

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

**Ярославский филиал Финуниверситета**

**Кафедра «Менеджмент и общегуманитарные науки»**

**СОГЛАСОВАНО**



«07» июня 2023 г.

**УТВЕРЖДАЮ**

Директор  
Ярославского филиала  
Финуниверситета



В.А. Кваша

«20» июня 2023 г.

Автор: А. П. Карасев

**СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

**Рабочая программа дисциплины**  
для студентов, обучающихся по направлению (ям) подготовки  
38.03.02 «Менеджмент»,  
профиль: «Менеджмент и управление бизнесом»  
(очная форма обучения)

*Рекомендовано Ученым советом Ярославского филиала Финуниверси-  
тета (протокол № 02 от 20.06.2023)*

*Одобрено кафедрой «Менеджмент и общегуманитарные науки»  
(протокол № 12 от 07.06.2023)*

**Ярославль 2023**

## СОДЕРЖАНИЕ

|                                                                                                                                                                                                                 |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. Наименование дисциплины.....                                                                                                                                                                                 | 3  |
| 2. Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине .....                      | 3  |
| 3. Место дисциплины в структуре образовательной программы.....                                                                                                                                                  | 4  |
| 4. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся (в семестре, в сессии) .....                    | 4  |
| 5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий.....                                                          | 5  |
| 5.1. Содержание дисциплины .....                                                                                                                                                                                | 5  |
| 5.2. Учебно-тематический план .....                                                                                                                                                                             | 6  |
| 5.3. Содержание семинаров, практических занятий .....                                                                                                                                                           | 7  |
| 6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине.....                                                                                                          | 8  |
| 6.1. Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы.....                                                                                       | 9  |
| 6.2. Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю .....                                                                                                                                   | 10 |
| 7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине .....                                                                                                               | 21 |
| 7.1 Перечень компетенций с указанием индикаторов их достижения в процессе освоения образовательной программы.....                                                                                               | 21 |
| 7.2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки индикаторов достижения компетенций, умений и знаний .....                                                                           | 21 |
| 7.3. Соответствующие приказы, распоряжения ректората о контроле уровня освоения дисциплин и сформированности компетенций студентов.....                                                                         | 27 |
| 8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины .....                                                                                                             | 27 |
| 9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины.....                                                                                               | 28 |
| 10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины .....                                                                                                                                          | 28 |
| 11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем ..... | 29 |
| 12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине.....                                                                                           | 29 |

## 1. Наименование дисциплины

Дисциплина Б.1.2.1.4. «Стратегический менеджмент».

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

Дисциплина «Стратегический менеджмент» обеспечивает формирование следующих компетенций.

Таблица 1 – Структура планируемых результатов обучения по дисциплине

| Код компетенции | Наименование компетенции                                                                                                                                                                                     | Индикаторы достижения компетенции                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Результаты обучения (умения и знания), соотнесённые с компетенция-ми/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 | 1. Использует знания в области теории и практики стратегического менеджмента с использованием аналитического инструментария.<br>2. Владеет методами принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организации.<br>3. Проводит стратегический анализ макро- и микросреды организации, владеет навыками оценки ее конкурентоспособности и формирования компетенций и не копируемых конкурентных преимуществ компании. | Знать: теорию и практику стратегического менеджмента с использованием аналитического инструментария<br>Уметь: использовать знания в области теории и практики стратегического менеджмента с использованием аналитического инструментария<br>Знать: методы принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организации<br>Уметь: владеть методами принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организации<br>Знать: стратегический анализ макро- и микросреды организации, владеет навыками оценки ее конкурентоспособности и формирования компетенций и не копируемых конкурентных преимуществ компании.<br>Уметь: проводить стратегический анализ макро- и микросреды организации, владеет навыками оценки ее |

|        |                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|--------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|        |                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | конкурентоспособности и формирования компетенций и не копируемых конкурентных преимуществ компании                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| ПКН-11 | Способность анализировать рыночные и специфические риски при решении задач управления организацией | <p>1. Использует знания инструментария риск-менеджмента для выявления факторов риска внешней и внутренней среды организации и обоснования измерения риска.</p> <p>2. Проводит идентификацию рисков по функциям и направлениям деятельности организации</p> <p>3. Использует механизмы выявления причин, условий возникновения рисков с использованием методов количественной и качественной оценки рисков.</p> | <p>Знать: инструментарий риск-менеджмента для выявления факторов риска внешней и внутренней среды организации и обоснования измерения риска</p> <p>Уметь: использовать знания инструментария риск-менеджмента для выявления факторов риска внешней и внутренней среды организации и обоснования измерения риска</p> <p>Знать: идентификацию рисков по функциям и направлениям деятельности организации</p> <p>Уметь: проводить идентификацию рисков по функциям и направлениям деятельности организации</p> <p>Знать: механизмы выявления причин, условий возникновения рисков с использованием методов количественной и качественной оценки рисков</p> <p>Уметь: использовать механизмы выявления причин, условий возникновения рисков с использованием методов количественной и качественной оценки рисков</p> |

### 3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Стратегический менеджмент» является дисциплиной части, формируемой участниками образовательных отношений, общеакадемического (предпрофильного) цикла обязательной части образовательной программы по направлению 38.03.02 Менеджмент, профиль «Менеджмент организации», очная форма обучения.

**4. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и са-**

## мостоятельной работы обучающихся (в семестре, в сессию)

Таблица 2 – Объем дисциплины в зачетных единицах и академических часах

| Вид учебной работы по дисциплине              | Всего<br>(в з/е и часах)    | Семестр<br>(модуль) 5<br>в (часах) |
|-----------------------------------------------|-----------------------------|------------------------------------|
| <b>Общая трудоёмкость дисциплины</b>          | <b>5/180</b>                | <b>108</b>                         |
| <i>Контактная работа – Аудиторные занятия</i> | <i>68</i>                   | <i>68</i>                          |
| <i>Лекции</i>                                 | <i>34</i>                   | <i>34</i>                          |
| <i>Семинары, практические занятия</i>         | <i>34</i>                   | <i>34</i>                          |
| <b>Самостоятельная работа</b>                 | <b>112</b>                  | <b>112</b>                         |
| Вид текущего контроля                         | Домашнее творческое задание | Домашнее творческое задание        |
| Вид промежуточной аттестации                  | экзамен                     | экзамен                            |

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

### 5.1. Содержание дисциплины

#### Тема 1. Понятие и сущность стратегического управления.

Роль управления в современном мире. Актуальность его развития. Основные концепции стратегического управления. Понятие стратегического управления. Принципы и задачи стратегического управления. Стратегический процесс управления. Виды стратегического управления. Внутренняя и внешняя гибкость организации. Оперативное управление. Различия стратегического и оперативного управления.

