

Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение  
высшего образования  
**«ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**  
(Финансовый университет)

**Уральский филиал Финуниверситета**

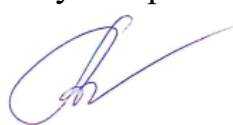
Кафедра «Экономика, финансы и управление»

СОГЛАСОВАНО  
ООО ЦКТ «Хенде»  
Финансовый директор



Ю.В. Маркина  
«15» февраля 2022 г

УТВЕРЖДАЮ  
Директор Уральского филиала  
Финуниверситета



Д.А. Циринг  
«15» февраля 2022 г.

Климова О.Н.

**СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**  
**Рабочая программа дисциплины**

Для студентов, обучающихся по направлению 38.03.02 «Менеджмент»  
образовательная программа - Управление бизнесом  
профиль - Менеджмент организации

*Рекомендовано Ученым советом  
Уральского филиала Финуниверситета  
(Протокол № 39 от «15» февраля 2022 г.)*

*Одобрено кафедрой «Экономика, финансы и управление»  
(Протокол № 6 от «15» января 2022 г.)*

Челябинск, 2022

## Содержание

1. Наименование дисциплины.....	3
2. Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (компетенций) с указанием индикаторов их достижения, соотнесенных с планируемыми результатами обучения по дисциплине.....	3
3. Место дисциплины в структуре образовательной программы.....	5
4. Объём дисциплины (модуля) в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся.....	6
5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий .....	6
5.1. Содержание дисциплины.....	6
5.2 Учебно-тематический план.....	8
5.3 Содержание семинаров, практических занятий.....	9
6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине .....	11
6.1 Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы.....	11
6.2 Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю.....	12
7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине.....	16
7.1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы.....	16
7.2 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки индикаторов достижения компетенций, умений и знаний.....	23
7.3 Соответствующие приказы, распоряжения ректората о контроле уровня освоения дисциплин и сформированности компетенций студентов.....	30
8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины .....	30
9. Перечень ресурсов информационно-коммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины.....	31
10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины.....	32
11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем.....	33
12. Описание материальной базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине.....	33

## 1. Наименование дисциплины

Учебная дисциплина Б.1.2.1.4. «Стратегический менеджмент».

## 2. Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине

Дисциплина «Стратегический менеджмент» обеспечивает формирование следующих компетенций:

Компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения	Планируемые результаты обучения по дисциплине
ПКН-8	Владение методами стратегического и маркетингового анализа организаций (рынков, продуктов), разработки и осуществления стратегии организации с учетом запросов и интересов различных заинтересованных сторон	<p>1. Использует знания в области теории и практики стратегического менеджмента с использованием аналитического инструментария.</p> <p>2. Владеет методами принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организации</p>	<p><b>1. Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- основные достижения научных школ стратегического менеджмента;</li><li>- основные классификации стратегий организации;</li><li>- основные инструменты анализа внутренней и внешней среды организации.</li></ul> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- характеризовать основные достижения научных школ стратегического менеджмента;</li><li>- использовать основные классификации стратегий организации;</li><li>- применять основные инструменты анализа внутренней и внешней среды организации.</li></ul> <p><b>2. Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- цели и задачи стратегии;</li><li>- принципы стратегического планирования;</li><li>- методы принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении организацией</li></ul> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>- разрабатывать цели и задачи стратегии;</li><li>- использовать принципы стратегического планирования;</li><li>- применять методы принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении организацией</li></ul>

		<p>3. Проводит стратегический анализ макро- и микросреды организации, владеет навыками оценки ее конкурентоспособности и формирования компетенций и не копируемых конкурентных преимуществ компании.</p>	<p><b>3.Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- факторы макро- и микросреды организации;</li> <li>- методики оценки конкурентоспособности организации;</li> <li>- этапы проведения стратегического контроля</li> </ul> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- проводить анализ факторов макро- и микросреды организации;</li> <li>- использовать методики оценки конкурентоспособности организации;</li> <li>- проводить стратегический контроль</li> </ul>
<b>ПКН-11</b>	Способность анализировать рыночные и специфические риски при решении задач управления организацией	<p>1. Использует знания инструментария риск-менеджмента для выявления факторов риска внешней и внутренней среды организации и обоснования измерения риска.</p> <p>2. Проводит идентификацию рисков по функциям и направления деятельности организации.</p>	<p><b>1.Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- факторы риска внешней и внутренней среды организации;</li> <li>- основные инструменты анализа рисков внутренней и внешней среды организации;</li> <li>- методики измерения рисков внутренней и внешней среды организации.</li> </ul> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- характеризовать факторы риска внешней и внутренней среды организации;</li> <li>- использовать основные инструменты анализа рисков внутренней и внешней среды организации;</li> <li>- применять методики измерения рисков внутренней и внешней среды организации.</li> </ul> <p><b>2.Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- классификацию рисков;</li> <li>- риски, возникающие в процессе разработки стратегии;</li> <li>- значение, функции и виды стратегического контроля</li> </ul> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- проводить классификацию рисков;</li> <li>- идентифицировать риски, возникающие в процессе разработки стратегии;</li> <li>- применять различные виды стратегического контроля в зависимости от возникших отклонений в деятельности</li> </ul>

		3. Использует механизмы выявления причин, условий возникновения рисков с использованием методов количественной и качественной оценки рисков.	<p>организации</p> <p><b>3.Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- методы количественного и качественного анализа и оценки рисков;</li> <li>- цели и основные этапы портфельного анализа;</li> <li>- ключевые показатели эффективности</li> </ul> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- применять методы количественного и качественного анализа и оценки рисков;</li> <li>- использовать портфельный анализ;</li> <li>- разрабатывать ключевые показатели эффективности.</li> </ul>
--	--	--	--

### 3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Стратегический менеджмент» является дисциплиной предпрофильного цикла для направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» образовательная программа «Управление бизнесом», профиль «Менеджмент организации»

Владение теорией и методикой стратегического менеджмента способствует формированию у студентов компетенций, связанных с освоением навыков выбора стратегии развития компании, проведением анализа внешней и внутренней среды организации, оценки эффективности управленческой деятельности и достижения целей организации на основе проведенного анализа.

Для успешного освоения дисциплины «Стратегический менеджмент» студентам пригодятся компетенции, освоенные в ходе изучения таких дисциплин как «Введение в специальность», «Теория организации и управление изменениями», «Теория и история менеджмента», «Финансовый и управленческий учет» и «Управление бизнес-процессами».

В свою очередь, компетенции, приобретенные в результате освоения дисциплины «Стратегический менеджмент», пригодятся в процессе изучения таких дисциплин как «Инновации и современные модели бизнеса», «Риск-менеджмент», «Антикризисное управление», «Управление эффективностью и результативностью», а также в ходе выполнения выпускной квалификационной работы бакалавра.

**4. Объем дисциплины в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся (в семестре, в сессию)**

Форма обучения: *очная*

Общая трудоемкость дисциплины составляет *5 зачетных единиц*.

Вид промежуточной аттестации – *экзамен*

Вид учебной работы по дисциплине	Очная форма ОП «Управление бизнесом» профиль «Менеджмент организации»	
	Всего (в з.е. и часах)	Семестр 5 в часах
<b>Общая трудоемкость дисциплины</b>	<b>5з.е., 180</b>	<b>180</b>
<b><i>Аудиторные занятия</i></b>	<b><i>68</i></b>	<b><i>68</i></b>
Лекции	34	34
Практические занятия	34	34
в т.ч. в интерактивных формах	34	34
<b><i>Самостоятельная работа</i></b>	<b><i>112</i></b>	<b><i>112</i></b>
Текущий контроль	Домашнее творческое задание	Домашнее творческое задание
Вид промежуточной аттестации	Экзамен	Экзамен

Форма обучения: *очно-заочная*

Общая трудоемкость дисциплины составляет *5 зачетных единиц*.

