы используются в оценке деловых и личных качеств функциональных руководителей?

3. Тайм-менеджмент и его место в стратегическом планировании личностного развития функциональных руководителей фирмы
4. Какими компетенциями должны обладать руководители высшего звена управления и руководители функциональных подразделений фирмы?
5. Профессиональные компетенции руководителей функциональных подразделений фирмы

#### **4.2.5. Типовые оценочные материалы к теме 5 «Стратегии бизнес-уровня»:**

##### **Вопросы для устного опроса:**

1. Анализ потребителей: сущность, значение, методы.
2. Эффективное управление отношениями с покупателями. Роль рекламы.
3. Определение круга потребителей, их нужд и ключевой компетенции, необходимой для их удовлетворения.
4. Потребительские нужды и дифференциация продуктов.
5. Сегментация потребителей, понятие, критерии сегментации.

##### **Тестовые задания**

#### **1. Модель «товар-рынок» разработана:**

- а) БКГ;
- б) консалтинговой компанией McKinsey;
- в) И. Ансоффом;
- г) М. Портером.

#### **2 Согласно стратегии последователя («следующего за лидером») Ф. Котлера, компания может выбрать следующее поведение на рынке, кроме:**

- а) имитатора;
- б) двойника;
- в) подражателя;
- г) лидера.

#### **3. Улучшение ответной реакции предприятия на динамические изменения рынка и поведение конкурентов – это цель этапа:**

- а) бюджетирование;
- б) долгосрочное планирование;
- в) стратегическое планирование;
- г) стратегический менеджмент.

#### **4. Интегрированные маркетинговые коммуникации относятся к:**

- а) товарной стратегии;

- б) стратегии ценообразования;
- в) стратегии товародвижения;
- г) стратегии продвижения.

**5. В основании пирамиды разработки стратегий лежат:**

- а) операционные стратегии;
- б) функциональные стратегии;
- в) деловые стратегии;
- г) корпоративные стратегии.

**Темы для докладов с презентацией**

1. Типы бизнес-стратегий: стратегия лидерства.
2. Типы бизнес-стратегий: стратегия дифференциации.
3. Типы бизнес-стратегий: стратегия фокусирования.
4. Типы бизнес-стратегий: наступательные стратегии.
5. Типы бизнес-стратегий: оборонительные стратегии.

**Кейс задание**

1. Case Study: внедрение Lean Production System на предприятиях
2. Case Study: система улучшения качества Six Sigma в компании General Electric
3. Case Study: можно ли имитировать систему деятельности Southwest Airlines?

**Темы контрольных работ**

1. Методология стратегического планирования деятельности организации.
2. Сущность процесса оценки и выбора стратегии.
3. Роль системы контроля при реализации выбранной стратегии.
4. Разработка системы взаимоотношений с контактными аудиториями.
5. Разработка системы взаимоотношений с финансов-кредитными и страховыми организациями.

**4.2.6. Типовые оценочные материалы к теме 6 «Конкурентное соперничество и динамика конкуренции»:**

**Вопросы для устного опроса:**

1. Типы конкурентных стратегий в контексте ответных действий.
2. Роль менеджмента качества в повышении конкурентоспособности организации.
3. Понятие человеческого капитала, методы его повышения.
4. Инновационные стратегии в повышении конкурентоспособности организации.
5. Маркетинговые стратегии в повышении конкурентоспособности организации

**Тестовые задания**

1. **Какая из стратегий наиболее подходящая для фирм-лидеров рынка определенной отрасли?**

- а) стратегия отличительного имиджа;
- б) стратегия специализации;
- в) стратегия активной обороны;
- г) стратегия дифференциации.

**2. Если преобладает ценовая конкуренция, то наиболее эффективной стратегией является:**

- а) стратегия лидерства по ценам;
- б) стратегия инноваций;
- в) стратегия дифференциации сервиса;
- г) ассортиментная стратегия.

**3. Японские компании, сосредоточившие свои усилия на сегменте дешевых автомобилей, которые лидеры американской автоиндустрии считали не заслуживающими внимания, применили стратегию:**

- а) подражания;
- б) фланговой атаки;
- в) обходного маневра;
- г) оборонительной стратегии

**4. Стратегию как «набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности» рассматривал:**

- а) П. Друкер;
- б) А. Чандлер;
- в) Г. Минцберг;
- г) И. Ансофф.