#### Тема 2. Понятие и виды стратегии.

Понятие и преимущества стратегии. Факторы разработки стратегии. Разделы "стратегии" предприятия. Классификация стратегий. Виды стратегий по иерархии. Стратегии роста. Стратегии диверсификации. Стратегии сокращения.

#### Тема 3. Миссия и цели организации.

Понятие миссии. Цели миссии организации. Правила и принципы разработки миссии. Структура миссии. Примеры миссий организаций.

Цели организации. Классификация целей. Основные направления целей организации. Требования к целям. Взаимосвязь между целями организации. Составление "дерева целей"

#### **Тема 4. Формирование стратегии.**

Понятие и особенности стратегического решения. Требования к стратегическим решениям. Стратегические проблемы и их причины. Три подхода к разработке стратегии. Требования к стратегии. Участники разработки стратегии.

Процесс разработки стратегии: анализ ситуации, формирование альтернатив, оценка и выбор вариантов. Роль прогнозирования в формировании стратегии. Виды прогнозов. Разработка прогнозов.

#### **Тема 5. Ситуационный анализ деятельности предприятия.**

SWOT-анализ. Правила составления SWOT-анализа. Процесс SWOT-анализа. Матрицы позиционирования угроз и возможностей.

PEST-анализ. Факторы PEST-анализа. Методика проведения PEST-анализа.

SPACE-анализ. Анализ рисков.

Конкурентный анализ рынка по М. Портеру. Пять конкурентных угроз. Угроза со стороны новых конкурентов и товаров-заменителей. Влияние поставщиков и покупателей. Конкуренция внутри отрасли.

#### **Тема 6. Модели стратегического анализа и выбора стратегии.**

Актуальность и факторы разработки стратегии. Отличие конкурентной стратегии от операционной деятельности по М. Портеру.

Стратегии роста. Выбор стратегии по матрице Ансоффа. Преимущества и недостатки разных вариантов.

Конкурентные стратегии. Матрица конкурентных стратегий М. Портера. Дифференциация, лидерство по издержкам, лидерство в нише. Наступательные конкурентные стратегии.

Портфельные стратегии. Матрица BCG. Рекомендации по разным категориям товаров в соответствии с матрицей BCG. Взаимосвязь матрицы BCG с концепцией жизненного цикла товара. Матрица GE-McKinsey. Определение факторов "привлекательность рынка" и "преимущества в конкуренции".

### **5.2. Учебно-тематический план**

Таблица 3 – Содержание учебно-тематического плана изучения дисциплины

| №<br>п/п  | Наименование<br>тем (разделов)<br>дисциплины | Трудоемкость в часах |                   |        |                                                 |                                        |                                     | Формы<br>текущего<br>контроля<br>успеваемости |
|-----------|----------------------------------------------|----------------------|-------------------|--------|-------------------------------------------------|----------------------------------------|-------------------------------------|-----------------------------------------------|
|           |                                              | Всего                | Аудиторная работа |        |                                                 |                                        | Само-<br>стоя-<br>тельная<br>работа |                                               |
|           |                                              |                      | Об-<br>щая        | Лекции | Семи-<br>нары и<br>практи-<br>ческие<br>занятия | Занятия в<br>интерактив-<br>ных формах |                                     |                                               |
| 5 семестр |                                              |                      |                   |        |                                                 |                                        |                                     |                                               |
| 1         | Понятие и сущ-                               | 30                   | 10                | 5      | 5                                               | 2,5                                    | 20                                  | Дискус-                                       |

|   |                                                   |     |     |    |    |     |     |                                       |
|---|---------------------------------------------------|-----|-----|----|----|-----|-----|---------------------------------------|
|   | ность стратегического управления                  |     |     |    |    |     |     | сия, решение кейсов                   |
| 2 | Понятие и виды стратегии                          | 32  | 12  | 6  | 6  | 3   | 20  | Дискуссия, решение кейсов             |
| 3 | Миссия и цели организации                         | 32  | 12  | 6  | 6  | 3   | 20  | Дискуссия, решение кейсов             |
| 4 | Формирование стратегии                            | 32  | 12  | 6  | 6  | 3   | 20  | Дискуссия, решение кейсов             |
| 5 | Ситуационный анализ деятельности предприятия      | 29  | 12  | 6  | 6  | 3   | 17  | Дискуссия, решение ситуационных задач |
| 6 | Модели стратегического анализа и выбора стратегии | 25  | 10  | 5  | 5  | 2,5 | 15  | Дискуссия, решение ситуационных задач |
|   | В целом по дисциплине:                            | 180 | 68  | 34 | 34 | 17  | 112 | Согласно учебному плану:216           |
|   | Итого в %                                         |     | 100 |    |    | 31  |     |                                       |

### 5.3. Содержание семинаров, практических занятий

Таблица 4 – Темы дисциплины, формы проведения и содержание семинаров и практических занятий

| 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. Понятие и сущность стратегического управления | Вопросы к практическому занятию:<br>1. Почему в современном мире возрастает актуальность стратегического менеджмента?<br>2. Поясните основные принципы стратегического менеджмента?<br>3. В чем различия и взаимосвязь стратегического и оперативного управления?<br>4. В чем заключается противоречие между внутренней и внешней гибкостью организации?<br>Рекомендуемые источники: раздел 8: 4-8; раздел 9: 1-10. | Дискуссия, решение кейсов |
| Тема 2. Понятие и виды стратегии                      | Вопросы к практическому занятию:<br>1. Дайте понятие стратегии.<br>2. От каких факторов зависит выбор стратегии предприятия?                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Дискуссия, решение кейсов |

