

Федеральное государственное образовательное бюджетное
учреждение высшего образования
**«Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
(Финуниверситет)**

Тульский филиал Финуниверситета

Кафедра «Экономика и менеджмент»



И.В. Фомичева

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Рабочая программа дисциплины

для студентов, обучающихся по направлению подготовки
38.03.02 «Менеджмент»
образовательные программы «Управление бизнесом» и «Финансовый менеджмент»
профили «Менеджмент и управление бизнесом» и «Финансовый менеджмент»

*Рекомендовано Ученым советом Тульского филиала Финуниверситета
(протокол от 28 сентября 2021г. № 44)*

*Одобрено заседанием кафедры «Экономика и менеджмент»
(протокол от 23 сентября 2021г. № 2)*

Тула 2021

СОДЕРЖАНИЕ

1 Наименование дисциплины.....	3
2 Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине	3
3 Место дисциплины в структуре образовательной программы	3
4 Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся.....	4
5 Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий	4
5.1 Содержание дисциплины.....	4
5.2 Учебно-тематический план	6
5.3 Содержание семинаров, практических занятий	8
6 Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине	9
6.1 Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы	9
6.2 Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю (согласно таблице 3)	11
7 Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине.....	17
7.1 Типовые контрольные задания, необходимые для оценки индикаторов достижения компетенций, умений и знаний	17
7.2 Другие материалы, необходимые для оценки индикаторов достижения компетенций, умений и знаний)	24
8 Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины	24
9 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины	24
10 Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины.....	25
11 Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости).....	25
11.1 Комплект лицензионного программного обеспечения.....	30
11.2 Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы.....	30
11.3 Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации.....	30
12 Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине.	30

1 Наименование дисциплины

«Стратегический менеджмент»

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

Таблица 1

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции
ПКН-8	Владение методами стратегического и маркетингового анализа организаций (рынков, продуктов), разработки и осуществления стратегии организации с учетом запросов и интересов различных заинтересованных сторон	1. Использует знания в области теории и практики стратегического менеджмента с использованием аналитического инструментария.	<i>Знать:</i> Теории и практики стратегического менеджмента с использованием аналитического инструментария <i>Уметь:</i> Использовать знания в области теории и практики стратегического менеджмента с использованием аналитического инструментария.
		2. Владеет методами принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организации	<i>Знать:</i> Методы принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организации <i>Уметь:</i> Применять методы принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организации
		3. Проводит стратегический анализ макро- и микросреды организации, владеет навыками оценки ее конкурентоспособности и формирования компетенций и не котируемых конкурентных преимуществ компании.	<i>Знать:</i> Методы проведения стратегического анализа макро- и микросреды организации <i>Уметь:</i> Применять методы проведения стратегического анализа макро- и микросреды организации

3 Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Стратегический менеджмент» входит в общефилиальный (предпрофильный) цикл части, формируемой участниками образовательных отношений.

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

Таблица 2.1 – Для профиля «Менеджмент и управление бизнесом»

Вид учебной работы по дисциплине	Всего (в з/е и часах)	Семестр 5 (в часах)
Общая трудоемкость дисциплины	5/180	5/180
Контактная работа - Аудиторные занятия	68	68
Лекции	34	34
Семинары, практические занятия	34	34
Самостоятельная работа	112	112
Вид текущего контроля	домашнее творческое задание	домашнее творческое задание
Вид промежуточной аттестации	экзамен	экзамен

Таблица 2.2 – Для профиля «Финансовый менеджмент»

Вид учебной работы по дисциплине	Всего (в з/е и часах)	Семестр 6 (в часах)
Общая трудоемкость дисциплины	5/180	5/180
Контактная работа - Аудиторные занятия	50	50
Лекции	16	16
Семинары, практические занятия	34	34
Самостоятельная работа	130	130
Вид текущего контроля	расчетно-аналитическая работа	расчетно-аналитическая работа
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. Стратегия и стратегический менеджмент

Стратегия: понятия и термины. Стратегия как предмет изучения. Роль стратегии в управлении социально-экономическими системами. Философия развития коммерческой организации. Стратегическое планирование. Стратегические решения. Стратегия: «5П» по Г. Минцбергу. Стратегический менеджмент как функция управления. Стратегические позиция и возможности. Природа и источники конкурентного преимущества. Стратегический выбор. Стратегический процесс: основные этапы. Иерархия стратегий в организации. Стратегические решения: сущность и особенности. Виды стратегических решений: предпринимательские, адаптивные, планирующие. Распределение полномочий на принятие стратегических решений. Особенности стратегий для разных типов организаций.

Тема 2. Видение, миссия и стратегические цели организации

Видение, миссия и ценности коммерческой организации. Формирование стратегического видения, миссии и целевых показателей. Три составляющие стратегического видения. Миссия фирмы и принципы ее формирования. Отражение в видении, миссии и ценностях организации интересов заинтересованных лиц (стейкхолдеров–собственников, менеджеров, работников, общества, потребителей). Стратегия и корпоративная культура. Методические основы формирования стратегических целей организации. Виды целей и их приоритетность. SMART – принцип. Взаимосвязь стратегических целей. Стратегические карты.

Тема 3. Корпоративные и конкурентные стратегии

Понятие стратегической бизнес единицы. Стратегии отдельного бизнеса. Стратегии корпоративного уровня. Типология стратегий (рост, стабилизация, сокращение). Типовые (эталонные) стратегии. Конкурентные стратегии: виды и особенности конкурентных стратегий (классические стратегии М.Портера). Подход А.Ю. Юданова. Конкурентные стратегии: условия эффективного применения стратегии лидерства по издержкам, дифференциации, фокусирования и стратегии «застывшего на полпути». Риски проведения стратегий реализации конкурентных преимуществ. Запас конкурентоспособности фирмы. Стратегии продукта на различных этапах жизненного цикла. Источники стратегических возможностей: ресурсы и компетенции. Уникальность и ценность ресурсов и способностей. Ресурсная концепция стратегического менеджмента. Корневые, ключевые и отличительные компетенции. Способности организации и устойчивые конкурентные преимущества. Динамические способности.

Тема 4. Стратегический анализ внешней среды

Цели, задачи, направления и этапы стратегического анализа внешней и внутренней среды компании. Системы стратегической информации в организации. Влияние факторов макросреды на деловые организации различного профиля деятельности. Стратегический анализ макросреды и окружения. Факторы внешней среды: социально-демографический, технологический, экономический, экологический, политический, правовой и этнические. Динамика и неопределенность факторов, и их влияние на деятельность организации. Инструменты анализа. Ситуационный анализ: принципы организации и этапы проведения. Методика проведения PEST – анализа. Возрастание роли экологических, инфраструктурных и правовых факторов –PEESTI (PESTEL)-анализ. Отрасль и рынок в стратегическом анализе. Конкурентные силы. Модель пяти сил Портера. Жизненный цикл и динамика структуры отрасли - стратегические возможности. Оценка привлекательности отрасли и движущие силы развития. Идентификация стратегических потребителей. Модели конкурентного анализа: модели расширенной конкуренции и детерминантов международной конкурентоспособности. Оценка привлекательности отрасли и рынка. Матрица конкурентного профиля рынка. Параметры отрасли и ключевые факторы успеха. Анализ стратегических групп. Возможности и угрозы. Определение бизнес-ландшафта фирмы. Виды конкурентной борьбы. Анализ конкурентного положения фирмы в отрасли. Построение карты стратегических групп конкурентов в отрасли. Сетевая экономика как фактор, определяющий конкурентные условия в отрасли.

Тема 5. Стратегический анализ внутренней среды.

Диагностика компании: цели, принципы и методы. Стратегический потенциал и конкурентные преимущества фирмы Факторы конкурентоспособности: эффект масштаба, эффект размаха, эффект обучения. Факторы, характеризующие потенциал и компетенции компании. Критические факторы успеха. Методика VRIO – анализ уникальности и ценности ресурсов, способностей и компетенций. Корневые компетенции бизнеса: содержание, модели идентификации и использования. Бизнес- модель и конкурентоспособность фирмы. Концепции менеджмента и маркетинга, ориентированные на создание ценности. Цепочки и сети ценностей: ценности, создаваемые компанией и ее партнерами. Модель Портера: анализ издержек и ценности. Цепочка создания ценности М.Портера, как инструмент создания конкурентных преимуществ. Сильные и слабые стороны компании. Методика SWOT-анализа. GAP анализ. Методы и источники приобретения устойчивых конкурентных преимуществ. SNW – анализ. Диверсификация как фактор образования конкурентных преимуществ.