**5. Основной целью данного направления стратегии развития является рост компании в пределах индустриальной технологической цепочки. Речь идет о (об):**

- а) интенсивном росте;
- б) интеграционном росте;
- в) диверсификационном росте;
- г) рационализации рынка.

#### **Темы для докладов с презентацией**

1. Отраслевые факторы, влияющие на динамику развития фирмы.
2. Стратегии во фрагментированных отраслях: образование сетевого бизнеса,
3. Стратегии во фрагментированных отраслях: франчайзинг,
4. Стратегии во фрагментированных отраслях: горизонтальные слияния,
5. Стратегии во фрагментированных отраслях: online business

#### **Кейс-задание**

1. Case Study: как eBay произвел революцию в аукционном деле?
2. Case Study: война в Стране Игрушек.
3. Case Study: грузовики и электронная торговля – конкурентное соперничество между FedEx и UPS.

#### **Темы контрольных работ**

- |  |  |
|--|--|
| 1.<br>Факторы положительной репутации. | Репутация фирмы и ее зависимость от рынка. |
| 2.<br>Факторы положительного имиджа.   | Имидж организации, его связь с репутацией. |
| 3.<br>циклами.                         | Динамика конкуренции: рынки с быстрыми     |
| 4.<br>и стандартными циклами.          | Динамика конкуренции: рынки с медленными   |
| 5.<br>стандартными циклами.            | Динамика конкуренции: рынки с              |

#### **4.2.5. Типовые оценочные материалы к теме 7 «Стратегии корпоративного уровня: вертикальная интеграция и диверсификация»:**

##### **Вопросы для устного опроса:**

1. Производство стоимости посредством вертикальной интеграции.
2. Аргументы против вертикальной интеграции.
3. Бюрократические издержки и пределы управляемости в бюрократических структурах
4. Понятие диверсификации и ее причины
5. Виды диверсификации. Основания для ее проведения.

##### **Тестовые задания**

#### **1. Какие основные типы корпоративных стратегий выделяет М. Б. Шифрин:**

- а) стратегии стабильности;
- б) стратегии роста;
- в) стратегии сокращения;
- г) стратегии диверсификации.

#### **2. Основной целью стратегии развития является рост компании в пределах индустриальной технологической цепочки. Речь идет о (об):**

- а) интенсивном росте;
- б) интеграционном росте;
- в) диверсификационном росте;
- г) рационализации рынка.

#### **3. Общим планом управления для диверсифицированной компании и результатом труда ее топ-менеджеров является:**

- а) операционная стратегия;

- б) функциональная стратегия;
- в) деловая стратегия;
- г) корпоративная стратегия.

**4. Сколько стратегий диверсификации сформулировали А. Томпсон и А. Стрикленд?**

- а) 3;
- б) 6;
- в) 10;
- г) 14.

**5. Товары названы как «звезды», «собаки», «дойные коровы» и «дикие кошки» в:**

- а) модели Мак-Кинзи;
- б) матрице БКГ;
- в) модели «товар – рынок»;
- г) модели ADL.

**Темы для докладов с презентацией**

1. Аргументы против вертикальной интеграции: бюрократические издержки и пределы управляемости.
2. Альтернативы вертикальной интеграции: кооперативные отношения и стратегические поставки.
3. Низкий, умеренный и высокий уровни диверсификации.
4. Связанная диверсификация. Операционная связанность: общая деятельность.
5. Корпоративная связанность: перенос ключевой компетенции. Одновременная операционная и корпоративная связанность.

**Кейс-задание**

1. Case Study: специализированные активы и вертикальная интеграция в алюминиевой промышленности
2. Case Study: Студия Disney и многосторонняя конкуренция между медиа-фирмами.
3. Case Study: Vivendi – от технологий обработки воды до мирового медиа-гиганта

**Темы контрольных работ**

1. Корпоративный портфель: анализ роста рыночной доли, матрица BCG, матрица материнской фирмы, матрица связанности.
2. Несвязанная диверсификация.
3. Синергия и экономия на масштабе. Проблемы с достижением синергии.
4. Стимулы, ресурсы и мотивы менеджеров в процессе диверсификации.
5. Диверсификация, результаты деятельности и стратегическое преимущество. Соответствие стратегии и ресурсов.