|                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                       |
|-----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|
|                                                           | <p>3. Поясните сущность классификации стратегий по иерархии. Как они взаимосвязаны друг с другом?</p> <p>4. Почему предприятие иногда вынуждено использовать не стратегии роста, а стратегии сокращения и даже ликвидации?</p> <p>Рекомендуемые источники: раздел 8: 4-8; раздел 9: 1-10.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                       |
| Тема 3. Миссия и цели организации                         | <p>Вопросы к практическому занятию:</p> <p>1. Поясните основные принципы разработки и требования к миссии организации.</p> <p>2. Какие факторы учитываются при разработке миссии организации?</p> <p>3. Приведите пример миссии конкретного предприятия. Проведите ее анализ.</p> <p>4. Приведите пример целей конкретного предприятия. Проведите их анализ.</p> <p>5. Как взаимосвязаны цели предприятия и его ресурсы?</p> <p>Рекомендуемые источники: раздел 8: 4-8; раздел 9: 1-10.</p>                                                                                                  | Дискуссия, решение кейсов             |
| Тема 4. Формирование стратегии                            | <p>Вопросы к практическому занятию:</p> <p>1. Каким образом можно выявить стратегические проблемы предприятия?</p> <p>2. В чем заключаются преимущества и недостатки разных подходов к разработке стратегии?</p> <p>3. Какие факторы следует учитывать при разработке стратегии?</p> <p>4. По каким критериям оцениваются и сравниваются стратегические альтернативы?</p> <p>5. Чем прогнозирование отличается от планирования?</p> <p>6. Какую роль играет прогнозирование при формировании стратегии предприятия?</p> <p>Рекомендуемые источники: раздел 8: 4-8; раздел 9: 1-10.</p>       | Дискуссия, решение кейсов             |
| Тема 5. Ситуационный анализ деятельности предприятия      | <p>Вопросы к практическому занятию:</p> <p>1. Какую роль играет ситуационный анализ при разработке стратегии предприятия?</p> <p>2. В чем отличия использования для формирования стратегии результатов SWOT- и PEST-анализа?</p> <p>3. В каких случаях возрастает угроза различных конкурентных сил по М. Портеру?</p> <p>4. Какие другие методы ситуационного анализа вы знаете?</p> <p>Рекомендуемые источники: раздел 8: 4-8; раздел 9: 1-10.</p>                                                                                                                                         | Дискуссия, решение ситуационных задач |
| Тема 6. Модели стратегического анализа и выбора стратегии | <p>Вопросы к практическому занятию:</p> <p>1. Чем, по мнению М. Портера, отличаются конкурентная стратегия и операционная деятельность предприятия?</p> <p>2. В чем преимущества и недостатки различных вариантов стратегии роста по матрице Ансоффа?</p> <p>3. Какие факторы нужно учитывать при выборе конкурентной стратегии по матрице М. Портера?</p> <p>4. В чем заключается сущность портфолио-анализа? Какие модели портфолио-анализа вы знаете?</p> <p>5. Как взаимосвязаны матрица BCG и жизненный цикл товара?</p> <p>Рекомендуемые источники: раздел 8: 4-8; раздел 9: 1-10.</p> | Дискуссия, решение ситуационных задач |

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

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

К внеаудиторным формам самостоятельной работы студентов относятся:

- подготовка к семинарскому занятию;
- подготовка к решению и проверке задач;
- подготовка домашнего творческого задания;
- подготовка к зачету и экзамену.

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

Таблица 5 – Темы дисциплины, изучаемые вопросы и формы внеаудиторной самостоятельной работы

| Наименование тем (разделов) дисциплины                    | Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение                                                                                                         | Формы внеаудиторной самостоятельной работы     |
|-----------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| Тема 1. Понятие и сущность стратегического управления     | 1. Актуальность развития стратегического управления в современном мире.<br>2. Оперативное управление.<br>3. Различия стратегического и оперативного управления.  | Изучение учебной литературы и нормативной базы |
| Тема 2. Понятие и виды стратегии                          | 1. Разделы "стратегии" предприятия.<br>2. Стратегии сокращения.                                                                                                  | Изучение учебной литературы и нормативной базы |
| Тема 3. Миссия и цели организации                         | 1. Примеры миссий организаций.<br>2. Основные направления целей организации.                                                                                     | Изучение учебной литературы и нормативной базы |
| Тема 4. Формирование стратегии                            | 1. Участники разработки стратегии.<br>2. Разработка прогнозов.                                                                                                   | Изучение учебной литературы и нормативной базы |
| Тема 5. Ситуационный анализ деятельности предприятия      | 1. Методика проведения PEST-анализа.<br>2. SPACE-анализ.<br>3. Анализ рисков.                                                                                    | Изучение учебной литературы и нормативной базы |
| Тема 6. Модели стратегического анализа и выбора стратегии | 1. Актуальность и факторы разработки стратегии.<br>2. Наступательные конкурентные стратегии.<br>3. Взаимосвязь матрицы BCG с концепцией жизненного цикла товара. | Изучение учебной литературы и нормативной базы |

|  |                                                                                   |  |
|--|-----------------------------------------------------------------------------------|--|
|  | 4. Определение факторов "привлекательность рынка" и "преимущества в конкуренции". |  |
|--|-----------------------------------------------------------------------------------|--|

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

### **Варианты заданий для домашнего творческого задания**

Для выполнения домашнего творческого задания предлагаются следующие варианты предприятий:

1. Розничное торговое предприятие продуктами питания (супермаркет).
2. Розничное торговое предприятие продуктами питания (гипермаркет).
3. Розничное торговое предприятие непродовольственными товарами.
4. Оптовая база потребительских товаров.
5. Салон красоты.
6. Предприятие сферы обслуживания.
7. Интернет-магазин.
8. Metallургическое предприятие.
9. Нефтегазовое предприятие.
10. Сеть автозаправок.
11. Предприятие химической отрасли.
12. Предприятие машиностроительной отрасли.
13. Деревообрабатывающее предприятие.
14. Мебельная фабрика.
15. Фермерское хозяйство.
16. Автотранспортная фирма.
17. Образовательное учреждение.
18. Управляющая компания (коммунальные услуги).
19. Предприятие сферы общественного питания.
20. Производитель бытовой техники.

### **Ситуационное практическое задание № 1. Проведение SWOT-анализа предприятия**

Задание: провести ситуационный анализ предприятия при помощи SWOT-анализа.

План:

1. Выберите любое предприятие, с деятельностью которого Вы хорошо знакомы. Кратко охарактеризуйте его деятельность и его продукцию.
2. Проведите анализ внутренней среды предприятия. Составьте список сильных и слабых сторон.
3. Проведите анализ внешней среды предприятия. Определите возможности и угрозы.

4. Составьте матрицу SWOT-анализа. Разработайте стратегические мероприятия.
5. Составьте матрицы позиционирования возможностей и угроз.

### **Ситуационное практическое задание № 2. Разработка конкурентной модели рынка по М. Портеру**

Задание: описать конкурентную ситуацию на рынке, используя модель М. Портера.

План:

1. Выберите любое предприятие, с деятельностью которого Вы хорошо знакомы. Кратко охарактеризуйте его деятельность и его продукцию.
2. Дайте характеристику основных особенностей отрасли, в которой работает предприятие. Перечислите его основных конкурентов в отрасли. Выделите основные конкурентные преимущества Вашего предприятия и его прямых конкурентов.
3. Опишите основные барьеры для входа в данную отрасль. Укажите какие предприятия могут представлять угрозу перехода в данную отрасль. Если их нет, то опишите их возможные черты.
4. Возможны ли товары-заменители для продукции Вашей фирмы? Если да, опишите их и сравните с основной продукцией. Дайте характеристику фирм, их производящих.
5. Какие ресурсы используются для производства товаров Вашей фирмы. Сильное ли влияние оказывают поставщики этих ресурсов на конкурентную позицию фирмы. Придумайте меры, позволяющие снизить это влияние.
6. Опишите основных потребителей продукции Вашей фирмы. Существует ли угроза, что они откажутся от Вашей продукции. Как можно снизить эту угрозу?
7. Выберите стратегию для Вашей фирмы по матрице конкуренции М. Портера. Обоснуйте свой выбор.

