

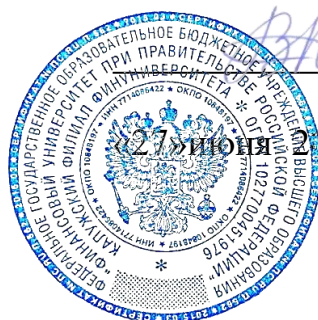
**«Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
(Финуниверситет)**

Калужский филиал Финуниверситета

Кафедра «Учет и менеджмент»

«УТВЕРЖДАЮ»

**Директор Калужского филиала
Финуниверситета**



В.А. Матчинов

27 июня 2024 г.

Денисова Е.В.

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Рабочая программа дисциплины

для студентов, обучающихся по направлению подготовки

38.03.02 «Менеджмент»

Образовательная программа «Управление бизнесом»

Очная форма обучения

*Рекомендовано Ученым советом Калужского филиала Финуниверситета
(протокол № 16 от 27.06. 2024 г.)*


**Одобрено кафедрой «Учет и менеджмент»
Калужского филиала Финуниверситета
(протокол № 10 от 20 мая 2024 г.)**

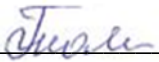
КАЛУГА 2024

Рабочая программа предназначена для преподавания дисциплины «Стратегический менеджмент» студентам, обучающимся по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» образовательная программа «Управление бизнесом» по очной форме обучения.

В рабочей программе излагаются планируемые результаты освоения дисциплины, содержание дисциплины, тематика и содержание семинаров и практических занятий, технологии их проведения. В рабочей программе дисциплины приводится перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся, фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся, перечень основной и дополнительной литературы, а также ресурсов информационно-телекоммуникационной сети Интернет.

СОГЛАСОВАНО:

Заместитель директора
по учебно-методической работе  /Орловцева О.М./
«27» июня 2024 г.

Начальник учебно-методического отдела  /Толстикова В.С./
«27» июня 2024 г.

Доцент кафедры
«Учет и менеджмент»  /Губернаторова Н.Н./
«27» июня 2024 г.

Содержание

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

1.Наименование дисциплины

Б.1.2.1.4 «Стратегический менеджмент»

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

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции
ПKN – 8	Владение методами стратегического и маркетингового анализа организаций (рынков, продуктов), разработки и осуществления стратегии организации с учетом запросов и интересов различных заинтересованных сторон	Использует знания в области теории и практики стратегического менеджмента с использованием аналитического инструментария	Знания: понятий потребительской ценности; Создание и трансляция ценности для потребителя Умения: выявлять ключевые факторы, формирующие ценностное предложение.
		Владеет методами принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организации.	Знания: методов принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организации Умения: принимать стратегические, тактические и оперативные решения в управлении деятельностью организации.
		Проводит стратегический анализ макро- и микросреды организации, владеет навыками оценки её конкурентоспособности и формирования компетенций и не копируемых конкурентных преимуществ компании	Знания: подходов к формированию межфирменных отношений Умения: применять существующие концепции к построению межфирменных взаимоотношений организаций
ПKN - 11	Способность анализировать рыночные и специфические риски при решении задач управления организацией	Использует знания инструментария риск-менеджмента для выявления факторов риска внешней и внутренней среды организации и обоснования измерения риска	Знания: инструментария риск-менеджмента. Умения: использовать инструментальный риск-менеджмента.
		Проводит идентификацию рисков по функциям и направления деятельности организации	Знания: особенностей идентификации рисков Умения: проводить идентификацию рисков по функциям и направления деятельности организации.
		Использует механизмы выявления причин, условий возникновения рисков с использованием методов количественной и качественной оценки рисков.	Знания: механизмов выявления причин, условий возникновения рисков с использованием методов количественной и качественной оценки рисков. Умения: использовать механизмы выявления причин, условий возникновения рисков с использованием методов количественной и качественной оценки рисков.

3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Стратегический менеджмент» относится к общефакультетскому (предпрофильному) циклу образовательных программ по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» образовательная программа «Управление бизнесом».

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

Таблица 1

Вид учебной работы по дисциплине	Всего (в з/е и часах)	Семестр 5 (в часах)	Семестр 6 (в часах)
Общая трудоемкость дисциплины	5 з.е./180	180	-
Контактная работа - Аудиторные занятия	68	68	-
Лекции	34	34	-
Семинары, практические занятия	34	34	-
Самостоятельная работа	112	112	-
Вид текущего контроля	домашнее творческое	домашнее творческое задание	-
Вид промежуточной аттестации	экзамен	экзамен	-

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

5.1 Содержание дисциплины

Тема 1. Стратегия и стратегический менеджмент

Стратегия: понятия и термины. Стратегия как предмет изучения. Роль стратегии в управлении социально-экономическими системами. Философия развития коммерческой организации. Стратегическое планирование. Стратегические решения. Стратегия: «5П» по Г. Минцбергу.

Стратегический менеджмент как функция управления. Стратегические позиция и возможности. Природа и источники конкурентного преимущества. Стратегический выбор. Стратегический процесс: основные этапы. Иерархия стратегий в организации.

Стратегические решения: сущность и особенности. Виды стратегических решений: предпринимательские, адаптивные, планирующие. Распределение полномочий на принятие стратегических решений. Особенности стратегий для разных типов организаций.

Тема 2. Видение, миссия и стратегические цели организации

Видение, миссия и ценности коммерческой организации. Формирование стратегического видения, миссии и целевых показателей. Три составляющие стратегического видения. Миссия фирмы и принципы ее формирования. Отражение в видении, миссии и ценностях организации интересов заинтересованных лиц (стейкхолдеров—собственников, менеджеров, работников, общества, потребителей). Стратегия и корпоративная культура.

Методические основы формирования стратегических целей организации. Виды целей и их приоритетность. SMART – принцип. Взаимосвязь стратегических целей. Стратегические карты.

Тема 3. Корпоративные и конкурентные стратегии

Понятие стратегической бизнес единицы. Стратегии отдельного бизнеса. Стратегии корпоративного уровня. Типология стратегий (рост, стабилизация, сокращение). Типовые (эталонные) стратегии. Конкурентные стратегии: виды и особенности конкурентных стратегий (классические стратегии М. Портера). Подход А.Ю. Юданова.

Конкурентные стратегии: условия эффективного применения стратегии лидерства по издержкам, дифференциации, фокусирования и стратегии «застывшего на полпути». Риски проведения стратегий реализации конкурентных преимуществ. Запас конкурентоспособности фирмы.

Стратегии продукта на различных этапах жизненного цикла. Источники стратегических возможностей: ресурсы и компетенции. Уникальность и ценность ресурсов и способностей. Ресурсная концепция стратегического менеджмента. Корневые, ключевые и отличительные компетенции. Способности организации и устойчивые конкурентные преимущества. Динамические способности.

Тема 4. Стратегический анализ внешней среды

Цели, задачи, направления и этапы стратегического анализа внешней и внутренней среды компании. Системы стратегической информации в организации. Влияние факторов макросреды на деловые организации различного профиля деятельности.

Стратегический анализ макросреды и окружения. Факторы внешней среды: социально-демографический, технологический, экономический, экологический, политический, правовой и этнические. Динамика и неопределенность факторов, и их влияние на деятельность организации.

Инструменты анализа. Ситуационный анализ: принципы организации и этапы проведения. Методика проведения PEST – анализа. Возрастание роли экологических, инфраструктурных и правовых факторов – PEESTI (PESTEL)-анализ.

Отрасль и рынок в стратегическом анализе. Конкурентные силы. Модель пяти сил Портера. Жизненный цикл и динамика структуры отрасли - стратегические возможности. Оценка привлекательности отрасли и движущие силы развития. Идентификация стратегических потребителей.

Модели конкурентного анализа: модели расширенной конкуренции и детерминантов международной конкурентоспособности. Оценка привлекательности отрасли и рынка. Матрица конкурентного профиля рынка. Параметры отрасли и ключевые факторы успеха. Анализ стратегических групп. Возможности и угрозы.

Определение бизнес-ландшафта фирмы. Виды конкурентной борьбы. Анализ конкурентного положения фирмы в отрасли. Построение карты стратегических групп конкурентов в отрасли. Сетевая экономика как фактор, определяющий конкурентные условия в отрасли.

Тема 5. Стратегический анализ внутренней среды.

Диагностика компании: цели, принципы и методы. Стратегический потенциал и конкурентные преимущества фирмы. Факторы конкурентоспособности: эффект масштаба, эффект размаха, эффект обучения.

Факторы, характеризующие потенциал и компетенции компании. Критические факторы успеха. Методика VRIO – анализ уникальности и ценности ресурсов, способностей и компетенций. Корневые компетенции бизнеса: содержание, модели идентификации и использования. Бизнес-модель и конкурентоспособность фирмы.