#### **4.2.5. Типовые оценочные материалы к теме 8 «Поглощение и реструктуризация фирм»:**

##### **Вопросы для устного опроса:**

1. Природа и сущность поглощения корпораций
2. Реструктуризация корпораций и ее причины
3. Природа и различия между слияниями, поглощениями и захватами.
4. Причины поглощений.
5. Стратегия захвата. Причины захвата.

##### **Тестовые задания**

##### **1. Реструктуризация – это:**

- а) изменение структуры компания, также элементов, формирующих ее бизнес, под влиянием факторов либо внешней, либо внутренней среды
- б) усиление роста при установлении связей организма фирмы с окружающей средой
- в) имеет дело с человеческой стороной процесса преобразования
- г) изменение структуры капитала предприятия

##### **2. Методом оперативной реструктуризации является:**

- а) совершенствование структуры бизнес-портфеля компании
- б) реструктуризация имущественного комплекса
- в) создание управленческого потенциала для нового роста
- г) создание финансового потенциала для нового роста

##### **3. Методом стратегической реструктуризации является:**

- а) реструктуризация имущественного комплекса
- б) реструктуризация кредиторской задолженности
- в) совершенствование структуры бизнес-портфеля компании
- г) создание управленческого и финансового потенциала для нового роста

##### **4. Под реструктуризацией имущественного комплекса понимают:**

- а) сдача в аренду, консервация,
- б) ликвидация, списания активов
- в) признание задолженности недействительной
- г) увольнение и сокращение сотрудников

##### **5. Риском связанным с проведением реструктуризации является:**

- а) риск оценки необходимых ресурсов
- б) риск преждевременной оценки реструктуризации
- в) риск появления социальных последствий
- г) риск появления административных последствий

### **Темы для докладов с презентацией**

1. Различия между слияниями, поглощениями и захватами.
2. Проблемы в достижении успеха в результате поглощений.
3. Понятие реструктуризации, причины
4. Реструктуризация: уменьшение размера и масштаба деятельности фирм.
5. Корпорация как портфель ключевых компетенций. Пересмотр корпоративного портфеля. Ограничения портфельного планирования.

### **Кейс задание**

1. Case Study: Hewlett-Packard поглощает Compaq: зависть к IBM или удачный бизнес-ход? фармацевтической компании Ciba-Geigy
2. Case Study: была ли попытка GE поглотить Honeywell стратегически верной?
3. Case Study: портфельное планирование в фармацевтической компании Ciba-Geigy

### **Темы контрольных работ**

1. Понятие проектного управления и его место в стратегии развития фирмы, ресурсы проекта, заинтересованные стороны проекта
2. Каково место методов стратегического и проектного управления в общей схеме развития инструментария менеджмента.
3. Какие выделяют основные школы стратегического управления и их взаимосвязь с проектной деятельностью.
4. Взаимосвязь проектов, программ и портфелей со стратегией развития фирмы
5. Как с помощью проектов, программ и портфелей проектов можно реализовать стратегию организации.

## **5. Оценочные средства для промежуточной аттестации**

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

в форме устного ответа по билету. Также проводится защита курсового проекта.

Полный перечень типовых оценочных материалов (ФОС) находится на кафедре менеджмента.

На экзамен выносится материал в объеме, предусмотренном рабочей программой учебной дисциплины.

При реализации промежуточной аттестации в ЭО/ДОТ могут быть использованы следующие формы:

1. Устно в ДОТ - в форме устного ответа на теоретические вопросы и решения задачи (кейса).
2. Письменно в СДО с прокторингом - в форме письменного ответа на теоретические вопросы и решения задачи (кейса).
3. Тестирование в СДО с прокторингом.

## 5.2. Оценочные материалы промежуточной аттестации

Компонент компетенции	Промежуточный/ключевой индикатор оценивания	Критерий оценивания
УК-1.1 Способен решать задачи стратегического анализа организации и внешней среды, вырабатывает стратегию действий	Решает задачи стратегического анализа организации и внешней среды, вырабатывает стратегию действий	Грамотно и обосновано отбирает методы стратегического анализа, отбирает и качественно обрабатывает необходимую информацию о внешней среде.
ОПК ОС-2.2 Способен отбирать необходимую и достаточную, релевантную информацию, использует методы, адекватные предмету исследования; уверенно пользуется	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 руководить процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявляет и оценивает новые рыночные возможности, разрабатывает стратегии развития организаций	Руководит процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявляет и оценивает новые рыночные возможности, разрабатывает стратегии развития организаций	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 разрабатывает программу действий по освоению инновационных направлений деятельности организаций и трансформирует их бизнес-модели	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.

### Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации

#### Перечень вопросов для экзамена

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»).

### **Подготовка курсового проекта**

Подготовка, защита и сдача курсового проекта проходит в соответствии с ПОЛОЖЕНИЕМ о курсовой работе (проекте) выполняемой студентами федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» (в ред. приказа РАНХиГС от 11.05.2016 г. № 01-2211).

### **Темы курсовых проектов**

1. Стратегический менеджмент и стратегическое планирование. Видение, ценности и цели корпорации (на примере корпорации).
2. Stakeholders, их классификация, особые требования и контроль за стратегическим выбором. Работа с группами стейкхолдеров, противоречия интересов стейкхолдеров (на примере инвестиционного проекта)
3. Разработка эффективных стратегий. Стратегии корпоративного, бизнес-, функционального и операционного уровня (на примере корпорации)
4. Стратегический менеджмент в различном контексте: малый бизнес, многонациональные компании, сервисные организации, инновационные фирмы, общественный сектор (на примере малого предприятия)
5. Анализ окружающей среды фирмы (на примере корпорации)
6. Конкурентные силы в процессе эволюции отраслей. Сети, франчайзинг и конкурентное преимущество в сервисных отраслях (на примере фирмы)
7. Интерпретация отраслевого анализа. Стратегические группы (на примере отрасли)
8. Государство и конкурентное преимущество. Влияние антимонопольного законодательства на деятельность корпораций (на примере корпорации)
9. Роль эффективности, качества, инноваций и внимания к потребителям в построении конкурентного преимущества. Критерии устойчивого конкурентного преимущества (на примере корпорации).

10. Стратегический анализ издержек и цепочки стоимости. Outsourcing как мировая тенденция в экономике (на примере корпорации).
11. Причины провалов корпоративной стратегии: организационная инерция, стратегические обязательства, парадокс Икара (на примере корпорации)
12. Пути поддержания устойчивого конкурентного преимущества: обучение и постоянное улучшение продуктов, следование лучшей отраслевой практике, преодоление инерции (на примере корпорации).
13. Типы бизнес-стратегий. Стратегия лидерства по издержкам и ее конкурентные риски (на примере корпорации).
14. Стратегия дифференциации, ее пределы и конкурентные риски. Стратегия фокусирования и ее конкурентные риски (на примере корпорации)
15. Интегрированная стратегия лидерства по издержкам/дифференциации и ее конкурентные риски (на примере корпорации).
16. Наступательные и оборонительные стратегии (на примере корпорации).
17. Стратегический маркетинг как активный маркетинговый процесс. (на примере корпорации)
18. Стратегии управления поведением соперников в зрелых отраслях: ценовые сигналы, ценовое лидерство, неценовая конкуренция. Стратегия поставок и дистрибуции в зрелых отраслях (на примере отрасли).
19. Производство стоимости посредством вертикальной интеграции. Аргументы против вертикальной интеграции: бюрократические издержки и пределы управляемости (на примере корпорации).
20. Основания для диверсификации. Корпоративный портфель: анализ роста рыночной доли, матрица BCG, матрица материнской фирмы, матрица связанности (на примере корпорации).
21. Популярность стратегий слияния и поглощения. Проблемы в достижении успеха в результате поглощений (на примере корпорации).
22. Реструктуризация: уменьшение размера и масштаба деятельности фирм. Пересмотр корпоративного портфеля. Ограничения портфельного планирования. Корпорация как портфель ключевых компетенций (на примере корпорации).
23. Декомпозиция стратегии организации до уровня проектов. Взаимодействие стратегического и проектного управления в государственном и муниципальном управлении (на примере проекта).

24. Построение системы самоменеджмента. Формирование индивидуального «дерева проблем». Построение схемы «проблеморазрешающей системы». Формирование содержательных моделей.
25. Планирование времени жизни (год, месяц, день) ЖСС – непрерывное планирование. Построение системы личного самоменеджмента и плана личностного развития.

### **Шкала оценивания**

Экзамен по дисциплине «Стратегический менеджмент и стратегический анализ» проводится 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» – 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» – 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» – 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» - 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.