Тема 6. Портфельный анализ диверсифицированной компании

Базовые теоретические положения матриц портфельного анализа. Цели портфельного анализа диверсифицированной компании. Суть и метод портфельного анализа. Выбор критериев. Теоретические положения методик портфельного анализа. Классификация моделей портфельного анализа. Методика применения и особенности матрицы БКГ, матрицы

GE/McKinsey, матрицы ADL/LC. Оценка инвестиционной привлекательности стратегических бизнес единиц с помощью матриц портфельного анализа.

Тема 7. Стратегический выбор. Разработка стратегии.

Стратегический выбор: набор альтернатив, критерии оценки и выбора. Матрица Ансоффа. Модель Томпсона-Стрикленда. Принципы и методические основы формирования стратегии. Использование типовых стратегий в сочетании с результатами разработки видения, миссии, стратегических целей, анализа внешней и внутренней среды и существующей стратегии для формирования корпоративной стратегии. Согласование и взаимосвязь стратегий корпоративного уровня со стратегиями уровня бизнес-единиц и функциональными стратегиями.

Тема 8. Реализация стратегии

Организация реализации стратегии: основные этапы реализации стратегии и объекты стратегических изменений. Формирование политики и поддерживающих стратегий. Проблема разрыва между заявленной стратегией и результатами. Инструменты обеспечения единства стратегической и операционной деятельности. Взаимосвязь стратегии с концепциями TQM и управления эффективностью. Оценка достижения стратегических целей. Показатели как индикаторы достижения стратегических целей. Опережающие и запаздывающие показатели. Концепции сбалансированных показателей (Balanced ScoreCard), ключевых показателей эффективности (KPI), управления по целям (MBO). Стратегические изменения. Модель 7S McKinsey. Модель «шести ячеек Вайсборда». Организационная структура как объект изменений. Преобразование организационной культуры. Стратегический контроль. Управление в условиях стратегических изменений: индивидуальное и групповое сопротивление изменениям: человеческий фактор, источники и сила сопротивления, управление сопротивлением.

Тема 9. Современные концепции стратегического менеджмента.

Школы стратегий. Направления поиска новой парадигмы теории стратегического менеджмента. Концепция эволюции теории стратегического менеджмента. Концепция стратегии и структуры фирмы А. Чандлера. Работы ученых гарвардской школы бизнеса. Школа планирования и ее современная оценка. Разработки консультационных фирм. Неэкономические (организационные) концепции стратегий фирм. Содержание и методологические особенности ресурсной концепции. Традиционное и динамическое ответвления ресурсной концепции: сравнительный анализ. Операционализация и эмпирическая проверка ресурсной концепции. Алгоритмы разработки стратегии с позиций различных школ стратегического менеджмента. Направления поиска новой парадигмы теории стратегического управления. Сетевая концепция стратегического управления и ее ограничения

5.2 Учебно-тематический план

Таблица 3.1 – Для профиля «Менеджмент и управление бизнесом»

№ п/ п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Трудоемкость в часах					Формы текущего контроля успеваемости
		Всего	Контактная работа - Аудиторная работа			Самостоятельная работа	
			Общая, в т.ч.:	Лекции	Семинары, практические занятия		
1.	Тема 1. Стратегия и стратегический менеджмент	16	4	2	2	12	Опрос, доклад с презентацией.

2.	Тема 2. Видение, миссия и стратегические цели организации.	20	8	4	4	12	Тестирование, решение задач.
3.	Тема 3. Корпоративные и конкурентные стратегии.	20	8	4	4	12	Тестирование, решение задач.
4.	Тема 4. Стратегический анализ внешней среды.	22	8	4	4	14	Тестирование, решение задач.
5.	Тема 5. Стратегический анализ внутренней среды.	22	8	4	4	14	Блиц-опрос, кейс-стади.
6.	Тема 6. Портфельный анализ диверсифицированной компании.	20	8	4	4	12	Тестирование, решение задач.
7.	Тема 7 Стратегический выбор. Разработка стратегии.	20	8	4	4	12	Тестирование, решение задач.
8.	Тема 8. Реализация стратегии.	20	8	4	4	12	Тестирование, решение задач.
9.	Тема 9. Современные концепции стратегического менеджмента	20	8	4	4	12	Тестирование, решение задач.
	В целом по дисциплине	180	68	34	34	112	Согласно учебному плану: домашнее творческое задание

Таблица 3.2 – Для профиля «Финансовый менеджмент»

№ п/ п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Трудоемкость в часах					Формы текущего контроля успеваемости
		Всего	Контактная работа - Аудиторная работа			Самостоятельная работа	
			Общая, в т.ч.:	Лекции	Семинары, практи- ческие занятия		
1.	Тема 1. Стратегия и стратегический менеджмент	17	3	1	2	14	Опрос, доклад с презентацией.
2.	Тема 2. Видение, миссия и стратегические цели организации.	19	5	1	4	14	Тестирование, решение задач.
3.	Тема 3. Корпоративные и конкурентные стратегии.	20	6	2	4	14	Тестирование, решение задач.
4.	Тема 4. Стратегический анализ внешней среды.	22	6	2	4	16	Тестирование, решение задач.

5.	Тема 5. Стратегический анализ внутренней среды.	22	6	2	4	16	Блиц-опрос, кейс-стади.
6.	Тема 6. Портфельный анализ диверсифицированной компании.	20	6	2	4	14	Тестирование, решение задач.
7.	Тема 7 Стратегический выбор. Разработка стратегии.	20	6	2	4	14	Тестирование, решение задач.
8.	Тема 8. Реализация стратегии.	20	6	2	4	14	Тестирование, решение задач.
9.	Тема 9. Современные концепции стратегического менеджмента	20	6	2	4	14	Тестирование, решение задач.
	В целом по дисциплине	180	50	16	34	130	Согласно учебному плану: расчетно-аналитическая работа

5.3 Содержание семинаров, практических занятий

Таблица 4

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов для обсуждения на семинарских, практических занятиях, рекомендуемые источники из разделов 8,9 (указывается раздел и порядковый номер источника)	Формы проведения занятий
Тема 1. Стратегия и стратегический менеджмент	Стратегия: понятия и термины. Роль стратегии в управлении социально-экономическими системами. Стратегический менеджмент как функция управления. Стратегический процесс: основные этапы. Иерархия стратегий в организации. Истоки и эволюция теоретических концепций и практического стратегического менеджмента Рекомендуемые источники: раздел 8 (1, 2, 3, 4); раздел 9 (1-10).	Опрос студентов по вопросам темы. Выступление с докладами и презентациями.
Тема 2. Видение, миссия и стратегические цели организации.	Видение, миссия и ценности коммерческой организации. Формирование стратегического видения, миссии и целевых показателей. Три составляющие стратегического видения. Стратегия и корпоративная культура. Методические основы формирования стратегических целей организации. Виды целей и их приоритетность. SMART – принцип. Рекомендуемые источники: раздел 8 (1, 2, 3, 4); раздел 9 (1-10).	Тестирование. Решение практико-ориентированных задач.
Тема 3. Корпоративные и конкурентные стратегии.	Понятие стратегической бизнес единицы. Типология стратегий (рост, стабилизация, сокращение). Типовые (эталонные) стратегии. Конкурентные стратегии: виды и особенности конкурентных стратегий (классические стратегии М.Портера). Источники стратегических возможностей. Корневые, ключевые и отличительные компетенции.	Тестирование. Решение практико-ориентированных задач.