Концепции менеджмента и маркетинга, ориентированные на создание ценности. Цепочки и сети ценностей: ценности, создаваемые компанией и ее партнерами. Модель Портера: анализ издержек и ценности. Цепочка создания ценности М. Портера, как инструмент создания конкурентных преимуществ.

Сильные и слабые стороны компании. Методика SWOT-анализа. GAP-анализ. Методы и источники приобретения устойчивых конкурентных преимуществ. SNW – анализ. Диверсификация как фактор образования конкурентных преимуществ.

Тема 6. Портфельный анализ диверсифицированной компании

Базовые теоретические положения матриц портфельного анализа. Цели портфельного анализа диверсифицированной компании. Суть и метод портфельного анализа. Выбор критериев. Теоретические положения методик портфельного анализа. Классификация моделей портфельного анализа. Методика применения и особенности матрицы БКГ, матрицы GE/McKinsey, матрицы ADL/LC. Оценка инвестиционной привлекательности стратегических бизнес единиц с помощью матриц портфельного анализа.

Тема 7. Стратегический выбор. Разработка стратегии.

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

Тема 8. Реализация стратегии

Организация реализации стратегии: основные этапы реализации стратегии и объекты стратегических изменений. Формирование политики и поддерживающих стратегий. Проблема разрыва между заявленной стратегией и результатами. Инструменты обеспечения единства стратегической и операционной деятельности. Взаимосвязь стратегии с концепциями TQM и управления эффективностью. Оценка достижения стратегических целей. Показатели как индикаторы достижения стратегических целей. Опережающие и запаздывающие показатели. Концепции сбалансированных показателей (Balanced ScoreCard), ключевых показателей эффективности (KPI), управления по целям (MBO).

Стратегические изменения. Модель 7SMcKinsey. Модель «шести ячеек Вайсборда». Организационная структура как объект изменений.

Преобразование организационной культуры. Стратегический контроль. Управление в условиях стратегических изменений: индивидуальное и групповое сопротивление изменениям: человеческий фактор, источники и сила сопротивления, управление сопротивлением.

Тема 9. Современные концепции стратегического менеджмента.

Школы стратегий. Направления поиска новой парадигмы теории стратегического менеджмента. Концепция эволюции теории стратегического менеджмента. Концепция стратегии и структуры фирмы А. Чандлера. Работы ученых гарвардской школы бизнеса. Школа планирования и ее современная оценка. Разработки консультационных фирм. Неэкономические (организационные) концепции стратегий фирм.

Содержание и методологические особенности ресурсной концепции. Традиционное и динамическое ответвления ресурсной концепции: сравнительный анализ. Операционализация и эмпирическая проверка ресурсной концепции.

Алгоритмы разработки стратегии с позиций различных школ стратегического менеджмента. Направления поиска новой парадигмы теории стратегического управления. Сетевая концепция стратегического управления и ее ограничения.

5.2 Учебно-тематический план

Таблица 2

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Трудоемкость в часах					Формы текущего контроля успеваемости
		Всего	Контактная работа-Аудиторная работа			Самостоятельная работа	
			Общая, в т.ч.:	Лекции	Семинары, практические занятия		
1	Тема 1. Стратегия и стратегический менеджмент	14	4	2	2	10	Опрос, тест, групповая дискуссия
2	Тема 2. Видение, миссия и стратегические цели организации	18	8	4	4	10	Опрос, тест, групповая дискуссия
3	Тема 3. Корпоративные и конкурентные стратегии	22	8	4	4	14	Разбор кейсов, групповая дискуссия
4	Тема 4. Стратегический анализ внешней среды	22	8	4	4	14	Мини-кейсы, решение расчетных и ситуационных задач
5	Тема 5.Стратегический анализ внутренней среды.	22	8	4	4	14	Мини-кейсы, решение расчетных и ситуационных задач
6	Тема 6. Портфельный анализ диверсифицированной компании	22	8	4	4	14	Выполнение кейса, устный опрос, доклады
7	Тема 7. Стратегический выбор. Разработка стратегии.	22	8	4	4	14	Решение типовых задач, разбор практических ситуаций
8	Тема 8. Реализация стратегии	22	8	4	4	14	Решение типовых задач, разбор практических ситуаций
9	Тема 9. Современные концепции стратегического менеджмента.	16	8	4	4	8	Опрос, решение расчетных и ситуационных задач, доклады
	В целом по дисциплине	180	68	34	34	112	Согласно учебному плану: домашнее творческое задание/ экзамен

5.3 Содержание семинаров, практических занятий

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. Стратегия и стратегический менеджмент	1. Понятие и роль стратегии. Определение понятий: стратегия, стратегическое планирование и стратегический менеджмент. 2. «5П» стратегии Г. Минцберга. Иерархия стратегий в организации. Пять задач стратегического менеджмента Томпсона и Стрикленда. 3. Основные этапы стратегического процесса. 4. Стратегические решения: сущность и особенности. Виды стратегических решений: предпринимательские, адаптивные, планирующие. Распределение полномочий на принятие стратегических решений. 5. Особенности стратегий для разных типов организаций. Рекомендуемые источники: 1,3,4,7	Опрос, тест, групповая дискуссия
Тема 2. Видение, миссия и стратегические цели организации	1. Формирование стратегического видения, миссии и целевых показателей. 2. Три составляющие стратегического видения. 3. Миссия фирмы и принципы ее формирования. Отражение в миссии и в приоритетах стратегических целей фирмы интересов стейкхолдеров (собственников, менеджеров, работников, общества, потребителей). 4. Методологические основы формирования целей организации. Виды целей и их приоритетность. SMART – принцип. Рекомендуемые источники: 2,3,5,7	Опрос, тест, групповая дискуссия
Тема 3. Корпоративные и конкурентные стратегии	1. Выстраивание стратегической пирамиды. 2. Корпоративная стратегия, бизнес - стратегия, функциональная стратегия, операционная стратегия. 3. Эталонные стратегии корпоративного уровня: стратегии роста, стабилизации и сокращения. 4. Конкурентные стратегии - матрица М.Портера. Конкурентные стратегии: условия эффективного применения стратегии лидерства по издержкам, дифференциации, фокусирования и стратегии «застрявшего на полпути». 5. Риски проведения стратегий реализации конкурентных преимуществ. Запас конкурентоспособности фирмы. 6. Стратегии продукта на различных этапах жизненного цикла. Рекомендуемые источники: 1-3, 4,6,7	Разбор кейсов, групповая дискуссия
Тема 4. Стратегический анализ внешней среды	1. Цели и задачи стратегического анализа внешнего окружения. 2. Этапы стратегического анализа внешней среды компании. Характеристика изменчивости макросреды бизнеса. 3. Методика проведения PEST – анализа. Системы стратегической информации в организации. 4. Влияние факторов макросреды на деловые организации различного профиля деятельности. 5. Конкурентный анализ отрасли на основе модели М.Портера. Оценка привлекательности отрасли и движущие силы развития. 6. Определение бизнес-ландшафта фирмы. Параметры отрасли и ключевые факторы успеха. 7. Виды конкурентной борьбы. Анализ конкурентного положения фирмы в отрасли. Построение карты стратегических групп конкурентов в отрасли. 8. Зависимость стратегических возможностей отрасли от стадии жизненного цикла отрасли и ее структурированности 9. Сетевая экономика как фактор, определяющий конкурентные условия в отрасли. Рекомендуемые источники: 1,2,4,6,7	Мини-кейсы, решение расчетных и ситуационных задач
Тема 5. Стратегический анализ внутренней среды.	1. Цели, принципы и методы анализа внутренней среды фирмы. 2. Методы и источники приобретения устойчивых конкурентных преимуществ. Методика SNW- анализа. 3. Корневые компетенции бизнеса: содержание, модели идентификации и использования. Бизнес- модель и конкурентоспособность фирмы.	Мини-кейсы, решение расчетных и ситуационных задач