### **Ситуационное практическое задание № 3. Выбор стратегии роста по матрице Ансоффа**

Задание: Выбрать стратегию роста, используя матрицу Ансоффа.

План:

1. Выберите любое предприятие, с деятельностью которого Вы хорошо знакомы. Подробно охарактеризуйте его деятельность и производимую/реализуемую продукцию.
2. Опишите текущую ситуацию в отрасли предприятия и основные проблемы, стоящие перед ним.
3. Рассмотрите и дайте характеристику всем вариантам стратегии роста в соответствии с матрицей Ансоффа. Как их можно реализовать?

4. Выберите наиболее эффективный, по вашему мнению, вариант стратегии роста. Обоснуйте свой выбор.

5. Разработайте и составьте план проведения конкретных маркетинговых мероприятий по реализации этой стратегии.

#### **Ситуационное практическое задание № 4. Анализ стратегических производственных единиц предприятия по матрице BCG (Портфолио-анализ)**

Задание: провести анализ стратегических производственных единиц предприятия и сформулировать рекомендации.

План:

1. Дать краткую характеристику деятельности предприятия.
2. Выделить и описать основные товарные категории – стратегические производственные единицы (СПЕ). Оптимальное количество СПЕ: от 5 до 10.
3. По каждой СПЕ экспертным путем определить долю рынка предприятия.
4. По каждой СПЕ экспертным путем определить темп роста спроса (рынка). Также определить средний темп роста всего рынка.
5. Построить матрицу БКГ и отметить в осях положение всех СПЕ предприятия. За середину по оси «доля рынка» принять середину между наименьшей и наибольшей долей рынка по всем СПЕ. По оси «рост доли» за середину принять темп роста всего рынка.
6. Сформулировать краткие рекомендации по каждой СПЕ предприятия.

#### **Примеры тестовых заданий**

**1. Наиболее часто повторяющаяся ошибка при реализации новой стратегии:**

- а) отсутствие необходимых ресурсов;
- б) неспособность и отсутствие желания осуществлять стратегическое планирование;
- в) плохое знание внешнего рынка;
- г) новая стратегия автоматически налагается на старую структуру.

**2. Руководящая философия бизнеса, обоснование существования фирмы, не сама цель, а скорее, чувство основной цели фирмы – это ...**

- а) политика;
- б) тактика;
- в) миссия;
- г) видение;
- д) план.

**3. Важнейшие вопросы, в ответе на которые заключается сущность стратегического менеджмента:**

- а) в каком положении предприятие находится в настоящее время;
- б) какие конкуренты имеют более сильные позиции по отношению к предприятию;
- в) реальны ли установленные цели;
- г) в каком положении оно хотело бы находиться через три, пять, десять лет;
- д) каким способом достигнуть желаемого.

**4. Высший уровень стратегического менеджмента – ... уровень.**

- а) деловой;
- б) корпоративный;
- в) функциональный.

**5. Функциональный анализ внешней среды деятельности предприятия должен проводиться ...**

- а) собранием акционеров;
- б) планово-экономической службой;
- в) службой маркетинга;
- г) генеральным директором;
- д) бухгалтерией.

**6. Характеристики, которыми должны обладать цели, согласно принципу SMART:**

- а) приемлемость;
- б) измеримость;
- в) определенность во времени, сроках достижения;
- г) достижимость;
- д) гибкость;
- е) сопоставимость;
- ж) взаимная поддержка;
- з) конкретность;
- и) согласованность.

**7. Цель организации – это ...**

- а) философия и предназначение, смысл существования организации;
- б) предписанная работа, серия работ или часть работы, которая должны быть выполнена заранее установленным способом в заранее оговоренные сроки;
- в) конкретные конечные состояния системы или желаемый результат, которого стремиться добиться группа, работая вместе.

**8. Определение миссии в узком понимании О.С. Виханского:**

а) предназначение организации, определение ее роли в обществе, экономике;

б) цель, для которой организация существует и которая должна быть выполнена в плановом периоде. Миссия является комплексной целью, она включает как внутренние, так и внешние ориентиры деятельности фирмы;

в) сформулированное утверждение относительно того, для чего или по какой причине существует организация;

г) четко выраженная общая цель деятельности организации.

### **9. Кто предложил модель пяти сил конкуренции в отрасли:**

а) Б. Карлофф;

б) М. Портер;

в) Г. Саймон.

### **10. Понимание термина «угрозы и возможности» в буквальном смысле:**

а) анализ угроз и возможностей — это стандартная процедура в стратегическом управлении;

б) обозначение благоприятных и неблагоприятных тенденций во внешней среде;

в) художественный образ.

### **11. Различия STEP и SWOT анализа:**

а) SWOT анализ позволяет синтезировать результаты STEP-анализа как внешней, так и внутренней среды организации;

б) предметом SWOT-анализа выступает как внешняя, так и внутренняя среда организации, а предметом STEP-анализа только ее внешняя макросреда;

в) SWOT-анализ представляет собой анализ сил и слабостей организации, а STEP-анализ — ее возможностей и внешних угроз.

### **12. SWOT-анализ включает ...**

а) анализ возможностей организации и вероятных угроз;

б) анализ сильных и слабых сторон в деятельности организации, в сравнении с конкурентами;

в) анализ макросистемы рынка и конкретных целевых рынков;

г) все отмеченное выше.

### **13. Принцип, позволяющий исключить из рассмотрения факторы внутренней среды предприятия, не оказывающие влияния на его взаимоотношения с внешней средой:**

а) «Бритва Якока»;

б) «Бритва Оттава»;

в) «Бритва Оккама»;

г) «Бритва Джилетт».

**14. Факторы, определяющие конкурентную силу поставщика организации:**

- а) уровень специализации поставщика;
- б) концентрированность поставщика на работе с конкретными клиентами;
- в) темпы инфляции и нормы налогообложения;
- г) последовательность в разработке продуктов;
- д) рост доходов ниже среднего.

**15. К какой составляющей SWOT-анализа относится следующий набор показателей, характеризующих положение фирмы?**

- а) сильные стороны;
- б) слабые стороны;
- в) возможности;
- г) угрозы.

**16. Основные области выработки стратегии поведения фирмы на рынке согласно М. Портеру:**

- а) лидерство в минимизации издержек;
- б) стратегии поведения в конкурентной среде;
- в) специализация в производстве продукции;
- г) фиксирование определенного сегмента рынка и концентрация усилий фирмы на этом рыночном сегменте.