Вид промежуточной аттестации – *экзамен*

Вид учебной работы по дисциплине	Очно-заочная форма ОП «Управление бизнесом» профиль «Менеджмент организации»	
	Всего (в з.е. и часах)	Семестр 5 в часах
<b>Общая трудоемкость дисциплины</b>	<b>5з.е., 180</b>	<b>180</b>
<b><i>Аудиторные занятия</i></b>	<b><i>68</i></b>	<b><i>68</i></b>
Лекции	34	34
Практические занятия	34	34
в т.ч. в интерактивных формах	34	34
<b><i>Самостоятельная работа</i></b>	<b><i>112</i></b>	<b><i>112</i></b>
Текущий контроль	Домашнее творческое задание	Домашнее творческое задание
Вид промежуточной аттестации	Экзамен	Экзамен

## **5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий**

### **5.1. Содержание дисциплины**

#### **Тема 1. Введение в стратегический менеджмент**

Цели и задачи стратегического менеджмента. Ключевые вопросы стратегического менеджмента. Особенности и преимущества стратегического менеджмента. Недостатки и ограничения стратегического менеджмента. Роль стратегического менеджмента в управлении современной организацией. Проблемы стратегического управления в России.

Характеристика основных этапов (элементов) процесса стратегического управления. Уровни стратегического планирования. Принципы стратегического планирования.

Научные школы стратегического менеджмента: основные представители, их идеи и достижения, критический анализ выдвинутых постулатов.

#### **Тема 2. Виды стратегий организации**

Понятие стратегии и её значение в развитии организации.

Классификация стратегий по характеру изменений, происходящих в деятельности организации: стратегии роста, ограниченного роста, сокращения и их сочетания. Характеристика типовых (эталонных) стратегий.

Стратегии организаций по способам достижения конкурентных преимуществ.

Стратегии организаций по типам управления различными сферами деятельности.

Стратегии организаций в зависимости от ответной реакции на изменение внешних и внутренних условий.

Функциональные стратегии организации.

Конкурентные стратегии по М. Портеру (особенности, условия реализации).

Классификация стратегий по А.Ю. Юданову.

Факторы, определяющие выбор вида конкурентной стратегии.

Принципы разработки успешных стратегий. Пирамида (иерархия) стратегий. Согласование и взаимосвязь стратегий корпоративного уровня со стратегиями уровня бизнес-единиц и функциональными стратегиями.

Концепция «5Р» Г. Минцберга.

#### **Тема 3. Стратегический анализ внешней и внутренней среды организации**

Диагностика компании: цели, принципы и методы. Функциональные срезы внутренней среды. Источники стратегических возможностей: ресурсы

и компетенции. Уникальность и ценность ресурсов и способностей.

«Цепочка создания ценности» М. Портера. Понятия «ключевые компетенции» и «конкурентные преимущества», их виды.

Природа и источники конкурентного преимущества. SNW – анализ.

SWOT-анализ как инструмент изучения и метод стратегического планирования.

Анализ макроокружения (факторы внешней среды косвенного влияния). PESTEL-анализ.

Отраслевой и конкурентный анализ. Факторы, влияющие на интенсивность конкуренции в отрасли. Виды входных и выходных барьеров на рынок.

Анализ микроокружения (факторы внешней среды прямого влияния). Модель пяти сил конкуренции М. Портера.

Определение ключевых факторов успеха (КФУ).

Понятие стратегических зон хозяйствования (СЗХ).

#### **Тема 4. Портфельный анализ**

Цели и основные этапы портфельного анализа. Особенности портфельных стратегий. Матрица Ансоффа. Матрица Бостонской консультационной группы (БКГ). Модель Томпсона-Стрикленда. Матрица General Electric/McKinsey. Матрица направленной политики (SHELL/DPM). Матрица жизненного цикла Артура Д. Литтла (ADL/LC).

#### **Тема 5. Реализация стратегии и стратегический контроль**

Составляющие процесса реализации стратегии. Необходимые условия реализации стратегии. Подготовка и оформление стратегического плана. Трудности в осуществлении стратегического плана и их причины.

Концепция ССП. Определение стратегических целей. Построение стратегической карты. Выбор ключевых показателей эффективности. Разработка стратегических мероприятий. Внедрение ССП в практику стратегического менеджмента.

Стратегический контроль и этапы его проведения. Оценка реализации стратегии и корректировка стратегии.

### **5.2 Учебно-тематический план**

Форма обучения: очная

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Всего	Аудиторные занятия				Самостоятельная работа	Формы текущего контроля успеваемости
			Общая, в т.ч.:	Лекции	Семинары, практические занятия	Занятия в интерактивных формах		
1	Введение в стратегический	28	8	4	4	4	20	Анализ ситуационных



	менеджмент							задач, тестирование, презентации
2	Виды стратегий организации	34	12	6	6	6	22	Анализ ситуационных задач, тестирование, презентации
3	Стратегический анализ внешней и внутренней среды организации	40	16	8	8	8	24	Анализ ситуационных задач, тестирование, презентации
4	Портфельный анализ	38	16	8	8	8	22	Анализ ситуационных задач, тестирование, презентации
5	Реализация стратегии и стратегический контроль	40	16	8	8	8	24	Анализ ситуационных задач, тестирование, презентации
	<b>В целом по дисциплине</b>	<b>180</b>	<b>68</b>	<b>34</b>	<b>34</b>	<b>34</b>	<b>112</b>	Домашнее творческое задание
	<b>Итого в %</b>		<b>100</b>			<b>50</b>		

Форма обучения: очно-заочная

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Все го	Аудиторные занятия				Само- стоятель ная ра- бота	Формы текущего контроля успеваемости
			Об- щая, в т.ч.:	Лек- ции	Семи- нары, практи- ческие занятия	Занятия в интерактив- ных формах		
1	Введение в стратегический менеджмент	28	8	4	4	4	20	Анализ ситуационных задач, тестирование, презентации
2	Виды стратегий организации	34	12	6	6	6	22	Анализ ситуационных задач, тестирование, презентации
3	Стратегический анализ внешней и внутренней среды организации	40	16	8	8	8	24	Анализ ситуационных задач, тестирование, презентации
4	Портфельный анализ	38	16	8	8	8	22	Анализ ситуационных

								задач, тестирование, презентации
5	Реализация стратегии и стратегический контроль	40	16	8	8	8	24	Анализ ситуационных задач, тестирование, презентации
	<b>В целом по дисциплине</b>	<b>180</b>	<b>68</b>	<b>34</b>	<b>34</b>	<b>34</b>	<b>112</b>	Домашнее творческое задание
	<b>Итого в %</b>		<b>100</b>			<b>50</b>		

### 5.3 Содержание практических, семинарских занятий

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов для обсуждения на семинарских, практических занятиях, рекомендуемые источники из раздела 8, 9 (указывается раздел и порядковый номер источника)	Форма проведения занятия
Тема 1. Введение в стратегический менеджмент	<p>1. Характеристика основных этапов (элементов) процесса стратегического управления.</p> <p>2. Уровни стратегического планирования. Принципы стратегического планирования.</p> <p>3. Роль стратегического менеджмента в управлении современной организацией. Проблемы стратегического управления в России.</p> <p>4. Научные школы стратегического менеджмента: основные представители, их идеи и достижения, критический анализ выдвинутых постулатов.</p> <p><i>Рекомендуемые источники из раздела 8: 1-8</i>  <i>Рекомендуемые источники из раздела 9: 1-8</i></p>	Анализ ситуационных задач, тестирование, презентации
Тема 2. Виды стратегий организации	<p>1. Классификация стратегий по характеру изменений, происходящих в деятельности организации: стратегии роста, ограниченного роста, сокращения и их сочетания.</p> <p>2. Стратегии организаций по способам достижения конкурентных преимуществ.</p> <p>3. Стратегии организаций по типам управления различными сферами деятельности.</p> <p>4. Стратегии организаций в зависимости от ответной реакции на изменение внешних и внутренних условий.</p> <p>5. Конкурентные стратегии по М. Портеру (особенности, условия реализации).</p> <p>6. Классификация стратегий по А.Ю. Юданову.</p> <p>7. Концепция «5Р» Г. Минцберга.</p> <p><i>Рекомендуемые источники из раздела 8: 1-8</i>  <i>Рекомендуемые источники из раздела 9: 1-8</i></p>	Анализ ситуационных задач, тестирование, презентации
Тема 3.	1. Диагностика компании: цели, принципы и	Анализ