	4. Факторы конкурентоспособности: эффект масштаба, эффект размаха, эффект обучения. Диверсификация как фактор образования конкурентных преимуществ. 5. Цепочка создания ценности М.Портера, как инструмент создания конкурентных преимуществ. Рекомендуемые источники: 2,4,5,6,7	
Тема 6. Портфельный анализ диверсифицированной компании	1. Базовые теоретические положения матриц портфельного анализа. 2. Цели портфельного анализа диверсифицированной компании. 3. Оценка инвестиционной привлекательности СБЕ с помощью матриц портфельного анализа. 4. Сравнительный анализ прочности бизнеса с помощью матричного метода. Рекомендуемые источники: 1,3,4,7	Выполнение кейса, устный опрос, доклады
Тема 7. Стратегический выбор. Разработка стратегии.	1. Формулирование стратегического выбора: набор альтернатив, критерии оценки и выбора. 2. Базовые стратегические альтернативы роста и возможные стратегические риски. Матрица И. Ансоффа. 3. Выбор стратегии на основе матрицы Томпсона и Стрикленда. 4. Стратегический выбор и корневые компетенции. Типовые ошибки при выборе корпоративных и конкурентных стратегий. 5. Согласование и взаимосвязь стратегий корпоративного, делового и функционального уровня Рекомендуемые источники: 3,4,5,7	Решение типовых задач, разбор практических ситуаций
Тема 8. Реализация стратегии	1. Основные этапы реализации стратегии и объекты стратегических изменений. Формирование политики и поддерживающих стратегий. 2. Проблема разрыва между заявленной стратегией и результатами. Инструменты обеспечения единства стратегической и операционной деятельности. 3. Концепции TQM и управление эффективностью бизнеса. 4. Оценка достижения стратегических целей. 5. Показатели как индикаторы достижения стратегических целей. Опережающие и запаздывающие показатели. 6. Концепции сбалансированных показателей (Balanced ScoreCard) и ключевых показателей эффективности. Рекомендуемые источники: 1,2,5,6	Решение типовых задач, разбор практических ситуаций
Тема 9. Современные концепции стратегического менеджмента.	1. Этапы реализации стратегии и объекты стратегических изменений. Формирование политики и поддерживающих стратегий. Модель 7S. 2. Организационная структура как объект изменений. Преобразование организационной культуры. Стратегический контроль. 3. Управление в условиях стратегических изменений: индивидуальное и групповое сопротивление изменениям: человеческий фактор, источники и сила сопротивления, управление сопротивлением. 4. Внешние факторы реализации стратегии: виды и способы внешних стратегических изменений (использование интеграции и кооперации путем создания стратегических альянсов, слияния и поглощения) Рекомендуемые источники: 2,3,5,6,7	Опрос, решение расчетных и ситуационных задач, доклады

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

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

Таблица 4

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение	Формы внеаудиторной самостоятельной работы
Тема 1. Стратегия и стратегический менеджмент	Философия развития коммерческой организации. Стратегическое планирование. Стратегические решения. Стратегия: «5П» по Г. Минцбергу. Стратегический менеджмент как функция управления. Стратегические позиция и возможности. Природа и источники	- работа с конспектом лекции; - работа с электронной библиотечной системой; - работа с информационно-

	<p>конкурентного преимущества. Стратегический выбор. Стратегические решения: сущность и особенности. Виды стратегических решений: предпринимательские, адаптивные, планирующие.</p> <p>Распределение полномочий на принятие стратегических решений. Особенности стратегий для разных типов организаций.</p>	<p>образовательным порталом (ИОП) Финуниверситета;</p> <ul style="list-style-type: none"> - подготовка к тестированию; - подготовка к решению ситуационных задач; - подготовка к решению кейса.
Тема 2. Видение, миссия и стратегические цели организации	<p>Видение, миссия и ценности коммерческой организации. Формирование стратегического видения, миссии и целевых показателей. Три составляющие стратегического видения. Миссия фирмы и принципы ее формирования. Методические основы формирования стратегических целей организации. Виды целей и их приоритетность. SMART –принцип. Взаимосвязь стратегических целей. Стратегические карты.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - работа с конспектом лекции; - работа с электронной библиотечной системой; - работа с информационно-образовательным порталом (ИОП) Финуниверситета; - подготовка к тестированию; - подготовка к решению ситуационных задач; - подготовка к решению кейса.
Тема 3. Корпоративные и конкурентные стратегии	<p>Конкурентные стратегии: виды и особенности конкурентных стратегий (классические стратегии М. Портера). Подход А.Ю. Юданова. Конкурентные стратегии: условия эффективного применения стратегии лидерства по издержкам, дифференциации, фокусирования и стратегии «застывшего на полпути». Риски проведения стратегий реализации конкурентных преимуществ. Запас конкурентоспособности фирмы. Источники стратегических возможностей: ресурсы и компетенции. Уникальность и ценность ресурсов и способностей. Ресурсная концепция стратегического менеджмента. Корневые, ключевые и отличительные компетенции. Способности организации и устойчивые конкурентные преимущества. Динамические способности.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - работа с конспектом лекции; - работа с электронной библиотечной системой; - работа с информационно-образовательным порталом (ИОП) Финуниверситета; - подготовка к тестированию; - подготовка к решению ситуационных задач; - подготовка к решению кейса.
Тема 4. Стратегический анализ внешней среды	<p>Цели, задачи, направления и этапы стратегического анализа внешней и внутренней среды компании. Системы стратегической информации в организации. Влияние факторов макросреды на деловые организации различного профиля деятельности. Стратегический анализ макросреды и окружения. Факторы внешней среды: социально-демографический, технологический, экономический, экологический, политический, правовой и этнические. Динамика и неопределенность факторов, и их влияние на деятельность организации. Инструменты анализа. Ситуационный анализ: принципы организации и этапы проведения. Методика проведения PEST – анализа. Возрастание роли экологических, инфраструктурных и правовых факторов – PEESTI (PESTEL)-анализ. Определение бизнес-ландшафта фирмы. Виды конкурентной борьбы. Анализ конкурентного положения фирмы в отрасли. Построение карты стратегических групп конкурентов в отрасли. Сетевая экономика как фактор, определяющий конкурентные условия в отрасли.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - работа с конспектом лекции; - работа с электронной библиотечной системой; - работа с информационно-образовательным порталом (ИОП) Финуниверситета; - подготовка к тестированию; - подготовка к решению ситуационных задач; - подготовка к решению кейса.
Тема 5. Стратегический анализ внутренней среды.	<p>Факторы конкурентоспособности: эффект масштаба, эффект размаха, эффект обучения. Факторы, характеризующие потенциал и компетенции компании. Критические факторы успеха. Методика VRIO – анализ уникальности и ценности ресурсов, способностей и компетенций. Корневые компетенции бизнеса: содержание, модели идентификации и использования. Бизнес- модель и конкурентоспособность фирмы. Сильные и слабые стороны компании. Методика SWOT-анализа. GAP-анализ. Методы и источники приобретения устойчивых конкурентных преимуществ. SNW – анализ. Диверсификация как фактор образования конкурентных преимуществ.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - работа с конспектом лекции; - работа с электронной библиотечной системой; - работа с информационно-образовательным порталом (ИОП) Финуниверситета; - подготовка к тестированию; - подготовка к решению ситуационных задач; - подготовка к решению кейса.

Тема 6. Портфельный анализ диверсифицированной компании	Базовые теоретические положения матриц портфельного анализа. Цели портфельного анализа диверсифицированной компании. Суть и метод портфельного анализа. Выбор критериев. Теоретические положения методик портфельного анализа. Классификация моделей портфельного анализа. Методика применения и особенности матрицы БКГ, матрицы GE/McKinsey, матрицы ADL/LC. Оценка инвестиционной привлекательности стратегических бизнес единиц с помощью матриц портфельного анализа.	<ul style="list-style-type: none"> - работа с конспектом лекции; - работа с электронной библиотечной системой; - работа с информационно-образовательным порталом (ИОП) Финуниверситета; - подготовка к тестированию; - подготовка к решению ситуационных задач; - подготовка к решению кейса.
Тема 7. Стратегический выбор. Разработка стратегии.	Стратегический выбор: набор альтернатив, критерии оценки и выбора. Матрица Ансоффа. Модель Томпсона-Стрикленда. Принципы и методические основы формирования стратегии. Использование типовых стратегий в сочетании с результатами разработки видения, миссии, стратегических целей, анализа внешней и внутренней среды и существующей стратегии для формирования корпоративной стратегии.	<ul style="list-style-type: none"> - работа с конспектом лекции; - работа с электронной библиотечной системой; - работа с информационно-образовательным порталом (ИОП) Финуниверситета; - подготовка к тестированию; - подготовка к решению ситуационных задач; - подготовка к решению кейса.
Тема 8. Реализация стратегии	Организация реализации стратегии: основные этапы реализации стратегии и объекты стратегических изменений. Формирование политики и поддерживающих стратегий. Проблема разрыва между заявленной стратегией и результатами. Инструменты обеспечения единства стратегической и операционной деятельности. Взаимосвязь стратегии с концепциями TQM и управления эффективностью. Оценка достижения стратегических целей. Показатели как индикаторы достижения стратегических целей. Опережающие и запаздывающие показатели. Концепции сбалансированных показателей (Balanced ScoreCard), ключевых показателей эффективности (KPI), управления по целям (MBO).	<ul style="list-style-type: none"> - работа с конспектом лекции; - работа с электронной библиотечной системой; - работа с информационно-образовательным порталом (ИОП) Финуниверситета; - подготовка к тестированию; - подготовка к решению ситуационных задач; - подготовка к решению кейса.
Тема 9. Современные концепции стратегического менеджмента.	Школы стратегий. Направления поиска новой парадигмы теории стратегического менеджмента. Концепция эволюции теории стратегического менеджмента. Концепция стратегии и структуры фирмы А. Чандлера. Работы ученых гарвардской школы бизнеса. Школа планирования и ее современная оценка. Разработки консультационных фирм. Неэкономические (организационные) концепции стратегий фирм. Содержание и методологические особенности ресурсной концепции. Традиционное и динамическое ответвления ресурсной концепции: сравнительный анализ. Операционализация и эмпирическая проверка ресурсной концепции.	<ul style="list-style-type: none"> - работа с конспектом лекции; - работа с электронной библиотечной системой; - работа с информационно-образовательным порталом (ИОП) Финуниверситета; - подготовка к тестированию; - подготовка к решению ситуационных задач; - подготовка к решению кейса.

