

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

Департамент менеджмента

Якушова Е.С.

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Рабочая программа дисциплины

для студентов, обучающихся по направлению подготовки
38.03.02 «Менеджмент», профили Маркетинг, Менеджмент организации,
Менеджмент в спорте, Финансовый менеджмент, Логистика, Управление
бизнесом.

Москва 2019

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

Департамент менеджмента

УТВЕРЖДАЮ

Ректор



М.А. Эскиндаров
«22» октября 2019 г.

Якушова Е.С.

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Рабочая программа дисциплины

для студентов, обучающихся по направлению подготовки
38.03.02 «Менеджмент», профили Маркетинг, Менеджмент организации,
Менеджмент в спорте, Финансовый менеджмент, Логистика, Управление
бизнесом

*Рекомендовано Ученым советом Факультета менеджмента и Факультета
международного туризма, спорта и гостиничного бизнеса
(протокол № 43 от 15 октября 2019г.)*

*Одобрено Советом учебно-научного Департамента менеджмента
(протокол № 6 от 12 октября 2019 г.)*

Москва 2019

УДК 65.01(073)
ББК 65.291.21
Я49

Рецензент: д.э.н., профессор Розанова Т.П.

Якушова Е.С.

Рабочая программа дисциплины «Стратегический менеджмент» для студентов бакалавриата, обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» всех профилей. – М.: Финансовый университет. Департамент менеджмента, 2019. – 39 с.

Дисциплина «Стратегический менеджмент» является обязательной дисциплиной программы подготовки бакалавров для всех профилей по направлению 38.03.02 «Менеджмент».

Рабочая программа учебной дисциплины содержит требования к результатам освоения дисциплины, программу, тематику практических и семинарских занятий и указания по их проведению, формы самостоятельной работы, систему оценивания и учебно-методическое обеспечение дисциплины.

© Е.С. Якушова, 2019
© Финансовый университет, 2019

Содержание

1. Наименование дисциплины	5
2. Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы с указанием индикаторов их достижения, соотнесенных с планируемыми результатами обучения по дисциплине	5
3. Место дисциплины в структуре образовательной программы	8
4. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся	9
5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий	9
5.1. Содержание дисциплины	9
5.2. Учебно-тематический план	11
5.3. Содержание семинаров, практических занятий	13
6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине	16
6.1. Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы	16
6.2. Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю	19
7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине	22
8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины	34
9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины	36
10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины	37
11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем	39
12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине	40

1. Наименование дисциплины

«Стратегический менеджмент»

2. Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы с указанием индикаторов их достижения, соотнесенных с планируемыми результатами обучения по дисциплине

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения (владения, умения и знания), соотнесенные с компетенциями/индикаторами достижения компетенции
2017г			
ИК-4	Способностью оформлять аналитические и отчетные материалы по результатам выполненной работы	-	<p>Знания: отличие ресурсного подхода от рыночного</p> <ul style="list-style-type: none"> - понятие стратегии и стратегического менеджмента - основных концепций и школ стратегий <p>Умения: - применять классические модели стратегического анализа внешней и внутренней среды фирмы</p> <ul style="list-style-type: none"> - разрабатывать программы и проекты для реализации стратегии <p>Владения: - сбора, структурирования и анализа значительного объема слабо структурированных данных и их превращения в информацию, пригодную для принятия решений.</p> <ul style="list-style-type: none"> - планирования и организации аналитической работы - анализом и синтезом полученных результатов
ПКН-2	Способностью применять инструменты прогнозирования, методы планирования, а также способы обеспечения координации и контроля деятельности организации	-	<p>Знания: - понятия, структуры и этапов стратегического процесса;</p> <ul style="list-style-type: none"> - методов анализа внутренней среды, определение зон конкурентного преимущества фирмы; - моделей и этапов реализации стратегий и проведения стратегических изменений <p>Умения: - определять ключевые и выявлять факторы конкурентоспособности компании, факторы, характеризующие потенциал и компетенции компании, анализировать критические факторы успеха компании;</p> <ul style="list-style-type: none"> - уметь принимать оптимальные

			<p>решения на разных уровнях управления корпоративными структурами;</p> <ul style="list-style-type: none"> - классифицировать и определять приоритетные группы стейкхолдеров <p>Владения: - навыками изменения стиля поведения в зависимости от поставленных целей, задач и контекста;</p> <ul style="list-style-type: none"> - командной работы и принятия решения в команде
ПКН-5	<p>Владением методами стратегического и маркетингового анализа организаций (рынков, продуктов), разработки и осуществления стратегии организации</p>	-	<p>Знания: - методов анализа внутренней среды, определение зон конкурентного преимущества фирмы;</p> <ul style="list-style-type: none"> - методов анализа микроокружения компании: экономические характеристики отрасли и ключевые факторы успеха; - существующих подходов и методов выбора стратегии <p>Умения: - определять ключевые и корневые компетенции фирмы;</p> <ul style="list-style-type: none"> - определять сильные и слабые стороны фирмы; - оценивать привлекательность отрасли и ключевые факторы успеха; - определять критические факторы внешнего окружения для отрасли и фирмы <p>Владения: - навыками проведения стратегических сессии;</p> <ul style="list-style-type: none"> - навыками применения информации о внешней и внутренней среде фирмы для определения ее сильных и слабых сторон и позиционирования фирмы в конкурентном окружении; - навыками использования информации о проблемах и процессах, происходящих в среде бизнеса, для формирования
СК-3	<p>Способностью к постановке целей и задач исследований, выбору оптимальных путей и методов их достижения</p>	-	<p>Знания: - структуру стратегических целей фирмы</p> <ul style="list-style-type: none"> - иерархию стратегий, виды эталонных стратегий бизнеса - методы стратегического анализа внешней среды и позиционирования фирмы - влияния факторов макросреды на деловые организации различного профиля деятельности. <p>Умения: - применять методологию исследования в области</p>

			<p>стратегического менеджмента</p> <ul style="list-style-type: none"> - идентифицировать материальные и нематериальные ресурсы фирмы <p>Владения: - навыками решения ситуационных задач, в том числе требующих аналитического подхода;</p> <ul style="list-style-type: none"> - навыками формирования стратегии компании
2018, 2019гг.			
ПКН-3	<p>Способность применять инструменты прогнозирования, методы планирования и выработки управленческих решений, а также использовать способы обеспечения координации и контроля деятельности организации</p>	<p>1. Применяет методы анализа внутренней и внешней среды бизнеса с определением зон конкурентного преимущества фирмы.</p> <p>2. Использует методики расчета планов, программ и прогнозов на разных уровнях экономики с определением и оценкой их эффективности.</p> <p>3. Работает с прогнозными документами и планами организации, экономического развития отрасли, региона и экономики в целом.</p>	<p>Знать: основные методы анализа внутренней и внешней среды организации; понятие стратегических зон хозяйствования (СЗХ); характеристики, определяющие «портрет» отрасли.</p> <p>Уметь: применять на практике основные методы анализа внутренней и внешней среды организации; выявлять ключевые факторы успеха на разных отраслевых рынках.</p> <p>Знать: методики расчета планов, программ и прогнозов для разных объектов управления; основные показатели эффективности и результативности на разных уровнях экономики</p> <p>Уметь: использовать на практике методики расчета планов, программ и прогнозов на разных уровнях экономики; рассчитывать основные показатели эффективности и результативности.</p> <p>Знать: структуру и особенности основных прогнозных документов и планов организации, экономического развития отрасли, региона и экономики в целом.</p> <p>Уметь: находить, составлять и анализировать прогнозные документы и планы организации, экономического развития отрасли, региона и экономики в целом.</p>
ПКН-8	<p>Владение методами стратегического и маркетингового анализа организаций (рынков, продуктов), разработки и осуществления стратегии</p>	<p>1. Использует знания в области теории и практики стратегического менеджмента с использованием аналитического инструментария.</p>	<p>Знать: основные понятия и инструменты стратегического и маркетингового анализа организаций (рынков, продуктов).</p> <p>Уметь: использовать знания в области теории и практики стратегического менеджмента для принятия стратегических и</p>

	<p>организации с учетом запросов и заинтересованных сторон.</p>	<p>2. Владеет методами принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организации.</p> <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>тактических решений, направленных на повышение эффективности деятельности организации.</p> <p>Знать: основные методы принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организации.</p> <p>Уметь: разрабатывать и обосновывать стратегические, тактические и оперативные решения в процессе осуществления функций менеджмента.</p> <p>Знать: основные методы стратегического анализа макро- и микросреды организации; методы оценки конкурентоспособности организации.</p> <p>Уметь: проводить стратегический анализ макро- и микросреды организации; разрабатывать стратегию формирования ключевых компетенций и уникальных конкурентных преимуществ компании.</p>
УК-10	<p>Способность осуществлять поиск, критически анализировать, обобщать и систематизировать информацию, использовать системный подход для решения поставленных задач (УК-10)</p>	<p>1. Четко описывает состав и структуру требуемых данных и информации, грамотно реализует процессы их сбора, обработки и интерпретации</p> <p>2. Обосновывает сущность происходящего, выявляет закономерности, понимает природу вариабельности</p> <p>3. Формулирует признак классификации, выделяет соответствующие ему группы однородных «объектов», идентифицирует общие свойства элементов этих групп, оценивает полноту результатов</p>	<p>Знать: основные методы сбора и обработки данных и информации для принятия управленческих решений.</p> <p>Уметь: проводить сбор, обработку и критически анализировать данные, полученные из внешней и внутренней среды организации; четко описывать состав и структуру требуемых данных и информации.</p> <p>Знать: особенности ситуационного подхода и сценарного планирования; общенаучные методы исследования.</p> <p>Уметь: понимать и обосновывать суть общеэкономических явлений и процессов, происходящих в организации и её внешней среде; выявлять закономерности развития объекта исследования.</p> <p>Знать: общенаучные методы исследования, способы группировки объектов и этапы её проведения; основные классификации стратегических ресурсов организации.</p> <p>Уметь: проводить аналитическую группировку различных объектов управления в соответствии с целями исследования.</p>

		<p>классификации, показывает прикладное назначение классификационных групп.</p> <p>4. Грамотно, логично, аргументировано формирует собственные суждения и оценки. Отличает факты от мнений, интерпретаций, оценок и т.д. в рассуждениях других участников деятельности.</p> <p>5. Аргументированно и логично представляет свою точку зрения посредством и на основе системного описания.</p>	<p>Знать: логические основы аргументации; правила ведения дискуссии.</p> <p>Уметь: грамотно, логично, аргументировано выражать собственные суждения.</p> <p>Знать: логические основы аргументации; правила ведения дискуссии.</p> <p>Уметь: грамотно, логично, аргументировано выражать свою точку зрения.</p>
УК-11	Способность к постановке целей и задач исследований, выбору оптимальных путей и методов их достижения	<p>1. Аргументированно переходит от первоначальной субъективной формулировки проблемы к целостному структурированному описанию проблемной ситуации.</p> <p>2. Обосновывает системную формулировку цели и постановку задачи управления.</p> <p>3. Взвешенно и системно подходит к анализу ситуации, формулировке критериев и условий выбора</p> <p>4. Критически переосмысливает свой выбор, сопоставляя с альтернативными подходами. Оценивает последствия принимаемых решений, учитывая неочевидные цепочки «последствия</p>	<p>Знать: основы стратегического и маркетингового анализа организаций (рынков, продуктов).</p> <p>Уметь: структурировать проблемную ситуацию в области стратегического управления и комплексно подходить к её решению.</p> <p>Знать: SMART-принцип формулирования целей, особенности построения дерева целей и стратегических карт.</p> <p>Уметь: грамотно формулировать цели организации, строить дерево целей и стратегические карты.</p> <p>Знать: основы ситуационного подхода, подходы к анализу стратегических альтернатив.</p> <p>Уметь: грамотно формулировать критерии и ограничения при принятии стратегических решений.</p> <p>Знать: подходы к анализу стратегических альтернатив.</p> <p>Уметь: прогнозировать и оценивать последствия принимаемых решений с учетом явных и латентных причинно-следственных связей.</p>

		<p>последствий» («причины причин») и контурные связи.</p> <p>5. Корректно использует процедуры целеполагания, декомпозиции и агрегирования, анализа и синтеза при решении практических задач управления и подготовке аналитических отчетов.</p> <p>6. Логично, последовательно и убедительно излагает в отчете цели, задачи, теорию и методологию исследования, результаты и выводы.</p>	<p>Знать: процедуры целеполагания, декомпозиции и агрегирования, анализа и синтеза.</p> <p>Уметь: грамотно применять процедуры целеполагания, декомпозиции и агрегирования, анализа и синтеза при подготовке аналитических отчетов и при решении практических задач управления.</p> <p>Знать: основные законы логики; теорию и методологию научного исследования.</p> <p>Уметь: грамотно, логично, аргументировано излагать в отчете цели, задачи, теорию и методологию исследования, результаты и выводы.</p>
--	--	--	--

3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Стратегический менеджмент» является обязательной дисциплиной и входит в модуль, общепрофессиональные дисциплины по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент».