Стратегический анализ внешней и внутренней среды организации	<p>методы.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2. Функциональные срезы внутренней среды.</li> <li>3. Источники стратегических возможностей: ресурсы и компетенции. Уникальность и ценность ресурсов и способностей.</li> <li>4. «Цепочка создания ценности» М. Портера. Понятия «ключевые компетенции» и «конкурентные преимущества», их виды.</li> <li>5. Природа и источники конкурентного преимущества. SNW – анализ.</li> <li>6. SWOT-анализ как инструмент изучения и метод стратегического планирования.</li> <li>7. Анализ макроокружения (факторы внешней среды косвенного влияния). PESTEL-анализ.</li> <li>8. Отраслевой и конкурентный анализ. Факторы, влияющие на интенсивность конкуренции в отрасли. Виды входных и выходных барьеров на рынок.</li> <li>9. Анализ микроокружения (факторы внешней среды прямого влияния). Модель пяти сил конкуренции М. Портера.</li> <li>10. Определение ключевых факторов успеха (КФУ).</li> <li>11. Понятие стратегических зон хозяйствования (СЗХ).</li> </ol> <p><i>Рекомендуемые источники из раздела 8: 1-8</i>  <i>Рекомендуемые источники из раздела 9: 1-8</i></p>	ситуационных задач, тестирование, презентации
Тема 4. Портфельный анализ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Цели и основные этапы портфельного анализа.</li> <li>2. Особенности портфельных стратегий.</li> <li>3. Матрица Ансоффа.</li> <li>4. Матрица Бостонской консультационной группы (БКГ).</li> <li>5. Модель Томпсона-Стрикленда.</li> <li>6. Матрица General Electric/McKinsey.</li> <li>7. Матрица направленной политики (SHELL/DPM).</li> <li>8. Матрица жизненного цикла Артура Д. Литтла (ADL/LC).</li> </ol> <p><i>Рекомендуемые источники из раздела 8: 1-8</i>  <i>Рекомендуемые источники из раздела 9: 1-8</i></p>	Анализ ситуационных задач, тестирование, презентации
Тема 5. Реализация стратегии и стратегический контроль	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Составляющие процесса реализации стратегии.</li> <li>2. Условия реализации стратегии.</li> <li>3. Подготовка и оформление стратегического плана.</li> <li>4. Трудности в осуществлении стратегического плана и их причины.</li> <li>5. Концепция системы сбалансированных показателей (ССП).</li> <li>6. Стратегический контроль и этапы его проведения.</li> <li>7. Оценка реализации стратегии и корректировка стратегии.</li> </ol>	Анализ ситуационных задач, тестирование, презентации

	Рекомендуемые источники из раздела 8: 1-8 Рекомендуемые источники из раздела 9: 1-8	
--	--	--

## 6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

### 6.1. Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение	Формы внеаудиторной самостоятельной работы
Тема 1. Введение в стратегический менеджмент	1. Роль стратегического менеджмента в управлении современной организацией. 2. Проблемы стратегического управления в России.	Работа с учебно-научной и справочной литературой, статистическими сборниками. Поиск информации в интернете по заданной теме. Самоподготовка по перечню вопросов Подготовка к текущему контролю
Тема 2. Виды стратегий организации	1. Факторы, определяющие выбор вида конкурентной стратегии. 2. Принципы разработки успешных стратегий. 3. Пирамида (иерархия) стратегий. 4. Согласование и взаимосвязь стратегий корпоративного уровня со стратегиями уровня бизнес-единиц и функциональными стратегиями.	Работа с учебно-научной и справочной литературой, статистическими сборниками. Поиск информации в интернете по заданной теме. Самоподготовка по перечню вопросов Подготовка к текущему контролю
Тема 3. Стратегический анализ внешней и внутренней среды организации	1) Практика применения SWOT-анализа в современных организациях. 2) Практика применения PESTEL-анализ в современных организациях. 3) Практика применения SNW – анализа в современных организациях. 4) Практика применения отраслевого и конкурентного анализа в современных организациях. 5) Модель пяти сил конкуренции М. Портера. 6) Определение ключевых	Работа с учебно-научной и справочной литературой, статистическими сборниками. Поиск информации в интернете по заданной теме. Самоподготовка по перечню вопросов Подготовка к текущему контролю

	факторов успеха (КФУ). 7) Понятие стратегических зон хозяйствования (СЗХ).	
Тема 4. Портфельный анализ	1) Практика применения матрицы Ансоффа в современных организациях. 2) Практика применения матрицы Бостонской консультационной группы (БКГ) в современных организациях. 3) Практика применения матрицы General Electric/McKinsey в современных организациях. 4) Практика применения матрицы направленной политики (SHELL/DPM) в современных организациях. 5) Практика применения матрицы жизненного цикла Артура Д. Литтла (ADL/LC) в современных организациях.	Работа с учебно-научной и справочной литературой, статистическими сборниками. Поиск информации в интернете по заданной теме. Самоподготовка по перечню вопросов Подготовка к текущему контролю
Тема 5. Реализация стратегии и стратегический контроль	1) Концепция системы сбалансированных показателей (ССП). 2) Определение стратегических целей. 3) Построение стратегической карты. 4) Выбор ключевых показателей эффективности. 5) Разработка стратегических мероприятий. 6) Внедрение системы сбалансированных показателей (ССП) в практику стратегического менеджмента.	Работа с учебно-научной и справочной литературой, статистическими сборниками. Поиск информации в интернете по заданной теме. Самоподготовка по перечню вопросов Подготовка к текущему контролю

## 6.2. Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю

### *Примерная тематика домашнего творческого задания*

1. Разработка стратегии для производственной компании на основе анализа внутренней и внешней среды.
2. Разработка стратегии для торговой компании на основе анализа внутренней и внешней среды
3. Разработка стратегии для туристической компании на основе анализа внутренней и внешней среды
4. Разработка стратегии для компании, предоставляющей услуги

- общественного питания на основе анализа внутренней и внешней среды
5. Разработка стратегии для транспортной компании на основе анализа внутренней и внешней среды
  6. Разработка стратегии для IT-компании на основе анализа внутренней и внешней среды
  7. Разработка стратегии для компании, оказывающей услуги по коммунальному обслуживанию жилого сектора на основе анализа внутренней и внешней среды
  8. Разработка стратегии для строительной компании на основе анализа внутренней и внешней среды
  9. Разработка стратегии для компании, оказывающей медицинские услуги на основе анализа внутренней и внешней среды
  10. Разработка стратегии для компании, оказывающей оздоровительные услуги на основе анализа внутренней и внешней среды
  11. Разработка стратегии для компании, оказывающей образовательные услуги на основе анализа внутренней и внешней среды
  12. Разработка стратегии для компании, оказывающей посреднические услуги на основе анализа внутренней и внешней среды
  13. Разработка стратегии для банка на основе анализа внутренней и внешней среды
  14. Разработка стратегии для компании, оказывающей страховые услуги на основе анализа внутренней и внешней среды
  15. Разработка стратегии для организации, оказывающей культурно-досуговые услуги на основе анализа внутренней и внешней среды