	Рекомендуемые источники: раздел 8 (1, 2, 3, 4); раздел 9 (1-10).	
Тема 4. Стратегический анализ внешней среды.	Стратегический анализ макросреды и окружения. Факторы внешней среды. Динамика и неопределенность факторов, и их влияние на деятельность организации. Инструменты анализа. Ситуационный анализ: принципы организации и этапы проведения. Методика проведения PEST - анализа. PEESTI (PESTEL)-анализ. Модель пяти сил Портера. Матрица конкурентного профиля рынка. Анализ стратегических групп. Возможности и угрозы. Рекомендуемые источники: раздел 8 (1, 2, 3, 4); раздел 9 (1-10).	Тестирование. Решение практико-ориентированных задач.
Тема 5. Стратегический анализ внутренней среды.	Диагностика компании: цели, принципы и методы. Факторы конкурентоспособности. Концепции менеджмента и маркетинга, ориентированные на создание ценности. Цепочки и сети ценностей: ценности, создаваемые компанией и ее партнерами. Модель Портера: анализ издержек и ценности. Сильные и слабые стороны компании. Методика SWOT-анализа. Рекомендуемые источники: раздел 8 (1, 2, 3); раздел 9 (1-10).	Блиц-опрос студентов по вопросам темы. Выполнение кейс-задания.
Тема 6. Портфельный анализ диверсифицированной компании.	Суть и метод портфельного анализа. Методика применения и особенности матрицы БКГ, матрицы GE/McKinsey, матрицы ADL/LC. Рекомендуемые источники: раздел 8 (1, 2, 3, 4); раздел 9 (1-10).	Тестирование. Решение практико-ориентированных задач.
Тема 7 Стратегический выбор. Разработка стратегии.	Стратегический выбор: набор альтернатив, критерии оценки и выбора. Матрица Ансоффа. Рекомендуемые источники: раздел 8 (1, 2, 3, 5); раздел 9 (1-10).	Тестирование. Решение практико-ориентированных задач.
Тема 8. Реализация стратегии.	Организация реализации стратегии. Показатели как индикаторы достижения стратегических целей. Рекомендуемые источники: раздел 8 (1, 2, 5); раздел 9 (1-10).	Тестирование. Решение практико-ориентированных задач.
Тема 9. Современные концепции стратегического менеджмента	Стратегические изменения. Организационная структура как объект изменений. Стратегический контроль. Рекомендуемые источники: раздел 8 (1, 2, 4, 5); раздел 9 (1-10).	Тестирование. Решение практико-ориентированных задач.

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

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

Таблица 5

Наименование тем	Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение	Формы внеаудиторной самостоятельной работы
------------------	--	--

(разделов) дисциплины		
Тема 1. Стратегия и стратегический менеджмент	Стратегия: «5П» по Г. Минцбергу. Стратегический выбор. Школы стратегического менеджмента.	Работа с конспектом лекции. Подготовка к докладу с презентацией.
Тема 2. Видение, миссия и стратегические цели организации.	Видение, миссия и ценности коммерческой организации. Отражение в видении, миссии и ценностях организации интересов заинтересованных лиц (стейкхолдеров). Стратегия и корпоративная культура. Методические основы формирования стратегических целей организации. Виды целей и их приоритетность. SMART - принцип. Взаимосвязь стратегических целей. Стратегические карты.	Работа с конспектом лекции. Подготовка к тестированию. Подготовка к решению практико-ориентированных задач. Подбор материала для написания домашнего творческого задания.
Тема 3. Корпоративные и конкурентные стратегии.	Стратегии отдельного бизнеса. Стратегии корпоративного уровня. Конкурентные стратегии: подход А.Ю. Юданова Ресурсная концепция стратегического менеджмента. Способности организации и устойчивые конкурентные преимущества. Динамические способности.	Работа с конспектом лекции. Подготовка к тестированию. Подготовка к решению практико-ориентированных задач. Выполнение домашнего творческого задания.
Тема 4. Стратегический анализ внешней среды.	Цели, задачи, направления и этапы стратегического анализа внешней и внутренней среды компании. Жизненный цикл и динамика структуры отрасли - стратегические возможности. Модели конкурентного анализа: модели расширенной конкуренции и детерминантов международной конкурентоспособности. Оценка привлекательности отрасли и рынка.	Работа с конспектом лекции. Подготовка к тестированию. Подготовка к решению практико-ориентированных задач. Выполнение домашнего творческого задания.
Тема 5. Стратегический анализ внутренней среды.	Факторы, характеризующие потенциал и компетенции компании. Критические факторы успеха. Методика VRIO. SNW - анализ. GAP-анализ.	Работа с конспектом лекции. Подготовка к выполнению кейс-задания. Выполнение домашнего творческого задания/расчетно-аналитической работы.
Тема 6. Портфельный анализ диверсифицированной компании.	Теоретические положения методик портфельного анализа. Классификация моделей портфельного анализа. Оценка инвестиционной привлекательности стратегических бизнес единиц с помощью матриц портфельного анализа.	Работа с конспектом лекции. Подготовка к тестированию. Подготовка к решению практико-ориентированных задач. Выполнение домашнего творческого задания/расчетно-аналитической работы.
Тема 7 Стратегический анализ	Модель Томпсона-Стрикленда. Алгоритмы разработки стратегии с позиций различных	Работа с конспектом лекции.

ский выбор. Разработка стратегии.	школ стратегического менеджмента.	ции. Подготовка к тестированию. Подготовка к решению практико-ориентированных задач. Выполнение домашнего творческого задания/расчетно-аналитической работы.
Тема 8. Реализация стратегии.	Формирование политики и поддерживающих стратегий. Инструменты обеспечения единства стратегической и операционной деятельности. Концепции TQM и управление эффективностью бизнеса. Концепции сбалансированных показателей (Balanced ScoreCard) и ключевых показателей эффективности.	Работа с конспектом лекции. Подготовка к тестированию. Подготовка к решению практико-ориентированных задач. Выполнение домашнего творческого задания/расчетно-аналитической работы.
Тема 9. Современные концепции стратегического менеджмента	Модель 7S McKinsey. Преобразование организационной культуры. Управление в условиях стратегических изменений.	Работа с конспектом лекции. Подготовка к тестированию. Подготовка к решению практико-ориентированных задач. Выполнение домашнего творческого задания/расчетно-аналитической работы.

6.2 Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю (согласно таблице 3)

Примерные варианты домашнего творческого задания/расчётно-аналитической работы

Задание 1. Анализ отраслевой структуры

1. Проанализируйте основные структурные характеристики отрасли (в которой функционирует выбранная Вами компания), которые влияют на конкуренцию и прибыльность. Определите основные тренды отрасли и ее структурах на основании которых можно прогнозировать будущие изменения конкуренции и прибыльности.
2. Охарактеризуйте возможные сценарии дальнейшего развития событий.
3. Дайте оценку конкурентной позиции компании в отрасли.
4. Для более детального анализа конкуренции проведите декомпозицию отрасли на отдельные рынки (анализ сегментации рынка), для этого:
 - определите стратегически значимые переменные для сегментации (при этом необходимо объединить переменные тесно коррелирующие друг с другом)
 - постройте матрицу сегментации (например таблицу)

Продукция / регионы	Северная Америка	Западная Европа	Восточная Европа	Азия	Латинская Америка	Африка	Австралия
Автомобили класса люкс							
Седаны среднего							

размера							
Автомобили универсалы							
Спортивные автомобили							
Гибридные автомобили							

- проанализируйте привлекательность сегмента. Примените анализ пяти сил к отдельным рыночным сегментам
 - определите ключевые факторы успеха в каждом сегменте
 - выработайте для компании рекомендации относительно того, специализироваться в своем сегменте или конкурировать в рамках нескольких сегментов. Для обоснования проанализируйте какие возможности даст разделение затрат между различными сегментами и передача производственного опыта внутри сегмента, насколько схожи ключевые факторы успеха в различных сегментах, выгодна ли компании специализация сегментов.
5. Проведите прогнозирование поведения конкурентов по схеме Портера:
- нынешняя стратегия конкурентов;
 - цели конкурентов;
 - предпосылки конкурентов относительно отрасли;
 - ресурсы и способности конкурента.
6. Проанализируйте стратегические группы в отрасли и постройте карту стратегических групп.

Задание 2. Анализ стратегических групп

Анализ стратегических групп – это подраздел отраслевого анализа, который изучает различные группы конкурирующих фирм, объединенные на основании аналогичных конкурентных подходов и стратегических позиций. Стратегическая группа состоит из конкурирующих фирм с аналогичными конкурентными подходами и положениями в отрасли. Карта стратегической группы отражает различные конкурентные позиции, занимаемые соперничающими фирмами. Анализ стратегических групп используется для определения:

- различных конкурентных позиций, занимаемых конкурирующими фирмами;
- интенсивности конкурентного соперничества внутри группы и между отраслевыми группами;
- потенциала доходности различных стратегических групп в отрасли;
- статичного и динамичного стратегического применения к конкурентной позиции фирмы в соответствии с анализом.

Задание 3. Анализ ресурсов и способностей

1. Идентифицируйте и оцените ресурсы и способности выбранной Вами компании.
2. Исследуйте связи между ресурсами и способностями.
3. Оцените насколько ресурсы и способности компании могут обеспечить устойчивое конкурентное преимущество.
4. Используйте результаты для анализа стратегии компании:
 - как эксплуатировать ресурсы и возможности полнее и эффективнее
 - как можно скорректировать слабости за счет приобретения и выработки ресурсов и способностей?