Дисциплина «Стратегический менеджмент» опирается на знания, полученные студентами в ходе освоения следующих учебных дисциплин подготовки бакалавров по направлению 38.03.02 «Менеджмент»: «Теория и история менеджмента», «Теория организации», «Основы бизнеса», «Микроэкономика», «Макроэкономика», «Проектный менеджмент (базовый курс)», «Методы принятия управленческих решений», «Анализ данных», «Финансовый и управленческий учет», «Анализ финансовой отчетности», «Управление маркетингом», «Маркетинговые исследования».

Дисциплина «Стратегический менеджмент» является базовой дисциплиной для дальнейшего освоения следующих учебных дисциплин подготовки бакалавров по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент»: «Управление эффективностью и результативностью», «Организационное поведение», «Системный анализ и моделирование в менеджменте»,

«Финансовый менеджмент», «Маркетинговые коммуникации», «Инновации и современные модели в бизнесе», а также способствует более качественному выполнению выпускной квалификационной работы, успешному прохождению учебной и производственной практики.

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

«Логистика», «Маркетинг», «Финансовый менеджмент», «Менеджмент организации» / «Менеджмент в спорте»

Таблица 1

Вид учебной работы по дисциплине	Всего (в з/е и часах)	семестр 5 (в часах)	семестр 6 (в часах)
Общая трудоемкость дисциплины	6 з.е./216	3 з.е./108	3 з.е./108
Контактная работа - Аудиторные занятия	90	36/90	54
<i>Лекции</i>	<i>36</i>	<i>18/36</i>	<i>18</i>
<i>Семинары, практические занятия</i>	<i>54</i>	<i>18/54</i>	<i>36</i>
Самостоятельная работа	126	72/126	54
Вид текущего контроля - для профилей «Логистика», «Маркетинг», «Финансовый менеджмент», «Менеджмент в спорте»,	<i>ДТЗ</i>	<i>ДТЗ</i>	—
- для профилей Менеджмент организации	<i>ДТЗ, курс. раб.</i>	<i>ДТЗ</i>	<i>курс. раб. 9 час.</i>
Вид промежуточной аттестации	<i>зачет, экзамен</i>	<i>зачет</i>	<i>экзамен</i>

Вид учебной работы по дисциплине	Всего (в з/е и часах)	семестр 5 (в часах)	семестр 6 (в часах)
Общая трудоемкость дисциплины	6 з.е./216	3 з.е./108	3 з.е./108
Контактная работа - Аудиторные занятия	84	34	50
<i>Лекции</i>	<i>32</i>	<i>16</i>	<i>16</i>
<i>Семинары, практические занятия</i>	<i>52</i>	<i>18</i>	<i>34</i>
Самостоятельная работа	132	74	58
Вид текущего контроля			
- для профилей «Логистика», «Маркетинг», «Финансовый менеджмент»,	<i>ДТЗ</i>	<i>ДТЗ</i>	–
- для профилей «Управление бизнесом», «Менеджмент в спорте»	<i>ДТЗ, курс. раб.</i>	<i>ДТЗ</i>	<i>курс. раб. 9 час</i>
Вид промежуточной аттестации	<i>зачет, экзамен</i>	<i>зачет</i>	<i>экзамен</i>

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

5.1. Содержание дисциплины

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Содержание раздела
1	Сущность и содержание стратегического менеджмента	Предмет, цели и задачи курса «Стратегический менеджмент». Ключевые вопросы стратегического менеджмента. Сравнительная характеристика стратегического менеджмента и оперативного управления. 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.
2	История становления стратегического менеджмента	Этапы развития систем управления: бюджетирование, долгосрочное планирование, стратегическое планирование и стратегическое управление. Научные школы стратегического менеджмента в классификации Г. Минцберга, их вклад в развитие стратегического управления: основные представители, их идеи и достижения, критический анализ выдвинутых постулатов.
3	Стратегические ориентиры:	Значение стратегических ориентиров в управлении. Понятие и значение миссии организации. Составляющие

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Содержание раздела
	миссия, видение, цели	миссии. Формулировка миссии. Видение организации. Возможные трудности и ошибки при разработке миссии и видения. Стратегические цели организации, их виды. Требования к целям: SMART-принцип. Дерево целей. Ключевые пространства установления целей (по П. Друкеру). Стратегические группы влияния (стейкхолдеры) и их интересы.
4	Стратегический анализ внешней среды организации	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).
5	Стратегический анализ 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. Модель «Цепочка создания ценности» М. Портера. Понятия «ключевые компетенции» и «конкурентные преимущества», их виды. Природа и источники конкурентного преимущества. SNW – анализ.
6	Подходы к разработке и оценке стратегических альтернатив	Значение ситуационного подхода к управлению организацией. Методика проведения SWOT-анализа (SWOT-матрица, матрица возможностей, матрица угроз). Количественные и качественные (экспертные) подходы к разработке и оценке стратегических альтернатив. Метод сценарного планирования. Информационное обеспечение принятия стратегических решений. Понятие и виды бенчмаркинга, этапы его проведения.
7	Понятие и виды стратегий организации	Понятие стратегии и её значение в развитии организации. Концепция «5Ps» Г. Минцберга. Принципы разработки успешных стратегий. Пирамида (иерархия) стратегий. Согласование и взаимосвязь стратегий корпоративного уровня со стратегиями уровня бизнес-единиц и функциональными стратегиями. Типология стратегий (рост, стабилизация, сокращение). Характеристика типовых (эталонных) стратегий. Конкурентные стратегии по М. Портеру (особенности, условия реализации). Классификация стратегий по А.Ю. Юданову. Факторы, определяющие выбор вида конкурентной стратегии.
8	Портфельные стратегии: ключевые характеристики и условия реализации	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).

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Содержание раздела
9	Реализация стратегии и стратегический контроль	<p>Составляющие процесса реализации стратегии. Необходимые условия реализации стратегии. Подготовка и оформление стратегического плана. Трудности в осуществлении стратегического плана и их причины.</p> <p>Концепция ССП. Определение стратегических целей. Построение стратегической карты. Выбор ключевых показателей эффективности. Разработка стратегических мероприятий. Внедрение ССП в практику стратегического менеджмента.</p> <p>Стратегический контроль и этапы его проведения. Оценка реализации стратегии и корректировка стратегии.</p>
10	Управление стратегическими изменениями	<p>Особенности управления стратегическими изменениями. Виды стратегических изменений в организации: модель 7S McKinsey. Причины и формы сопротивления изменениям. Мероприятия по преодолению сопротивления со стороны сотрудников организации.</p>

5.2. Учебно-тематический план

Общая трудоемкость дисциплины составляет 6 зачетных единиц. Виды промежуточной аттестации – домашнее творческое задание и зачет в пятом семестре, экзамен – в шестом семестре.

2017г. Таблица 2

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Трудоемкость в часах						Формы текущего контроля успев-сти
		Всего	Аудиторная работа				Самост. работа	
			Общая	Лекции	Практ. и семина рские занятия	занятия в интер- активны х формах*		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.	Сущность и содержание стратегического менеджмента	20	8	4	4	4	12	Дискусси я, выполнен ие практ. заданий
2.	История развития и становления стратегического менеджмента	20	8	4	4	4	12	Дискусси я, тестовые задания
3.	Стратегические	20	8	2	6	4	12	Дискусси я, практ.

	ориентиры: видение, миссия и стратегические цели							задания
4.	Стратегический анализ внешней среды организации	26	10	4	6	4	16	Тестиров ание, дискуссия , разбор кейса, выполнен ие ДТЗ
5.	Стратегический анализ внутренней среды организации	26	10	4	6	4	16	Тестиров ание, дискуссия , разбор кейса, подготовк а к зачету
6.	Подходы к разра- ботке и оценке стратегических альтернатив	20	10	4	6	4	10	Тестиров ание, дискуссия , выполнен ие ДЗ
7	Понятие и виды стратегий организации	22	10	4	6	4	12	Тестиров ание, дискуссия , разбор кейса, выполнен ие ДЗ
8	Портфельный анализ диверсифициро- ванной компании	20	8	4	4	4	12	Дискусси я, разбор кейса
9	Реализация стратегии и стратегический контроль	22	10	4	6	7	12	Тестиров ание, дискуссия , практ. задания
10.	Управление стратегическими изменениями	20	8	2	6	6	12	Дискусси я, разбор кейсов
	В целом по дисциплине:	216	90	36	54	45	126	Согласно учебному плану
	Итого в %					50%		

2018, 2019

№	Наименование	Трудоемкость в часах					Формы
---	--------------	----------------------	--	--	--	--	-------

п/п	темы (раздела) дисциплины							текущего контроля успев-сти
		Всего	Аудиторная работа				Самост. работа	
			Общая	Лекции	Практ. и семина рские занятия	занятия в интер- активны х формах*		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.	Сущность и содержание стратегического менеджмента	20	6	2	4	2	14	Дискусси я, выполнен ие практ. заданий
2.	История развития и становления стратегического менеджмента	20	6	2	4	4	14	Дискусси я, тестовые задания
3.	Стратегические ориентиры: видение, миссия и стратегические цели	20	8	2	6	4	12	Дискусси я, практ. задания
4.	Стратегический анализ внешней среды организации	26	10	4	6	4	16	Тестиров ание, дискусси я, разбор кейса, выполнен ие ДТЗ
5.	Стратегический анализ внутренней среды организации	26	10	4	6	4	16	Тестиров ание, дискусси я, разбор кейса, подготовк а к зачету
6.	Подходы к разработке и оценке стратегических альтернатив	20	10	4	6	4	10	Тестиров ание, дискусси я, выполнен ие ДЗ
7	Понятие и виды стратегий организации	22	10	4	6	4	12	Тестиров ание, дискусси я, разбор кейса, выполнен ие ДЗ

8	Портфельный анализ диверсифицированной компании	20	8	4	4	4	12	Дискуссия, разбор кейса
9	Реализация стратегии и стратегический контроль	22	10	4	6	6	12	Тестирование, дискуссия, практ. задания
10.	Управление стратегическими изменениями	20	6	2	4	6	14	Дискуссия, разбор кейсов
	В целом по дисциплине:	216	84	32	52	42	132	Согласно учебному плану
	Итого в %					50%		

5.3. Содержание семинаров, практических занятий

Для студентов бакалавриата, обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» (очная форма обучения).

Таблица 3

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. Сущность и содержание стратегического менеджмента	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ключевые вопросы стратегического менеджмента. 2. Роль стратегического менеджмента в управлении современной организацией. 3. Различия стратегического менеджмента и оперативного управления. 4. Преимущества стратегического менеджмента. 5. Недостатки и ограничения стратегического менеджмента. 6. Проблемы стратегического управления в России. 7. Принципы стратегического планирования. <p>Рекомендуемые источники: раздел 8 [1-3]; раздел 9.1 [1-8].</p>	Устный опрос, дискуссия, разбор кейса
Тема 2. История развития и становления стратегического менеджмента	<ol style="list-style-type: none"> 1. Особенности бюджетирования, долгосрочного планирования, стратегического планирования и стратегического управления. 2. Вклад школы дизайна в стратегическое управление. 3. Вклад школы планирования в стратегическое управление. 4. Вклад школы позиционирования в стратегическое 	Устный опрос, дискуссия, тестовые задания

	<p>управление.</p> <ol style="list-style-type: none"> Вклад школы предпринимательства в стратегическое управление Вклад когнитивной школы в стратегическое управление. Вклад школы обучения в стратегическое управление Вклад школы власти в стратегическое управление. Вклад школы внешней среды в стратегическое управление. Вклад школы конфигурации в стратегическое управление. <p>Рекомендуемые источники: раздел 8 [1, 2, 7]; раздел 9.1 [1-8].</p>	
Тема 3. Стратегические ориентиры: видение, миссия и стратегические цели	<ol style="list-style-type: none"> Значение стратегических ориентиров в управлении организацией (миссии и видения). Реализация SMART-принципа на практике. Примеры построения дерева целей. Примеры целей в рамках ключевых пространств, предложенных П. Друкером. Виды стейкхолдеров и их влияние на организацию. Взаимосвязь стратегических ориентиров и корпоративной социальной ответственности. <p>Рекомендуемые источники: раздел 8 [1-4]; раздел 9.1 [1-8].</p>	Устный опрос, дискуссия, практические задания
Тема 4. Стратегический анализ внешней среды организации	<ol style="list-style-type: none"> Примеры влияния факторов, входящих в PESTEL-анализ. Факторы, влияющие на интенсивность конкуренции в отрасли. Виды входных и выходных барьеров на рынок. Примеры факторов, входящих в модель пяти сил конкуренции М. Портера. Виды ключевых факторов успеха (КФУ) в разных отраслях. Выбор стратегических зон хозяйствования (СЗХ). <p>Рекомендуемые источники: раздел 8 [1,3,4,5]; раздел 9.1 [1-8].</p>	Устный опрос, дискуссия, разбор кейсов
Тема 5. Стратегический анализ внутренней среды организации	<ol style="list-style-type: none"> Цели и методы диагностика внутренней среды компании. Характеристики основных функциональных срезов внутренней среды. Источники стратегических возможностей: ресурсы и компетенции. Уникальность и ценность ресурсов и способностей. Управление «Цепочкой создания ценности» М. Портера. Природа и источники конкурентного преимущества. 	Устный опрос, дискуссия, разбор кейсов