### **Критерии оценивания курсового проекта**

Основными требованиями к содержанию курсового проекта, подлежащими оцениванию во время защиты, являются:

- 1) обоснованность избранного плана исследования, знание основных концептуальных взглядов ученых, использование научных монографий, научных статей, статистической информации, включая работы зарубежных исследователей, знание нормативных правовых актов, актов Конституционного Суда РФ, Верховного Суда РФ и иной судебной правоприменительной практики;
- 2) подробное обоснование актуальности темы исследования, цели и задач, а также формулирования научной новизны результатов исследования;
- 3) глубина рассматриваемой проблематики, предполагающая не только владение догматическим материалом, но и знание основных подходов и дискуссионных точек зрения по изучаемой проблематике;
- 4) владение практическими методами применения полученных знаний при решении вопросов, возникающих в правоотношениях несостоятельности (банкротства), судебно-арбитражной практике;
- 5) креативность мышления, способность аргументированно находить решения возникающих нестандартных ситуаций в процедурах несостоятельности (банкротства);
- 6) возможность самостоятельно формулировать и вносить свои предложения по уточнению действующего законодательства в сфере несостоятельности (банкротства).

**«Отлично»** получают магистранты за максимально полное, аргументированное раскрытие темы исследования, которые использовали необходимые научные работы российских и зарубежных ученых, судебные акты и статистические документы, при этом продемонстрировали высокий уровень письменной и устной юридической аргументации, включая обоснование новизны полученных результатов исследования, предложений по внесению изменений в действующее законодательство, при безупречно аккуратном текстовом (графическом) оформлении курсового проекта.

**«Хорошо»** получают магистранты за полное, аргументированное раскрытие темы исследования, которые использовали необходимые научные работы российских и зарубежных ученых, судебные акты и статистические документы, при этом продемонстрировали достаточно высокий уровень письменной и устной юридической

аргументации, включая обоснование новизны полученных результатов исследования, при аккуратном текстовом (графическом) оформлении курсового проекта.

«Удовлетворительно» получают магистранты за неполное раскрытие темы исследования, которые использовали научные работы российских и зарубежных ученых, судебные акты и статистические документы, при этом продемонстрировали низкий уровень письменной и устной юридической аргументации, без обоснования актуальности темы и новизны полученных результатов исследования, при аккуратном текстовом (графическом) оформлении курсового проекта.

«Не удовлетворительно» получают магистранты, которые не раскрыли тему исследования, использовали неактуальные источники, недействующие нормативно-правовые акты, не использовали судебно-арбитражную правоприменительную практику; не ответили на вопросы во время защиты курсового проекта; продемонстрировали низкий уровень юридической аргументации, без обоснования актуальности избранной темы исследования и новизны полученных результатов; при небрежном оформлении курсового проекта.

#### *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.

Оценка знаний, умений, навыка и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций по дисциплине «Стратегический менеджмент и стратегический анализ» проводится в форме текущего контроля и промежуточной аттестации.

Текущий контроль проводится в течение семестра с целью определения уровня усвоения обучающимися знаний, формирования умений и навыков, своевременного

выявления преподавателем недостатков в подготовке обучающихся и принятия необходимых мер по ее корректировке, а так же для совершенствования методики обучения, организации учебной работы и оказания обучающимся индивидуальной помощи. Основными видами занятий магистрантов являются: лекционные и практические занятия.

К текущему контролю относятся проверка знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности обучающихся:

- на занятиях (устный опрос, решение ситуационных задач, деловая игра, круглый стол, тестирование (письменное или компьютерное), ответы (письменные или устные) на теоретические вопросы, решение практических задач и выполнение заданий на практическом занятии, выполнение контрольных работ;

- по результатам выполнения индивидуальных заданий;

- по результатам проверки качества конспектов лекций, рабочих тетрадей и иных материалов;

- по результатам отчета обучающихся в ходе индивидуальной консультации преподавателя, проводимой в часы самостоятельной работы, по имеющимся задолженностям.

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. Необходимым условием допуска магистрантов к промежуточной аттестации является успешная защита курсового проекта.