5. Проанализируйте основные подходы к развитию ресурсов и способностей, которые могла бы использовать компания (слияния, поглощения, альянсы, внутреннее развитие).
6. Какие знания являются ключевыми для развития компании, составляют ее ключевую компетенцию.
7. Проанализируйте, какие инструменты и системы управления знаниями можно задействовать для достижения целей выбранной компании.
8. Проанализируйте какие барьеры к обмену знаниями присутствуют в компании.

Задание 4. Анализ конкурентного преимущества

1. Идентифицируйте обстоятельства, при которых выбранная Вами компания может создать конкурентное преимущество перед соперниками.
2. Проанализируйте насколько конкуренция способна разрушить конкурентное преимущество посредством подражания.
3. Оцените возможности дифференциации для создания конкурентного преимущества.
4. Проанализируйте способности фирмы пойти по пути дифференциации, а также источники дифференцирования с точки зрения предпочтений и характеристик покупателей (используя методы многомерного шкалирования (MDS), совместного анализа, метод гедонистического ценообразования, метод анализа кривой ценности).
5. Проанализируйте возможности дифференциации.
6. Сформулируйте стратегию для компании, которая создаст преимущество за счет дифференциации, связывая способности фирмы к дифференциации с требованием к ней потребителей.

Задание 5

1. Проанализируйте этапы жизненного цикла компании с помощью модели жизненного цикла компании.
2. Разработайте вариант стратегии компании с учетом изменений во внешней среде и в ожиданиях собственников бизнеса.
3. Предложите вариант организационной структуры, наиболее соответствующий новой стратегии компании.
4. Предложите стратегические альтернативы развития компании в ближайшие 3-5 лет. Какой из предложенных альтернатив наиболее благоприятен для компании?
5. Какие изменения должны быть осуществлены во внутренней среде компании для реализации наиболее благоприятного сценария развития?

Примерные темы докладов с презентациями

1. Стратегическое управление организацией в условиях рынка.
2. Формирование стратегических зон хозяйствования организации.
3. Стратегический анализ потенциала организации.
4. Анализ внешней и внутренней среды организации.
5. Процесс стратегического планирования в организации.
6. Инструменты стратегического анализа и оценки организации.
7. Разработка стратегии организации.
8. Экономическая стратегия фирмы.
9. Методы реализации стратегии.
10. Человеческий фактор в реализации стратегии.
11. Механизмы принятия стратегических решений в организации.
12. Информационная поддержка стратегического развития организации.
13. Стратегия инновационно-технологического развития организации.
14. Разработка маркетинговой стратегии организации.

15. Разработка стратегии управления персоналом в организации.
16. Стратегический менеджмент в организациях малого бизнеса.
17. Стратегические решения в управлении внешнеэкономической деятельностью организации.
18. Разработка стратегии антикризисного управления организацией.
19. Управление процессом реализации стратегических изменений в организации.
20. Российская практика реализации задач стратегического менеджмента.
21. Зарубежная практика реализации задач стратегического менеджмента

Примерные варианты тестирования

1. Стратегический менеджмент – это:
 - А) процесс принятия решений;
 - Б) наука об управлении сложными объектами;
 - В) наука и технология стратегического управления;
 - Г) искусство.
2. Стратегический менеджмент содержит следующие функции:
 - А) планирование, организацию, руководство и контроль;
 - Б) прогнозирование, планирование, организацию, координацию, учет, контроль, анализ и мотивацию;
 - В) социальное планирование, координацию, контроль и мотивацию.
3. Когда идет речь о целевом начале в поведении организации?
 - А) когда есть хотя бы миссия,
 - Б) когда есть два составляющих: миссия и цели,
 - В) когда есть хотя бы цель (и).
4. Что подразумевается под понятием «иерархия целей» в экономической организации и какую роль оно играет в менеджменте?
 - А) подчинение одной цели другой,
 - Б) дерево целей, посредством которого описывается их упорядоченная иерархия (осуществляется последовательная декомпозиция главной цели на подцели).
5. Цели организации должны:
 - А) задавать общие направления функционирования организации;
 - Б) четко и конкретно фиксировать конечное состояние;
 - В) иметь конкретные сроки выполнения;
 - Г) определять ответственных за достижение определенных целей.
6. Миссия организации – это:
 - А) основная характеристика продукции бизнеса;
 - Б) качественно выраженная совокупность основных целей и предпринимательских намерений;
 - В) концепция смысла существования организации.
7. Философия организации – это:
 - А) основные принципы и смысл предпринимательской деятельности организации;
 - Б) качественные цели организации;
 - В) то же, что и миссия.
8. Стратегии организации нацелены в основном на:
 - А) поведение на рынке;
 - Б) внутреннее совершенствование;
 - В) организационно – функциональное развитие в сочетании с продуктово-рыночным.
9. Стратегический менеджмент относится только к:
 - А) высшему руководству организации;
 - Б) уровням стратегических зон хозяйствования;
 - В) всем уровням руководства (менеджмента) организации.
10. Целеполагание организации включает:

- А) установление основных целей;
- Б) определение бизнеса, основных целей и корпоративной философии;
- В) процессы разработки миссии, целей и стратегий организации.

Примерные кейсовые задания

Предприятие ООО «Вектор» занимается производственной деятельностью. Одной из проблем на предприятии является организация технического обслуживания производства.

Для того, чтобы ее решить, были собраны следующие данные (таблица).

Факторы, влияющие на техническое обслуживание производства

№ фактора	Формулировка
1.	Обеспечение обслуживающего хозяйства кадрами
2.	Рациональное использование всех видов ресурсов
3.	Обеспечение основного производства всеми видами инструмента и оснастки
4.	Рациональное внутреннее размещение (планировка) производственных подразделений и рабочих мест
5.	Проектирование и изготовление нестандартных видов инструмента и оснастки
6.	Оптимизация внешних транспортных перемещений
7.	Организация хранения сырья, материалов, готовой продукции
8.	Планирование и управление ремонтными работами
9.	Обеспечение основного производства материалами для ремонта
10.	Организация выдачи инструмента
11.	Обеспечение закупок сырья и материалов
12.	Обеспечение заточки инструмента

Вопросы и задания:

1. Провести ранжирование факторов, влияющие на уровень технического обслуживания производства по степени их важности.
2. Оценить степень согласованности мнений экспертов.
3. Представить результаты оценки наглядно.
4. Какие из приведенных факторов являются для данного предприятия наиболее важными и проблематичными?
5. Обоснуйте свои выводы и дайте предложения.

Примерные практико-ориентированные задачи

Задача 1. Корпорация решает вопрос о модернизации производства. При этом были предложены следующие стратегии: два варианта новых технологических линий, либо вообще отказ от замены. Внешняя рыночная среда может благоприятствовать модернизации, а может не благоприятствовать. Платежи (совокупный доход компании за несколько лет, обусловленный принятием того или иного решения) указаны в таблице.

Таблица – Исходные данные

Альтернативные стратегии	Доход компании, тыс. руб.	
	при благоприятном состоянии среды	при неблагоприятном состоянии среды
1-ый вариант технологической линии	600	- 350
2-ой вариант технологической линии	350	- 170
Отказ от замены	0	0

Вероятность	35%	65%
-------------	-----	-----

Принять решение в условиях риска.

Задача 2. Результаты экспертной оценки ключевых факторов успеха для ООО «Атлант» и его основных конкурентов представлены в таблице.

Таблица – Исходные данные

КФУ	Весомость	Атлант	Лидер	Горизонт	Парус	Буран
Цена	0,20	10	9	10	8	9
Ассортимент	0,18	9	10	8	9	8
Надежная репутация	0,15	10	10	7	7	6
Качество обслуживания	0,15	10	10	8	10	7
Реклама	0,08	8	8	9	8	5
Сроки выполнения	0,14	7	8	10	9	10
Гарантийное обслуживание	0,10	10	10	9	9	8
Итого	1,00					

Провести анализ конкурентоспособности ООО «Атлант» и сделать выводы.

Критерии балльной оценки различных форм текущего контроля успеваемости

Организация текущего контроля успеваемости обучающихся по итогам семестра (модуля), по программам бакалавриата и магистратуры в соответствии с учебными планами по направлениям подготовки высшего образования утверждена приказом ФУ по основной деятельности № 0557/о от 23.03.2017.