	<p>6. Достоинства и недостатки SNW-анализа.</p> <p>Рекомендуемые источники: раздел 8 [1-3,5]; раздел 9.1 [1-8].</p>	
Тема 6. Подходы к разработке и оценке стратегических альтернатив	<ol style="list-style-type: none"> 1. Значение ситуационного подхода к управлению организацией. 2. Достоинства и недостатки SWOT-анализа 3. Достоинства и недостатки количественных подходов к разработке и оценке стратегических альтернатив. 4. Достоинства и недостатки экспертных подходов к разработке и оценке стратегических альтернатив. 5. Проблемы информационного обеспечения принятия стратегических решений. 6. Достоинства и недостатки разных видов бенчмаркинга. <p>Рекомендуемые источники: раздел 8 [1,2,5]; раздел 9.1 [1-8].</p>	Устный опрос, дискуссия, выполнение практ. заданий
Тема 7. Понятие и виды стратегий организации	<ol style="list-style-type: none"> 1. Значение стратегии в развитии организации. 2. Концепция «5Ps» Г. Минцберга. 3. Принципы разработки успешных стратегий. 4. Согласование и взаимосвязь стратегий корпоративного уровня со стратегиями уровня бизнес-единиц и функциональными стратегиями. 5. Особенности и условия реализации конкурентных стратегий по М. Портеру. 6. Особенности и условия реализации стратегий по А.Ю. Юданову. 7. Факторы, определяющие выбор вида конкурентной стратегии. <p>Рекомендуемые источники: раздел 8 [3,6,8]; раздел 9.1 [1-8].</p>	Устный опрос, дискуссия, выполнение тестовых и практ. заданий
Тема 8. Портфельный анализ диверсифицированной компании	<ol style="list-style-type: none"> 1. Цели и основные этапы портфельного анализа. 2. Особенности портфельных стратегий. 3. Особенности матрицы BCG. 4. Особенности модели Томпсона-Стрикленда. 5. Особенности матрицы General Electric/McKinsey. 6. Особенности матрицы направленной политики (SHELL/DPM). 7. Особенности матрицы жизненного цикла Артура Д. Литтла (ADL/LC). <p>Рекомендуемые источники: раздел 8 [2,3,5,6]; раздел 9.1 [1-8].</p>	Устный опрос, дискуссия, выполнение практ. заданий
Тема 9. Реализация стратегии и стратегический контроль	<ol style="list-style-type: none"> 1. Необходимые условия успешной реализации стратегии. 2. Трудности в осуществлении стратегического плана и их причины. 3. Основные элементы концепции ССП. 4. Выбор ключевых показателей эффективности. 5. Взаимосвязь стратегических целей из разных 	Устный опрос, дискуссия, выполнение практ. заданий

	проекций (перспектив). 6. Внедрение ССП в практику стратегического менеджмента. 7. Особенности стратегического контроля Рекомендуемые источники: раздел 8 [1-3]; раздел 9.1 [1-8].	
Тема 10. Управление стратегическими изменениями	1. Особенности управления стратегическими изменениями. 2. Виды стратегических изменений в организации: модель 7S McKinsey. 3. Причины и формы сопротивления изменениям. 4. Методы преодоления сопротивления по И. Ансоффу, условия их применения. 5. Методы преодоления сопротивления Коттера и Шлезенгера, условия их применения. 6. Влияние оргкультуры на реализацию стратегии. Рекомендуемые источники: раздел 8 [1,2,4,5]; раздел 9.1 [1-8].	Устный опрос, дискуссия, выполнение практ. заданий

6. Учебно-методическое обеспечение для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

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

На семинарских занятиях все студенты должны принимать активное участие в обсуждении изучаемых вопросов и уметь демонстрировать знание практического материала. При выступлении студентам необходимо аргументировано излагать свою позицию, подкреплять ее конкретными данными, уметь обобщать, аргументировать и систематизировать статистические выкладки.

На семинарских занятиях преподаватель проверяет выполнение самостоятельных заданий и качество усвоения знаний.

Для студентов бакалавриата, обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» (очная форма обучения).

Таблица 4

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение	Формы внеаудиторной самостоятельной работы
Тема 1. Сущность и содержание стратегического менеджмента	<ol style="list-style-type: none"> 1. Взаимосвязь стратегического менеджмента и стратегического маркетинга. 2. Оценка эффективности стратегического менеджмента. 3. Особенности стратегического управления в некоммерческих организациях. 4. Управление «по слабым сигналам». 5. Управление в условиях стратегических неожиданностей 	<ul style="list-style-type: none"> - работа с конспектом лекции; - работа с электронной библиотечной системой; - информационный поиск в сети Интернет
Тема 2. История развития и становления стратегического менеджмента	<ol style="list-style-type: none"> 1. Основные идеи и вклад в развитие стратегического управления: <ul style="list-style-type: none"> – К. Эндрюса – И. Ансоффа – М. Портера – Й. Шумпетера – К. Вейка – Г. Минцберга 2. Теория организационной эффективности фирмы М. Ханнана и Дж. Фримена/ 	<ul style="list-style-type: none"> - работа с конспектом лекции; - работа с электронной библиотечной системой; - информационный поиск в сети Интернет
Тема 3. Стратегические ориентиры: видение, миссия и стратегические цели	<ol style="list-style-type: none"> 1. Примеры стратегических целей и их соответствие SMART-принципу. 2. Примеры построения дерева целей. 3. Примеры целей в рамках ключевых пространств по П. Друкеру. 4. Примеры влияния стейкхолдеров на организацию. 5. Примеры миссии и видения отечественных и зарубежных компаний. 	<ul style="list-style-type: none"> - работа с конспектом лекции; - работа с электронной библиотечной системой; - информационный поиск в сети Интернет
Тема 4. Стратегический анализ внешней среды организации	<ol style="list-style-type: none"> 1. Примеры влияния факторов, входящих в PESTEL-анализ. 2. Примеры факторов, влияющих на интенсивность конкуренции в отрасли. 3. Примеры входных и выходных барьеров на рынок. 4. Примеры факторов, входящих в модель пяти сил конкуренции М. Портера. 5. Примеры ключевых факторов успеха (КФУ) в разных отраслях. 	<ul style="list-style-type: none"> - работа с конспектом лекции; - работа с электронной библиотечной системой; - информационный поиск в сети Интернет

Тема 5. Стратегический анализ внутренней среды организации	<ol style="list-style-type: none"> 1. Анализ сильных и слабых сторон конкретной организации. 2. Теория ключевых компетенций К.К. Прахалада и Г. Хэмела. 3. Управление «Цепочкой создания ценности» М. Портера на примере конкретной организации. 4. Источники конкурентного преимущества конкретной организации. 5. Достоинства и недостатки SNW-анализа. 	<ul style="list-style-type: none"> - работа с конспектом лекции; - работа с электронной библиотечной системой; - информационный поиск в сети Интернет; - подготовка к зачету
Тема 6. Подходы к разработке и оценке стратегических альтернатив	<ol style="list-style-type: none"> 1. Организационные аспекты процесса разработки стратегических альтернатив. 2. Сценарное планирование и его особенности. 3. Форсайт как технология стратегического планирования. 4. Особенности динамического SWOT-анализа. 5. Анализ рисков при стратегическом планировании 	<ul style="list-style-type: none"> - работа с конспектом лекции; - работа с электронной библиотечной системой; - информационный поиск в сети Интернет
Тема 7. Понятие и виды стратегий организации	<ol style="list-style-type: none"> 1. Стратегические возможности на разных этапах жизненного цикла отрасли. 2. Стратегии на стадии зарождения отрасли. 3. Стратегии на стадии зрелости отрасли. 4. Стратегии на этапе спада отрасли. 5. Оборонительные и наступательные стратегии. 6. Стратегические альянсы: цели и риски. 	<ul style="list-style-type: none"> - работа с конспектом лекции; - работа с электронной библиотечной системой; - информационный поиск в сети Интернет
Тема 8. Портфельный анализ диверсифицированной компании	<ol style="list-style-type: none"> 1. PIMS-анализ: возможности и ограничения. 2. Поле возможных стратегий Д. Абеля. 3. Матрица Хофера-Шенделя. 4. Портфельный куб. 5. Влияние стратегических решений по бизнес-портфелю компании на её стоимость. 	<ul style="list-style-type: none"> - работа с конспектом лекции; - работа с электронной библиотечной системой; - информационный поиск в сети Интернет

Тема 9. Реализация стратегии и стратегический контроль	<ol style="list-style-type: none"> 1. Особенности стратегического контроллинга. 2. Примеры ключевых показателей эффективности. 3. Концепции TQM и управление эффективностью бизнеса. 4. Инструменты обеспечения единства стратегической и операционной деятельности. 5. Роль ERP-систем в стратегическом управлении. 	<ul style="list-style-type: none"> - работа с конспектом лекции; - работа с электронной библиотечной системой; - информационный поиск в сети Интернет
Тема 10. Управление стратегическими изменениями	<ol style="list-style-type: none"> 1. Проблемы мотивации персонала при осуществлении стратегии. 2. Примеры стратегических изменений в организации по модели 7S McKinsey. 3. Примеры сопротивления изменениям в организации. 4. План внедрения стратегического управления в организации 5. Использование на практике формулы перемен Бекхарда и Глейтчера 	<ul style="list-style-type: none"> - работа с конспектом лекции; - работа с электронной библиотечной системой; - информационный поиск в сети Интернет; - подготовка к экзамену

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

Текущий контроль осуществляется в ходе учебного процесса и консультирования студентов, по результатам выполнения самостоятельных работ. Основными формами текущего контроля знаний являются:

- 1) обсуждение вынесенных в планах семинарских занятий тем по определенным проблемам развития организации;
- 2) решение задач, тестов, разбор деловых ситуаций, сюжетов и кейс – стадии и их обсуждение с точки зрения умения формулировать выводы, вносить рекомендации и принимать адекватные организационные решения;
- 3) выполнение контрольных заданий и обсуждение результатов;
- 4) участи в дискуссии по проблемным темам дисциплины;
- 5) обсуждение законодательных, правовых и нормативных актов.

Критерии балльной оценки различных форм текущего контроля успеваемости содержатся в соответствующих методических рекомендациях департамента.

Примерный перечень вопросов для промежуточного тестирования

1. Переход от стратегического планирования к стратегическому управлению был обусловлен:
 - а) мировым энергетическим кризисом 1970-х годов
 - б) увеличением подвижности внешней среды
 - в) снижением неопределенности внешней среды
 - г) появлением транснациональных корпораций
 - д) развитием информационных технологий
2. Степень влияния потребителей на компанию будет **высокой**, если ...
3. Отметьте основные элементы Сбалансированной системы показателей:
 - а) сроки выполнения;
 - б) стратегические цели;
 - в) плановые затраты (бюджет);
 - г) показатели;
 - д) исполнители;
 - е) целевые значения.
4. Классификация А.Ю. Юданова предусматривает следующие типы инновационного поведения ...
5. Конкурентные преимущества низкого порядка характеризуются:
 - а) основаны на инновациях;
 - б) могут быть сохранены компанией на многие годы;
 - в) носят краткосрочный характер;
 - г) связаны с возможностью использовать дешевые ресурсы;
 - д) имеют низкую ценность для потребителя.
6. Квадрат «Дойные коровы» в матрице БКГ характеризуется ...