**17. Стратегия минимизации издержек (лидерства по издержкам) нацелена на ...**

- а) обеспечение более низких системных издержек на товар по сравнению с конкурентами;
- б) приданию продукту-товару отличительных свойств, которые важны для покупателя и которые отличают данный товар от предложений конкурентов;
- в) наем и тренинг такого персонала, который работает с клиентами более эффективно, чем персонал конкурентов;
- г) более выгодного имиджа организации, рекламной марки продукта (то есть брэнда).

**18. Интегрированный рост организации предполагает ...**

- а) развитие продукта (его совершенствование или создание нового);
- б) реализацию технологически новой продукции на существующих рынках;
- в) реализацию технологически новой продукции на новых рынках;
- г) получение в собственность и установление контроля за поставщиками, либо за сбытовой сетью, либо за конкурентами.

**19. Стратегия организации это:**

- а) деятельность организации в определенной стратегической зоне хозяйствования (определенный сегмент рынка);
- б) практическое использование методологии стратегического управления;
- в) генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей;
- г) обеспечение выработки действий для достижения целей организации и создание управленческих механизмов реализации этих действий через систему планов.

**20. Стратегия управления персоналом организации, производством, финансами и стратегии в других сферах деятельности это:**

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

**21. Стратегия, предполагающая отказ от долгосрочного взгляда на бизнес в пользу максимального получения доходов в краткосрочной перспективе – стратегия ...**

- а) развития продукта;
- б) обратной вертикальной интеграции;
- в) «сбора урожая»;
- г) конгломератной диверсификации;
- д) сокращения расходов.

**22. Группа стратегий, к которой относятся стратегии, связанные в основном с изменением продукта и (или) рынка и не затрагивающие отрасль, положение фирмы внутри отрасли и технологию:**

- а) концентрированного роста;
- б) интегрированного роста;
- в) диверсификации;
- г) сокращения.

**23. 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.

**24. Стратегическая цель компании, реализующей стратегию лидерства по издержкам:**

- 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.

**25. Стратегическая цель компании, реализующей стратегию широкой дифференциации:**

- 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.

**26. Стратегическая цель компании, реализующей сфокусированные стратегии на базе низких издержек и широкой дифференциации:**

- 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.

**27. Условия, в которых целесообразно компании выбирать стратегию лидерства по издержкам:**

- а) существует сильная конкуренция по цене;
- б) стандартный или предназначенный для широких потребителей товар;
- в) потребности покупателей и способы использования товара разнообразны;
- г) отрасль отличается стремительностью технологических и инновационных процессов, и конкуренция идет по быстро меняющимся свойствам товара;
- д) новички на рынке снижают цены для привлечения покупателей и создания клиентской базы.

**28. Если преобладает ценовая конкуренция, то более эффективной будет стратегия ...**

- а) лидерства по издержкам;
- б) дифференцированной продукции;
- в) инноваций;
- г) дифференциации сервиса.

**29. SWOT-анализ – это ...**

- а) функционально-стоимостной анализ;
- б) метод экстраполяции тенденций;

в) анализ возможностей и угроз внешней среды, сильных и слабых сторон организации;

г) группировка факторов внешней среды на четыре вида: политические, экономические, социокультурные и технико-технологические.

**30. Последовательность, в которой должны отражаться этапы процесса стратегического планирования:**

а) концепция общей стратегии;

б) миссия предприятия;

в) цели предприятия;

г) планирование.

д) стратегический анализ;

**31. Стратегическое планирование – это ...:**

а) стратегия обеспечения долгосрочных конкурентных преимуществ хозяйственного подразделения;

б) процесс разработки стратегии фирмы с конкретизацией в форме стратегического плана на длительный период времени

в) комплекс решений и действий по разработке стратегии, необходимых для достижения целей фирмы;

г) комплексный план мероприятий, включающий проектирование, строительство, приобретение технологий, оборудования, подготовку кадров и т.д., направленных на создание нового или модернизацию действующего производства товаров с целью получения экономической выгоды.

**32. При осуществлении стратегических изменений предпочтительнее ...**

а) административный, жесткий стиль управления;

б) партисипативный стиль управления;

в) комбинация стилей в зависимости от важности и сущности стратегических изменений;

г) демократический стиль управления.

**33. Основные элементы организационной культуры:**

а) ценности, социальные установки;

б) уровни иерархии;

в) нравственные принципы и деловая этика;

г) методы управления персоналом;

д) методы мотивации работников;

е) система коммуникации;

ж) стиль руководства.

**34. Стратегические изменения определяются ...:**

а) реальной конкурентной позицией организации;

- б) системой мотивации персонала организации и используемой технологией производства;
- в) только внутренними особенностями данной конкретной организации;
- г) характеристиками существующего и будущего стратегического состояния организации, динамичными изменениями внешней среды.

### **Критерии балльной оценки различных форм текущего контроля успеваемости**

Оценка знаний студентов осуществляется в баллах с учетом оценки работы в семестре (написание домашней письменной работы, аудиторных самостоятельных работ и домашних заданий, решение задач и участие в обсуждениях на практических занятиях и др.), оценки итоговых знаний (по результатам зачета/экзамена) и в соответствии с критериями Финансового университета реализуется следующим образом:

| <b>№п/п</b> | <b>Вид отчетности</b> | <b>Баллы</b> |
|-------------|-----------------------|--------------|
| 1.          | Работа в семестре     | 40           |
| 2.          | Зачет/Экзамен         | 60           |
|             | <b>Итого:</b>         | <b>100</b>   |

Таблица 6 - Формы текущего контроля успеваемости и их балльная оценка

| <b>Критерий оценки</b>                                         | <b>Баллы</b> | <b>Методика оценки</b>                                                                                                                                                     |
|----------------------------------------------------------------|--------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Посещение аудиторных занятий                                   | 7            | Математический расчет<br>$Оц = 7 \times Пз : Кз$<br>Где Оц – сумма баллов; Кз – количество аудиторных занятий по дисциплине; Пз – количество занятий, посещенных студентом |
| Активность при проведении аудиторных занятий                   | 18           | Доклад, презентация – 4 баллов.<br>Участие в обсуждении – 2 балла.<br>Выполнение кейсов – 2 балла.<br>Выполнение практических заданий – 10 баллов                          |
| Активность при проведении вне-аудиторной работы                | 5            | Подготовка материалов и выступление на студенческих научных конференциях, в печатных изданиях, в том числе и Университета - 5 баллов                                       |
| Самостоятельная работа студента под руководством преподавателя | 10           | Выполнение письменной работы – 10 баллов                                                                                                                                   |

С целью стимулирования систематической подготовки студентов к практическим и семинарским занятиям по дисциплине в течение семестра вводится комплексный подход к оценке, получаемой студентами по итогам

изучения дисциплины. На основании положения о системе оценки знаний студентов в Финансовом университете действует 100-балльная система оценки знаний. Это означает, что оценка, получаемая по итогам письменной экзаменационной работы, состоит из двух частей: текущего контроля студентов в семестре - максимальная оценка 40 баллов и результатов промежуточной аттестации - максимальная оценка 60 баллов.