6.2 Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю (согласно таблице 2)

Типовые задачи для проведения промежуточной аттестации

Задание 1.

Выполните анализ организации, где Вы работаете (учитесь), используя модель «5 сил конкуренции» М. Портера. Для этого опишите каждую из действующих конкурентных сил, дайте балльно-рейтинговую оценку. В итоге анализа разработайте корпоративную и конкурентную стратегии для данной организации.

Задание 2.

У организации определено 5 возможных стратегических зон хозяйствования (СЗХ), - видов бизнеса. Характеристика каждой из них дана в таблице.

показатели	СЗХ				
	1	2	3	4	5
Темп роста рынка %	4	11	4	16	8
Относительная доля на рынке, %	0,8	2,1	0,8	3,6	1,2

Вопрос: Определите стратегический тип каждой из СЗХ по матрице Бостонской Консалтинговой Группы (БКГ). Какая стратегия будет для каждой СЗХ?

Задание 3.

При разработке стратегии развития организации некоторые менеджеры считают самым надежным критерием успешности деятельности организации прибыль и коэффициенты ее характеризующие (норму рентабельности, доход на одну акцию, норму возврата инвестиций и т.п.). Поэтому никакие другие критерии для оценки успешной деятельности организации не нужны.

В деловом портфеле фирмы есть бизнес-область с относительно небольшой долей на рынке в медленно развивающейся отрасли. Поток денежной наличности в этой области незначителен. Любой шаг фирмы, связанный с попыткой завоевать большую долю рынка, вызывает немедленно контратаку доминирующих в этой области конкурентов. Только мастерство менеджеров позволяет фирме удерживать свои бизнес-позиции.

Вопрос: Согласны ли вы с такой точкой зрения? Какими критериями сегодня можно оценить успешность деятельности организации? Приведите конкретные примеры.

Задание 4.

Салоны сотовой связи «Импульс» планируют дальнейшее увеличение объёмов продаж сотовых телефонов в г. Калуге. По мнению директора предприятия, этому способствуют следующие возможности, появившиеся во внешней среде в последнее время: *Рост доходов россиян, хотя медленный, но стабильный; *Снижение цен поставщиков-производителей из-за насыщения европейских рынков сотовой связи; *Директор также считает, что среди потребителей города будет формироваться слой покупателей, интересующихся исключительно новинками в этой области. Однако таких потребителей будет очень мало и вероятность возникновения такого слоя невелика.

Вопрос: Составьте матрицу возможностей для салонов сотовой связи «Импульс» и сделайте вывод о том, какие возможности необходимо учитывать при разработке стратегии предприятия.

Задание 5.

Проанализируйте внутреннюю среду предприятия, на котором Вы работаете (учитесь), используя модель «Семь «С» Мак-Кинси. Для этого опишите: стратегию, основные навыки, которыми обладают специалисты предприятия в отличие от специалистов других фирм, ценности коллектива, нормы поведения, правила выполнения работ, характерные для Вашего предприятия, общие требования, предъявляемые ко всем работникам предприятия и стиль руководства на предприятии.

Задание 6.

На складах одной из крупных компьютерных фирм скопилось значительное количество не проданных ноутбуков, что снижало рентабельность продаж. Руководство фирмы поставило задачу ускорить реализацию ноутбуков.

Аналитической группой было сгенерировано несколько альтернативных вариантов решения этой проблемы, среди которых было отобрано два основных.

Первый вариант решения проблемы предусматривал значительное снижение отпускной цены.

Второй предложенный вариант решения проблемы предполагал обновление программного обеспечения, более длительную гарантию, послепродажный сервис и значительное повышение продажной цены.

По каждому из отобранных альтернативных вариантов решения были разработаны сценарии развития ситуации после того, как товар окажется на рынке сбыта в одном случае со значительно сниженной продажной ценой, а в другом — с обновленным ПО, гарантией, сервисом и повышенной ценой.

Вопрос: Определите в общих чертах характер развития ситуации по первому и второму сценариям. Какой сценарий развития сложившейся ситуации вы считаете более предпочтительным?

Задание 7.

В деловом портфеле фирмы есть бизнес-область с относительно небольшой долей на рынке в медленно развивающейся отрасли. Поток денежной наличности в этой области незначителен. Любой шаг фирмы, связанный с попыткой завоевать большую долю рынка, вызывает немедленно контратаку доминирующих в этой области конкурентов. Только мастерство менеджеров позволяет фирме удерживать свои бизнес-позиции.

***Вопрос:** Определите, к какому типу относится данное направление и какова должна быть стратегия в отношении него? Приведите пример из практики отечественных компаний.*

Задание 8.

Крупной российской фармацевтической компании необходимо принять решение о выборе дальнейшей стратегии развития. Возможно принятие трех принципиально разных альтернативных вариантов решения этой важной управленческой проблемы.

Первый альтернативный вариант. Цель компании — получение максимально возможной прибыли в возможно более короткие сроки. Для этого на четверть урезается программа по созданию новых видов продукции и на 30% сокращаются расходы на маркетинговое обеспечение торговых операций.

Второй альтернативный вариант. Компания ставит перед собой цель обеспечить устойчивое положение в будущем. Для этого основные усилия сосредотачиваются на проведении НИОКР по созданию новых конкурентоспособных видов продукции.

Третий альтернативный вариант. Целью компании является сочетание обеспечения рентабельности производства в настоящее время со значительными расходами на НИОКР для создания продукции, конкурентоспособной на рынках сбыта.

***Вопрос:** Проанализируйте возможные стратегические направления развития фармацевтической компании. Какой из трех альтернативных вариантов возможного стратегического развития компании, подготовленных аналитиками, вы считаете наиболее приемлемым?*

Задание 9.

Перед авиакомпанией, обслуживающей несколько авиалиний, возникла необходимость обновления парка самолетов, осуществляющих пассажирские перевозки. Характерной особенностью этих авиалиний, обеспечивающей приток пассажиров, является достаточно высокая частота рейсов, при которой каждый пассажир может вылететь в удобное для него время.

Аналитическая группа, которой была поручена подготовка вариантов решения проблемы обновления парка самолетов, представила возможный вариант ее решения: закупить партию из 6 аэробусов вместо самолетов средней вместимости А-320. Пассажировместимость аэробусов более чем в 2 раза превосходит пассажировместимость самолетов А-320. Преимущество этого варианта обновления парка пассажирских самолетов состоит в том, что себестоимость перевозки одного пассажира существенно снизится.

Вопрос: оцените предложенный вариант принятия решения по закупке для нужд авиакомпании 6 аэробусов. Целесообразно ли его рассматривать в качестве основного варианта для окончательного принятия решения об обновлении авиакомпании парка пассажирских самолетов?

Задание 10.

В одном из региональных банков г. Калуги в начале 2019 г. сложилась ситуация, когда значительная часть его акций была скуплена группой инвесторов, которая имела свой взгляд на развитие банка. Поэтому стратегические решения руководства банка встречали с ее стороны непонимание и неодобрение. Под угрозой оказалась реализация выверенной стратегии, в соответствии с которой шло развитие банка, и осуществлялась его основная деятельность.

Вопрос: проанализируйте положение, сложившееся в области разработки и реализации стратегии развития банка. Что необходимо предпринять руководству банка в сложившейся ситуации?

Перечень тем для написания домашнего творческого задания

Вариант 1.