Примерный вариант домашнего творческого задания

на тему: «Стратегия адаптации советских предприятий к рыночным условиям» (на примере конкретной организации)

1. Краткая характеристика организации (допускается включение в характеристику дополнительных пунктов по усмотрению студента):
 - сфера деятельности;
 - описание и примеры продукции (товаров, работ, услуг);
 - товарные знаки («СПАРК»: *Деятельность компании → Интеллектуальная собственность → Товарные знаки*);
 - совладельцы («СПАРК»: *таблица с долями*);
 - структура собственности («СПАРК»: *Структура компании → Структура собственности → показать на диаграмме*);
 - миссия и корпоративные ценности (*если нет, сформулировать миссию самим*).
2. Составить перечень проблем, с которыми столкнулась организация в 90-е годы XX века.
3. Перечислить стратегические мероприятия, которые были задуманы/реализованы менеджментом компании, чтобы адаптироваться к рыночным условиям.
4. Основные достижения (награды) организации после 1991 года (если компания существует до сих пор).
5. Причины ухода компании с рынка (если компания была ликвидирована).

Примерные темы курсовых работ

1. Проблемы и трудности стратегического управления в России.
2. Анализ конкурентных преимуществ фирмы.
3. Роль организационной культуры в реализации стратегии.
4. Разработка корпоративной стратегии.
5. Стратегии разработки новых товаров.
6. Рыночная власть покупателей.
7. Прогнозирование стратегических последствий принимаемых решений.

8. PEST-анализ тенденций, имеющих существенное значение для стратегии организации.
9. Риск, связанный с реализацией стратегии дифференциации.
10. Стратегические недостатки вертикальной интеграции.
11. Мотивация стратегических изменений.
12. Развитие стратегического потенциала организации.

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

Перечень компетенций и их структура в виде знаний, умений и владений содержится в разделе 2. «Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами обучения по данной учебной программе».

Таблица 5

Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, владений

Критерии оценивания компетенций	Типовые контрольные задания
Компетенция ПКП-2 «Способность проводить маркетинговые исследования, изучать и прогнозировать спрос потребителей, анализировать маркетинговую информацию, конъюнктуру товарного рынка, интерпретировать полученные результаты и использовать их для принятия управленческих решений»	
Знания:	На основании данных о компании проанализируйте этапы развития систем управления: бюджетное планирование, долгосрочное планирование, стратегическое планирование, стратегический менеджмент
Умения:	На основании информации о компании проведите анализ стратегического и операционного аспектов в управлении организацией.
Владения:	На основании сформированного ТЗ сформируйте стратегию вывода предложенного продукта на рынок
Компетенция ПКН -5 «Владение методами стратегического и маркетингового анализа организаций (рынков, продуктов), разработки и осуществления стратегии организации»	
Знания:	На основе имеющейся информации проанализируйте жизненный цикл ключевых продуктов компании;
Умения:	На основании представленных данных о рынке, на котором

	осуществляет свою деятельность представленная компании разработайте критерии и показатели привлекательности отрасли. Постройте «профиль» отрасли.
Владения:	На основе имеющейся информации о деятельности компании предложите показатели оценки эффективности реализации стратегии компаний
Компетенция ИК-4 «Способность оформлять аналитические и отчетные материалы по результатам выполненной работы»	
Знания:	На основе имеющийся информации проведите стратегический анализ макро и микроокружения фирмы. Разработайте состав задач и используемые инструменты.
Умения:	На основании информации о компании проведите анализ жизненного цикла организации, предложите показатели наилучшим образом соответствующие её деятельности на каждом этапе жизненного цикла.
Владения:	На основе имеющейся информации о деятельности компании предложите показатели оценки динамических способностей организации
Компетенция СК - 3 «Способность к постановке целей и задач исследований, выбору оптимальных путей и методов их достижения»	
Знания:	На основе имеющийся информации проанализируйте позиционирование бизнеса и его связь с ключевыми компетенциями, обоснуйте решения по стратегическому позиционированию компании.
Умения:	На основании информации о компании проведите анализ корпоративной миссии, философии и видения организации. Проанализируйте согласование интересов отдельных групп влияния при выборе приоритетов и стратегических целей организации.
Владения:	На основе имеющейся информации о деятельности компании предложите показатели оценки достижения стратегических целей компании

Наименование компетенции	Типовые задания
2017г	
ПКП-2 «Способность проводить маркетинговые исследования, изучать и прогнозировать спрос потребителей, анализировать маркетинговую информацию, конъюнктуру товарного рынка, интерпретировать полученные	<p align="center">Задание 1</p> <p>См. кейс «Кинотеатральный рынок России» после таблицы.</p> <p>1. Перечислите ключевые факторы успеха на российском кинотеатральном рынке. Какой из факторов успеха, по вашему мнению, является наиболее значимым в данной отрасли?</p> <p>2. Проведите анализ макроокружения компании «КАРО» на российском рынке. Какой из факторов макроокружения, по вашему мнению, оказывает наибольшее влияние на компанию?</p> <p>3. Проведите анализ микроокружения компании «КАРО» на российском рынке. Какой из факторов микроокружения, по вашему мнению, оказывает наибольшее влияние на компанию?</p>

результаты и использовать их для принятия управленческих решений»	
ПКН -5 «Владение методами стратегического и маркетингового анализа организаций (рынков, продуктов), разработки и осуществления стратегии организации»	<p>по теме: «Анализ микроокружения компании по модели «5 сил Портера»</p> <p>На примере конкретной коммерческой компании, которая работает на рынке Москвы и/или Московской области, проведите анализ микроокружения и оцените степень влияния на выбранную компанию следующих факторов:</p> <p>1) угроза со стороны существующих конкурентов (отметить количество и размеры конкурентов и уровень дифференциации продукции);</p> <p>2) угроза появления новых конкурентов (отметить наличие и высоту входных барьеров);</p> <p>3) угроза со стороны поставщиков (отметить количество поставщиков, ограниченность закупаемых фирмой ресурсов, издержки переключения с одного поставщика на другого);</p> <p>4) угроза со стороны потребителей (отметить возможности потребителей диктовать фирме свои условия, издержки потребителя на переключение с продукции одной фирмы на продукцию другой);</p> <p>5) угроза со стороны товаров-заменителей</p> <p>Сделайте вывод о том, какая из пяти сил конкуренции оказывает наиболее сильное влияние на деятельность компании.</p>
ИК-4 «Способность оформлять аналитические и отчетные материалы по результатам выполненной работы»	<p style="text-align: center;">Задание 1</p> <p style="text-align: center;">по теме: «Карта стратегических групп конкурентов компании Tez Tour»</p> <p>Задание:</p> <p>1. Определить наиболее значимые для потребителя параметры, которые влияют на выбор компании-туроператора.</p> <p>2. Построить 2 карты стратегических групп конкурентов компании Tez Tour и выделить группы со схожими параметрами, попадающие в одну стратегическую область.</p> <p>3. Сделайте вывод о наиболее вероятных конкурентах компании Tez Tour.</p>
СК - 3 «Способность к постановке целей и задач исследований, выбору оптимальных путей и методов их достижения»	<p style="text-align: center;">Задание 1</p> <p>См. кейс «Радищевская мануфактура» после таблицы.</p> <p>1. Сформулируйте проблемы, с которыми столкнулась компания.</p> <p>2. Оцените достоинства и недостатки каждого варианта развития компании.</p> <p>3. Какие виды стратегий соответствуют каждому варианту развития компании?</p> <p>4. Как вы думаете, какой вариант в итоге был выбран руководством компании?</p>
2018, 2019	
ПКН-3 Способность применять методы планирования и	<p>1. Применяет методы анализа внутренней и внешней среды бизнеса с определением зон конкурентного преимущества фирмы.</p> <p style="text-align: right;">Задание 1</p>

<p>выработки управленческих решений, а также использовать способы деятельности организации</p>	<p>См. кейс «Кинотеатральный рынок России» после таблицы.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Перечислите ключевые факторы успеха на российском кинотеатральном рынке. Какой из факторов успеха, по вашему мнению, является наиболее значимым в данной отрасли? 2. Проведите анализ макроокружения компании «КАРО» на российском рынке. Какой из факторов макроокружения, по вашему мнению, оказывает наибольшее влияние на компанию? 3. Проведите анализ микроокружения компании «КАРО» на российском рынке. Какой из факторов микроокружения, по вашему мнению, оказывает наибольшее влияние на компанию? <p>2. Использует методики расчета планов, программ и прогнозов на разных уровнях экономики с определением и оценкой их эффективности.</p> <p style="text-align: center;">Задание 2</p> <p>См. кейс «Анализ деятельности компании Coral Travel на рынке туристических услуг России» после таблицы.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. На основе данных табл. 1 определите тренды развития отрасли и сделайте прогноз развития рынка туристических услуг России. 2. На основе данных табл. 2 построить карту стратегических групп конкурентов – туроператоров. Обосновать выбор параметров для построения карты и сделать выводы по результатам группировки. 3. Каким образом вы бы сегментировали туристический рынок г. Москва? 4. Проведите PEST-анализ внешней среды компании Coral Travel. Какой из факторов макроокружения, по Вашему мнению, оказывает наибольшее влияние на компанию? 5. Перечислите основные риски в туристическом бизнесе и способы их снижения. 6. Проведите оценку ресурсов и способностей компании Coral Travel методом VRIO-анализа. Выявите устойчивые конкурентные преимущества компании. <p>3. Работает с прогнозными документами и планами организации, экономического развития отрасли, региона и экономики в целом.</p> <p style="text-align: center;">Задание 3</p> <p>Провести PESTE-анализ одной из предложенных сфер деятельности:</p> <ol style="list-style-type: none"> 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. <p>Примечания:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. По каждой группе факторов рассмотреть как положительное, так и отрицательное влияние на бизнес. 2. Анализ должен отражать текущее состояние в отрасли, т.е.
--	---

	<p>содержать описание современных факторов, а также прогноз их изменения в течение 2-5 лет.</p> <p>3. Границы анализа: Москва и Московская область.</p>
<p>ПКН-8 Владение методами стратегического и маркетингового анализа организаций (рынков, продуктов), разработки и осуществления стратегии организации с учетом запросов и заинтересованных сторон.</p>	<p>1. Использует знания в области теории и практики стратегического менеджмента с использованием аналитического инструментария.</p> <p style="text-align: center;">Задание 1</p> <p>по теме: «Анализ микроокружения компании по модели «5 сил Портера»</p> <p>На примере конкретной коммерческой компании, которая работает на рынке Москвы и/или Московской области, проведите анализ микроокружения и оцените степень влияния на выбранную компанию следующих факторов:</p> <p>6) угроза со стороны существующих конкурентов (отметить количество и размеры конкурентов и уровень дифференциации продукции);</p> <p>7) угроза появления новых конкурентов (отметить наличие и высоту входных барьеров);</p> <p>8) угроза со стороны поставщиков (отметить количество поставщиков, ограниченность закупаемых фирмой ресурсов, издержки переключения с одного поставщика на другого);</p> <p>9) угроза со стороны потребителей (отметить возможности потребителей диктовать фирме свои условия, издержки потребителя на переключение с продукции одной фирмы на продукцию другой);</p> <p>10) угроза со стороны товаров-заменителей</p> <p>Сделайте вывод о том, какая из пяти сил конкуренции оказывает наиболее сильное влияние на деятельность компании.</p> <p>2. Владеет методами принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организации.</p> <p style="text-align: center;">Задание 1</p> <p>См. кейс «Нечестная конкуренция» после таблицы.</p> <p>1. Кто, по вашему мнению, инициировал кампанию по дискредитации продукции британской фирмы?</p> <p>2. Разработайте стратегию выхода фирмы из кризиса.</p> <p>3. Какие тактические действия необходимо осуществить для реализации предложенной стратегии?</p> <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 style="text-align: center;">Задание 1</p> <p>См. кейс «Анализ деятельности компании Coral Travel на рынке туристических услуг России» после таблицы.</p> <p>1. На основе данных табл. 1 определите тренды развития отрасли и сделайте прогноз развития рынка туристических услуг России.</p> <p>2. На основе данных табл. 2 построить карту стратегических групп конкурентов – туроператоров. Обосновать выбор параметров для построения карты и сделать выводы по результатам группировки.</p> <p>3. Каким образом вы бы сегментировали туристический рынок г.</p>