Таблица 6 – Виды работ обучающегося, формирующие текущий контроль по дисциплине

п/п	Вид учебной деятельности	Баллы	Максимум за семестр (модуль)
Измеримые виды контроля самостоятельной работы обучающихся			
1	Выполнение и защита домашнего творческого задания	10	10
2	Выполнение кейс-задания	2	8
3	Решение практико-ориентированных задач	0,5	6
4	Тестирование/блиц-опросы	0,5	4
5	Защита различных работ/презентаций по заданной теме	0,5	2
Интерактивные формы проведения занятий			
6	Посещение занятий, ведение конспекта лекции/семинара и работа с ним	0,1	4
7	Активное участие в интерактивном процессе	0,1	3
8	Ответы на вопросы на семинарском занятии	0,1	3
Всего за семестр (модуль)		40	

7 Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине содержится в разделе «2. Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине».

7.1 Типовые контрольные задания, необходимые для оценки индикаторов достижения компетенций, умений и знаний

Компетенция	Типовые задания														
ПКН-8 – Владение методами стратегического и маркетингового анализа организаций (рынков, продуктов), разработки и осуществления стратегии организации с учетом запросов и интересов различных заинтересованных сторон	1. Использует знания в области теории и практики стратегического менеджмента с использованием аналитического инструментария														
	Задание 1														
	Какая из характеристик сценарного планирования как элемента стратегического управления организации является наиболее точной?														
	Поставить крестик напротив выбранного варианта (выбрать только один вариант). Выбор подробно обосновать.														
	Варианты выбора														
	<table><tr><th>Варианты</th><th>Содержание ответа</th><th>Отметка о выборе</th></tr><tr><td>1</td><td>Сценарное планирование – это процесс разработки одновариантных прогнозов развития внешней среду организации на заданную стратегическую перспективу</td><td></td></tr><tr><td>2</td><td>Сценарное планирование – это процесс разработки многовариантных прогнозов развития внешней среды организации на заданную стратегическую перспективу</td><td></td></tr><tr><td>3</td><td>Сценарное планирование – это процесс разработки не более 4 существенно разных сценариев развития организации, в которых представляется информация, необходимая для принятия правильных решений по всем ключевым вопросам стратегии развития организации на заданную перспективу.</td><td></td></tr><tr><td>4</td><td>Сценарное планирование – это деятельность, связанная с получением качественной информации о возможных вариантах развития внешней среды организации и с принятие решений по со-</td><td></td></tr></table>	Варианты	Содержание ответа	Отметка о выборе	1	Сценарное планирование – это процесс разработки одновариантных прогнозов развития внешней среду организации на заданную стратегическую перспективу		2	Сценарное планирование – это процесс разработки многовариантных прогнозов развития внешней среды организации на заданную стратегическую перспективу		3	Сценарное планирование – это процесс разработки не более 4 существенно разных сценариев развития организации, в которых представляется информация, необходимая для принятия правильных решений по всем ключевым вопросам стратегии развития организации на заданную перспективу.		4	Сценарное планирование – это деятельность, связанная с получением качественной информации о возможных вариантах развития внешней среды организации и с принятие решений по со-
Варианты	Содержание ответа	Отметка о выборе													
1	Сценарное планирование – это процесс разработки одновариантных прогнозов развития внешней среду организации на заданную стратегическую перспективу														
2	Сценарное планирование – это процесс разработки многовариантных прогнозов развития внешней среды организации на заданную стратегическую перспективу														
3	Сценарное планирование – это процесс разработки не более 4 существенно разных сценариев развития организации, в которых представляется информация, необходимая для принятия правильных решений по всем ключевым вопросам стратегии развития организации на заданную перспективу.														
4	Сценарное планирование – это деятельность, связанная с получением качественной информации о возможных вариантах развития внешней среды организации и с принятие решений по со-														

ответствующим стратегическим вопро-сам.

Задание 2

Осуществить SWOT-анализ деятельности организации, в которой Вы работаете (учитесь), используя таблицу.

Таблица. SWOT-анализ организации
(первичный стратегический анализ)

		O			S
1					
2					
3					
4					
...					
n ₁			n ₂		
		T			W
1			1		
2			2		
3			3		
4			4		
...			...		
m ₁			m ₂		
Внешнее окружение		Организация			

2. Владеет методами принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организации

Задание 1

Основными функциями управления предприятием являются: перспективное и текущее планирование; организация и регулирование; мотивация и координирование; контроль и учет. Таким образом, основа управленческой деятельности – это выполнение менеджером четырех общих функций, которые составляют так называемый цикл менеджмента: планирование, организация, мотивация, контроль.

Цикл – совокупность процессов, совершаемых в течение определенного времени. В процессе производства продукции цикл менеджмента обычно осуществляется непрерывно и имеет тенденцию к возобновлению.

Задание.

Рассмотрите составляющие цикла менеджмента на примере организации, в которой вы работаете или учебного заведения, в котором учитесь. Дайте ваши комментарии по каждой функции, входящей в цикл стратегического менеджмента.

Задание 2

Какая структура стратегического анализа внутренней среды организации является правильной? Поставить крестик напротив выбранного варианта (выбирается только один вариант). Выбор подробно обосновать.

Варианты выбора			
Варианты	Содержание ответа		Отметка о выборе
1	Стратегический анализ в соответствии со структурой отдельных бизнесов организации		
2	Стратегический анализ, который соответствует функциональной структуре организации;		
3	Ситуационный стратегический анализ, который обеспечивает стратегический бизнес-успех.		

3. Проводит стратегический анализ макро- и микросреды организации, владеет навыками оценки ее конкурентоспособности и формирования компетенций и не копируемых конкурентных преимуществ компании.

Задание 1

Матрица Бостонской консалтинговой группы (БКГ) — инструмент для стратегического анализа и планирования.

На матрице по осям отображаются темп роста рынка (вертикальная ось) и доля рынка (горизонтальная ось) относительно конкурента. Сочетание оценок этих двух показателей даёт возможность классифицировать товар, выделив четыре возможные роли товара для производящей или продающей его компании.

Постройте матрицу БКГ исходя из приводимых ниже исходных данных:

Краткое название продукта	Продажи	Продажи конкурента	Темпы роста рынка
Продукт 1	100	150	10%
Продукт 2	300	200	20%
Продукт 3	500	400	5%
Продукт 4	800	900	30%
Продукт 5	1000	700	10%

Задание 2

Какую стратегию Вы можете предложить для небольшой компании, которая имеет специализированные ноу-хау и пользуется мировой известностью, но финансовые ресурсы которой на данный момент и на ближайшие годы ограничены.

В конце 90-х годов эксперты Гарвардской школы бизнеса проанализировали результаты реализации стратегий более 900 крупнейших корпораций. Результаты оказались обескураживающими. Оказалось, что эффективно реализовать разработанные стратегии удается менее 10% от обследованных компаний.

Сформулируйте и опишите главные барьеры и причины, мешающие компаниям в успешной реализации своих стратегий.

Примерный перечень вопросов к экзамену

1. Сущность и содержание системы стратегического менеджмента (цели, задачи, функции, подсистемы).
2. Стратегия внешнеэкономической деятельности организации.
3. Корпоративная стратегия. Содержание и назначение.
4. Характер стратегий, ориентированных на завоевание и удержание конкретных преимуществ организации.
5. Основные задачи стратегического менеджмента.
6. Характер маркетинговой деятельности в стратегическом менеджменте.
7. Портфельная стратегия. Методы формирования синергетических и диверсификационных портфелей.
8. Основные типы конкретных стратегий.
9. Сущность и содержание системы стратегического менеджмента (цели, задачи, функции, подсистемы).
10. Стратегия внешнеэкономической деятельности организации.
11. Корпоративная стратегия. Содержание и назначение.
12. Характер стратегий, ориентированных на завоевание и удержание конкретных преимуществ организации. (
13. Основные задачи стратегического менеджмента.
14. Характер маркетинговой деятельности в стратегическом менеджменте.
15. Портфельная стратегия. Методы формирования синергетических и диверсификационных портфелей.
16. Основные типы конкретных стратегий.
17. Роль и задачи менеджера в системе стратегического менеджмента.
18. Основные факторы конкурентоспособности организации.
19. Деловая стратегия.
20. Современные модели и стратегии развития организации.
21. Разработка в ССМ видения и миссии организации.
22. Сущность стратегии инновационно-технологического развития организации.
23. Функциональная и операционная стратегии.
24. Стратегия обеспечения качества продукции фирмы на зарубежных рынках.
- Основные стандарты качества.
25. Установление стратегических целей и направления развития фирмы.
26. Стимулирование творческой активности персонала в стратегии развития организации.
27. Основные принципы стратегических изменений в организации.
28. Базовые стратегии и их характеристика.
29. Основные виды стратегий в сфере стратегического менеджмента.
30. Стратегия организации в области инноваций.
31. Методологические основы системы стратегического менеджмента. Системный подход в стратегическом менеджменте.
32. Ориентация организации на потребителя как основной стратегический принцип.
33. Функции маркетинга в стратегическом менеджменте.
34. Мотивация трудовой активности и ее место в стратегии организации.
35. Разработка корпоративной стратегии.
36. Факторы и этапы выбора стратегии.
37. Характеристика инвестиционной стратегии.
38. Связь стратегического планирования с другими формами планирования.
39. Основы выполнения стратегии.
40. Основные уровни стратегических изменений в организации.