### *Примерные контрольные тесты*

1. Выражение цели, которое позволяет легко отличить данный бизнес от других подобных ему фирм - это
  - 1) потенциал
  - 2) сцена
  - 3) миссия
  - 4) целевые установки
2. Модель, которая представляет из себя матрицу, состоящую из 9 ячеек для отображения и сравнительного анализа стратегических позиций направлений хозяйственной деятельности организации, получила название
  - 1) матрица БКГ
  - 2) матрицы GE/McKinsey
  - 3) матрицы ADL/LC
  - 4) матрица Shell/DPM
3. Что нельзя отнести к числу стратегических решений
  - 1) изучение потребностей и предпочтений потребителей

- 2) реконструкцию предприятия
- 3) внедрение новшеств (новая продукция, новые технологии)
- 4) выход на новые рынки сбыта
4. Для модели БКГ характерны четыре вида стратегий: «Звезды», «Трудные дети», «Дойные коровы», «Собаки». Определите какая стратегия соответствует данной характеристике; «Довольствоваться своим положением, либо сокращать его, либо ликвидировать данный вид бизнеса в своей организации»
  - 1) «Дойные коровы»
  - 2) «Трудные дети»
  - 3) «Звезды»
  - 4) «Собаки»
5. Какое утверждение НЕ характеризует в стратегическом менеджменте критерии выделения стратегических единиц бизнеса?
  - 1) стратегическая единица бизнеса имеет определенный круг клиентов и заказчиков
  - 2) бизнес-единица самостоятельно планирует и осуществляет производственно-сбытовую деятельность, материально-техническое снабжение
  - 3) бизнес-единица обязательно должна находиться на одной территории с «материнской компанией»
  - 4) деятельность бизнес-единиц оценивается на основе учета прибылей
6. Переход от стратегического планирования к стратегическому управлению был обусловлен:
  - 1) мировым энергетическим кризисом 1970-х годов
  - 2) увеличением подвижности внешней среды
  - 3) снижением неопределенности внешней среды
  - 4) появлением транснациональных корпораций
  - 5) развитием информационных технологий
7. Отметьте основные элементы Сбалансированной системы показателей:
  1. сроки выполнения;
  2. стратегические цели;
  3. плановые затраты (бюджет);
  4. показатели;
  5. исполнители;
  6. целевые значения.
8. Конкурентные преимущества низкого порядка характеризуются:
  1. основаны на инновациях;
  2. могут быть сохранены компанией на многие годы;
  3. носят краткосрочный характер;
  4. связаны с возможностью использовать дешевые ресурсы;
  5. имеют низкую ценность для потребителя.

Текущий контроль осуществляется в ходе учебного процесса и консультирования студентов-бакалавров, по результатам выполнения самостоятельных работ.

Основными формами текущего контроля знаний являются:

- участие в дискуссиях по проблемным темам дисциплины;
- выполнение тестовых заданий и их обсуждение;
- выполнение домашнего творческого задания.

Промежуточная аттестация по дисциплине «Стратегический менеджмент» проводится в форме экзамена.

Оценка знаний студентов-бакалавров осуществляется в баллах с учетом:

- оценки за работу в семестре/модуле (участие в дискуссиях, выполнение тестовых заданий, выполнение домашнего творческого задания и т.д.);
- оценки, полученной на экзамене.

Оценка знаний по 100-балльной шкале реализуется в соответствии с критериями балльно-рейтинговой системы Финансового университета.

### Основные требования к результатам освоения дисциплины

Требования к результатам освоения дисциплины	Оценка	Баллы (рейтинговая оценка)
Глубокое усвоение всего материала в соответствии с рабочей программой дисциплины, логически стройное его изложение, умение применить теоретические знания для решения прикладных задач, свободное решение задач и обоснование принятого решения, выполнение текущей работы в семестре.	<i>отлично / зачтено</i>	<i>86-100</i>
Твердые знания всего материала в соответствии с рабочей программой дисциплины, грамотное его изложение, допустимы некоторые неточности в ответе на вопросы, правильное применение теоретических положений при решении практических вопросов и задач, выполнение текущей работы в семестре.	<i>хорошо / зачтено</i>	<i>70-85</i>
Знание только базового материала курса, допустимы неточности в ответе на вопросы, недостаточно правильные формулировки, нарушение логической последовательности в изложении теоретического материала, затруднения при решении практических задач, выполнение текущей работы в семестре.	<i>удовлетворительно / зачтено</i>	<i>50-69</i>
Незнание значительной части всего материала в соответствии с рабочей программой дисциплины, неумение сформулировать правильные ответы на вопросы экзаменационного билета, невыполнение практических заданий.	<i>неудовлетворительно /не зачтено</i>	<i>0-49</i>



## 7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

### 7.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы

Перечень результатов, формируемых в процессе освоения дисциплины содержится в разделе 2 «Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (компетенций) с указанием индикаторов их достижения, соотнесенных с планируемыми результатами обучения по дисциплине».

**ПКН-8 Владение методами стратегического и маркетингового анализа организаций (рынков, продуктов), разработки и осуществления стратегии организации с учетом запросов и интересов различных заинтересованных сторон**

Оценка уровня сформированности компетенции

<i>Показатели оценивания</i>	<i>Критерии оценивания компетенций</i>	<i>Шкала оценивания</i>
1.Использует знания в области теории и практики стратегического менеджмента с использованием аналитического инструментария.	<b>Знает:</b> - основные достижения научных школ стратегического менеджмента <b>Умеет:</b> - характеризовать основные достижения научных школ стратегического менеджмента	<b>Пороговый уровень от 50 баллов</b>
	<b>Знает:</b> - основные достижения научных школ стратегического менеджмента; - основные классификации стратегий организации; <b>Умеет:</b> - характеризовать основные достижения научных школ стратегического менеджмента; - использовать основные классификации стратегий организации	<b>Продвинутый уровень от 70 баллов</b>
	<b>Знает:</b> - основные достижения научных школ стратегического менеджмента; - основные классификации стратегий организации; - основные инструменты анализа внутренней и внешней среды организации. <b>Умеет:</b> - характеризовать основные достижения научных школ стратегического менеджмента; - использовать основные классификации стратегий организации; - применять основные инструменты анализа внутренней и внешней среды организации.	<b>Высокий уровень от 86 баллов</b>

2. Владеет методами принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организации	<b>Знает:</b> - цели и задачи стратегии <b>Умеет:</b> - разрабатывать цели и задачи стратегии	<b>Пороговый уровень от 50 баллов</b>
	<b>Знает:</b> - цели и задачи стратегии; - принципы стратегического планирования <b>Умеет:</b> - разрабатывать цели и задачи стратегии; - использовать принципы стратегического планирования	<b>Продвинутый уровень от 70 баллов</b>
	<b>Знает:</b> - цели и задачи стратегии; - принципы стратегического планирования; - методы принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении организацией <b>Умеет:</b> - разрабатывать цели и задачи стратегии; - использовать принципы стратегического планирования; - применять методы принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении организацией	<b>Высокий уровень от 86 баллов</b>
3. Проводит стратегический анализ макро- и микросреды организации, владеет навыками оценки ее конкурентоспособности и формирования компетенций и не копируемых конкурентных преимуществ компании.	<b>Знает:</b> - факторы макро- и микросреды организации <b>Умеет:</b> - проводить анализ факторов макро- и микросреды организации	<b>Пороговый уровень от 50 баллов</b>
	<b>Знает:</b> - факторы макро- и микросреды организации; - методики оценки конкурентоспособности организации <b>Умеет:</b> - проводить анализ факторов макро- и микросреды организации; - использовать методики оценки конкурентоспособности организации	<b>Продвинутый уровень от 70 баллов</b>
	<b>Знает:</b> - факторы макро- и микросреды организации; - методики оценки конкурентоспособности организации; - этапы проведения стратегического контроля <b>Умеет:</b> - проводить анализ факторов макро- и микросреды организации; - использовать методики оценки конкурентоспособности организации; - проводить стратегический контроль	<b>Высокий уровень от 86 баллов</b>