	<p>Москва?</p> <p>4. Проведите PEST-анализ внешней среды компании Coral Travel. Какой из факторов макроокружения, по Вашему мнению, оказывает наибольшее влияние на компанию?</p> <p>5. Перечислите основные риски в туристическом бизнесе и способы их снижения.</p> <p>6. Проведите оценку ресурсов и способностей компании Coral Travel методом VRIO-анализа. Выявите устойчивые конкурентные преимущества компании.</p>
<p>УК-10 Способность осуществлять поиск, критически анализировать, обобщать и систематизировать информацию, подход для решения поставленных задач</p>	<p>1. Четко описывает состав и структуру требуемых данных и информации, грамотно реализует процессы их сбора, обработки и интерпретации Задание 1 См. пример домашнего творческого задания (п. 6.2).</p> <p>2. Обосновывает сущность происходящего, выявляет закономерности, понимает природу вариабельности Задание 1 См. пример домашнего творческого задания (п. 6.2).</p> <p>3. Формулирует признак классификации, выделяет соответствующие ему группы однородных «объектов», идентифицирует общие свойства элементов этих групп, оценивает полноту результатов классификации, показывает прикладное назначение классификационных групп. Задание 1 по теме: «Карта стратегических групп конкурентов компании Tez Tour» Задание: 4. Определить наиболее значимые для потребителя параметры, которые влияют на выбор компании-туроператора. 5. Построить 2 карты стратегических групп конкурентов компании Tez Tour и выделить группы со схожими параметрами, попадающие в одну стратегическую область. 6. Сделать вывод о наиболее вероятных конкурентах компании Tez Tour.</p> <p>4. Грамотно, логично, аргументировано формирует собственные суждения и оценки. Отличает факты от мнений, интерпретаций, оценок и т.д. в рассуждениях других участников деятельности.</p> <p>5. Аргументированно и логично представляет свою точку зрения посредством и на основе системного описания. Задание 1 Примеры вопросов для обсуждения на семинарских занятиях: 1) Роль стратегического менеджмента в управлении современной организацией. 2) Преимущества стратегического менеджмента. 3) Недостатки и ограничения стратегического менеджмента. 4) Проблемы стратегического управления в России. 5) Необходимые условия успешной реализации стратегии. 6) Трудности в осуществлении стратегического плана и их</p>

	<p>причины.</p> <p>7) Проблемы информационного обеспечения стратегических управленческих решений.</p>
<p>УК-11</p> <p>Способность к постановке целей и задач исследований, выбору оптимальных путей и методов их достижения</p>	<p>1. Аргументированно переходит от первоначальной субъективной формулировки проблемы к целостному структурированному описанию проблемной ситуации.</p> <p>2. Обосновывает системную формулировку цели и постановку задачи управления.</p> <p>3. Взвешенно и системно подходит к анализу ситуации, формулировке критериев и условий выбора.</p> <p>4. Критически переосмысливает свой выбор, сопоставляя с альтернативными подходами. Оценивает последствия принимаемых решений, учитывая неочевидные цепочки «последствия последствий» («причины причин») и контурные связи.</p> <p style="text-align: center;">Задание 1</p> <p>См. кейс «Радищевская мануфактура» после таблицы.</p> <p>1. Сформулируйте проблемы, с которыми столкнулась компания.</p> <p>2. Оцените достоинства и недостатки каждого варианта развития компании.</p> <p>3. Какие виды стратегий соответствуют каждому варианту развития компании?</p> <p>4. Как вы думаете, какой вариант в итоге был выбран руководством компании?</p> <p>5. Корректно использует процедуры целеполагания, декомпозиции и агрегирования, анализа и синтеза при решении практических задач управления и подготовке аналитических отчетов.</p> <p>6. Логично, последовательно и убедительно излагает в отчете цели, задачи, теорию и методологию исследования, результаты и выводы.</p> <p style="text-align: center;">Задание 1</p> <p>Подготовить статью (для профилей «Менеджмент в спорте» и «Управление бизнесом» – написать курсовую работу) по проблематике стратегического управления на примере конкретной организации. Примерные темы научного исследования:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Проблемы и трудности стратегического управления. 2) Оценка и контроль выполнения стратегии. 3) Необходимость поддержания баланса между организацией и внешней средой. 4) Анализ конкурентных преимуществ фирмы. 5) Лидерство в минимизации издержек производства. 6) Базисные (эталонные) стратегии развития бизнеса. 7) Анализ организационной структуры с позиции выполнения стратегии фирмы. 8) Роль организационной культуры в реализации стратегии. 9) Позиционирование фирмы на рынке. 10) Разработка корпоративной стратегии. 11) Стратегии разработки новых товаров. 12) Основные направления анализа конкурентов и их будущие цели.

	13) Рыночная власть покупателей. 14) Прогнозирование стратегических последствий принимаемых решений. 15) PEST-анализ тенденций, имеющих существенное значение для стратегии организации. 16) Риск, связанный с реализацией стратегии дифференциации. 17) Стратегические недостатки вертикальной интеграции. 18) Функции стратегического контроллинга. 19) Мотивация стратегических изменений. 20) Развитие стратегического потенциала организации.
--	---

Кейс «Кинотеатральный рынок России»

Отрывок из интервью гендиректора «КАРО» Ника Глушко корреспонденту газеты «Коммерсант»:

— «Каро» – третья в России киносеть по числу залов. Если сравнивать с позициями компании пару лет назад, вы находились примерно на том же месте с тем же количеством залов. Правда, и у конкурентов позиции существенно не менялись. Почему киносети стагнируют?

— Макроэкономические факторы, скачки курса валют и санкции напрямую повлияли на наш бизнес. Большинство наших кинотеатров расположены в торговых центрах, где стоимость аренды выплачивается в долларах или евро. В ситуации, когда доллар до кризиса стоил 30 руб., а сейчас – 65 руб., бизнес-модель, при которой кинотеатры остаются рентабельными, принципиально меняется. Одновременно с этим снизилась покупательская активность населения, в особенности в затратах на одежду и развлечения. Курс валют повлиял на капитальные вложения – закупку импортируемого оборудования, включая проекторы, звуковые системы, сиденья, экраны, и для большинства киносетей инвестиции становятся чрезвычайно затратными. В нашем случае стоимость открытия одного зала удвоилась, в то время как доход, который мы продолжаем получать в рублях, остается на том же уровне. За последние два с половиной года было заморожено строительство огромного количества торговых центров, потому что девелоперы тоже кредитуются в валюте. И, конечно, инвестиции на развитие, которые были запланированы, стали неподъемными для бизнеса.

— Насколько, на ваш взгляд, эффективна господдержка киноиндустрии сейчас, чего в ней не хватает?

— Министерство работает над решением проблем киноиндустрии, но они крайне сложны и их решение требует всеобъемлющего подхода, который будет включать совместную работу с госструктурами и всеми игроками в киноиндустрии. Я уже говорил, что пиратство – очень большая проблема в России. Ее вполне возможно решить, но это потребует огромных усилий всех участников процесса. Как только проблема пиратства будет решена, мы незамедлительно увидим положительный эффект для всех участников рынка. Мы уже обсуждали с Минкультом вопрос получения доступа к большему числу российских фильмов и альтернативному контенту, чтобы показывать эти фильмы в кинотеатрах по всей России – образно говоря, «принести их в народ». Что касается карательных мер, включая введение дополнительных налогов, они приведут только к дальнейшему снижению спроса и последующему закрытию небольших кинотеатров.

Вопросы:

1. Перечислите ключевые факторы успеха на российском кинотеатральном рынке. Какой из факторов успеха, по вашему мнению, является наиболее значимым в данной отрасли?

2. Проведите анализ макроокружения компании «КАРО» на российском рынке. Какой из факторов макроокружения, по вашему мнению, оказывает наибольшее влияние на компанию?

3. Проведите анализ микроокружения компании «КАРО» на российском рынке. Какой из факторов микроокружения, по вашему мнению, оказывает наибольшее влияние на компанию?

Кейс «Анализ деятельности компании «Coral Travel» на рынке туристических услуг России»

Туроператор – это юридическое лицо, которое формирует, продвигает и реализует туристский продукт (турпродукт). Лицензирование туроператорской деятельности в России отменено. Лицензию туроператора заменяет необходимость числиться в Реестре туроператоров. Согласно данным с сайта Ростуризма, компания-туроператор, для того, чтобы осуществлять свою деятельность легально, должна обладать следующими признаками:

- 1) быть российским юридическим лицом;
- 2) числиться в Едином федеральном реестре туроператоров;
- 3) иметь документ о финансовом обеспечении (финансовые гарантии) – договор, заключенный со страховой компанией, имеющей соответствующую лицензию.

Минимальный размер финансовых гарантий для туроператора по выездному туризму – 30 млн. руб. Размер страховых премий колеблется в рамках 0,4-0,8%, но для новой компании он ближе к максимальной границе.

Кроме того, с 1 января 2017 года вступил в силу закон, по которому в России ужесточаются требования к туроператорам, продающим туры за рубеж.

Во-первых, отныне туроператоры должны будут перечислять деньги в два фонда – резервный, при организации «Турпомощь» и фонд персональной ответственности. Такая норма введена для того, чтобы повысить защищенность туристов. На 100% компенсацию сгоревших туров из фонда персональной ответственности смогут претендовать те, кто купил путевку, но по вине туроператора не вылетел на отдых. А резервный фонд «Турпомощи» будут задействовать для того, чтобы вернуть на родину россиян, находящихся за границей, рассказали «Российской газете» в Ростуризме.

При этом новые правила не должны повлиять на стоимость туров. «Реальность такова, что туроператоры борются за потребителя, особенно с учетом того, что все больше туристов самостоятельно организуют свой отдых. Не думаю, что они будут повышать цены, чтобы компенсировать возросшие расходы», – отметил Юрий Барзыкин.

Второй важный момент вступившего в силу закона касается ужесточения административной ответственности туроператоров за нарушение законодательства. Если говорить совсем простым языком, то руководителя или главного бухгалтера, совершивших прокол, дисквалифицируют, и они больше не смогут заниматься туроператорской деятельностью, отметил Александр Осауленко.

Третий момент связан с тем, что с 1 января 2017 г. законодательно закреплены конкретные полномочия в сфере туризма на федеральном, региональном уровнях, а также права муниципальных образований. «Это позволит регионам закладывать средства в региональных бюджетах на необходимые направления развития туризма. Для потребителя появятся новые возможности для отдыха, будет повышаться качество и безопасность туруслуг», – резюмировал Юрий Барзыкин.

Таблица 1 – Отдельные показатели деятельности турфирм 2009-2017 гг.

Показатели	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Число туристских фирм (на конец года) - всего	10266	10773	11324	11614	11893	12395	13580
в том числе занимались:							
туроператорской деятельностью	548	463	478	445	349	549	723
туроператорской и турагентской деятельностью	1351	1441	1362	1306	1159	1479	1723
турагентской деятельностью	7787	8265	8936	9307	9701	9300	11134
Число реализованных населению турпакетов – всего, тыс.	4427	4763	5384	4384	4024	3352	4390
из них гражданам России:							
по территории России	929	905	969	992	1331	1529	1552
по зарубежным странам	3326	3738	4240	3253	2482	1625	2605
Стоимость реализованных населению турпакетов – всего, млн. руб.	175366	208118	249898	243453	239554	192624	281229
из них гражданам России:							
по территории России	21265	22746	23876	25444	50517	49166	52290
по зарубежным странам	152610	183309	222002	214308	183970	138120	222171

Бренд Coral Travel представлен на рынке с 1995 года. Сегодня оператор предлагает лучшие курорты и отели в 35 странах мира. Идет постоянная работа по открытию новых направлений. Туроператор организует групповые и индивидуальные туры FIT (сокр. от англ. foreign independent tour – зарубежный индивидуальный тур) на базе собственных чартерных программ и регулярных рейсов, занимается развитием инсентив-, конгресс-, спортивного и других видов туризма, а также активно продает авиабилеты в онлайн.

Программы авиаперевозок осуществляются на чартерной и регулярной основе из всех аэропортов Москвы и более чем из 40 городов Российской Федерации.

Миссия Coral Travel заключается в том, чтобы максимально способствовать созданию цивилизованного туристского рынка, где отношения в цепочке клиент – агент – оператор основаны на взаимном доверии и уважении. Конечная цель деятельности компании – сделать качественный отдых доступным для всех категорий населения страны.

Таблица 2 – Характеристика основных игроков на рынке выездного туризма России

Туроператоры	Coral travel	TUI	TEZ tour	NTK-Intourist	Pegas Touristik	ANEX tour
Год основания	1992	2009	1994	1929/2007	1994	1996
Количество направлений	28	более 20	20	23	22	23
Доля недовольных клиентов	1,66%	1,95%	1,07%	7,14%	5,62%	7,25%
Размер финансовых гарантий	110 млн. руб.	121 млн. руб.	100 млн. руб.	46 млн. руб.	220 млн. руб.	100 млн. руб.
Агентская сеть под брендом ТО	более 500	более 500	394	135	более 500	309
Собственный авиаперевозчик	да	да	нет	нет	да	да
Договоренности с авиа-компаниями	14	8	25	8	9	3

Компания уделяет большое внимание клиентоориентированности и практикует в своей работе комплексный подход к качеству. Это означает качество во всем, начиная с предлагаемого продукта и заканчивая работой сотрудников всех подразделений Coral Travel. Благодаря этому визитной карточкой компании Coral Travel является неизменно высочайшее качество предоставляемых услуг.

Каждый агент, приобретая продукт Coral Travel, может быть уверен, что его клиенту будут предоставлены только качественные услуги, тщательно проверенные и отобранные экспертами компании Coral Travel. Именно поэтому продукт, предлагаемый на рынке под маркой Coral, является в глазах потребителей и партнеров синонимом надежности и качества.