## **6. Методические материалы для освоения дисциплины**

Рабочей программой дисциплины предусмотрены следующие виды аудиторных/ДОТ занятий: лекции, практические/семинарские занятия, контрольные работы в виде тестирования и выполнения индивидуальных заданий. При подготовке к аудиторным занятиям, непосредственно в ходе проведения лекций, семинаров/практических занятий, а также в ходе самостоятельной работы магистранты могут пользоваться учебной литературой (согласно утвержденному перечню основной и дополнительной литературы по данной дисциплине) и учебно-методическими материалами по дисциплине «Стратегический менеджмент и стратегический анализ» (включая настоящую рабочую учебную программу и подготовленную преподавателем электронную презентацию курса «Стратегический менеджмент и стратегический анализ» в системе LMS МУДЛ).

В процессе освоения дисциплины «Стратегический менеджмент и стратегический анализ» используются как классические формы и методы обучения (прежде всего лекции, практические и семинарские занятия), так и активные методы обучения (деловые игры, различные виды кейсов, мозговые атаки, игровое проектирование и др.) - применение любой формы (метода) обучения предполагает также использование новейших ИТ-обучающих технологий.

При проведении лекций магистранты обязаны усвоить:

- тему и цель занятия;
- основные теоретические положения по теме занятия;
- определения основных понятий, алгоритмы стратегического анализа;
- приводимые преподавателем примеры из опыта стратегического менеджмента в России и за рубежом.

При проведении семинаров/практических занятий магистранты обязаны:

- усвоить тему и цель занятия;
- ответить на вопросы, вынесенные на семинар (практическое занятие);
- активно участвовать в дискуссии по вопросам и проблемам, сформулированным преподавателем;
- провести анализ и обобщение изученного практического материала (в письменной форме и/или в режиме открытого обсуждения).

В случае проведения аудиторных занятий (как лекций, так и семинаров) с использованием интерактивных методов обучения (деловых игр, кейсов, мозговых атак, игрового проектирования и др.) магистранты обязаны:

- самостоятельно или под руководством преподавателя разделиться на команды (группы);
- усвоить предложенный преподавателем алгоритм проведения деловой игры (решения кейса, мозговой атаки и т.п.);
- принимать активное участие в командной работе по решению поставленных целей деловой игры или другого интерактивного метода;
- участвовать в организованной преподавателем межгрупповой (межкомандной) дискуссии;
- соблюдать общепринятые этические нормы деловых коммуникаций и переговоров;
- сформулировать основные выводы и предложения по итогам командной работы и межгруппового обсуждения.

*Рекомендации по работе с научной и учебной литературой*

Работа с учебной и научной литературой является главной формой самостоятельной работы и необходима при подготовке к устному опросу на семинарских занятиях, к модульным контрольным работам, опросу. Она включает проработку лекционного материала – изучение рекомендованных источников и литературы по тематике лекций. Конспект лекции должен содержать реферативную запись основных вопросов лекции, предложенных преподавателем схем (при их демонстрации), основных источников и литературы по темам, выводы по каждому вопросу. Конспект должен быть выполнен в отдельной тетради по предмету. Он должен быть аккуратным, хорошо читаемым, не содержать не относящуюся к теме информацию или рисунки.

Конспекты учебной литературы при самостоятельной подготовке к занятиям должны быть выполнены также аккуратно, содержать ответы на каждый поставленный в теме вопрос, иметь ссылку на источник информации с обязательным указанием автора, названия и года издания используемой научной литературы. Конспект может быть опорным (содержать лишь основные ключевые позиции), но при этом позволяющим дать полный ответ по вопросу, может быть подробным. Объем конспекта определяется самим обучающимся.

В процессе работы с учебной и научной литературой обучающийся может:

- делать записи по ходу чтения в виде простого или развернутого плана (создавать перечень основных вопросов, рассмотренных в источнике);
- составлять тезисы (цитирование наиболее важных мест статьи или монографии, короткое изложение основных мыслей автора);
- готовить аннотации (краткое обобщение основных вопросов работы);
- создавать конспекты (развернутые тезисы).

Практические занятия предназначены для самостоятельной работы по решению конкретных задач и выполнению заданий. Ряд практических занятий проводится в компьютерных классах с использованием Excel. Каждое практическое занятие сопровождается домашними заданиями, выдаваемыми обучающимся для решения внеаудиторное время. Для оказания помощи в решении задач имеются тексты практических заданий с условиями задач и вариантами их решения.

С целью контроля сформированности компетенций разработан фонд контрольных заданий (фонд оценочных средств), позволяющий более глубоко освоить учебный материал и сформировать навыки самостоятельной творческой работы у обучающихся.