41. Использование методов ситуационного анализа в стратегическом менеджменте.
42. Приоритеты маркетинга на рынке в период замедления его роста.
43. Сопоставление понятий «стратегический менеджмент» и «стратегическое планирование».
44. Характеристика процесса формирования стратегии.
45. Особенности принятия стратегических решений.
46. Основные факторы, определяющие эффективность стратегического менеджмента.
47. Стратегический менеджмент и российский рынок.
48. Стратегии на международных рынках. Многонациональные и глобальные стратегии.
49. Принципы формирования стратегии. Основные задачи системы стратегического менеджмента.
50. Внутренние факторы, определяющие развитие стратегии.
51. Опыт ведущих компаний России по использованию системы стратегического менеджмента.
52. Приоритеты маркетинга в условиях застойного рынка.
53. Анализ сильных и слабых сторон организации.
54. Стратегический план. Назначение и сущность.
55. Система планов организации.
56. Стратегические изменения и стадии жизненного цикла организации.
57. Отличительные признаки и принципы стратегического менеджмента.
58. Стратегические изменения и стадии жизненного цикла организации.
59. Место инноваций и производственной стратегии в стратегическом менеджменте.
60. Разработка стратегических целей.
61. Особенности принятия стратегических решений.
62. Основные факторы, определяющие эффективность стратегического менеджмента.
63. Стратегический менеджмент и российский рынок.
64. Стратегии на международных рынках. Многонациональные и глобальные стратегии.
65. Принципы формирования стратегии. Основные задачи системы стратегического менеджмента.
66. Внутренние факторы, определяющие развитие стратегии.
67. Опыт ведущих компаний России по использованию системы стратегического менеджмента.
68. Приоритеты маркетинга в условиях застойного рынка.
69. Анализ сильных и слабых сторон организации.
70. Стратегический план. Назначение и сущность.
71. Система планов организации.
72. Стратегические изменения и стадии жизненного цикла организации.
73. Отличительные признаки и принципы стратегического менеджмента.
74. Стратегические изменения и стадии жизненного цикла организации.
75. Место инноваций и производственной стратегии в стратегическом менеджменте.
76. Разработка стратегических целей.
77. Структура стратегического потенциала организации.
78. Стратегический менеджмент и изменения структуры предприятия.
79. Сущность и содержание корпоративной стратегии.
80. Структура системы стратегического менеджмента.

81. Анализ конкурентных преимуществ и конкурентной позиции организации.
82. Приоритетные задачи менеджера в условиях осуществляемых изменений в организации.
83. Анализ ситуации в отрасли. Сущность стратегического планирования.
84. Внешние факторы стратегического менеджмента.
85. Подходы по созданию конкурентных преимуществ. Оборонительные и наступательные стратегии.
86. Характер принципиальных изменений в организации.
87. Стратегия и технологическая политика организации.
88. Основные понятия системы стратегического менеджмента.

Пример практико-ориентированного задания

Матрица Бостонской консалтинговой группы (БКГ) — инструмент для стратегического анализа и планирования.

На матрице по осям отображаются темп роста рынка (вертикальная ось) и доля рынка (горизонтальная ось) относительно конкурента. Сочетание оценок этих двух показателей даёт возможность классифицировать товар, выделив четыре возможные роли товара для производящей или продающей его компании.

Постройте матрицу БКГ исходя из приводимых ниже исходных данных:

Краткое название продукта	Продажи	Продажи конкурента	Темпы роста рынка
Продукт 1	100	150	10%
Продукт 2	300	200	20%
Продукт 3	500	400	5%
Продукт 4	800	900	30%
Продукт 5	1000	700	10%

Пример экзаменационного билета по дисциплине

Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение высшего образования

**«Финансовый университет при Правительстве
Российской Федерации»
(Финуниверситет)
Тульский филиал Финуниверситета**

Кафедра: «Экономика и управление»

Дисциплина: «Стратегический менеджмент»

Филиал: Тульский

Семестр/модуль: * Направление: Менеджмент

Профиль: Менеджмент и управление бизнесом

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № ____

1 вопрос (15 баллов)

Охарактеризуйте понятие корпоративной стратегии, ее содержание и назначение

2 вопрос (15 баллов)

Определите характер стратегий, которые ориентированы на завоевание и удержание конкурентных преимуществ организации (правильный ответ 15 баллов).

3 вопрос (правильный ответ 20 баллов)

Практико-ориентированное задание

Тесты (каждый правильный ответ на один тест 2 балла, итого 10 баллов):

1) Какая из характеристик сценарного планирования как элемента стратегического управления организации является наиболее точной? Поставить крестик напротив выбранного варианта (выбрать только один вариант).

Варианты	Содержание ответа	Ответ
1	Сценарное планирование – это процесс разработки одновариантных прогнозов развития внешней среды организации на заданную стратегическую перспективу	
2	Сценарное планирование – это процесс разработки многовариантных прогнозов развития внешней среды организации на заданную стратегическую перспективу	
3	Сценарное планирование – это процесс разработки не более 4 существенно разных сценариев развития организации, в которых представляется информация, необходимая для принятия правильных решений по всем ключевым вопросам стратегии развития организации на заданную перспективу.	
4	Сценарное планирование – это деятельность, связанная с получением качественной информации о возможных вариантах развития внешней среды организации и с принятием решений по соответствующим стратегическим вопросам.	

2) Генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей – это:

- а) функциональная стратегия
- б) бизнес-стратегия
- в) корпоративная стратегия
- г) стратегия

3) Стратегия организации в определенной стратегической зоне хозяйствования (определенный сегмент рынка) – это:

- а) функциональная стратегия
- б) бизнес-стратегия
- в) корпоративная стратегия
- г) стратегия

4) Результат анализа сильных и слабых сторон организации, а также определения возможностей и препятствий ее развития, это:

- а) стратегическое планирование
- б) стратегия
- в) SWOT – анализ
- г) стратегическое управление

5) Если важное место отводится анализу перспектив организации, задачей которого является выяснение тех тенденций, опасностей, возможностей, а также отдельных чрезвычайных ситуаций, которые способны изменить сложившиеся тенденции, то это:

- а) стратегическое планирование
- б) среднесрочное планирование
- в) долгосрочное планирование
- г) другой ответ

4. Практико-ориентированное задание (правильный ответ 20 баллов).

Определить миссию и цели АО «ТНС Энерго Тула».

Подготовил И.В. Фомичева

Заведующий кафедрой В.А. Поляков

Дата:

7.2 Иные материалы, необходимые для оценки индикаторов достижения компетенций, умений и знаний

Порядок проведения промежуточной аттестации и система оценивания результатов промежуточной аттестации по итогам семестра (модуля) по программам бакалавриата и магистратуры в соответствии с учебными планами по направлениям подготовки высшего образования утверждены приказом ФУ по основной деятельности № 0557/о от 23.03.2017.

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

Нормативные акты

1. Конституция Российской Федерации
2. Гражданский кодекс РФ (Части первая, вторая, третья, четвертая)
3. Федеральный закон РФ N 135-ФЗ от 26.07.2006 «О защите конкуренции» (с изменениями и дополнениями).
4. Федеральный закон РФ № 70-ФЗ. от 06 мая 1998 г. «О конкуренции и ограничении монополистической деятельности на товарных рынках» (с изменениями и дополнениями).
5. Федеральный закон от 13.03.2006 N 38-ФЗ «О рекламе» (с изменениями и дополнениями).
6. Федеральный закон РФ № 70-ФЗ. от 06 мая 1998 г. «О конкуренции и ограничении монополистической деятельности на товарных рынках» (с изменениями и дополнениями).
7. Федеральный закон от 13.03.2006 N 38-ФЗ «О рекламе» (с изменениями и дополнениями).
8. Федеральный закон от 27.07.2006 N 149-ФЗ «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» (с изменениями и дополнениями).
9. Федеральный закон от 02.12.1990 № 395-1 «О банках и банковской деятельности» (с учетом дополнений и изменений).
10. Федеральный закон от 21.12.2013 № 353-ФЗ (с изм. и доп.) «О потребительском кредите (займе)».