Бренд Coral Travel позиционируется на российском рынке как марка надежности и качества, что накладывает особую ответственность на деятельность компании и является стимулом для дальнейшего развития и совершенствования.

Задания:

1. На основе данных табл. 1 определите тренды развития отрасли и сделайте прогноз развития рынка туристических услуг России.
2. На основе данных табл. 2 построить карту стратегических групп конкурентов – туроператоров. Обосновать выбор параметров для построения карты и сделать выводы по результатам группировки.
3. Каким образом вы бы сегментировали туристический рынок г. Москва?
4. Проведите PEST-анализ внешней среды компании Coral Travel. Какой из факторов макроокружения, по Вашему мнению, оказывает наибольшее влияние на компанию?
5. Перечислите основные риски в туристическом бизнесе и способы их снижения.

6. Проведите оценку ресурсов и способностей компании Coral Travel методом VRIO-анализа. Выявите устойчивые конкурентные преимущества компании.

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 (прядение, 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 компании?
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?

Примерный перечень вопросов к экзамену

1. Понятие и сущность стратегии, её роль в управлении социально-экономическими системами.
2. Стратегический менеджмент как функция управления. Достоинства и недостатки стратегического менеджмента.
3. Основные проблемы стратегического управления в России.
4. Понятие, природа и источники конкурентного преимущества.
5. Философия, видение, миссия и ценности коммерческой организации.
6. Виды целей и их приоритетность. SMART – принцип.
7. Взаимосвязь стратегических целей и особенности построения «дерева целей». Ключевые пространства по П.Друкеру.
8. Понятие стратегической бизнес единицы. Пирамида стратегий, её модификации для многопрофильной и монопрофильной организации.
9. Стратегии отдельного бизнеса. Стратегии корпоративного уровня.

10. Типология стратегий (рост, стабилизация, сокращение). Типовые (эталонные) стратегии.
11. Конкурентные стратегии: виды и особенности конкурентных стратегий (классические стратегии М.Портера).
12. Ресурсная концепция стратегического менеджмента.
13. Корневые (ключевые) и отличительные компетенции, их взаимосвязь. Роль компетенций в процессе формирования и реализации стратегии.
14. Стратегический анализ макросреды и окружения (PESTEL-анализ).
15. Конкурентные силы. Модель пяти сил Портера.
16. Оценка привлекательности отрасли и рынка. Матрица конкурентного профиля рынка.
17. Анализ стратегических групп.
18. Диагностика компании: цели, принципы и методы.
19. Факторы конкурентоспособности: эффект масштаба, эффект размаха, эффект обучения.
20. Критические (ключевые) факторы успеха.
21. Цепочки и сети ценностей: ценности, создаваемые компанией и ее партнерами. Модель Портера: анализ издержек и ценности.
22. Сильные и слабые стороны компании. SNW-анализ.
23. Понятие бенчмаркинга. Виды стандартов, их достоинства и недостатки. Этапы проведения бенчмаркинга.
24. Проблема разрыва между заявленной стратегией и результатами. GAP-анализ.
25. SWOT-анализ: методика проведения, достоинства и недостатки.
26. Суть и метод портфельного анализа. Выбор критериев.
27. Методика применения и особенности матрицы БКГ, матрицы GE/McKinsey, матрицы ADL/LC.
28. Матрица Ансоффа и модель Томпсона-Стрикленда: методика построения и направления использования.
29. Организация реализации стратегии: основные этапы реализации стратегии и объекты стратегических изменений.
30. Концепции сбалансированных показателей (Balanced Scorecard) и ключевых показателей эффективности. Стратегические карты.
31. Стратегические изменения. Модель 7S McKinsey.
32. Управление в условиях стратегических изменений: индивидуальное и групповое сопротивление изменениям. Источники и сила сопротивления, управление сопротивлением.

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

Основная литература:

1. 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> (дата обращения: 01.10.2019). — Текст : электронный.
2. Попов, С. А. Стратегический менеджмент: актуальный курс : учебник для бакалавриата и магистратуры / С. А. Попов. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 481 с. — (Бакалавр и магистр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-09665-1. — ЭБС Юрайт. — URL: <https://www.biblio-online.ru/bcode/428315> (дата обращения: 01.10.2019). - Текст : электронный.
3. 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.

Дополнительная литература:

4. Зуб, А.Т. Стратегический менеджмент: учебник и практикум для академического бакалавриата / А. Т. Зуб. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 375 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-03013-6. — ЭБС Юрайт. — URL: <https://www.biblio-online.ru/bcode/432044> (дата обращения: 01.10.2019). - Текст: электронный.
5. Маркова В.Д. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений: справочное пособие / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова - Москва: Инфра-М, 2012, 2014. - 320 с. - Текст: непосредственный. - То же. - 2019. — ЭБС Znanium.com. - URL: <http://znanium.com/catalog/product/1003258>. - Текст: электронный.

6. Розанова, Н. М. Конкурентные стратегии современной фирмы: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Н. М. Розанова. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 343 с. — (Бакалавр и магистр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-05140-7. — ЭБС Юрайт. — URL: <https://www.biblio-online.ru/bcode/434039> (дата обращения: 01.10.2019). - Текст: электронный.
7. 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://lib.alpinadigital.ru/ru/library/book/421>, <http://znanium.com/catalog/product/925066>
8. 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> (дата обращения: 01.10.2019). — Текст: электронный.

9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной 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. Деловая онлайн-библиотека Alpina Digital <http://lib.alpinadigital.ru/>
7. Научная электронная библиотека eLibrary.ru <http://elibrary.ru>

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

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

Интернет-ресурсы

Адрес	Название ресурса
https://www.kommersant.ru	Сайт Издательского Дома «Коммерсант»
https://www.vedomosti.ru	Электронное периодическое издание «Ведомости»
http://expert.ru	Деловой еженедельный журнал «Эксперт». Раздел «Экономика»
https://secretmag.ru	Интернет-журнал о бизнесе «Секрет фирмы»
https://www.forbes.ru	Финансово-экономический журнал «Forbs Russia»
https://www.e-executive.ru	Портал деловой информации «Executive.ru»
https://www.intalev.ru	Сайт группы компаний «ИНТАЛЁВ»
https://cfin.ru	Интернет-проект «Корпоративный менеджмент». Библиотека управления
https://www.balancedscorecard.org/BSC-Basics/About-the-Balanced-Scorecard	Сайт The Balanced Scorecard Institute (BSI)
http://www.betec.ru	Информационно-методические материалы по построению систем управления, примеры бизнес – моделей и процессов предприятий

10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Студентам необходимо:

1. Ознакомиться с содержанием рабочей программы дисциплины (далее - РПД), с целями и задачами дисциплины, ее связями с другими дисциплинами образовательной программы. РПД, а также все методические разработки по данной дисциплине имеются на образовательном портале и сайте Департамента менеджмента.

2. Ознакомиться с графиком консультаций преподавателей Департамента менеджмента.

Методические рекомендации по выполнению различных форм самостоятельных домашних заданий

Продуктивность усвоения учебного материала во многом определяется интенсивностью и качеством самостоятельной работы студента. Самостоятельная работа предполагает формирование культуры умственного

труда, самостоятельности и инициативы в поиске и приобретении знаний; закрепление знаний и навыков, полученных на всех видах учебных занятий; подготовку к предстоящим занятиям, экзаменам; выполнение контрольных, рефератов.

Самостоятельный труд развивает такие качества, как организованность, дисциплинированность, волю, упорство в достижении поставленной цели, вырабатывает умение анализировать факты и явления, учит самостоятельному мышлению, что приводит к развитию и созданию собственного мнения, своих взглядов. Умение работать самостоятельно необходимо не только для успешного усвоения содержания учебной программы, но и для дальнейшей творческой деятельности.

Основу самостоятельной работы студента составляет работа с учебной и научной литературой. Из опыта работы с книгой (текстом) следует определенная последовательность действий, которой целесообразно придерживаться. Сначала прочитать весь текст в быстром темпе. Цель такого чтения - в том, чтобы создать общее представление об изучаемом (не запоминать, а понять общий смысл прочитанного). Затем прочитать вторично, более медленно, чтобы в ходе чтения понять и запомнить смысл каждой фразы, каждого положения и вопроса в целом.

К выполнению заданий для самостоятельной работы предъявляются следующие требования: задания должны выполняться самостоятельно и представляться в срок, а также соответствовать установленным требованиям по оформлению.

При подготовке самостоятельных заданий студентам следует:

- руководствоваться графиком самостоятельной работы, определенным РПД;
- выполнять все плановые задания, выданные преподавателем для самостоятельной подготовки, разбирать на семинарах и консультациях неясные вопросы.

Методические рекомендации по подготовке сообщений и докладов.

Одной из форм самостоятельной работы студента является подготовка сообщений и докладов, для обсуждения их на семинарском занятии.

Цель сообщений и доклада - развитие у студентов навыков аналитической работы с научной литературой, анализа дискуссионных научных позиций, аргументации собственных взглядов. Подготовка научных докладов также развивает творческий потенциал студентов.

Темы докладов определяются преподавателем и распределяются между студентами с учетом их интересов. Доклад готовится под руководством преподавателя, который ведет практические (семинарские) занятия.

Рекомендации студенту:

- перед началом работы по написанию доклада с преподавателем согласовывается структура доклада, выделяются вопросы, на которые следует обратить особое внимание (при подготовке доклада по применению нормативных документов, регламентирующих отдельные вопросы реализации кризис- диагностики), по проблемным и дискуссионным теоретическим вопросам согласовать литературу, на основе которой будут выстраиваться основные положения доклада, а также обсудить ключевые вопросы, которые следует раскрыть в докладе;

- выступить на семинарском занятии с 10-15 минутной презентацией своего доклада, ответить на вопросы студентов группы.

Требования:

- к оформлению доклада в форме презентации. На титульном листе указывается наименование учебного заведения, название кафедры, наименование дисциплины, тема доклада, ФИО студента;

- к структуре доклада - оглавление, введение (указывается актуальность, цель и задачи), основная часть, выводы автора, список литературы (не менее 5 позиций). Объем согласовывается с преподавателем. В конце работы ставится дата ее выполнения и подпись студента, выполнившего работу.

Общая оценка за доклад учитывает содержание доклада, его презентацию, а также ответы на вопросы.

11. Перечень информационных технологий, используемых для осуществления образовательного процесса по дисциплине и необходимого программного обеспечения и информационно – справочных систем

11.1 Комплект лицензионного программного обеспечения:

- Windows Microsoft office (Word, Excel, PowerPoint)
- Антивирус ESET ENDPOINT SECURITY

11.2 Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы:

- «Консультант Плюс», «Гарант» (можно еще дописать, то, что по договору)

11.3 Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации – не предусмотрено

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

Для осуществления образовательного процесса в рамках дисциплины необходимо наличие специальных помещений.

Специальные помещения представляют собой учебные аудитории для проведения лекций, семинарских и практических занятий, 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 должны быть укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории.

Проведение лекций и семинаров в рамках дисциплины осуществляется в помещениях:


- оснащенных демонстрационным оборудованием;
- оснащенных компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет»;
- обеспечивающих доступ в электронную информационно-образовательную среду университета.

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

АЛТАЙСКИЙ ФИЛИАЛ

УТВЕРЖДАЮ

Директор филиала

 В.А. Иванова

«02» сентября 2020 г.

ПРИЛОЖЕНИЕ К РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Стратегический менеджмент

(наименование дисциплины)

Направление подготовки

38.03.02 «Менеджмент»

Профиль(и)/направленность

«Финансовый менеджмент»

Ответственный за актуализацию

РПД

Межина М.В.

Год утверждения РПД

2019 г.

СОДЕРЖАНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ

1. Объем дисциплины в зачетных единицах и академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся (в семестре, в сессию).....	3
2. Содержание практических и семинарских занятий.....	4
3. Учебно-методическое обеспечение для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине.....	8
4. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине	11
5. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины	17
6. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины.....	18
7. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины..	19
8. Перечень информационных технологий, используемых для осуществления образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем.....	19
8.1. Комплект лицензионного программного обеспечения.....	19
8.2. Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы.....	19
8.3. Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации.....	19
9. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине	20

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

Для студентов направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профиль подготовки бакалавров «Финансовый менеджмент», очная форма обучения

Вид учебной работы по дисциплине	Всего (в часах)	Семестр 5 (в часах)	Семестр 6 (в часах)
Общая трудоёмкость дисциплины	216	108	108
Аудиторные занятия:	84	34	50
- Лекции	32	16	16
- Практические и семинарские занятия, в т.ч.	52	18	34
- занятия в интерактивных формах	26	9	17
Самостоятельная работа	132	74	58
- в семестре	96	74	22
- в сессию	36	-	36
Вид текущего контроля	ДТЗ	ДТЗ	
Вид промежуточной аттестации	Зачет, экзамен	Зачёт	экзамен

Учебно-тематический план (направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» профиль «Финансовый менеджмент», очная форма обучения)

№ п/п	Наименование раздела (темы) дисциплины	Трудоемкость в часах						Формы текущего контроля успеваемости
		Всего часов	Аудиторная работа				Самосто я- тель ная работа	
			Обща я	Лекции	Практич еские или семинар ские зая ния	Занятия в интеракти вных формах		
1	Тема 1. Стратегия и стратегический менеджмент	23	10	4	6	3	13	опрос студентов по заранее выданным вопросам.
2	Тема 2. Видение, миссия и стратегические цели организации .	20	10	4	6	3	10	опрос студентов по заранее выданным вопросам.