1. Сущность стратегического менеджмента: понятие, цель, принципы, функции, этапы.
2. Конкурентное преимущество: понятие, виды. Базовые стратегии конкуренции по М. Портеру.
3. **Практическая ситуация:** Проведите SWOT-анализ деятельности предприятия – «Калужская птицефабрика» и предложите стратегию. Во внешней среде у фирмы имеются следующие возможности: возможность поставок дешевого зерна из Казахстана; тарифы на грузовые перевозки не повышались уже год и стали приемлемыми; появилось более эффективное оборудование для обработки птицы. Угрозами внешней среды являются: некоторый спад спроса на мясомолочную продукцию из-за снижения покупательной способности населения; рост цен на фуражное зерно в России вследствие его неурожая; наличие сильных конкурентов – Московской и Брянской птицефабрик. Среди сильных сторон предприятия специалисты птицефабрики отмечают опыт работы персонала и обеспеченность финансовыми ресурсами. Слабой стороной птицефабрики является устаревшее оборудование.

Вариант 2

1. Объекты стратегического управления.
2. Методы портфельного анализа и формирование портфельных стратегий.
3. **Практическая ситуация:** Решите ситуацию с помощью модели пяти сил конкуренции М. Портера. Предприятие райпотребсоюза занимается производством колбас и мясопродуктов в своем копильном цехе. Продукцию реализуют в районе и по всей области. Конкуренция в районе минимальная. Что необходимо предпринять, чтобы у предприятия не появились новые конкуренты? Разработайте конкурентную (деловую) стратегию данного предприятия.

Вариант 3

1. Значение миссии для разработки стратегии развития организации.
2. Понятие и структура стратегического плана. Особенности формирования.

3. Практическая ситуация: на предприятии выделены 6 потенциальных стратегических зон хозяйствования (СХЗ), или видов бизнеса. Характеристика каждой из них дана в таблице. показатели	СЗХ					
	1	2	3	4	5	6
Темп роста рынка %	12	20	2	15	7	5
Относительная доля на рынке, %	2,0	0,2	1,8	3,0	2,2	0,7

Определите стратегический тип каждой из СЗХ, используя матрицу Бостонской Консалтинговой Группы. Какая стратегия рекомендуется для каждой из СЗХ?

Вариант 4.

1. Установление целей бизнеса. «Дерево целей».
2. Стратегия лидерства в издержках: понятие, условия реализации, риски и преимущества.
3. **Практическая ситуация:** структура рынка, на котором действует ваша организация, приближается к идеальным условиям совершенной конкуренции. То есть имеется высокий спрос на товар (услугу) вашей фирмы, большое число продавцов, отсутствие товаров-заменителей, одинаковая информационная обеспеченность товаропроизводителей. Какие стратегические действия вы предпримите и почему? Приведите конкретный пример рынка, организации, стратегий.

Вариант 5.

1. Методы анализа внешней среды предприятия.
2. Стратегия дифференциации: понятие, виды, условия реализации, риски и преимущества.

3. Практическая ситуация: Проанализируйте внутреннюю среду предприятия, на котором Вы работаете (учитесь), используя модель «Семь «С» Мак-Кинси. Для этого опишите: стратегию, основные навыки, которыми обладают специалисты предприятия в отличие от специалистов других фирм, ценности коллектива, нормы поведения, правила выполнения работ, характерные для Вашего предприятия, общие требования, предъявляемые ко всем работникам предприятия и стиль руководства на предприятии.

Вариант 6.

1. Отраслевой анализ: понятие, цель, методика проведения.

2. Стратегия фокусирования: понятие, условия реализации, риски и преимущества

3. Практическая ситуация: Электронная компания имеет переменные затраты 14 руб. на изделие и продажную цену 2800 руб. Постоянные затраты составляют 392 тыс. руб. Текущий объем выпуска 300 тыс. изделий. Фирма может существенно улучшить качество товара, увеличив постоянные затраты до 468 тыс. руб. Переменные затраты также увеличатся на 6 рублей/изд. При этом резко возрастет объем выпуска продукции (до 500 тыс. изделий более высокого качества). Все это будет способствовать повышению конкурентоспособности организации. Обоснуйте, должна ли фирма вносить коррективы в имеющийся стратегический план?

Вариант 7.

1. Анализ конкурентов: назначение, методика проведения.

2. Роль и виды функциональных стратегий в организации.

3. Практическая ситуация: Салоны сотовой связи «Сотик» планируют дальнейшее увеличение объемов продаж сотовых телефонов в г.Калуге. По мнению директора предприятия, этому способствуют следующие возможности, появившиеся во внешней среде в последнее время: *Рост доходов россиян, хотя медленный, но стабильный; *Снижение цен поставщиков-производителей из-за насыщения европейских рынков сотовой связи; *Директор также считает, что среди потребителей города будет формироваться слой покупателей, интересующихся исключительно новинками в этой области. Однако таких потребителей будет очень мало и вероятность возникновения такого слоя невелика. Составьте матрицу возможностей для салонов сотовой связи «Сотик» и сделайте вывод о том, какие возможности необходимо учитывать при разработке стратегии предприятия.

Вариант 8.

1. Модель 5 конкурентных сил М.Портера.

2. Структура предприятия как объект стратегических изменений. Виды распределения функций между предприятиями: инсорсинг, аутсорсинг,

3. Практическая ситуация: при разработке стратегии развития организации некоторые управленцы считают самым надежным критерием успешности деятельности организации прибыль и коэффициенты ее характеризующие (норму рентабельности, доход на одну акцию, норму возврата инвестиций и т.п.). Поэтому никакие другие критерии для оценки успешной деятельности организации не нужны. Согласны ли вы с такой точкой зрения? Какими критериями сегодня можно оценить успешность деятельности организации? Приведите конкретные примеры.

Вариант 9.

1. Стратегический анализ внутренней среды: цель, принципы, направления.
2. Классификация стратегий диверсификации.
- 3. Практическая ситуация:** Проведите управленческое обследование внутренней среды предприятия, на котором Вы работаете (учитесь). Для этого проанализируйте финансы, персонал, материальные ресурсы, корпоративную культуру, маркетинг и организационную структуру Вашего предприятия и запишите сильные и слабые стороны в каждом из перечисленных направлений.

Вариант 10

1. Цепочка ценностей М.Портера как инструмент диагностики финансового состояния организации.
2. Управление реализацией стратегического плана предприятия. Реинжиниринг бизнес-процессов на предприятии.
- 3. Практическая ситуация:** На основе матрицы Мак-Кинси («Дженерал электрик») предложите стратегию для предприятия, на котором Вы работаете (учитесь). Для этого, выступая в роли эксперта, опираясь на свой опыт, оцените привлекательность рынка, на котором действует Ваше предприятие и его конкурентоспособность. Сделайте необходимые выводы.

Вариант 11

1. Сущность стратегии организации: понятие, основные элементы, классификация стратегий.
2. Цели и основные этапы портфельного анализа.
- 3. Практическая ситуация:** у предприятия определено 5 возможных стратегических зон хозяйствования (СЗХ), - видов бизнеса. Характеристика каждой из них дана в таблице.

показатели	СЗХ				
	1	2	3	4	5
Темп роста рынка %	4	11	4	16	8
Относительная доля на рынке, %	0,8	2,1	0,8	3,6	1,2

Определите стратегический тип каждой из СЗХ по матрице Бостонской Консалтинговой Группы. Какая стратегия будет для каждой СЗХ?

Вариант 12

1. Уровни стратегий в организации.
2. Содержание и типы стратегических изменений в организации.
3. **Практическая ситуация:** В крупном медиа-концерне есть убыточная газета, посвященная искусству. Она имеет мало подписчиков, но зато существует с момента его основания и считается респектабельным изданием в своей области. Если бы вы были руководителем медиа-концерна, какую бы стратегию выбрали: ликвидировали эту газету или оставили? Аргументируйте ответ.

Вариант 13

1. Эталонные (базисные) стратегии развития организации.
2. Стратегический контроль.
3. **Практическая ситуация:** на предприятии имеются 6 потенциальных стратегических зон хозяйствования (СЗХ), или видов бизнеса. Характеристика каждой из них дана в таблице.

показатели	СЗХ					
	1	2	3	4	5	6
Темп роста рынка %	5	8	2	25	14	12
Относительная доля на рынке, %	0,8	2,1	3,8	1,3	0,2	2,0

Определите стратегический тип каждой из СЗХ, используя матрицу Бостонской Консалтинговой Группы. Какая стратегия рекомендуется для каждой из СЗХ?

Вариант 14.