С целью активизации самостоятельной работы обучающихся в системе дистанционного обучения Moodle разработан учебный курс «Стратегический менеджмент и стратегический анализ», включающий набор файлов с текстами лекций, практикума,

примерами заданий, а также набором тестов для организации электронного обучения обучающихся.

Для активизации работы обучающихся во время контактной работы с преподавателем отдельные занятия проводятся в интерактивной форме. В основном интерактивная форма занятий обеспечивается при проведении занятий в компьютерном классе. Интерактивная форма обеспечивается наличием разработанных файлов с заданиями, наличием контрольных вопросов, возможностью доступа к системе дистанционного обучения, а также к тестеру.

Для работы с печатными и электронными ресурсами СЗИУ имеется возможность доступа к электронным ресурсам. Организация работы обучающихся с электронной библиотекой указана на сайте института (странице сайта – «Научная библиотека»).

#### ***Очная/заочная форма обучения***

Наименование темы или раздела дисциплины	Список рекомендуемой литературы		Вопросы для самопроверки
	Основная (№ из перечня)	Дополнительная (№ из перечня)	
Тема 1. Стратегический менеджмент и стратегическая конкурентоспособность	1-6	1-11	1. Какие тенденции мирового развития знаменуют наличие глобальных перемен в экономике, обществе, технологиях? 2. Стратегические намерения и стратегическая миссия: общее и отличное. 3. Кто такие Stakeholders, их классификация, особые требования и контроль за стратегическим выбором? 4. Иерархия стратегий по В.Л. Квинту. В чем их значение для современности? 5. В чем заключаются особенности в результатах в принятии стратегических решений организаций разных сфер хозяйствования?

<p>Тема 2. Внешнее окружение фирмы: возможности, угрозы, конкуренция и конкурентный анализ</p>	1-6	1-11	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Перечислите факторы внешнего окружения дальнего и ближнего воздействия. В чем состоит особенность их воздействия на фирму в стратегическом планировании?</li> <li>2. Перечислите методы анализа внешнего окружения фирмы. В чем состоит их особенность?</li> <li>3. В чем состоит методология SWOT-анализа?</li> <li>4. В чем заключается методология PEST-анализа?</li> <li>5. Какие движущие силы конкуренции по Портеру вы знаете? Дайте им характеристику.</li> </ol>
<p>Тема 3. Внутреннее окружение фирмы: ресурсы, способности и ключевая компетенция</p>	1-6	1-11	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Перечислите факторы внутреннего окружения фирмы. Как они учитываются в стратегическом планировании?</li> <li>2. Перечислите основные ресурсы фирмы.</li> <li>3. Какова роль обучения персонала фирмы как стратегический ресурса?</li> <li>4. Какие критерии устойчивого конкурентного преимущества вы знаете?</li> <li>5. Какие причины провалов корпоративной стратегии вы знаете? Назовите основные пути их преодоления.</li> </ol>
<p>Тема 4. Стратегии функционального уровня</p>	1-6	1-11	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Какие преимущества фирме дают эффективно разработанные функциональные стратегии?</li> <li>2. Какие методы повышения эффективности производства вы знаете?</li> <li>3. Управление поставками и система Just In Time в системе стратегического менеджмента.</li> <li>4. Концепция Total Quality Management в системе стратегического менеджмента.</li> <li>5. Какова роль инноваций в стратегическом менеджменте?</li> </ol>
<p>Тема 5. Стратегии бизнес-уровня</p>	1-6	1-11	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Почему фирмам необходимо изучать потребности потребителей, проводить сегментацию?</li> <li>2. Какие типы бизнес-стратегий вы знаете? В чем состоит сущность?</li> <li>3. Стратегический маркетинг как активный маркетинговый процесс.</li> <li>4. Анализ экономических возможностей компании как способ адаптации к изменениям.</li> <li>5. Какова роль целеполагания в стратегическом менеджменте?</li> </ol>