3	Тема 3. Корпоративные и конкурентные стратегии.	22	12	4	8	4	10	Представление презентаций по созданной организации
4	Тема 4. Стратегический анализ внешней среды.	20	10	4	6	3	10	опрос студентов по заранее выданным вопросам. проведение деловой игры
5	Тема 5. Стратегический анализ внутренней среды.	25	12	4	8	4	13	Устный опрос, представление в виде презентаций разработанного бизнес—плана.
6	Тема 6 Стратегический выбор. Разработка стратегии.	18	8	4	6	3	10	
7	Тема 7. Реализация стратегии.	18	8	4	4	2	10	
8	Тема 8. Портфельный анализ диверсифицированной компании	16	6	4	4	2	10	
9	Тема 9. Управление стратегическими изменениями	18	8	2	4	2	10	
	Работа в семестре	180	84	32	52	26	96	
	Экзамен	36	-	-	-	-	36	
	ВСЕГО:	216	84	32	52	26	132	

2. Содержание практических и семинарских занятий

Для очной формы обучения профиль «Финансовый менеджмент»

Тема 1. Стратегия и стратегический менеджмент

Форма текущего контроля успеваемости – опрос студентов по заранее выданным вопросам.

Вопросы к семинарскому занятию:

1. Стратегия: понятия и термины. Стратегия как предмет изучения.
2. Роль стратегии в управлении социально-экономическими системами. Краткая история возникновения и развития малого бизнеса в экономически развитых странах России.

3. Философия развития коммерческой организации. Стратегическое планирование. Экономические и социальные функции малого бизнеса.
4. Стратегические решения. Стратегия: «5П» по Г. Минцбергу. Роль малого бизнес в экономике зарубежных стран.
5. Стратегический менеджмент как функция управления. Стратегические позиция и возможности.

Тема 2. Видение, миссия и стратегические цели организации.

Форма текущего контроля успеваемости – опрос студентов по заранее выданным вопросам.

Вопросы к семинарскому занятию:

1. Видение, миссия и ценности коммерческой организации. Качественные характеристики малого предпринимательства.
2. Отражение в видении, миссии и ценностях организации интересов заинтересованных лиц.
3. Стратегия и корпоративная культура.
4. Методические основы формирования стратегических целей организации.
5. Виды целей и их приоритетность. SMART – принцип.
6. Взаимосвязь стратегических целей. Стратегические карты.

Тема 3. Корпоративные и конкурентные стратегии

Форма текущего контроля успеваемости – опрос студентов по заранее выданным вопросам, представление презентаций по созданной организации.

Вопросы к семинарскому занятию:

1. Понятие стратегической бизнес единицы. Стратегии отдельного бизнеса.
2. Стратегии корпоративного уровня. Типология стратегий (рост, стабилизация, сокращение). Определение структуры источников финансирования.
3. Типовые (эталонные) стратегии. Конкурентные стратегии: виды и особенности конкурентных стратегий.
4. Источники стратегических возможностей: ресурсы и компетенции. Уникальность и ценность ресурсов и способностей.

5. Ресурсная концепция стратегического менеджмента.
6. Способности организации и устойчивые конкурентные преимущества.
7. Корневые, ключевые и отличительные компетенции. Динамические способности.

Тема 4. Стратегический анализ внешней среды.

Форма текущего контроля успеваемости – опрос студентов по заранее выданным вопросам, проведение деловой игры.

Вопросы к семинарскому занятию:

1. Цели, задачи, направления и этапы стратегического анализа внешней и внутренней среды компании. Механизм формирования затрат и методы ценообразования в сфере малого предпринимательства.
2. Стратегический анализ макросреды и окружения. Факторы внешней среды: социально-демографический, технологический, экономический, экологический, политический, правовой и этнические. Особенности бухгалтерского учета и налогообложения на малых предприятиях. Специальные налоговые режимы.
3. Ситуационный анализ: принципы организации и этапы проведения.
4. Модели конкурентного анализа: модели расширенной конкуренции и детерминантов международной конкурентоспособности
5. Анализ стратегических групп. Возможности и угрозы

Тема 5. Стратегический анализ внутренней среды.

Форма текущего контроля успеваемости – опрос студентов по заранее выданным вопросам, представление разработанных бизнес-планов

Вопросы к семинарскому занятию:

1. Диагностика компании: цели, принципы и методы.
2. Факторы конкурентоспособности: эффект масштаба, эффект размаха, эффект обучения. Характеристика выпускаемой продукции и оказываемых услуг.
3. Критические факторы успеха. Методика VRIO – анализ уникальности и ценности ресурсов, способностей и компетенций.

4. Факторы, характеризующие потенциал и компетенции компании.
5. Концепции менеджмента и маркетинга, ориентированные на создание ценности.
6. Сильные и слабые стороны компании. SNW – анализ. Методика SWOT-анализа. GAP-анализ

Тема 6. Стратегический выбор. Разработка стратегии

Форма текущего контроля успеваемости – опрос студентов по заранее выданным вопросам.

Вопросы к семинарскому занятию:

1. Суть и метод портфельного анализа. Выбор критериев.
2. Теоретические положения методик портфельного анализа.
3. Классификация моделей портфельного анализа.
4. Оценка инвестиционной привлекательности стратегических бизнес единиц с помощью матриц портфельного анализа

Тема 7. Реализация стратегии

Форма текущего контроля успеваемости – опрос студентов по заранее выданным вопросам.

Вопросы к семинарскому занятию:

1. Организация реализации стратегии: основные этапы реализации стратегии и объекты стратегических изменений.
2. Формирование политики и поддерживающих стратегий.
3. Проблема разрыва между заявленной стратегией и результатами.
4. Инструменты обеспечения единства стратегической и операционной деятельности. Концепции TQM и управление эффективностью бизнеса.
5. Оценка достижения стратегических целей.
6. Показатели как индикаторы достижения стратегических целей. Опережающие и запаздывающие показатели.
7. Концепции сбалансированных показателей (Balanced ScoreCard) и ключевых показателей эффективности.

Тема 8. Портфельный анализ диверсифицированной компании

Форма текущего контроля успеваемости – опрос студентов по заранее выданным вопросам.

Вопросы к семинарскому занятию:

1. Суть и метод портфельного анализа. Выбор критериев.
2. Теоретические положения методик портфельного анализа.
3. Классификация моделей портфельного анализа.
4. Методика применения и особенности матрицы БКГ, матрицы GE/Mc Kinsey, матрицы ADL/LC.
5. Оценка инвестиционной привлекательности стратегических бизнес единиц с помощью матриц портфельного анализа.

Тема 9. Управление стратегическими изменениями

Форма текущего контроля успеваемости – опрос студентов по заранее выданным вопросам.

Вопросы к семинарскому занятию:

1. Стратегические изменения. Модель 7S McKinsey.
2. Организационная структура как объект изменений. Преобразование организационной культуры.
3. Стратегический контроль.
4. Управление в условиях стратегических изменений: индивидуальное и групповое сопротивление изменениям: человеческий фактор, источники и сила сопротивления, управление сопротивлением.

3. Учебно-методическое обеспечение для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

Формы внеаудиторной самостоятельной работы для очной формы обучения профиль «Финансовый менеджмент»

Наименование разделов, тем, входящих в дисциплину	Формы внеаудиторной самостоятельной работы	Трудоемкость, в часах (заочное)	Указание разделов, тем, вопросов, отводимых на самостоятельное освоение обучающимися
1	2	3	4
Тема 1. Стратегия и стратегический менеджмент	Более глубокое изучение теоретических вопросов по теме занятия, работа с учебной (основной и дополнительной), справочной литературой, Интернет-ресурсами. Подготовка к семинарскому занятию по вопросам, указанным в п. 2.	13	Тема 1. Стратегия: понятия и термины. Стратегия как предмет изучения. Роль стратегии в управлении социально-экономическими системами. Краткая история возникновения и развития малого бизнеса в экономически развитых странах России. Философия развития коммерческой организации. Стратегическое планирование <i>повторение рассмотренных вопросов на лекции</i>
Тема 2 Видение, миссия и стратегические цели организации.	Более глубокое изучение теоретических вопросов по теме занятия, работа с учебной (основной и дополнительной), справочной литературой, Интернет-ресурсами. Подготовка к семинарским занятиям по вопросам, указанным в п. 2.	10	Тема 2 Видение, миссия и ценности коммерческой организации. Качественные характеристики малого предпринимательства. Отражение в видении, миссии и ценностях организации интересов заинтересованных лиц. Стратегия и корпоративная культура <i>повторение рассмотренных вопросов на лекции.</i>
Тема 3. Корпоративные и конкурентные стратегии	Более глубокое изучение теоретических вопросов по теме занятия, работа с учебной (основной и дополнительной), справочной литературой, Интернет-ресурсами. Подготовка к семинарскому занятию по вопросам, указанным в п. 2.	10	Тема 3 Понятие стратегической бизнес единицы. Стратегии отдельного бизнеса. Стратегии корпоративного уровня. Типология стратегий (рост, стабилизация, сокращение). Определение структуры источников финансирования. Типовые (эталонные) стратегии. Конкурентные стратегии: виды и особенности конкурентных стратегий <i>Подготовка презентаций предприятия.</i>
Тема 4. Стратегический анализ внешней среды	Более глубокое изучение теоретических вопросов по теме занятия, работа с учебной (основной и дополнительной), справочной литературой,	10	Тема 4. Цели, задачи, направления и этапы стратегического анализа внешней и внутренней среды компании. Механизм формирования затрат и методы ценообразования в

	Интернет-ресурсами.		сфере малого предпринимательства. Стратегический анализ макросреды и окружения. Факторы внешней среды: социально-демографический, технологический, экономический, экологический, политический, правовой и этнические. Особенности бухгалтерского учета и налогообложения на малых предприятиях. Специальные налоговые режимы. <i>повторение рассмотренных вопросов на лекции</i>
Тема 5 Стратегический анализ внутренней среды.	Более глубокое изучение теоретических вопросов по теме занятия, работа с учебной (основной и дополнительной), справочной литературой, Интернет-ресурсами.	13	Тема 5.Диагностика компании: цели, принципы и методы. Факторы конкурентоспособности: эффект масштаба, эффект размаха, эффект обучения. Характеристика выпускаемой продукции и оказываемых услуг. Критические факторы успеха. Методика VRIO – анализ уникальности и ценности ресурсов, способностей и компетенций. <i>Подготовка презентации бизнес-плана</i>
Тема 6 Стратегический выбор. Разработка стратегии	Более глубокое изучение теоретических вопросов по теме занятия, работа с учебной (основной и дополнительной), справочной литературой, Интернет-ресурсами.	10	Тема 6 Суть и метод портфельного анализа. Выбор критериев. Теоретические положения методик портфельного анализа. Классификация моделей портфельного анализа. <i>Подготовка презентации бизнес-плана</i>
Тема 7 Реализация стратегии	Более глубокое изучение теоретических вопросов по теме занятия, работа с учебной (основной и дополнительной), справочной литературой, Интернет-ресурсами.	10	Тема 7 Организация реализации стратегии: основные этапы реализации стратегии и объекты стратегических изменений. Формирование политики и поддерживающих стратегий. Проблема разрыва между заявленной стратегией и результатами. <i>Подготовка презентации бизнес-плана</i>

Тема 8. Портфельный анализ диверсифицированной компании	Более глубокое изучение теоретических вопросов по теме занятия, работа с учебной (основной и дополнительной), справочной литературой, Интернет-ресурсами.	10	Суть и метод портфельного анализа. Выбор критериев. Теоретические положения методик портфельного анализа. Классификация моделей портфельного анализа. Методика применения и особенности матрицы БКГ, матрицы GE/Mc Kinsey, матрицы ADL/LC. Оценка инвестиционной привлекательности стратегических бизнес единиц с помощью матриц портфельного анализа.
Тема 9. Управление стратегическими изменениями	Более глубокое изучение теоретических вопросов по теме занятия, работа с учебной (основной и дополнительной), справочной литературой, Интернет-ресурсами. Подготовка к семинарским занятиям по вопросам, указанным в п. 2.	10	Стратегические изменения. Модель 7S McKinsey. 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
Подготовка к экзамену		36	
Итого		132	

4. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

Методическое обеспечение для аудиторной и внеаудиторной самостоятельной работы

Текущий контроль знаний осуществляется в ходе учебного процесса и по результатам внеаудиторной самостоятельной работы студентов (по результатам защиты домашнего творческого задания). Основными формами текущего контроля знаний являются:

- выполнение заданий и активность и аргументированность при обсуждениях полученных решений на практических занятиях;
- выполнение ДТЗ (для очного обучения) и его защита.