1. Процесс выбора стратегии организации: этапы, факторы влияния.
2. Роль матрицы БКГ при проведении портфельного анализа.
3. **Практическая ситуация:** Фирма «Конкор» вместе с иностранным инвестором планирует в городе сеть общегородского кабельного телевидения. Специалисты предприятия считают, что осуществлению этого проекта могут помешать следующие угрозы внешней среды: *Трудности в привлечении достаточного количества желающих подключиться к этой сети, т. е. население не заинтересовано в новом канале; *Недостаточная платежеспособность населения (стоимость подключения 300 долларов); Большая вероятность того, что иностранный инвестор не сможет набрать необходимую сумму на второй стадии инвестиций – при развитии проекта; *На рынке действует фирма «МТ-Информ», которая хочет составить конкуренцию «Конкору», однако эта фирма небольшая и использует менее эффективные технологии, чем беспроводная технология фирмы «Конкор». Составьте матрицу угроз для фирмы «Конкор» и сделайте вывод о том, какие угрозы вы будете учитывать при разработке стратегии.

«Критерии балльной оценки различных форм текущего контроля успеваемости содержатся в соответствующих методических рекомендациях кафедры»).

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

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

Наименование компетенции	Наименование индикаторов достижения компетенции	Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции	Типовые контрольные задания
ПКН -8. Владение методами стратегического и маркетингового анализа организаций (рынков, продуктов), разработки и осуществления стратегии организации с учетом запросов и интересов различных заинтересованных сторон	Использует знания в области теории и практики стратегического менеджмента с использованием аналитического инструментария	Знания: понятий потребительской ценности; Создание и трансляция ценности для потребителя Умения: выявлять ключевые факторы, формирующие ценностное предложение.	1. Стратегическое планирование – это: а. Комплекс мероприятий, направленных на решение первостепенных целей и задач фирмы б. Процесс разработки стратегии фирмы, при котором план развития конкретизируется на длительный период с подробным описанием решений и действий, необходимых для достижения целей плана в. Процесс создания заданий для каждого члена трудового коллектива фирмы 2. Виды корпоративной стратегии диверсификации: а. Связанная и несвязанная б. Общая и частная в. Конкретная и абстрактная 3. Высший уровень стратегического менеджмента – это: а. Корпоративный б. Деловой в. Общественный 4. Назовите три элемента, составляющих процесс стратегического менеджмента: а. Стратегическое планирование, анализ внешней среды, формирование целей и задач фирмы б. Анализ внешней среды, формирование целей и задач фирмы, реализация стратегии в. Стратегическое планирование, реализация стратегии, контроль и регулирование 5. Будущее фирмы, предсказанное методом экстраполяции исторически сложившихся тенденций развития – это: а. Среднесрочное планирование б. Долгосрочное планирование в. Прогнозирование 6. Какая ошибка наиболее часто встречается при реализации новой стратегии? а. Отсутствуют необходимые ресурсы б. Необходимо много времени для приспособления к новым условиям рынка в. Новая стратегия автоматически налагается на старую управленческую структуру 7. Что предполагает оценка стоимости стратегических программ элементом методом? а. Выделение элементов затрат по каждой из работ, входящих в программу б. Калькулирование затрат на каждую из работ, входящих в программу в. Сравнительный анализ и укрупненные расчеты на основе аналогичных проектов, реализованных ранее 8. Процесс комплексного анализа внутренних ресурсов и возможностей предприятия, направленный на оценку текущего состояния бизнеса, его сильных и слабых сторон, выявление стратегических проблем – это: а. SWOT-анализ б. STEP-анализ в. Управленческий анализ 9. Какая из стратегий наиболее подходящая для фирм-лидеров рынка определенной отрасли? а. Стратегия отличительного имиджа б. Стратегия специализации в. Стратегия активной обороны 10. Что подразумевает PEST-анализ? а. Анализ политических, экономических, социальных и
	Владеет методами принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организации.	Знания: методов принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организации Умения: принимать стратегические, тактические и оперативные решения в управлении деятельностью организации.	
	Проводит стратегический анализ макро- и микросреды организации, владеет навыками оценки её конкурентоспособности и формирования компетенций и не копируемых конкурентных преимуществ компании	Знания: подходов к формированию межфирменных отношений Умения: применять существующие концепции к построению межфирменных взаимоотношений организаций	

			<p>технологических аспектов внешней среды, способных повлиять на деятельность фирмы</p> <p>б. Группировку всех факторов внутренней среды и изучение каждой из них в контексте влияния на развитие фирмы</p> <p>в. Изучение наиболее сильных конкурентов фирмы</p> <p>Задание 1.</p> <p>Проведите стратегический анализ организации по указанному плану и обоснуйте её возможности и пути развития на ближайшие три года</p> <p><i>План анализа:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> · стратегия, миссия, цели и задачи; · внешняя среда косвенного воздействия; · внешняя среда прямого воздействия; · внутренняя среда; · взаимосвязь факторов внешней и внутренней среды; · взаимосвязь между целями и ресурсами (материалы технологии, люди, финансы, информация). <p>Организация: санаторий (местный);</p> <p>Задание 2.</p> <p>Проведите стратегический анализ организации по указанному плану и обоснуйте её возможности и пути развития на ближайшие три года</p> <p><i>План анализа:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> · стратегия, миссия, цели и задачи; · внешняя среда косвенного воздействия; · внешняя среда прямого воздействия; · внутренняя среда; · взаимосвязь факторов внешней и внутренней среды; · взаимосвязь между целями и ресурсами (материалы технологии, люди, финансы, информация). <p>Организация: туристическое агентство в г. Калуга.</p> <p>Задание 3.</p> <p>Проведите стратегический анализ организации по указанному плану и обоснуйте её возможности и пути развития на ближайшие три года</p> <p><i>План анализа:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> · стратегия, миссия, цели и задачи; · внешняя среда косвенного воздействия; · внешняя среда прямого воздействия; · внутренняя среда; · взаимосвязь факторов внешней и внутренней среды; · взаимосвязь между целями и ресурсами (материалы технологии, люди, финансы, информация). <p>Организация: продуктовый магазин (шаговой доступности) индивидуального предпринимателя в «спальном» районе города;</p>
<p>ПKN -11.</p> <p>Способность анализировать рыночные и специфические риски при решении задач управления организацией</p>	<p>Использует знания инструментария риск-менеджмента для выявления факторов риска внешней и внутренней среды организации и обоснования измерения риска</p>	<p>Знания: инструментария риск-менеджмента.</p> <p>Умения: использовать инструментарий риск-менеджмента.</p>	<p>1. Стратегическое управление – это управление в социально-экономических системах, где выделяются функциональная, процессная и элементная стороны. Если «управление рассматривается как совокупность видов деятельности, направленных на достижение определённых результатов», то какая это сторона управления?</p> <p>а) функциональная б) процессная в) элементная г) другая сторона</p> <p>2. Можно выделить четыре уровня знаний, составляющих методологию стратегического управления. Если рассматривается уровень «даёт понимание общих подходов, принципов, форм организации системы. Этот уровень образуют науки: теория систем, кибернетика, теория организации и др.», то это уровень?</p> <p>а) конкретная методология наук б) методология, методика и технология стратегического управления в) общеполитический г) общенаучный</p> <p>3. Принципы стратегического менеджмента – это основные правила деятельности организации для достижения поставленных целей. Как называется данный принцип «Организация, действующая в динамичных условиях внешней среды, должна обладать единством целей, интересов и принципов управления»?</p>
	<p>Проводит идентификацию рисков по функциям и направления деятельности организации</p>	<p>Знания: особенностей идентификации рисков</p> <p>Умения: проводить идентификацию рисков по функциям и направления деятельности организации.</p>	
	<p>Использует механизмы выявления причин, условий возникновения рисков с использованием методов количественной и качественной оценки рисков.</p>	<p>Знания: механизмов выявления причин, условий возникновения рисков с использованием методов количественной и качественной оценки рисков.</p> <p>Умения: использовать механизмы выявления причин,</p>	