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

- решение задач, тестов и их обсуждение с точки зрения умения формулировать выводы, вносить рекомендации и принимать адекватные управленческие решения;
- выполнение контрольных заданий и обсуждение результатов;
- обсуждения законодательных, правовых и нормативных актов.

Вторая составляющая оценивает устный ответ на зачете и не может превышать 60 баллов.

40 баллов, полученные студентом в течение семестра, должны означать самую высокую характеристику его работы. Такой балл получают студенты, которые на практических занятиях систематически показывают высокие результаты при опросах, проявляют активность при обсуждении изучаемых проблем, в полном объеме выполняют учебную программу, не имеют пропусков.

Максимальная оценка ответа на зачете оценивается в 60 баллов. Каждый вопрос в билете имеет свою долю в общей оценке в зависимости от сложности. Теоретический вопрос максимально оценивается в 30 баллов.

Экзаменационный билет предполагает два теоретических вопроса (каждый оценивается по 15 баллов) и решение практической задачи (30 баллов). В результате максимальная оценка за экзамен составляет 60 баллов.

Балльная система аттестации:

- студент, получивший от 50 до 100 баллов, считается аттестованным, получивший от 0 до 49 баллов - не аттестованным;
- студент, получивший от 50 до 69 баллов, считается аттестованным на «удовлетворительно»;
- студент, получивший от 70 до 85 баллов, считается аттестованным на «хорошо»;
- студент, получивший от 86 до 100 баллов, считается аттестованным на «отлично».

Таким образом, если студент по итогам работы в семестре набирает 21 балл, а по итогам письменной работы — 60 баллов, то общая сумма 81 балл соответствует окончательной оценке 4 «хорошо».

Если студент подошел к экзамену с оценкой 0 баллов, то при безупречном качестве письменной экзаменационной работы он может получить итоговую оценку по данной дисциплине только 60 баллов, что соответствует оценке «удовлетворительно».

О данном подходе к оценке знаний студентов преподаватель информи-

рует студентов на первом семинарском (практическом) занятии. На последнем семинарском занятии студентам сообщается оценка, которую они получают по итогам работы в семестре.

Студенты могут улучшить свою оценку по итогам работы в семестре за счет отработки пропущенных занятий или полученных неудовлетворительных оценок на семинарах. Вместе с тем, все отработки могут быть осуществлены в консультационные дни в период не более двух консультаций с момента получения оценки «неудовлетворительно» или пропуска занятий. Только в случае болезни студент может отрабатывать пропуски в более поздние сроки.

Отработка пропусков, имевших место по причине работы студентов во время занятий, не допускается.

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

### **7.1 Перечень компетенций с указанием индикаторов их достижения в процессе освоения образовательной программы**

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

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

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

1. Роль и актуальность управления в современном мире.
2. Основные концепции стратегического управления.
3. Понятие стратегического управления.
4. Принципы и задачи стратегического управления.
5. Стратегический процесс управления.
6. Виды стратегического управления.
7. Внутренняя и внешняя гибкость организации.
8. Оперативное управление.
9. Различия стратегического и оперативного управления.
10. Понятие и преимущества стратегии.
11. Факторы разработки стратегии.
12. Разделы "стратегии" предприятия как документа.
13. Классификация стратегий по иерархии.
14. Стратегии роста и сокращения.
15. Стратегии диверсификации.
16. Понятие и цели миссии организации.

17. Правила и принципы разработки миссии.
18. Структура миссии.
19. Классификация целей организации. Требования к целям.
20. Основные направления целей организации. Классификация целей.
21. Построение "дерева целей".
22. Понятие и требования к стратегическим решениям.
23. Стратегические проблемы и их причины.
24. Три подхода к разработке стратегии.
25. Требования к стратегии.
26. Процесс разработки стратегии: анализ ситуации, формирование альтернатив, оценка и выбор вариантов.
27. Методы и критерии оценки стратегических альтернатив.
28. Взаимосвязь стратегических и оперативных планов
29. Роль прогнозирования в формировании стратегии.
30. Виды прогнозов.

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

1. Основные методы ситуационного анализа
2. SWOT-анализ. Его преимущества и недостатки.
3. Правила составления SWOT-анализа.
4. Процесс SWOT-анализа.
5. Матрицы позиционирования угроз и возможностей в SWOT-анализе.
6. PEST-анализ. Факторы PEST-анализа.
7. Методика проведения PEST-анализа.
8. SPACE-анализ.
9. Составление матрицы рисков в стратегическом менеджменте.
10. Конкурентный анализ рынка по М. Портеру. Пять конкурентных угроз.
11. Угроза со стороны новых конкурентов и товаров-заменителей по М. Портеру.
12. Влияние поставщиков и покупателей по М. Портеру.
13. Конкуренция внутри отрасли по М. Портеру.
14. Оценка интенсивности конкуренции на рынке по индексу Герфиндаля.
15. Актуальность и факторы разработки стратегии.
16. Отличие конкурентной стратегии от операционной деятельности по М. Портеру.
17. Стратегии роста. Выбор стратегии по матрице Ансоффа. Преимущества и недостатки разных вариантов.
18. Стратегия "Разработка рынка" по Ансоффу
19. Стратегии "Разработка товара" и "Новый рынок" по Ансоффу.
20. Сущность, причины и виды диверсификации.
21. Конкурентные стратегии. Матрица конкурентных стратегий М. Портера.
22. Стратегия "дифференциация" по М. Портеру.

23. Стратегия "лидерство по издержкам" по М. Портеру.
24. Стратегия "лидерство в нише" по М. Портеру.
25. Закон опыта. Источники снижения затрат.
26. Наступательные конкурентные стратегии.
27. Портфельные стратегии. Матрица BCG.
28. Рекомендации по разным категориям товаров в соответствии с матрицей BCG.
29. Взаимосвязь матрицы BCG с концепцией жизненного цикла товара.
30. Матрица GE-McKinsey.

### Примеры экзаменационных билетов

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

Кафедра «Менеджмент и общегуманитарные науки»  
 Дисциплина «Стратегический менеджмент»  
 Филиал Ярославский Форма обучения Очная  
 Семестр V Направление 38.03.02 «Менеджмент»  
 Профиль «Менеджмент организации»

### ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 1

| №<br>п/п | Вопросы билета                                                                        | Максимальный<br>балл |
|----------|---------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|
| 1.       | Методика проведения PEST-анализа                                                      | 15 баллов            |
| 2.       | Портфельные стратегии. Матрица BCG.                                                   | 15 баллов            |
| 3.       | Задача: выбрать стратегию роста по матрице Ансоффа на примере конкретного предприятия | 30 баллов            |

Подготовил

Карасев А. П.  
(ФИО преподавателя)

Утверждаю:

Заведующий кафедрой  
«Менеджмент и общегу-  
манитарные науки»

Колесов Р.В.