Тема 6. Конкурентное соперничество и динамика конкуренции	1-6	1-11	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Почему фирмам необходимо изучать конкурентов, их стратегию поведения на рынке?</li> <li>2. Перечислите стратегии во фрагментированных отраслях и зрелых отраслях.</li> <li>3. Перечислите стратегии конкуренции на международных рынках.</li> <li>4. Стратегии в высокотехнологичных отраслях – природа и значение в современных условиях.</li> <li>5. Стратегические и тактические действия в конкурентном соперничестве</li> </ol>
Тема 7. Стратегии корпоративного уровня: вертикальная интеграция и диверсификация	1-6	1-11	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Понятие вертикальной интеграции: преимущества и недостатки.</li> <li>2. Понятие корпоративного портфеля, методы его формирования.</li> <li>3. Понятие диверсификации, уровни и типы. Какие ресурсы необходимы для проведения диверсификации?</li> <li>4. Реструктуризация и эффективное перераспределение на внутренних рынках капитала.</li> <li>5. В чем заключается суть закона синергии</li> </ol>
Тема 8. Поглощение и реструктуризация фирм	1-6	1-11	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. В чем заключается сущность стратегии поглощения?</li> <li>2. Почему популярны стратегии слияния и поглощения? Каковы причины поглощений?</li> <li>3. Назовите различия между слияниями, поглощениями и захватами.</li> <li>4. Реструктуризация как процесс, в чем состоит ее сущность и значение?</li> <li>5. Понятие корпоративного портфеля, в чем состоят ограничения в его планировании?</li> </ol>

## **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. Зуб, Анатолий Тимофеевич. Управление проектами : учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. - Москва : Юрайт, 2021. - 422 с. - (Высшее образование) . - Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/> - ISBN 978-5-534-00725-1.- Текст: электронный. - URL: <https://urait.ru/book/upravlenie-proektami-469084>.
5. Молчанова, О. П. Стратегический менеджмент некоммерческих организаций : учебник для вузов / О. П. Молчанова. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 261 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00757-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/536779>

## **7.2. Дополнительная литература**

1. Aaker, David A. (2004) Strategic Market Management, 7th edn (Chichester: Wiley).
2. Hitt, M.A., Ireland, D.R., Hoskisson, R.E. (2015) Strategic Management: Competitiveness and Globalization, 11 edn (Cengage Learning).
3. Ансофф И. Стратегическое управление [Электронный ресурс]. - М.: Экономика, 2010. - СПС "Гарант". - 2011.
4. Коул, Роб. Блистательный Agile : Гибкое управление проектами с помощью Agile, Scrum и Kanban : [пер. с англ.] / Роб Коул, Эдвард Скотчер. - Санкт-Петербург [и др.] : Питер, 2019. - 304 с. - (Серия "IT для бизнеса") . - Текст: электронный. - URL: <http://new.ibooks.ru/bookshelf/359226/reading> - ISBN 978-5-4461-1051-3.Евтихов, О.В. Развитие лидерского потенциала руководителя [Текст]: монография / О. В. Евтихов. - М.:ИНФРА-М, 2017. - 198 с.
5. Курс MBA по стратегическому менеджменту [Электронный ресурс] / Айзенштат Расселл [и др.]. — Электрон. текстовые данные. — М.: Альпина Паблицер, Альпина Бизнес Букс, 2016. — 586 с. — 978-5-9614-0573-6. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/43678.html>
6. 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>
7. Минцберг Г., Дж. Б.Куинн, Гошал С. Стратегический процесс. Концепции, проблемы, решения. - СПб, Питер, 2001.
8. 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>
9. 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.
10. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. - М., ЮНИТИ, 1998.
11. 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. Конституция Российской Федерации" (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 N 6-ФКЗ, от 30.12.2008 N 7-ФКЗ, от 05.02.2014 N 2-ФКЗ, от 21.07.2014 N 11-ФКЗ)
2. Федеральный закон "О стратегическом планировании в Российской Федерации" от 28.06.2014 № 172-ФЗ.
3. Указ Президента Российской Федерации от 21.07.2020 № 474 "О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года"

### **7.4 Интернет-ресурсы**

СЗИУ располагает доступом через сайт научной библиотеки <https://sziiu-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 вышеперечисленных 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

На семинарских занятиях используется следующее программное обеспечение:

- программы, обеспечивающие доступ в сеть Интернет (например, «Google Chrome»);
- программы, демонстрации видео материалов (например, проигрыватель «Windows Media Player»);
- программы для демонстрации и создания презентаций (например, «Microsoft Power Point»);
- пакеты прикладных программ SPSS/PC+, STATISTIKA,
- программные комплексы Word, Excel, ТЕСТУНИВЕРСАЛ,
- правовые базы данных «Консультант+», «Гарант», «Кодекс», «Эталон»