## ПКН-11 Способность анализировать рыночные и специфические риски при решении задач управления организацией

### Оценка уровня сформированности компетенции

<i>Показатели оценивания</i>	<i>Критерии оценивания компетенций</i>	<i>Шкала оценивания</i>
1. Использует знания инструментария риск-менеджмента для выявления факторов риска внешней и внутренней среды организации и обоснования измерения риска.	<b>Знает:</b> - факторы риска внешней и внутренней среды организации. <b>Умеет:</b> - характеризовать факторы риска внешней и внутренней среды организации.	<b>Пороговый уровень от 50 баллов</b>
	<b>Знает:</b> - факторы риска внешней и внутренней среды организации; - основные инструменты анализа рисков внутренней и внешней среды организации <b>Умеет:</b> - характеризовать факторы риска внешней и внутренней среды организации; - использовать основные инструменты анализа рисков внутренней и внешней среды организации	<b>Продвинутый уровень от 70 баллов</b>
	<b>Знает:</b> - факторы риска внешней и внутренней среды организации; - основные инструменты анализа рисков внутренней и внешней среды организации; - методики измерения рисков внутренней и внешней среды организации. <b>Умеет:</b> - характеризовать факторы риска внешней и внутренней среды организации; - использовать основные инструменты анализа рисков внутренней и внешней среды организации; - применять методики измерения рисков внутренней и внешней среды организации.	<b>Высокий уровень от 86 баллов</b>
2. Проводит идентификацию рисков по функциям и направления деятельности организации.	<b>Знает:</b> - классификацию рисков <b>Умеет:</b> - проводить классификацию рисков	<b>Пороговый уровень от 50 баллов</b>
	<b>Знает:</b> - классификацию рисков; - риски, возникающие в процессе разработки стратегии <b>Умеет:</b> - проводить классификацию рисков; - идентифицировать риски, возникающие в процессе разработки стратегии	<b>Продвинутый уровень от 70 баллов</b>

	<b>Знает:</b> - классификацию рисков; - риски, возникающие в процессе разработки стратегии; - значение, функции и виды стратегического контроля <b>Умеет:</b> - проводить классификацию рисков; - идентифицировать риски, возникающие в процессе разработки стратегии; - применять различные виды стратегического контроля в зависимости от возникших отклонений в деятельности организации	<b>Высокий уровень от 86 баллов</b>
3. Использует механизмы выявления причин, условий возникновения рисков с использованием методов количественной и качественной оценки рисков.	<b>Знает:</b> - методы количественного и качественного анализа и оценки рисков <b>Умеет:</b> - применять методы количественного и качественного анализа и оценки рисков	<b>Пороговый уровень от 50 баллов</b>
	<b>Знает:</b> - методы количественного и качественного анализа и оценки рисков; - цели и основные этапы портфельного анализа <b>Умеет:</b> - применять методы количественного и качественного анализа и оценки рисков; - использовать портфельный анализ	<b>Продвинутый уровень от 70 баллов</b>
	<b>Знает:</b> - методы количественного и качественного анализа и оценки рисков; - цели и основные этапы портфельного анализа; - ключевые показатели эффективности <b>Умеет:</b> - применять методы количественного и качественного анализа и оценки рисков; - использовать портфельный анализ; - разрабатывать ключевые показатели эффективности.	<b>Высокий уровень от 86 баллов</b>

### Этапы формирования компетенций

№ темы дисциплины	Тематика занятий	Код компетенции	Формы проведения	Конкретизация компетенций (знания, умения)
1	Введение в стратегический менеджмент	ПКН-8 ПКН-11	Дискуссия по актуальным вопросам темы. Анализ ситуационных задач, тестирование, презентации	<b>Знать:</b> - цели и задачи стратегического менеджмента; - преимущества и недостатки стратегического менеджмента; - характеристика основных

				<p>этапов (элементов) процесса стратегического управления;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- научные школы стратегического менеджмента.</li> </ul> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- разрабатывать цели и задачи стратегического менеджмента;</li> <li>- характеризовать преимущества и недостатки стратегического менеджмента;</li> <li>- применять основные этапы (элементы) процесса стратегического управления;</li> <li>- процессный подход в управлении;</li> <li>- рассчитывать показатели эффективности управления процессами;</li> <li>- использовать разработки научных школ стратегического менеджмента.</li> </ul>
2	Виды стратегий организации	<p><b>ПКН-8</b> <b>ПКН-11</b></p>	<p>Дискуссия по актуальным вопросам темы.</p> <p>Анализ ситуационных задач, тестирование, презентации</p>	<p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- определение стратегии и её значение в развитии организации.</li> <li>- классификации стратегий;</li> <li>- характеристику типовых (эталонных) стратегий;</li> <li>- факторы, определяющие выбор вида конкурентной стратегии;</li> <li>- принципы разработки успешных стратегий.</li> </ul> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- давать определение стратегии и характеризовать её значение в развитии организации;</li> <li>- анализировать классификации стратегий;</li> <li>- характеризовать типовых (эталонных) стратегий;</li> <li>- использовать факторы,</li> </ul>

				определяющие выбор вида конкурентной стратегии; - применять принципы разработки успешных стратегий
3	Стратегический анализ внешней и внутренней среды организации	ПКН-8 ПКН-11	Дискуссия по актуальным вопросам темы. Анализ ситуационных задач, тестирование, презентации	<b>Знать:</b> - инструменты стратегического анализа внешней и внутренней среды организации; - источники стратегических возможностей: ресурсы и компетенции; - отраслевой и конкурентный анализ; - факторы, влияющие на интенсивность конкуренции в отрасли. <b>Уметь:</b> - применять инструменты стратегического анализа внешней и внутренней среды организации; - использовать источники стратегических возможностей организации; - проводить отраслевой и конкурентный анализ; - оценивать факторы, влияющие на интенсивность конкуренции в отрасли.
4	Портфельный анализ	ПКН-8 ПКН-11	Дискуссия по актуальным вопросам темы. Анализ ситуационных задач, тестирование, презентации	<b>Знать:</b> - цели и основные этапы портфельного анализа; - особенности портфельных стратегий; - матрицу Ансоффа; - матрицу Бостонской консультационной группы (БКГ); - матрицу General Electric/McKinsey; - матрицу жизненного цикла Артура Д. Литтла (ADL/LC). <b>Уметь:</b> - анализировать цели и основные этапы портфельного анализа;

				<ul style="list-style-type: none"> <li>- использовать особенности портфельных стратегий;</li> <li>- применять матрицу Ансоффа;</li> <li>- разрабатывать и реализовывать матрицу Бостонской консультационной группы (БКГ);</li> <li>- применять матрицу General Electric/McKinsey;</li> <li>- использовать матрицу жизненного цикла Артура Д. Литтла (ADL/LC).</li> </ul>
5	Реализация стратегии и стратегический контроль	<p><b>ПКН-8</b> <b>ПКН-11</b></p>	<p>Дискуссия по актуальным вопросам темы.</p> <p>Анализ ситуационных задач, тестирование, презентации</p>	<p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- процесс реализации стратегии;</li> <li>- необходимые условия для реализации стратегии;</li> <li>- концепцию ССП;</li> <li>- стратегический контроль и этапы его проведения;</li> <li>- оценку реализации стратегии и корректировка стратегии.</li> </ul> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- разрабатывать процесс реализации стратегии;</li> <li>- создавать необходимые условия для реализации стратегии;</li> <li>- использовать концепцию ССП;</li> <li>- применять стратегический контроль;</li> <li>- осуществлять оценку реализации стратегии и корректировка стратегии.</li> </ul>