Дата \_\_\_\_ 20\_\_ г.

Таблица 7 - Примеры оценочных средств для проверки компетенций

| Компетенция                                                                                   | Типовые задания                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ПКН-8<br>Владение методами стратегического и маркетингового анализа организаций (рынков, про- | <p><b>1. Использует знания в области теории и практики стратегического менеджмента с использованием аналитического инструментария.</b></p> <p>Выберите правильный ответ</p> <p><b>Стратегия, предполагающая отказ от долгосрочного взгляда на бизнес в пользу максимального получения доходов в краткосрочной пер-</b></p> |

|                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>дуктов), разработки и осуществления стратегии организации с учетом запросов и интересов различных заинтересованных сторон</p> | <p><b>спективе – стратегия ...</b><br/> а) развития продукта;<br/> б) обратной вертикальной интеграции;<br/> в) «сбора урожая»;<br/> г) конгломератной диверсификации;<br/> д) сокращения расходов.</p> <p><b>2. Владеет методами принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организации.</b></p> <p>Подготовка информационного сообщения с использованием презентации на тему " Процесс разработки стратегии в менеджменте". Дискуссия по результатам сообщения.</p> <p><b>3. Проводит стратегический анализ макро- и микросреды организации, владеет навыками оценки ее конкурентоспособности и формирования компетенций и не копируемых конкурентных преимуществ компании.</b></p> <p>Кейс 2 "Выбор маркетинговой стратегии развития мелкооптовой фирмы, работающей на рынке товаров для дома " (текст см. ниже).</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <p>ПКН-11<br/>Способность анализировать рыночные и специфические риски при решении задач управления организацией</p>             | <p><b>1. Использует знания инструментария риск-менеджмента для выявления факторов риска внешней и внутренней среды организации и обоснования измерения риска.</b></p> <p>Составить методику ситуационного анализа на примере конкретного предприятия. Выбрать методы анализа, обосновать свой выбор. Описать источники возможной информации и методы ее сбора.</p> <p><b>2. Проводит идентификацию рисков по функциям и направлениям деятельности организации.</b></p> <p>Соберите данные по инфляции в стране за последние 30 лет. Рассчитайте коэффициент вариальности, объясните ее причины. Каким образом инфляция влияет на стратегическую деятельность предприятия.</p> <p><b>3. Использует механизмы выявления причин, условий возникновения рисков с использованием методов количественной и качественной оценки рисков.</b></p> <p>1.Предложите три возможных варианта решения управленческой проблемы (стратегии). Опишите их результаты и последствия. Оцените их по предложенным критериям, выберите наиболее эффективную.</p> <p>2.Проведите анализ деятельности конкретного предприятия. Выявите существующие на нем проблемы. Сделайте их подробное описание</p> |

### Кейс 1 "Принятие управленческого решения"

ООО "Новый образ" функционирует на рынке образовательных услуг более 15 лет. Компания занимается разработкой и реализацией программ дополнительного образования. Практикуется на корпоративных тренингах и программах развития личности. Численность персонала организации составляет около 110 человек. На этапе становления компании сотрудники работа-

ли с клиентами по одному. Затем для повышения эффективности, творчества и креативности начали пытаться реализовать командную работу. Стратегия командообразования в компании еще не была сформулирована, поэтому команды формировались произвольно самими работниками. Затем руководством компании было принято управленческое решение по оптимизации работы групп. Для эффективного формирования рабочих групп руководство посчитало необходимым привлечь сторонних специалистов кадрового агентства, которые, опираясь на научные знания и практический опыт, сформировали бы оптимальные команды. В результате были сформированы группы тренеров по 5 человек. Но вместо повышения эффективности в компании сложилась неблагоприятная обстановка: появились внутриорганизационные разногласия, конфликты, ссоры, жалобы. Из компании даже начали увольняться сотрудники.

### ***Вопросы:***

Подумайте, каковы причины происходящего? Как бы поступили Вы, если бы были руководителем данной организации? Какое решение согласно изученной классификации Вы примете? Как принятые Вами решения отразятся на Ваших сотрудниках и на работе самой организации?

## **Кейс 2 "Выбор маркетинговой стратегии развития мелкооптовой фирме, работающей на рынке товаров для дома"**

### **История фирмы**

Организация «К» возникла в 1999 году, как предприятие оптовой торговли. Изначально фирма занималась только карнизами. Закупки осуществлялись у различных фирм-производителей, как в России, так и в странах СНГ и дальнего зарубежья. При этом отдавалось предпочтение производителям высококачественной продукции.

Реализовывалась продукция уже в розничные торговые точки по всей России. При этом поиск потенциальных клиентов осуществлялся при помощи телемаркетинга (телефонных звонков). После нескольких лет упорной работы фирма достигла достаточно больших успехов, и объемы продаж возросли до миллиона рублей в месяц. Обусловлено это многими факторами: тщательным отбором сотрудников, разработкой специальных стандартов работы с клиентом, максимальной направленностью на удовлетворение потребностей заказчиков и другими.

Но одним из ключевых факторов успеха фирмы «К» стал правильный выбор целевого сегмента рынка. Фирма изначально не стала выходить в крупные города-миллионники, а сосредоточила свое внимание на небольших городах, даже скорее не регионального, а муниципального значения, численностью населения около 50 – 100 тысяч человек. Среди охваченных населенных пунктов можно выделить даже поселки городского типа. Такой подход был наиболее целесообразным, поскольку в больших городах наблюдалась высокая конкуренция между крупными оптовыми торговыми сетями, и играть в такой ситуации было просто нереально.

### **Диверсификация деятельности**

В начале 2008 года фирма «К» решила перейти от карнизов к другим ассортиментным группам. Предполагалось продавать товары для дома самых различных наименований. Доводом в пользу такой политики была и хорошо отработанная база клиентов.

Новая политика стала осуществляться с сентября 2008 года. Каждый месяц фирма выпускала каталог по новой ассортиментной группе, и этот каталог рассылался по базе клиентов. Вначале были введены шторы и жалюзи, как близкие по назначению товары, а затем и многие другие. Так до сентября 2009 года были введены в продажу следующие товарные группы:

1. Изделия для ванных комнат, аксессуары.
2. Хозяйственные изделия из пластмассы.
3. Товары для дома: гладильные доски, стремянки, клеенка, ковры.
4. Товары для ремонта, отделочные материалы, обои.
5. Посуда.
6. Домашний текстиль, постельное белье.
7. Мебель.
8. Электрогруппа, люстры, светильник.
9. Шторы, жалюзи.
10. Предметы декора: зеркала, вазы, часы и пр.
11. Товары для сада, огорода.

Для продвижения этих товарных групп был создан новый бренд, который рекламировался совместно со старым. Однако сразу же после выведения новых товаров на рынок начались проблемы.