Основная литература

1. Джуха В.М., Штапова И.С., Жуковская Н.П. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие. М.: КноРус, 2020. 282 с. <https://book.ru/book/936316>
2. Литвак Б. Г. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учебник. М.: Юрайт, 2019. 507 с. <https://urait.ru/bcode/425854>

Дополнительная литература

3. Савченко А. Б. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие. М.: РИОР; ИНФРА-М, 2020. 228 с. <https://new.znaniyum.com/catalog/product/1072224>
4. Зуб А. Т. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учебник и практикум. 4-е изд., перераб. и доп. М.: Юрайт, 2020. 375 с. <https://urait.ru/bcode/450032>
5. Фролов Ю. В., Серышев Р. В. Стратегический менеджмент. Формирование стратегии и проектирование бизнес-процессов [Электронный ресурс]: учебное пособие для вузов / под ред. Ю. В. Фролова. 2-е изд., испр. и доп. М.: Юрайт, 2020. 154 с. <https://urait.ru/bcode/452973>

9 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины

1. URL: <http://www.garant.ru> – информационно-правовой портал «Гарант»
2. Научная электронная библиотека eLibrary.ru <http://elibrary.ru>

3. Периодические издания Университета в электронном виде
http://library.fa.ru/res_mainres.asp?cat=efa
4. Электронная библиотека Финансового университета (ЭБ) <http://elib.fa.ru/>
5. <http://library.fa.ru/files/elibfa.pdf>
6. Электронно-библиотечная система BOOK.RU <http://www.book.ru>
7. Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека ОНЛАЙН»
<http://biblioclub.ru/>
8. Электронно-библиотечная система Znanium <http://www.znaniy.com>
9. «Деловая онлайн библиотека» издательства «Альпина Паблишер»
<http://lib.alpinadigital.ru/en/library>
10. Электронно-библиотечная система издательства «ЮРАЙТ» <https://www.biblio-online.ru/>

10 Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Методические рекомендации по выполнению различных форм самостоятельной работы

Основная цель самостоятельной работы студента при изучении дисциплины – закрепить теоретические знания, полученные в ходе лекционных занятий, а также сформировать практические навыки работы в соответствии с компетенциями, содержащимися в учебной программе. Самостоятельная работа студента в процессе освоения дисциплины «Стратегический менеджмент» включает в себя:

- подготовку к семинарским занятиям;
- работу с электронными учебными ресурсами;
- изучение основной и дополнительной литературы по дисциплине;
- написание домашнего творческого задания;
- выполнение курсовой работы;
- выполнение тестов;
- участие в научно-практических конференциях и публикации своих научных материалов;
- подготовка к экзамену.

Для успешного освоения дисциплины «Стратегический менеджмент» нужно изучать учебную литературу, дополнительную литературу, а также самостоятельно постоянно искать новые источники учебной информации. Представляется, целесообразным регулярно знакомиться с содержанием общественно-политических журналов по политико-правовой тематике, публикациями в СМИ, чтобы полнее понимать проблемы трансформации современного российского общества.

Методические рекомендации по выполнению домашнего творческого задания/ расчетно-аналитического задания

Творческие домашние задания – одна из форм самостоятельной работы студентов, способствующая углублению знаний, выработке устойчивых навыков самостоятельной работы. Творческое задание – задание, которое содержит больший или меньший элемент неизвестности и имеет, как правило, несколько подходов.

В качестве главных признаков творческих домашних работ студентов выделяют: высокую степень самостоятельности; умение логически обрабатывать материал; умение самостоятельно сравнивать, сопоставлять и обобщать материал; умение классифицировать материал по тем или иным признакам; умение высказывать свое отношение к описываемым явлениям и событиям; умение давать собственную оценку какой-либо работы и др.

Выделяют следующие виды домашних творческих заданий:

1. Задания когнитивного типа

1. Научная проблема – решить реальную проблему, которая существует в науке.
2. Структура – нахождение, определение принципов построения различных структур.

3. Опыт – проведение опыта, эксперимента.
4. Общее в разном – вычленение общего и отличного в разных системах.
5. Разно-научное познание – одновременная работа с разными способами исследования одного и того же объекта.

II. Задания креативного типа

1. Составление – составить словарь, кроссворд, игру, викторину и т.д.
2. Изготовление – изготовить поделку, модель, макет, газету, журнал, видеофильм.
3. Учебное пособие – разработать свои учебные пособия.

III. Задания организационно-деятельностного типа

1. План – разработать план домашней или творческой работы, составить индивидуальную программу занятий по дисциплине.
2. Выступление – составить показательное выступление, соревнование, концерт, викторину, кроссворд, занятие.
3. Рефлексия – осознать свою деятельность (речь, письмо, чтение, вычисления, мышления) на протяжении определенного отрезка времени. Вывести правила и закономерности этой деятельности.
4. Оценка – написать рецензию на текст, фильм, работу другого студента, подготовить самооценку (качественную характеристику) своей работы по определенной теме за определенный период.

Требования к написанию и оформлению творческого домашнего задания:

Работа выполняется на компьютере (гарнитура Times New Roman, шрифт 14) через 1,5 интервала с полями: верхнее, нижнее – 2; правое – 3; левое – 1,5. Отступ первой строки абзаца – 1,25. Сноски – постраничные. Должна быть нумерация страниц. Таблицы и рисунки встраиваются в текст работы. Объем работы, без учета приложений, не более 10 страниц. Значительное превышение установленного объема является недостатком работы и указывает на то, что студент не сумел отобрать и переработать необходимый материал.

Оформление творческого задания

1. Титульный лист.
2. Форма задания.
3. Пояснительная записка.
4. Содержательная часть творческого домашнего задания.
5. Выводы.
6. Список использованных источников.

Титульный лист является первой страницей и заполняется по строго определенным правилам. Ниже представлен образец оформления титульного листа творческого домашнего задания.

В пояснительной записке дается обоснование представленного задания, отражаются принципы и условия построения, цели и задачи. Указывается объект рассмотрения, приводится характеристика источников для написания работы и краткий обзор имеющейся по данной теме литературы. Проводится оценка своевременности и значимости выбранной темы.

Содержательная часть домашнего творческого задания должна точно соответствовать теме работы и полностью ее раскрывать. Материал должен представляться сжато, логично и аргументировано.

Заключительная часть предполагает последовательное, логически стройное изложение обобщенных выводов по рассматриваемой теме.

Список использованных источников составляет одну из частей работы, отражающей самостоятельную творческую работу автора, позволяет судить о степени фундаментальности данной работы. Общее оформление списка использованной литературы для творческого домашнего задания аналогично оформлению списка использованной литературы для реферата (см. Требования к студентам при подготовке реферата). В список должны быть включены только те источники, которые автор действительно изучил.

На последней странице студент должен расписаться и поставить дату сдачи работы на рецензирование.

Методические рекомендации по использованию интерактивных методов обучения

Интерактивные методы обучения – это способы активизации учебно-познавательной деятельности студентов, которые побуждают их к активной мыслительной деятельности и стимулируют интерес к использованию полученных знаний на практике. Осознанное изучение материала обеспечивают следующие методы: проблемная лекция, лекция-визуализация, круглый стол, деловая игра, дискуссия, пресс-конференция, мозговая атака, презентационное сопровождение доклада с использованием мультимедийных, анализ конкретных ситуаций, и т.д.

Метод кейсов (ситуационных задач) представляет собой активную форму проведения семинарских занятий, когда вниманию студентов предлагаются конкретные правовые решения и действия в связи с реальной деятельностью физических и юридических лиц в конкретных ситуациях. Кейсы развивают аналитическое мышление, мастерство и аргументированное обоснование принятия решений, логический подход к обсуждаемой проблеме, тренируют интуицию и умение дискутировать, способствуют умению оценивать альтернативы, выбирать оптимальный вариант и составлять план его осуществления. И если в течение учебного цикла такой подход применяется многократно, то у студентов вырабатывается устойчивый навык решения практических задач.

Ситуационные задачи должны соответствовать принципу реалистичности, т.е. качественные и количественные характеристики, представленные в задаче, должны быть соотносимы с реальными условиями.

Решение ситуационных задач предлагается на практическом занятии в завершении изучения определённой учебной темы, а знания, полученные из лекций, должны стать основой для решения этих задач. Студент должен владеть достаточным уровнем знания теоретического материала, уметь работать с законодательными актами. Это предполагает осознание студентом процесса вынесения решения по ситуационной задаче.