### Шкала оценки сформированных компетенций

Код компетенции	Соответствие уровней освоения компетенции планируемым результатам обучения и критериям их оценивания		
	Пороговый	Продвинутый	Высокий
	Оценка		
	Удовлетворительно	Хорошо	Отлично
ПКН – 8	домашнее творческое задание	домашнее творческое задание	домашнее творческое задание
	анализ	анализ	анализ

	ситуационных задач	ситуационных задач	ситуационных задач
		тестирование	тестирование
			подготовка презентации
ПКН – 11	домашнее творческое задание	домашнее творческое задание	домашнее творческое задание
	анализ ситуационных задач	анализ ситуационных задач	анализ ситуационных задач
		тестирование	тестирование
			подготовка презентации

## 7.2 Типовые контрольные задания, иные материалы, необходимые для оценки индикаторов достижения компетенций, умений и знаний

### Примерный перечень кейсов по дисциплине

#### Кейс «Радищевская мануфактура»

ЗАО «Радищевская мануфактура» включает следующие производства, образующие вместе законченный цикл выпуска шерстяной ткани: прядение, ткачество, окраску и отделку. В 1980-е гг. СССР занимал первое место в мире по объему производства шерстяных тканей. На Российскую Федерацию приходилось около 65% общесоюзного производства тканей, и Россия занимала второе место в мире после Италии.

Традиционный рынок шерстяных тканей практически разрушился к 1994 г. Если во времена СССР ткани «Радищевской мануфактуры» закупали почти 80 швейных фабрик по всей стране, то в 1994 г. лишь одна швейная фабрика продолжала делать регулярные закупки. Одновременно прекратили свое существование государственные оптовые снабженческо-сбытовые структуры. Частные оптовики были еще слишком малы, чтобы обеспечить устойчивый сбыт. Как правило, размер закупок частного «оптовика» не превышал 1 тыс. м тканей. В результате единственными надежными отечественными потребителями остались шесть специализированных торговых домов, но они закупали в год не более 150 тыс. м тканей – менее месячной производственной программы при нормальной загрузке мощностей.

С 1992 г. появились новые потребители – американские и германские оптовики швейных изделий. На данном рынке «Радищевская мануфактура» выступала в кооперации с российскими и украинскими швейниками. Спрос, таким образом, полностью зависит от конкурентных преимуществ российских и украинских текстильщиков.

В целом структура рынка ЗАО «Радищевская мануфактура» выглядела



следующим образом:

80% тканей поставлялось четырем американским фирмам; 10% тканей забирала одна немецкая фирма;

10% реализовывались через шесть российских торговых домов, мелких оптовиков и поставлялись на одно российское швейное предприятие.

Руководство «Радищевской мануфактуры», сформулировало четыре важнейших конкурентных преимущества:

1) низкие издержки производства по сравнению с европейскими производителями из Италии, Шотландии, Испании, особенно затраты на рабочую силу;

2) высокое качество российских шерстяных тканей. Большинство шерстяных фабрик в Центральном регионе России было основано более 100 лет назад в маленьких провинциальных городках, где работники бережно сохраняют традиции своего ремесла;

3) высокий образовательный уровень рабочей силы. На «Радищевской мануфактуре» все менеджеры имеют высшее образование, а 50% рабочих – среднее техническое, что облегчает освоение новой технологии производства и нового оборудования;

4) высокая интенсивность труда. Средняя «зона обслуживания» (число станков, обслуживаемых одновременно) российского рабочего в текстильной промышленности в 4 раза превышает данный показатель для Германии и в 12 раз – для Индии.

Руководство «Радищевской мануфактуры» трезво оценивало свои конкурентные преимущества как временные. Действительно:

- дальнейший рост внутренних цен на шерсть, энергию и транспорт сводит на нет преимущества по издержкам;

- качество тканей постепенно снижается в результате износа оборудования.

Чтобы выйти из сложившейся ситуации, руководство компании разработало четыре сценария возможного развития событий.

**Сценарий 1.** Это вариант сохранения сложившейся ситуации. Компания продолжает полагаться на западные заказы. Требуемое качество продукции будет достигаться более тщательной работой и увеличением доли ручного труда.

**Сценарий 2.** Компания продолжает работать на западные заказы, но руководство будет стараться внедрить ряд мер по улучшению качества продукции:

1) должен быть создан специальный отдел внешнеэкономических связей, задачей которого станет не только оформление контрактов и отслеживание ситуации на мировых рынках сырья и готовой продукции, но и подготовка технических спецификаций по зарубежным стандартам для внедрения в производство;

2) необходимо перестроить систему контроля качества, для чего надо создать единую службу и подчинить ее руководителю в ранге заместителя директора;

3) следует децентрализовать экономическую работу. Вместо планово-экономического отдела создать в каждом производстве (пряжение, ткачество, окраска и отделка) экономическое бюро. Главной задачей экономических бюро будет анализ издержек и разработка мер по их снижению.

**Сценарий 3.** Компания видит свое будущее в более тесной кооперации с зарубежными партнерами. Для этого предлагается передать значительный пакет акций (не менее 30%) в обмен на современную технологию (патенты, ноу-хау и оборудование), а также включить представителя зарубежной фирмы в состав не только совета директоров, но и правления, чтобы влиять на стиль управления и принятие текущих решений.

**Сценарий 4.** Компания должна работать по трем направлениям:

1) сырье. Большинство западных шерстяных тканей производятся из «восстановительной шерсти». Это так называемое короткое волокно. Для того чтобы из него сделать пряжу, необходимо добавить более длинные волокна, например капрон. В результате получаются хорошие ткани, но они рассчитаны на один сезон, плохо переносят химчистку, «разволокняются». Поэтому необходимо сделать ставку на другую технологию сырья. Надо делать ткань не из отходов, а из той шерсти, которую состригают с овцы, и в таком виде пускать в производство. Сегодня на рынке знак «WOOLMARK» – (чистая натуральная шерсть высокого качества), «PURE NEW WOOL» (только новая шерсть) являются для покупателей шерстяных тканей самыми привлекательными брендами;

2) необходимо увеличить сбыт тканей внутри России. Если отечественные швейники, выпускающие унылые отставшие от моды модели, не хотят брать шерсть, выпускаемую предприятием, следует организовать собственное швейное производство;

3) необходимо привлечь дополнительных инвесторов, для чего следует ЗАО преобразовать в ОАО.

**Примечание.** Сегодня акционерное общество «Радищевская мануфактура» входит в число успешных конкурентоспособных предприятий, продукция которого пользуется спросом как за рубежом, так и на отечественном рынке.

#### **Вопросы:**

1. Сформулируйте проблемы, с которыми столкнулась компания.
2. Оцените достоинства и недостатки каждого варианта развития компании.
3. Какие виды стратегий соответствуют каждому варианту развития

компаний?

4. Как вы думаете, какой вариант в итоге был выбран руководством компании?

### **Кейс «Нечестная конкуренция»**

Фирма, главный офис и заводы которой расположены в Великобритании, занимается производством парфюмерных товаров. 70% прибыли фирма получает от реализации оригинальной зубной пасты в различных ее модификациях. В течение последних трех лет около 65% сбыта зубной пасты приходится на долю одной из арабских стран Персидского залива, где данная фирма контролирует рынок аналогичной продукции, обеспечивая себе устойчивый рост прибыли за счет постоянного увеличения сбыта зубной пасты.

Другие иностранные производители зубных паст не проявляют интереса к распространению своей продукции в этой стране, т.к. для этого требуется пройти определенную процедуру регистрации, а также выполнить все надписи на тюбике и упаковке на арабском языке с учетом местного диалекта. Конкуренция со стороны местных производителей минимальна ввиду неразвитости их производственной базы и более низкого качества продукции.