Новые товары продавались очень плохо. Несмотря на целый год усиленной рассылки дорогих каталогов, их приобретало только небольшое количество мелких фирм. В результате затраты на их продвижение были почти такими же как и получаемая отдача, что конечно совершенно не устраивало директора предприятия.

Казалось бы основная причина подобной неудачи – неудачное время вывода новых товарных групп на рынок, пришедшееся на «финансовый кризис». Однако, как считают сотрудники предприятия, основная причина не в этом, ведь продажи карнизов сократились незначительно, а общий объем продаж вообще не изменился.

Таким образом, фирма оказалась перед сложным вопросом, как и какую продукцию продвигать дальше на рынке, чтобы добиться успеха??

#### ***Вопросы по кейсу:***

1. Как вы считаете, в чем могут быть причины неудачного вывода на рынок новых товарных групп? Какая стратегия роста была использована при этом?
2. Насколько на это могла повлиять ассоциация фирмы «К» с карнизами?

3. Насколько фирме необходимо провести маркетинговое исследование в данный момент времени? Каковы доводы в пользу этого? Как это поможет выбрать маркетинговую стратегию?

4. Как лучше сформировать выборку (учитывая постоянных и потенциальных клиентов)?

5. Какие вопросы лучше включить в анкету?

6. Какая стратегия охвата рынка наиболее эффективна для фирмы в такой ситуации?

7. Какая маркетинговая стратегия будет наиболее эффективна для фирмы? Какие маркетинговые мероприятия вы бы предложили фирме для ее реализации и исправления существующей ситуации?

8. В чем преимущества и недостатки первоначального маркетингового исследования перед выпуском на рынок новых товаров или наоборот выпуск на рынок новых товаров и уже после - проведения маркетингового исследования?

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

Приказ от 23.03.2017 №0557/о «Об утверждении Положения о проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по программам бакалавриата и магистратуры в Финансовом университете» и локальные акты филиала по данному вопросу, размещенные по ссылке:

<http://www.fa.ru/fil/yaroslavl/about/base/Pages/oup.aspx>

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

#### ***Нормативные акты***

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 05.02.2014 №2-ФКЗ, от 21.07.2014 № 11ФКЗ) // «Собрание законодательства РФ», 26.11.2014, №4, ст. 445.

2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994, №51-ФЗ (ред. от 23.05.2016) // Российская газета от 08.12.1994, № 238-239.

3. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 26.01.1996 N 14-ФЗ (ред. от 23.05.2016) //Собрание законодательства РФ, 29.01.1996, N 5, ст. 410.

### ***Основная литература:***

4. Парахина В.Н. Стратегический менеджмент: Учебник / Парахина В.Н., Максименко Л.С., Панасенко С.В. .- 6-е изд., стер.- М.: КНОРУС, 2012.- 496 с.

5. Родионова В.Н. Стратегический менеджмент: Учебное пособие.- 2-е изд., испр. и перераб.- М.: РИОР: ИНФРА-М, 2013.- 80 с.

### ***Дополнительная литература:***

6. Егоршин А.П. Стратегический менеджмент: Учебное пособие.- Н.Новгород: НИМБ, 2010.- 192 с.

7. Лапыгин Ю.Н. Стратегический менеджмент: Учебное пособие.- М.: ИНФРА-М, 2009.- 236 с.

8. Стратегический менеджмент: Учебник - Москва: Издательство "Магистр", 2013 - 528 с. –(ЭБС znanium.com)

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

1. [www/рспп.рф](http://www/рспп.рф) - Российский союз промышленников и предпринимателей.
2. [www.amr.ru](http://www.amr.ru) - Ассоциация менеджеров России.
3. Сайты крупных российских и зарубежных компаний.
4. Научная электронная библиотека «eLibrary.ru»;
5. Научная электронная библиотека «КиберЛенинка»;
6. Электронно-библиотечная система «ИНФРА-М» «Znanium.com»;
7. Электронно-библиотечная система «BOOK.ru»;
8. Электронно-библиотечная система издательства «Лань»;
9. Электронно-библиотечная система издательства «ЮРАЙТ».

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

| Наименование методических материалов для обучающихся                                                                                                                                                     | Год утверждения | Местонахождение материала (ссылка на сайт филиала)                                                    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Карасев А. П. Методические рекомендации по выполнению домашнего творческого задания по дисциплине «Стратегический менеджмент» для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» | 2023            | <a href="https://cloud.mail.ru/public/7Wk4/4cYeHjVof">https://cloud.mail.ru/public/7Wk4/4cYeHjVof</a> |
| Карасев А. П. Методические указания                                                                                                                                                                      | 2023            |                                                                                                       |

|                                                                                                                                                 |  |  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|
| по самостоятельной работе по дисциплине «Стратегический менеджмент» для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент». |  |  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|

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

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

1. Компьютерные программы общего назначения Windows, Microsoft-Office
2. Антивирусная программа.

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

Таблица 8 – Используемые профессиональные базы данных и информационные справочные системы.

| №п/п | Название рекомендуемых технических и компьютерных средств обучения | Наименование разделов и тем |
|------|--------------------------------------------------------------------|-----------------------------|
| 1    | Правовая база данных «Консультант-Плюс»                            | Темы 1-6                    |
| 2    | Справочно-правовая система «Гарант»                                | Темы 1-6                    |
| 3    | Информационная система Bloomberg.                                  | Темы 1-6                    |
| 4    | Информационная система Thomson Reuters                             | Темы 1-6                    |

### ***11.3. Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации: не предусмотрены.***

### ***11.4. Доступ к электронно-библиотечным системам:***

При освоении дисциплины каждый обучающийся в течение всего периода обучения обеспечивается индивидуальным неограниченным доступом к одной или нескольким электронно-библиотечным системам (электронным библиотекам) и к электронной информационно-образовательной среде Финансового университета. Электронно-библиотечная система (электронная библиотека) и электронная информационно-образовательная среда обеспечивают возможность доступа обучающегося из любой точки, в которой имеется доступ к информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", как на территории филиала, так и вне ее.

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

Материально-техническая база, которой располагает Ярославский филиал Финуниверситета: аудиторный фонд, компьютерные классы и др.

Лекционные и практические занятия проводятся в мультимедийных аудиториях филиала, а также в оборудованных компьютерами и мультимедийным оборудованием классах.

Профессорско-педагогический состав знакомится с психолого-физиологическими особенностями обучающихся инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья. При необходимости осуществляется дополнительная поддержка преподавания тьюторами, психологами, социальными работниками, прошедшими подготовку ассистентами.

В соответствии с методическими рекомендациями Минобрнауки России (утверждены 08.04.2014 № АК-44/05вн) в курсе предполагается использовать социально-активные 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 учетом 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 учетом 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 опорно-двигательного 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.