Промежуточная аттестация проводится в пятом семестре для очной формы обучения **в форме зачета**, в шестом семестре для очной формы обучения **в форме экзамена**.

Варианты ДТЗ для очного обучения

1. Особенности оперативного и стратегического управления фирмой.
2. Необходимость стратегического менеджмента.
3. Проблемы и трудности стратегического управления.
4. Стратегическое управление как совокупность взаимосвязанных управленческих процессов.
5. Анализ и выбор стратегии поведения как сердцевина стратегического управления.
6. Выполнение стратегии – залог успеха и достижения поставленных целей.
7. Определяющая роль высшего руководства в выполнении стратегии фирмы.
8. Оценка и контроль выполнения стратегии.
9. Определение миссий и целей стратегического управления.
10. Необходимость проведения анализа среды при стратегическом планировании деятельности фирмы.
11. Необходимость поддержания баланса между организацией и внешней средой.
12. Ситуационный анализ, его особенности и содержание.
13. Анализ сильных и слабых сторон фирмы.
14. Широкое и узкое понимание миссии организации.
15. Факторы, оказывающие влияние на определение миссии.
16. Требования, предъявляемые к целям при их формировании.
17. Лидерство в минимизации издержек производства.

- 18.Базисные (эталонные) стратегии развития бизнеса.
- 19.Основные действия и шаги при выборе стратегии фирмы.
- 20.Основные стадии выполнения стратегии.
- 21.Анализ организационной структуры с позиции выполнения стратегии фирмы.
- 22.Роль организационной структуры с позиции выполнения стратегии фирмы.
- 23.Роль организационной культуры в реализации стратегии.
- 24.Позиционирование фирмы на рынке.
- 25.Видимые и скрытые элементы стратегии фирмы.
- 26.Цели фирмы как способ объединения людей и важнейшая задача стратегического менеджмента.
- 27.Стратегический менеджмент как непрерывный процесс.

Перечень компетенций, формируемых в процессе освоения дисциплины содержится в разделе 2 РПД «Требования к результатам освоения дисциплины».

Вопросы для подготовки к экзамену

1. Понятие стратегии. Сущность и содержание системы стратегического менеджмента (цели, задачи, функции, подсистемы)
2. Корпоративная стратегия. Содержание и назначение.
3. Основные проблемы и задачи стратегического менеджмента.
4. Портфельная стратегия. Методы формирования синергетических и диверсификационных портфелей.
5. Роль и задачи менеджера в системе стратегического менеджмента.
6. Деловая стратегия.
7. Разработка в ССМ видения и миссии организации. Имидж организации.
8. Функциональные и операционная стратегии.
9. Разработка системы стратегических целей и направления развития фирмы.
10. Основные принципы стратегических изменений в организации.

11. Методологические основы системы стратегического менеджмента.
Системный подход в СМ.
12. Основные виды стратегий в сфере СМ.
13. Функции маркетинга в СМ.
14. Разработка корпоративной стратегии.
15. Виды инвестиционных стратегий и их характеристики.
16. Основные факторы, влияющие на выполнение стратегии.
17. Использование методов ситуационного анализа в СМ.
18. Сопоставление понятий стратегический менеджмент и стратегическое планирование.
19. Особенности принятия стратегических решений.
20. Особенности СМ в российской экономической системе.
21. Принципы формирования стратегии. Основные проблемы и задачи системы СМ.
22. Опыт ведущих компаний России по использованию системы СМ.
23. Анализ сильных и слабых сторон организации.
24. Система планов в организации, их связь со стратегией.
25. Отличительные признаки и принципы СМ.
26. Инновации и производственные стратегии как основа СМ.
27. Понятие стратегического потенциала организации и его структура.
28. Сущность и содержание корпоративной стратегии.
29. Анализ конкурентных преимуществ и конкурентной позиции организации.
30. Анализ ситуации в отрасли. Сущность стратегического планирования развития предприятий отрасли.
31. Характер стратегий, ориентированных на завоевание и удержание конкурентных преимуществ организации.
32. Стратегия внешнеэкономической деятельности организации.
33. Понятие конкурентоспособности фирмы. Основные типы конкурентных стратегий.
34. Основы маркетинговой деятельности в СМ.

35. Основные подходы по созданию конкурентных преимуществ. Оборонительные и наступательные стратегии.
36. Стратегия и технологическая политика организации: их взаимосвязь.
37. Значение стратегических целей в деятельности организации. Виды и классификация стратегических целей.
38. Основные понятия системы СМ.
39. Характер принципиальных изменений в организации.
40. Внешние факторы СМ.
41. Приоритетные задачи менеджера в условиях осуществляемых изменений в организации.
42. Структура системы СМ.
43. Влияние СМ на структуру предприятия.
44. Разработка системы стратегических целей.
45. Стратегические изменения и стадии жизненного цикла организации.
46. Стратегический план. Назначение и сущность.
47. Приоритеты маркетинга в условиях застойного рынка.
48. Внутренние факторы, определяющие развитие стратегии.
49. Стратегии на международных рынках. Многонациональные и глобальные стратегии.
50. Основные факторы, определяющие эффективность СМ.
51. Процесс формирования стратегии.
52. Приоритеты маркетинга на рынках в период замедления его роста.
53. Основные уровни стратегических изменений в организации.
54. Взаимосвязь стратегического планирования с другими формами планирования.
55. Факторы и этапы выбора стратегии корпорации.
56. Мотивация трудовой активности и ее место в стратегии организации.
57. Ориентация организации на потребителя как основной стратегический принцип.
58. Стратегия организации и области инноваций.

59.Базовые стратегии и их характеристика.

60.Значение стимулирования творческой активности персонала в реализации стратегии организации.

61.Стратегия обеспечения качества продукции фирмы на зарубежных рынках. Основные стандарты качества.

62.Сущность стратегии инновационно - технологического развития организации.

63.Современные модели и стратегии развития организации.

64.Основные факторы конкурентоспособности организации.

Структура экзаменационного билета: билет включает 3 вопроса, ответ на каждый из которых оценивается в 20 баллов.

Фрагмент экзаменационного билета.

- | |
|--|
| 1. Стратегия организации и области инноваций.
(20 баллов) |
| 2. . Внутренние факторы, определяющие развитие стратегии.
. (20 баллов) |
| 3. Практико ориентированное задание (20 баллов) |

Третий практический вопрос выбирается из отдельного списка.

Процедуры оценивания знаний, умений и владений определяют соответствующие приказы, распоряжения ректора и директора Алтайского филиала о контроле уровня усвоения дисциплин и сформированности компетенций студентов.

Критерии балльной оценки различных форм текущего контроля успеваемости

Очная форма обучения

	Формы контроля	Баллы
	Посещение занятий: - от 0 до 50% занятий; - от 51 до 80% занятий; - 81-100% занятий	 0 3 6
	Активная работа на семинарских занятиях: решение задач, подготовка докладов и устных сообщений по отдельным вопросам (включая электронную презентацию), выполнение тестов, участие в дискуссии по наиболее актуальным темам дисциплины, в том числе с докладчиком, аргументация собственной точки зрения (<i>в зависимости от степени</i>	20

	<i>активности и успешности выполнения</i>), участие в научных мероприятиях с докладом (конференция, круглый стол)	
	<u>Результат собеседования по курсовой работе и оценка его качества:</u> 1) своевременность сдачи реферата; 2) логика изложения, полнота раскрытия вопроса, наличие иллюстраций, качество привлеченных источников (годы изданий и публикаций, редакций правовых актов, использование материалов официальных сайтов); соблюдение правил оформления текста (включая список использованных источников и соблюдение правил цитирования); 3) ответы на вопросы в ходе собеседования (минимум 2 вопроса)	14 2 7 5
	ИТОГО	40

5. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины

Основная литература:

1. Парахина, В.Н. Стратегический менеджмент: учебник / Парахина В.Н., Максименко А.С., Панасенко С.В. – Москва: КноРус, 2017. – 496 с. – (для бакалавров). – ISBN 978-5-406-05556-4. – URL: <https://book.ru/book/920261>
2. Попов, С. А. Стратегический менеджмент: актуальный курс: учебник для вузов / С. А. Попов. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Юрайт, 2020. – 481 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-09665-1. – Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/450116>

Дополнительная литература:

3. Тарануха, Ю.В. Конкурентные стратегии. Современные способы завоевания преимуществ: практическое пособие / Тарануха Ю.В. – Москва: Русайнс, 2016. – 357 с. – ISBN 978-5-4365-0512-1. – URL: <https://book.ru/book/919092>
4. Розанова, Н. М. Конкурентные стратегии современной фирмы: учебник и практикум для вузов / Н. М. Розанова. – Москва: Юрайт, 2020. – 343 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-05140-7. – Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/451422>

5. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: учебник для бакалавров/ А.Т. Зуб. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва: Юрайт, 2019. – 375 с. – URL: <https://urait.ru/bcode/432044>
6. Лапыгин Ю.Н. Стратегическое развитие организации: учебное пособие/ Лапыгин Ю.Н., Лапыгин Ю.Н., Лачина Т.А.; под ред. Ю.Н. Лапыгина. – 2-е изд., стер. – Москва: Кнорус, 2019. – 284 с. – URL: <https://book.ru/book/930485>
7. Голубков Е. П. Стратегический менеджмент: учебник и практикум для академического бакалавриата / Е. П. Голубков. – Москва: Юрайт, 2019. – 290 с. – URL: <https://urait.ru/bcode/433092>
8. Маркова В.Д. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений: Справочное пособие/ В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова. – Москва: Инфра-М, 2019. – 320 с. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1003258>
9. Шифрин М. Б. Стратегический менеджмент: учебник для академического бакалавриата / М. Б. Шифрин. – 3-е изд., испр. и доп. – Москва: Юрайт, 2019. – 321 с. – URL: <https://urait.ru/bcode/438372>.

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

1. Административно-управленческий портал. - URL: <http://www.aup.ru>
2. Алтайский краевой инновационный банк данных <http://www.altkibd.ru>
3. Биржа инвестиций и технологий <http://www.techbusiness.ru>
4. Росбизнесконсалтинг <http://www.rbc.ru>
5. Российское статистическое агентство <http://www.gks.ru/>
6. Сайт Financial Times <http://www.ft.com>
7. Сайт Министерства экономического развития Российской Федерации <http://www.economy.gov.ru/minec/main>
8. Сайт Торгово-промышленной палаты РФ <http://www.tpprf.ru>

9. Экономика организаций в России <http://www.corp-gov.ru>
10. ЭБС Знаниум <http://www.znanium.com>
11. Электронная библиотека www.book.ru

7. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Комплексное изучение учебной дисциплины «Стратегический менеджмент» предполагает овладение материалами лекций, рекомендуемой литературы, творческую работу студентов в ходе проведения семинарских и практических занятий, а также систематическое выполнение заданий для самостоятельной работы студентов.

Приступая к изучению дисциплины, студентам необходимо ознакомиться с содержанием рабочей программы дисциплины, с компетенциями, формируемыми данной дисциплиной, ее связями с другими дисциплинами образовательной программы, методическими разработками по данной дисциплине, имеющимися на образовательном портале и сайте кафедры, с графиком консультаций преподавателей данной кафедры.

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

8.1. Комплект лицензионного программного обеспечения

Microsoft Office с приложениями

8.2. Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

Справочно-правовая система «Консультант-плюс».

8.3. Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации

При изучении дисциплины «Стратегический менеджмент» указанные средства не используются.

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

В соответствии с требованиями ОС ВО Финуниверситета в число необходимых условий для осуществления учебной деятельности включаются:

1) аудитории для проведения лекций, семинарских занятий, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, которые оснащены компьютером и видеопроектором для демонстрации слайд-презентаций, укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления информации большой аудитории;

2) помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду организации.

Обучающимся и педагогическим работникам обеспечен доступ (удаленный доступ) к современным профессиональным базам данных (в том числе международным реферативным базам данных научных изданий) и информационным справочным системам.