Однако неделю назад в местных средствах массовой информации, включая радио и телевидение, началась кампания по дискредитации продукции фирмы на основании ложного утверждения о наличии в составе выпускаемой ею зубных паст добавок свиного жира, в результате чего их сбыт сократился на 70%.

#### **Вопросы:**

1. Кто, по вашему мнению, инициировал кампанию по дискредитации продукции британской фирмы?
2. Разработайте стратегию выхода фирмы из кризиса.
3. Какие тактические действия необходимо осуществить для реализации предложенной стратегии?

### **Примерные практико-ориентированные задания**

#### **Задание 1**

Уже после первого года своей работы сеть магазинов «Отличница» стала лидером розничной торговли. «Отличница» обслуживает ежегодно более 100 млн покупателей и реализует продукцию 500 российских и иностранных компаний. Менеджеры компании считают, что причина успеха – в умении экономить и рационально использовать ресурсы. Ориентация на небогатую часть населения требует, чтобы цены были низкие. Продукты стоят в «Отличнице» на 10-15% дешевле, чем на розничных рынках и на 20-30%, чем в супермаркетах. «Отличница» старается работать

непосредственно с производителями продукции, применяет взаимовыгодные формы работы с поставщиками. Она берет на себя часть затрат по логистике и доставке продукции, а также продвижению товара на рынке, освобождая производителя от сложностей, связанных с процессом маркетинга и рекламы. В Интернете функционирует закупочный портал. Перечислите возможности и угрозы для торговой сети «Отличница»

### Задание 2

Провести PESTE-анализ одной из предложенных сфер деятельности:

- 1) фитнес-индустрия;
- 2) туристический бизнес;
- 3) гостиничный бизнес;
- 4) ресторанный бизнес и сфера общественного питания;
- 5) кинотеатральный бизнес;
- 6) каршеринг;
- 7) банковская деятельность;
- 8) розничная торговля лекарственными препаратами (аптечный бизнес);
- 9) розничная торговля бытовой техникой и электроникой.

Примечания:

1. По каждой группе факторов рассмотреть как положительное, так и отрицательное влияние на бизнес.
2. Анализ должен отражать текущее состояние в отрасли, т.е. содержать описание современных факторов, а также прогнозах изменения в течение 2-5 лет.

### Задание 3

На примере конкретной коммерческой организации проведите анализ микроокружения и оцените степень влияния на выбранную компанию следующих факторов:

- 1) угроза со стороны существующих конкурентов (отметить количество и размеры конкурентов и уровень дифференциации продукции);
- 2) угроза появления новых конкурентов (отметить наличие и высоту входных барьеров);
- 3) угроза со стороны поставщиков (отметить количество поставщиков, ограниченность закупаемых фирмой ресурсов, издержки переключения с одного поставщика на другого);
- 4) угроза со стороны потребителей (отметить возможности потребителей диктовать фирме свои условия, издержки потребителя на переключение с продукции одной фирмы на продукцию другой);
- 5) угроза со стороны товаров-заменителей

Сделайте вывод о том, какая из пяти сил конкуренции оказывает наиболее сильное влияние на деятельность компании.

## **Примерный перечень вопросов для подготовки к экзамену**

1. Роль стратегического менеджмента в управлении современной организацией.
2. Ключевые вопросы стратегического менеджмента. Цели и задачи стратегического менеджмента.
3. Проблемы стратегического управления в России.
4. Характеристика основных этапов (элементов) процесса стратегического управления.
5. Научные школы стратегического менеджмента: основные представители, их идеи и достижения, критический анализ выдвинутых постулатов.
6. Понятие стратегии и её значение в развитии организации. Классификации стратегий.
7. Конкурентные стратегии по М. Портеру (особенности, условия реализации).
8. Классификация стратегий по А.Ю. Юданову.
9. Факторы, определяющие выбор вида конкурентной стратегии.
10. Принципы разработки успешных стратегий. Пирамида (иерархия) стратегий.
11. Концепция «5Р» Г. Минцберга.
12. Диагностика компании: цели, принципы и методы.
13. Функциональные срезы внутренней среды. Источники стратегических возможностей: ресурсы и компетенции.
14. «Цепочка создания ценности» М. Портера.
15. SNW – анализ как инструмент изучения и метод стратегического планирования.
16. SWOT-анализ как инструмент изучения и метод стратегического планирования.
17. PEST(EL)-анализ как инструмент изучения и метод стратегического планирования.
18. Отраслевой и конкурентный анализ. Факторы, влияющие на интенсивность конкуренции в отрасли. Виды входных и выходных барьеров на рынок.
19. Анализ микроокружения: модель пяти сил конкуренции М. Портера.
20. Определение ключевых факторов успеха (КФУ).
21. Анализ микроокружения (факторы внешней среды прямого влияния). Понятие стратегических зон хозяйствования (СЗХ).
22. Цели и основные этапы портфельного анализа. Особенности портфельных стратегий.
23. Содержание и особенности матрицы Ансоффа.

24. Содержание и особенности матрицы Бостонской консультационной группы (БКГ).
25. Содержание и особенности модели Томпсона-Стрикленда.
26. Содержание и особенности матрицы General Electric/McKinsey.
27. Содержание и особенности матрицы направленной политики (SHELL/DPM).
28. Содержание и особенности матрицы жизненного цикла Артура Д. Литтла (ADL/LC).
29. Составляющие процесса реализации стратегии. Необходимые условия реализации стратегии.
30. Подготовка и оформление стратегического плана. Трудности в осуществлении стратегического плана и их причины.
31. Концепция Системы сбалансированных показателей. Выбор ключевых показателей эффективности.
32. Определение стратегических целей. Построение стратегической карты. Разработка стратегических мероприятий.
33. Стратегический контроль и этапы его проведения.
34. Оценка реализации стратегии и корректировка стратегии.

*Пример экзаменационного билета*

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ БЮДЖЕТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

**Уральский филиал Финуниверситета**

**кафедра «Экономика, финансы и управление»**

**202\_/202\_ учебный год**

**Экзаменационный билет № 1**

**Дисциплина** «Стратегический менеджмент»

**Форма обучения:** очная/очно-заочная

**Семестр** 5

**Направление:** 38.03.02 «Менеджмент»

**Образовательная программа** - Управление бизнесом

**Профиль** - Менеджмент организации

**1. Теоретический вопрос:** Понятие стратегии и её значение в развитии организации. Классификации стратегий (15 баллов).

**2. Теоретический вопрос:** Стратегический контроль и этапы его проведения (15 баллов).

**3. Практико-ориентированное задание** (30 баллов).

Уже после первого года своей работы сеть магазинов «Отличница» стала лидером розничной торговли. «Отличница» обслуживает ежегодно более 100 млн покупателей и реализует продукцию 500 российских и иностранных компаний. Менеджеры компании считают, что причина успеха – в умении экономить и рационально использовать ресурсы. Ориентация на небогатую часть населения требует, чтобы цены были низкие. Продукты стоят в «Отличнице» на 10-15% дешевле, чем на розничных рынках и на 20-30%, чем в супермаркетах. «Отличница» старается работать непосредственно с производителями продукции, применяет взаимовыгодные формы работы с поставщиками. Она берет на себя часть затрат по логистике и доставке продукции, а также продвижению товара на рынке, освобождая производителя от сложностей,

связанных с процессом маркетинга и рекламы. В Интернете функционирует закупочный портал. Перечислите возможности и угрозы для торговой сети «Отличница»

Подготовил: \_\_\_\_\_ (О.Н. Климова)

Утверждаю:  
Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ (Т.В. Максимова) \_\_\_\_\_.202\_\_ г.

### **7.3. Соответствующие приказы, распоряжения ректората о контроле уровня освоения дисциплин и сформированности компетенций студентов**

1. Приказ от 23.03.2017 № 0557/о «Об утверждении Положения о проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по программам бакалавриата и магистратуры в Финансовом университете».