Студент должен уметь правильно интерпретировать ситуацию, т.е. правильно определить, какие факторы являются наиболее важными в данной ситуации, какое решение необходимо принять в соответствии с законодательством или иными нормативными актами в области правового регулирования экономической деятельности.

Решение ситуационных задач призвано выработать следующие умения и навыки у студентов:

- работать с постоянно обновляющейся законодательной базой и изменяющейся экономикой;
- высказывать и отстаивать свою точку зрения чёткой, уверенной, грамотной речью;
- вырабатывать собственное мнение на основе осмысления теоретических знаний, проведения практических экспериментов;
- самостоятельно принимать решения.

Решение ситуационной задачи проходит в несколько этапов:

- 1) ознакомление с представленной ситуацией и её особенностями;
- 2) анализ ситуации – осмысление изложенной в задаче информации, и её перевод в набор логически связанных вопросов, выделение основной проблемы, факторов и данных, которые могут воздействовать на принятие решения;
- 3) оценка уже принятых мер, поиск стандартов и иных нормативных актов для решения ситуационной задачи;
- 4) анализ задачи с учётом полученных данных из теоретического материала;
- 5) принятие решения по ситуационной задаче, соответствующего правовым нормам, регулирующих экономическую деятельность

На этапе знакомства с задачей студент самостоятельно оценивает ситуацию, изложенную в тексте, исследует теоретический материал, устанавливает ключевые факторы и

проводит анализ проблем, изложенных в задаче. Затем формулирует план действий и оценивает возможности его реализации. По окончании самостоятельного анализа студент должен ответить на вопросы, выполнить задания и составить письменный отчет по данной задаче.

Задача преподавателя состоит в подборе соответствующего реального материала, а студенты должны разрешить поставленную проблему. При этом нужно понимать, что возможны различные решения проблемы. Преподаватель должен помочь студентам рассуждать, спорить, а не навязывать им свое мнение. Студенты должны понимать с самого начала, что риск принятия решений лежит на них, преподаватель только поясняет последствия риска принятия необдуманных решений. Роль преподавателя состоит в направлении беседы или дискуссии, например, с помощью проблемных вопросов, в контроле времени работы, в побуждении студентов отказаться от поверхностного мышления, в вовлечении всех студентов группы в процесс анализа кейса.

Ключевые критерии, которые отличают кейс от другого учебного материала:

1. источником создания любого кейса являются люди, которые вовлечены в определенную ситуацию, требующую решения;

2. содержание кейса должно отражать учебные цели. Кейс может быть коротким или длинным, излагаться конкретно или обобщенно, должен содержать дозированную информацию, которая позволила бы обучающемуся быстро войти в проблему и иметь все необходимые данные для ее решения;

3. проверка в аудитории — это апробация кейса непосредственно в учебном процессе или оценка реакции аудитории на кейс;

Последовательность работы над кейсом:

1. обсуждение вводной информации, содержащейся в кейсе;
2. выделение информации, над которой должна работать аудитория;
3. обмен мнениями и составление плана работы над проблемой;
4. работа над проблемой (дискуссия);
5. выработка решений проблемы;
6. дискуссия для принятия окончательных решений;
7. подготовка доклада;
8. аргументированное краткое выступление.

При работе в подгруппе (команде) каждому участнику рекомендуется придерживаться следующих правил:

- активно принимать участие в высказывании идей и обсуждении;
- терпимо относиться к мнениям других участников;
- не прерывать высказывающегося, давать ему возможность
- полностью высказаться;
- не повторяться вслух;
- не манипулировать неточными или неверными сведениями для того, чтобы приняли вашу точку зрения;
- помнить, что каждый участник имеет равные права;
- не навязывать своего мнения другим;
- четко формулировать свое окончательное мнение (устно или письменно).

Общий сценарий организации занятий

Работа студентов начинается со знакомства с ситуационной задачей. Студенты самостоятельно в течение 10-15 мин. анализируют содержание кейса. В результате у каждого студента должно сложиться целостное впечатление о содержании. Знакомство с кейсом завершается обсуждением. Преподаватель оценивает степень освоения материала, подводит итоги обсуждения и объявляет программу работы первого занятия.

В дальнейшем происходит формирование рабочих подгрупп по 3-5 человек. Каждая подгруппа располагается в каком-либо месте аудитории, по возможности на небольшом удалении друг от друга.

Распределение тем производится преподавателем с учетом желания каждой подгруппы. Если тема для всех подгрупп одна, то преподаватель объявляет ее и срок, к которому нужно представить результат. На этом этапе преподаватель более подробно объясняет цели каждой подгруппы и в каком виде должен быть оформлен отчет о работе.

После того как распределены темы, студентам необходимо изучить соответствующий теоретический материал, используя конспект лекций, учебные пособия и другие компактные методические издания.

Для представления результатов рекомендуется подготовить на одной странице резюме в виде выводов (текст, графики, таблицы). Выступление главного в подгруппе должно быть в пределах 10 мин, предварительно на доске записываются основные результаты работы. Остальные подгруппы являются слушателями и оппонентами докладчика, а затем оценивают выступление.

Обсуждение темы заканчивается подведением итогов преподавателем. Так как все маркетинговые решения альтернативны, не может быть однозначного решения проблемы кейса. Преподаватель так же, как и модератор подгруппы, не должен критиковать идеи, навязывать свое решение, он должен создавать условия, среду для активной работы подгруппы и глубокого изучения проблемы на основе соответствующей литературы.

Подготовка научного доклада выступает в качестве одной из важнейших форм самостоятельной работы студентов. Научный доклад представляет собой исследование по конкретной проблеме, изложенное перед аудиторией слушателей. Работа по подготовке научного доклада включает не только знакомство с литературой по избранной тематике, но и самостоятельное изучение определенных вопросов. Она требует от студента умения провести анализ изучаемых экономических процессов, способности наглядно представить итоги проделанной работы, и что очень важно — заинтересовать аудиторию результатами своего исследования. Следовательно, подготовка научного доклада требует определенных навыков.

Научный доклад может быть подготовлен для выступления на семинарском занятии, конференции научного студенческого общества (Неделе Науки) или в рамках проводимого в Финансовом университете круглого стола. В любом случае успешное выступление во многом зависит от правильной организации самого процесса подготовки научного доклада.

Подготовка научного доклада включает несколько этапов работы:

- I. Выбор темы научного доклада
- II. Подбор материалов
- III. Составление плана доклада. Работа над текстом
- IV. Оформление материалов выступления
- V. Подготовка к выступлению

При проведении практических занятий используются презентации.

Презентация – это передача информации в виде изложения различных материалов, методологических подходов с использованием информационных ресурсов. Формы презентации различны и могут варьироваться от обычного изложения материалов до некоторого вовлечения аудитории в процесс через вопросы и участие в дискуссии. Презентация наиболее часто используется в практической деятельности компаний и организаций.

Метод используется для наглядного представления какого-либо материала и для моделирования постепенного подхода к решению задачи. Может быть использован при проведении научной дискуссии, выступлении с докладом, проведении ролевых и деловых игр, защите проекта и т.п. Этапы процесса: определение содержания материала и цели презентации; составление примерного плана презентации; разработка системы наглядного материала, иллюстрирующего материал презентации; подведение итогов, изложение самых главных моментов представленного материала и его наглядных иллюстраций; обсуждение (вопросы – ответы); выявление достоинств и недостатков проведенной презентации.

11 Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)

11.1 Комплект лицензионного программного обеспечения

1. Windows, Microsoft Office.
2. Антивирус Kaspersky Endpoint Security

11.2 Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

1. Информационно-правовая система «Гарант»
2. Информационно-правовая система «Консультант Плюс»
3. Информационно-образовательные ресурсы личных кабинетов обучающихся платформы Финансового университета - <https://org.fa.ru/>

11.3 Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации

Не используются.

12 Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине

Образовательный процесс по учебной дисциплине осуществляется в учебных аудиториях для проведения учебных занятий. При освоении дисциплины используются технические средства мультимедийной техники аудиторий. Для проведения учебных занятий используются аудитории, оборудованные следующими техническими средствами: мультимедиа-проектором, экраном настенным или доской интерактивной с встроенной акустической системой для воспроизведения аудио файла, персональным (-ными) компьютером (-рами) с доступом к Internet-ресурсам и электронно-образовательной среде Финансового университета.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения в сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронно-образовательную среду Финансового университета