		<p>условий возникновения рисков с использованием методов количественной и качественной оценки рисков.</p>	<p>а) Разделение труда б) Экономичность и эффективность в) Единство направления г) Выделение доминанты развития</p> <p>4. Для компании целесообразно использование стратегии вертикальной интеграции когда она ... а) создает конкурентное преимущество б) повышает эффективность стратегически важных видов деятельности в) устранение пробелов в технических или производственных навыках и опыте г) выход на рынок с помощью совместных маркетинговых проектов д) все перечисленные е) правильных ответов нет</p> <p>5. Стратегическая цель компании, реализующей стратегию лидерства по издержкам характеризуется: а) большая доля рынка б) чувствительные к потребительской ценности покупатели в) узкий сегмент рынка, на котором покупательские предпочтения значительно отличаются от господствующих на рынке в целом</p> <p>6. Отличительная черта ассортимента компании, реализующей стратегию широкой дифференциации: а) качественная базовая модель товара в нескольких модификациях б) большое количество модификаций продукта, широкий выбор, упор на дифференцирующие свойства в) диапазон качества от среднего до высокого, количество модификаций от нескольких до многочисленных</p> <p>7. Позиции определяются низкой привлекательностью рынка и низким уровнем относительных преимуществ организации в данном виде бизнеса.. Это позиция: а) Проигравший 1 б) Проигравший 2 в) Проигравший 3 г) другой ответ</p> <p>8. Модель ADL предполагает четыре стадии зрелости отрасли: рождение, рост, зрелость, старость. По приведенной характеристике определите стадию зрелости: На этой стадии продукция отрасли начинает пользоваться спросом у все большего числа покупателей, и конкуренты начинают бороться за получение все больших долей «увеличивающегося доходного пирога». а) рождение б) рост в) зрелость г) старость</p> <p>9. Стратегия наиболее привлекательная для фирмы, которая дальше не может развиваться на одном из рынков с данным продуктом в рамках данной отрасли а) концентрированного роста б) интегрированного роста в) диверсифицированного роста г) сокращения</p> <p>10. Тип стратегии (из группы стратегии концентрированного роста), который выберет фирма, прилагающая большие усилия в области маркетинга и стремящаяся завоевать лучшие позиции с данным продуктом на данном рынке. а) стратегию развития рынка б) стратегию развития продукта в) стратегию усиления позиций на рынке</p> <p>Задание 1. Завод полупроводниковых материалов для электронных схем столкнулся с основными трудностями в своей деятельности именно вследствие изменений, происшедших на тех рынках сбыта, где традиционно реализовывалась продукция завода. Полупроводниковых материалов для электронных схем на отечественных рынках сбыта требовалось все меньше и меньше. Сокращение объемов реализации продукции, производимой заводом, привело к необходимости изменения, а точнее, формирования новой маркетинговой стратегии предприятия. Вопрос: Какое, с вашей точки зрения, влияние оказало изменение потребительского спроса на продукцию,</p>
--	--	---	---

			<p>производимую заводом полупроводниковых материалов, на экономическую деятельности предприятия? Что могло бы послужить основой маркетинговой политики завода, ориентированной на новые реалии потребительского рынка?</p> <p>Задание 2. В связи с возросшими требованиями к качеству поставляемой продукции, более жесткими условиями поставки и требованиями техники безопасности руководство крупного угольного разреза разработало программу перспективного развития предприятия, в которой наряду с другими мероприятиями предусматривалась замена устаревшего оборудования. В связи с разработанной программой было принято решение о закупке крупной партии нового оборудования, для чего угольному разрезу требовался кредит в размере 30 млн. долл. Такой суммы «свободных» денег у предприятия не было. Вопрос: Правильным ли было решение, принятое руководством угольного разреза, закупить крупную партию нового оборудования? Что, с вашей точки зрения, следовало бы предпринять руководству для того, чтобы закупка нового оборудования стала возможной?</p> <p>Задание 3. Проведите стратегический анализ организации по указанному плану и обоснуйте её возможности и пути развития на ближайшие три года План анализа: <ul style="list-style-type: none"> · стратегия, миссия, цели и задачи; · внешняя среда косвенного воздействия; · внешняя среда прямого воздействия; · внутренняя среда; · взаимосвязь факторов внешней и внутренней среды; · взаимосвязь между целями и ресурсами (материалы, технологии, люди, финансы, информация). Организация: коммерческий банк, имеющий в рейтинге Российских банков устойчивую позицию в конце первой сотни, участник системы обязательного страхования вкладов.</p>
--	--	--	--

Примерный перечень вопросов для подготовки к экзамену

1. Причины и условия возникновения стратегического менеджмента. Основные задачи и этапы стратегического менеджмента Понятие стратегическое управление и его место в управлении компанией
2. Основные уровни пирамиды стратегического менеджмента. Их характеристика
3. Роль стратегии в управлении социально-экономическими системами Природа и источники конкурентного преимущества. Стратегический выбор
4. Стратегический процесс: основные этапы. Иерархия стратегий в организации
5. Школы стратегического менеджмента
6. Существенные признаки стратегического управления
7. Назначение стратегического управления
8. Содержание и специфика стратегического управления
9. Соотношение стратегического, тактического, оперативного управления
10. Задачи (этапы) стратегического управления и их содержание
Стратегическое планирование и стратегическое управление

11. Сущность, значение и содержание системы ценностей организации
12. Сущность, значение и содержание миссии организации
13. Сущность, значение и содержание стратегического видения организации
14. Классификация целей и их иерархия. Различение стратегических и финансовых целей
15. Методические основы формирования стратегических целей организации. Взаимосвязь стратегических целей
16. Виды целей и их приоритетность. SMART – принцип. Стратегические карты
17. Разработка стратегии – реализация стратегического видения компании
Понятие стратегической бизнес единицы.
18. Стратегии отдельного бизнеса.
19. Стратегии корпоративного уровня.
20. Типология стратегий (рост, стабилизация, сокращение).
21. Типовые (эталонные) стратегии.
22. Конкурентные стратегии: виды и особенности конкурентных стратегий.
23. Источники стратегических возможностей: ресурсы и компетенции.
24. Способности организации и устойчивые конкурентные преимущества.
Динамические способности.
25. Факторы внешней среды. Динамика и неопределенность факторов, и их влияние на деятельность организации
26. Методика проведения PEST – анализа.
27. Характеристика пяти конкурентных сил по М. Портеру, влияние каждой из них на уровень конкуренции в отрасли
28. Жизненный цикл и динамика структуры отрасли- стратегические возможности
29. Оценка привлекательности отрасли и рынка
30. Анализ стратегических групп. Возможности и угрозы.
31. Сущность и методология PEST-анализа
32. Сущность и методология SWOT –анализа
33. Факторы внутренней среды и оценка их влияния на деятельность организации
34. Факторы конкурентоспособности: эффект масштаба, эффект размаха, эффект обучения
35. Факторы, характеризующие потенциал и компетенции компании
36. Критические факторы успеха
37. Концепции менеджмента и маркетинга, ориентированные на создание ценности
38. Цепочки и сети ценностей: ценности, создаваемые компанией и ее партнерами
39. Классификация моделей портфельного анализа
40. Теоретические положения методик портфельного анализа
41. Методика применения и особенности матрицы БКГ
42. Методика применения и особенности матрицы GE/McKinsey
43. Методика применения и особенности матрицы ADL/LC

44. Оценка инвестиционной привлекательности стратегических бизнес единиц с помощью матриц портфельного анализа
45. Понятие стратегия и её место в системе управления организацией. Формы существования стратегий
46. Многообразие и взаимосвязь стратегий в организации
47. Стратегический выбор: набор альтернатив, критерии оценки и выбора
48. Принципы и методические основы формирования стратегии
49. Корпоративная стратегия
50. Бизнес-стратегия или конкурентная стратегия
51. Функциональные стратегии
52. Операционные стратегии
53. Согласование и взаимосвязь стратегий корпоративного уровня со стратегиями уровня бизнес-единиц и функциональными стратегиями
54. Организация реализации стратегии: основные этапы реализации стратегии и объекты стратегических изменений
55. Формирование политики и поддерживающих стратегий
56. Инструменты обеспечения единства стратегической и операционной деятельности
57. Показатели как индикаторы достижения стратегических целей. Опережающие и запаздывающие показатели
58. Концепции сбалансированных показателей и ключевых показателей эффективности
59. Организационная структура как объект изменений
60. Преобразование организационной культуры
61. Стратегический контроль
62. Управление в условиях стратегических изменений: индивидуальное и групповое сопротивление изменениям: человеческий фактор, источники и сила сопротивления, управление сопротивлением

Пример экзаменационного билета

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

Кафедра «Учет и менеджмент»

Дисциплина «Стратегический менеджмент»

Форма обучения очная

Семестр 5

Направление подготовки «Менеджмент»

Образовательная программа «Управление бизнесом»

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ №1

1. Стратегический процесс: основные этапы. Иерархия стратегий в организации Школы стратегического менеджмента (15 баллов).

2. Характеристика пяти конкурентных сил по М. Портеру, влияние каждой из них на уровень конкуренции в отрасли (15 баллов)

3. Практико-ориентированное задание (30 баллов)

В деловом портфеле фирмы есть бизнес-область с относительно небольшой долей на рынке в медленно развивающейся отрасли. Поток денежной наличности в этой области незначителен. Любой шаг фирмы, связанный с попыткой завоевать большую долю рынка, вызывает немедленно контратаку доминирующих в этой области конкурентов. Только мастерство менеджеров позволяет фирме удерживать свои бизнес-позиции.

Вопрос: Определите, к какому типу относится данное направление и какова должна быть стратегия в отношении него? Приведите пример из практики отечественных компаний.