2. Приказ от 01.12.2017 № 2132/о «О внесении изменений в Положение о проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по программам бакалавриата и магистратуры в Финансовом университете».

3. Приказ от 10.10.2018 № 1873/о «О внесении изменений в Положение о проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по программам бакалавриата и магистратуры в Финансовом университете».

4. Приказ от 13.11.2013 № 1897/о «Об утверждении Регламента подготовки и проведения экзаменов в Финансовом университете».

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

#### **Нормативные правовые акты**

1. Закон РФ «О защите прав потребителей» от 07.02.1992 № 2300-1.(в ред. Федерального закона от 09.01.1996, № 2-ФЗ) (с изм. и доп.)

2. Федеральный закон РФ «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» от 27.07.2006 № 149-ФЗ (с изм. и доп.).

3. Федеральный закон РФ «О рекламе» от 13.03.2006 № 38-ФЗ (с учетом дополнений и изменений) (с изм. и доп.).

#### **Основная литература**

1. Стратегический менеджмент: учебник / Н. А. Казакова, А. В. Александрова, С. А. Курашова, Н. Н. Кондрашева ; под ред. проф. Н. А. Казаковой. – Москва : ИНФРА-М, 2020. – 320 с. –URL: <https://ezpro.fa.ru:3339/catalog/product/1059310>

2. Фомичев, А. Н. Стратегический менеджмент: учебник для вузов / А. Н. Фомичев. – 2-е изд. – Москва : Дашков и К°, 2020. – 466 с. – URL: <https://ezpro.fa.ru:3339/catalog/product/1093665>

3. Родионова, В. Н. Стратегический менеджмент: учебное пособие / В. Н. Родионова. — 3-е изд., испр. и перераб. — Москва : РИОР : ИНФРА-М, 2020. — 106 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — URL: <https://ezpro.fa.ru:3339/catalog/product/1052210>

#### **Дополнительная литература**

4. Кузнецов, Б.Т. Стратегический менеджмент: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления 080100 / Б.Т. Кузнецов. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 623 с. – URL: <https://ezpro.fa.ru:3339/catalog/product/1028939>

5. Минцберг Г. Стратегическое сафари: Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента [Электронный ресурс]: пер. с англ. / Г. Минцберг, Б. Альстранд, Ж. Лампель. - 2-е изд. - Москва: ООО "Альпина Паблишер", 2016. - 365 с. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/925066>

6. Парахина, В.Н. Стратегический менеджмент : учебник / В.Н. Парахина, А.С. Максименко, С.В. Панасенко. — Москва : КноРус, 2017. — 496 с. — (для бакалавров). — ISBN 978-5-406-05556-4. — ЭБС BOOK.ru. - URL: <https://book.ru/book/920261>. — Текст : электронный.

7. Тарануха, Ю.В. Конкурентные стратегии. Современные способы завоевания преимуществ: практическое пособие / Ю.В. Тарануха. — Москва: Русайнс, 2016. — 357 с. — ISBN 978-5-4365-0512-1. — ЭБС BOOK.ru. - URL: <https://book.ru/book/919092>. — Текст: электронный.

8. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент: Искусство разработки и реализации стратегии: учебник для студ. вузов, обуч. по экон. спец. / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд; пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. - Москва: Банки и биржи: ЮНИТИ, 1998. - 576 с. - Текст: непосредственный. - То же. - 2017. - ЭБС Znanium.com. - URL: <http://znanium.com/catalog/product/1028918>. - Текст: электронный.

### **9. Перечень ресурсов информационно-коммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины**

1. Электронная библиотека Финансового университета (ЭБ) <http://elib.fa.ru/>

2. Электронно-библиотечная система BOOK.RU <http://www.book.ru>

3. Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека ОНЛАЙН» <http://biblioclub.ru/>

4. Электронно-библиотечная система Znanium <http://www.znanium.com>

5. Электронно-библиотечная система издательства «ЮРАЙТ»



<https://www.biblio-online.ru/>

6. Научная электронная библиотека eLibrary.ru <http://elibrary.ru>

7. Электронная библиотека <http://grebennikon.ru>

8. Национальная электронная библиотека <http://нэб.рф/>

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

Изучение дисциплины предполагает сочетание аудиторных занятий и самостоятельной работы студентов. Аудиторные занятия проводятся в форме лекций и семинарских занятий.

Проведение лекционных занятий осуществляется в соответствии с тематическим планом, предусмотренным рабочей программой по дисциплине. Курс лекций сопровождается наглядной презентацией в программе PowerPoint, включающей базовые понятия, практические примеры, схемы, графики, табличный материал.

При подготовке к семинарским занятиям студентам следует:

- до очередного практического занятия по материалам лекции и рекомендованным литературным источникам проработать теоретический материал, соответствующей теме занятия;
- теоретический материал следует соотносить с правовыми нормами, так как в них могут быть внесены изменения, дополнения, которые не всегда отражены в учебной литературе.

Семинарские занятия предполагают:

- обсуждение в интерактивной форме вопросов занятия (дискуссия, круглый стол и пр.);
- подготовку докладов, выступление и участие в групповом обсуждении студенческих презентаций, выполненных на определенную тему в рамках самостоятельной работы;
- решение практико-ориентированных, ситуационных, тестовых, исследовательских заданий на применение различных подходов и методов.

Для эффективного участия в работе семинарского занятия студентам рекомендуется пользоваться периодической литературой, электронными библиотечными системами, аналитическими информационными системами, а также информацией интернет-сайтов, приведенных в соответствующем разделе.

Методические указания для обучающихся по обсуждению ситуационных задач:

- преподаватель самостоятельно делит группы на несколько подгрупп;
- студентам дается время на изучение кейса;
- обсуждение вопросов кейса в группе и выработка альтернативных решений;
- каждая группа предлагает свои альтернативные решения обозначенных

в кейсе проблем;

- обсуждение вариантов решений всеми студентами из предложенных и выработка единого решения с аргументацией;
- совместно с преподавателем, который выступает в роли модератора - подводятся итоги и отмечаются положительные и отрицательные стороны.

### **Методические рекомендации по подготовке к промежуточной аттестации (экзамену)**

Экзамен занимает важное место в учебном процессе, поскольку позволяют определить степень достижения учебных целей по дисциплине, способствуют систематизации и обобщению знаний, формированию умений и навыков и их применению в практической деятельности. Экзамен проводится в письменной форме и включают теоретический вопрос, практико-ориентированное задание. Изложение материалов по теоретическим вопросам должно быть самостоятельным, точным и логичным. Содержание ответа должно в полной мере отражать поставленный вопрос, нецелесообразно загружать ответ текстом, который не имеет прямого отношения к заданному вопросу.

## **11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем**

### **11.1. Комплект лицензионного программного обеспечения**

- 1) Антивирусная защита ESET NOD32;
- 2) Windows, Microsoft Office.

### **11.2. Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы**

- 1) СПС Консультант Плюс (соглашение от 17.01.2003 г. № 24 с последующей пролонгацией)
- 2) Информационно-образовательный портал Финуниверситета: <http://portal.ufrf.ru>.

### **11.3. Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации**

Не используется.

## **12. Описание материальной базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине**

Для реализации программы бакалавриата Филиал располагает специальными помещениями, представляющими собой учебные аудитории

для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, а также помещения для самостоятельной работы и помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования. Специальные помещения укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления информации большой аудитории.

Для проведения занятий лекционного типа предлагаются наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, обеспечивающие тематические иллюстрации. Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно образовательную среду организации.

Филиал обеспечен необходимым комплектом лицензионного программного обеспечения.

Перечень лицензионного программного обеспечения:

- 1) Антивирусная защита ESET NOD32;
- 2) Windows, Microsoft Office.