Подготовил _____ (Ф.И.О. экзаменатора)

Утверждаю:

Зав. кафедрой _____ Дата _____

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

Основная литература

1. Ансофф, И. Стратегический менеджмент: Классическое издание: Пер. с англ. — СПб.: Питер, 2018.— 374с.
2. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент 4-е изд., пер. и доп. Учебник и практикум для академического бакалавриата. М.: Издательство Юрайт . 2015. – 375 с.
3. Родионова, В. Н. Стратегический менеджмент : учебное пособие / В.Н.Родионова. — 3-е изд., испр. и перераб. — Москва: РИОР : ИНФРА-М, 2020. — 106 с. — (ВО: Бакалавриат). — <https://doi.org/10.12737/22564>. - ЭБС ZNANIUM.com.. - URL: <https://new.znanium.com/catalog/product/1052210>. - Текст : электронный.

Дополнительная литература

4. Минцберг, Г. Стратегическое сафари: Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента : пер. с англ. / Г. Минцберг, Б. Альстранд, Ж. Лампель. - 5-е изд. - Москва : Альпина Паблишер, 2019. - 365 с. - ЭБС ZNANIUM.com. -URL: <https://znanium.com/catalog/product/1838941>. – Текст : электронный.
5. Портер, М. Е. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов : учебно-практическое пособие / М. Е. Портер; пер. с англ. - 7-е изд. - Москва : Альпина Паблишер, 2019. - 453 с. - ЭБС ZNANIUM.com. -URL: <https://znanium.com/catalog/product/1838939>. – Текст : электронный.
6. Литвак Б.Г. Стратегический менеджмент. Учебник для бакалавров. М.: Издательство Юрайт, 2016 . – 507 с.
7. Тебекин А.В. Стратегический менеджмент. 2-е изд., пер. и доп. Учебник для академического бакалавриата – М.: Издательство Юрайт, 2015. – 333 с.

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

1. <http://www.consultant.ru> – Сайт правовой системы «Консультант Плюс»
2. <http://elib.fa.ru/> - Электронная библиотека Финансового университета
3. <http://www.spark-interfax.ru> - Система профессионального анализа рынков и компаний
4. <http://www.garant.ru> – Сайт правовой системы «Гарант»
5. <http://www.rospotrebnadzor.ru/> - Официальный сайт Федеральной службы по надзору в сфере защиты прав потребителей и благополучия человека
6. www.znanium.com - Электронно-библиотечная система «ИНФРА-М»
7. Министерство промышленности и торговли Российской Федерации - [//http://www.minpromtorg.gov.ru](http://www.minpromtorg.gov.ru)
8. Министерство транспорта Российской Федерации - [//http://www.mintrans.ru](http://www.mintrans.ru)
9. Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации - [//http://www.rosmintrud.ru](http://www.rosmintrud.ru)

10. Министерство финансов Российской Федерации - //http:www.minfin.ru
11. Министерство экономического развития Российской Федерации - //http:www.economy.gov.ru
12. Федеральная налоговая служба - //http:www.nalog.ru
13. Федеральная служба государственной статистики - //http:www.gks.ru
14. Федеральная таможенная служба - //http:www.customs.ru

10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Обучающимся в рамках самостоятельной работы следует использовать Методические рекомендации по планированию и организации внеаудиторной самостоятельной работы студентов по образовательным программам бакалавриата и магистратуры в Финансовом университете, утвержденные Приказом ректора №1040/о от 11.05.2021 г.

Самостоятельная работа студентов проходит внеаудиторно. Организации самостоятельной работы служит учебно-тематический план изучения дисциплины. В данном плане указана тематика лекций, семинаров, вопросы и задания для самостоятельного изучения. Во время лекций необходимо конспектировать содержание лекции. После лекции необходимо отредактировать записи, оформить конспект, дополняя его содержание дополнительной информацией. При оформлении конспекта целесообразно выделять названия тем и формулировки вопросов, основные определения, примеры.

При подготовке к семинару необходимо изучить вопросы семинара, соответствующий теоретический материал, делая для себя необходимые записи в рабочей тетради. После занятий необходимо просмотреть записанные решения и восстановить в решениях имеющиеся пробелы.

При затруднении в решении практических вопросов (задач), можно обратиться за консультацией (помощью) к преподавателю. Семинары проходят, как правило, в интерактивной форме и преподаватель учитывает активность обучающихся, направленную на решение предложенных вопросов (вариантов задач), а также вариантов ответов на решаемые вопросы (проблемы).

Не следует бояться дать неверный ответ или допустить иную ошибку: исправление и анализ ошибок в режиме общения с преподавателем и сокурсниками в ходе семинара способствует более глубокому освоению учебного материала и предупреждает возникновение ошибок в дальнейшем. Домашние задания (подготовку к занятиям) следует осуществлять регулярно. Если то или иное задание, при подготовке к семинару вызвало затруднение, необходимо обратиться к преподавателю за консультацией. Регулярность в выполнении домашних заданий (подготовке к занятиям) - важный фактор качественного освоения дисциплины.

Методические рекомендации по обучению лиц с ограниченными возможностями здоровья

Профессорско-преподавательский состав знакомится с психологофизиологическими особенностями обучающихся инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ). При необходимости осуществляется дополнительная поддержка преподавания тьюторами, психологами, социальными работниками, прошедшими подготовку ассистентами.

В соответствии с методическими рекомендациями Минобрнауки РФ (утв. 8 апреля 2014 г. № АК-44/05вн) в курсе предполагается использовать социальноактивные и рефлексивные методы обучения, технологии социокультурной реабилитации с целью оказания помощи в установлении полноценных межличностных отношений с другими студентами, создании комфортного психологического климата в студенческой группе. Подбор и разработка учебных материалов производятся с учётом предоставления материала в различных формах: аудиальной, визуальной, с использованием специальных технических средств и информационных систем. Освоение дисциплины лицами с ОВЗ осуществляется с использованием средств обучения общего и специального назначения (персонального и коллективного использования). Материально-техническое обеспечение предусматривает приспособление аудиторий к нуждам лиц с ОВЗ. Форма проведения аттестации для студентов-инвалидов устанавливается с учётом индивидуальных психофизических особенностей.

Для студентов с ОВЗ предусматривается доступная форма предоставления заданий оценочных средств, а именно:

- в печатной или электронной форме (для лиц с нарушениями опорнодвигательного аппарата);
- в печатной форме или электронной форме с увеличенным шрифтом и контрастностью (для лиц с нарушениями слуха, речи, зрения);
- методом чтения ассистентом задания вслух (для лиц с нарушениями зрения). Студентам с инвалидностью увеличивается время на подготовку ответов на контрольные вопросы.

Для таких студентов предусматривается доступная форма предоставления ответов на задания, а именно:

- письменно на бумаге или набором ответов на компьютере (для лиц с нарушениями слуха, речи);
 - выбором ответа из возможных вариантов с использованием услуг ассистента (для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата);
 - устно (для лиц с нарушениями зрения, опорно-двигательного аппарата).
- При необходимости для обучающихся с инвалидностью процедура оценивания результатов обучения может проводиться в несколько этапов.

Методические рекомендации по выполнению домашнего творческого задания

Методические рекомендации по выполнению домашнего творческого задания предусмотрены в «Методических рекомендациях по подготовке написанию и оформлению домашнего творческого задания», разрабатываемой преподавателем кафедры на учебный год, в котором реализуется учебная дисциплины

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

11.1 Комплект лицензионного программного обеспечения

1. Антивирусная защита ESET NOD32
2. Windows, Microsoft Office

11.2 Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

1. Информационно-правовая система «Консультант Плюс»;
2. Информационно-правовая система «Гарант»;

11.3 Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации

Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации не предусмотрены

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

- аудитории для проведения лекционных и семинарских занятий, оборудованные видеопроекционным оборудованием для презентаций, средствами звуковоспроизведения, экраном, доской меловой/интерактивной;
- библиотеку, имеющую рабочие места для студентов, оснащенные компьютерами с доступом к базам данных и сети Интернет
- компьютерные классы с набором лицензионного базового программного обеспечения для проведения практических занятий и выходом в глобальную сеть Internet;

Образовательные технологии

В процессе изучения дисциплины «Стратегический менеджмент» предполагается:

- сопровождение курса лекций наглядной презентацией, включающей практические примеры, схемы, графики, табличный материал;

- рассмотрение на семинарских занятиях интерактивных ситуационных задач по проблематике дисциплины;
- деловые игры;
- разбор конкретных ситуаций, коллективное обсуждение проблем российской и зарубежной практики по изучаемым темам;
- виртуальное общение в течение срока изучения курса в целях обеспечения лекций и практических занятий необходимым материалом и также контроля самостоятельной работы студентов.