

**ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»
(Финансовый университет)**

Курский филиал федерального государственного образовательного бюджетного
учреждения высшего образования

УТВЕРЖДАЮ
Директор Курского филиала
Финуниверситета



Ю.В.Вертакова
«31» августа 2021г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

Направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»
(код и наименование направления (-ий) подготовки)

Профиль / направленность «Финансовый менеджмент»
(наименование профиля (-ей)/направленности,
в том числе дополнительных к имеющимся)

2021
(год утверждения программы)

Одобрено департаментом / кафедрой Менеджмента и ИТ
(наименование департамента/кафедры)

Содержание

1 Наименование дисциплины	4
2 Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине	4
3 Место дисциплины в структуре образовательной программы	7
4 Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся	8
5 Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий	8
5.1 Содержание дисциплины	8
5.2 Учебно-тематический план	10
5.3 Содержание семинаров, практических занятий	11
6 Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине	56
6.1 Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы	56
6.2 Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю	60
7 Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине	62
8 Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины	22
9 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины	24
10 Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины	767
11 Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем	28
12 Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине	29

1 Наименование дисциплины

«Стратегический менеджмент»

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

Таблица 1

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения (владения, умения и знания), соотнесенные с компетенциями/индикаторами достижения компетенции
ПКН-8	Владение методами стратегического и маркетингового анализа организаций (рынков, продуктов), разработки и осуществления стратегии организации с учетом запросов и интересов различных заинтересованных сторон	1. Использует знания в области теории и практики стратегического менеджмента с использованием аналитического инструментария	Знать: теории и практики стратегического менеджмента с использованием аналитического инструментария Уметь: применять аналитический инструментарий на основе теории и практики стратегического менеджмента
		2. Владеет методами принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организации.	Знать: методы принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организации. Уметь: применять методы принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организации.
		3. Проводит стратегический анализ макро- и микросреды организации, владеет навыками оценки ее конкурентоспособности и формирования компетенций и не копируемых конкурентных преимуществ компании	Знать: методы и приемы стратегического анализа макро- и микросреды организации, способы оценки ее конкурентоспособности и формирования компетенций и не копируемых конкурентных преимуществ компании Уметь: проводить стратегический анализ макро- и микросреды организации, применять навыки оценки ее конкурентоспособности и формирования компетенций и не копируемых конкурентных преимуществ компании

ПКН-11	Способность к постановке целей и задач исследований, выбору оптимальных путей и методов их достижения	1. Аргументированно переходит от первоначальной субъективной формулировки проблемы к целостному структурированному описанию проблемной ситуации.	Знать: приемы субъективной формулировки проблемы и целостного структурированного описания проблемной ситуации в рамках стратегического менеджмента. Уметь: аргументированно переходить от первоначальной субъективной формулировки стратегической проблемы к целостному структурированному описанию проблемной ситуации.
		2. Обосновывает системную формулировку цели и постановку задачи управления.	Знать: способы системной формулировки цели и постановки задачи стратегического управления. Уметь: обосновывать системную формулировку цели и постановку задачи стратегического управления.
		3. Взвешенно и системно подходит к анализу ситуации, формулировке критериев и условий выбора.	Знать: приемы стратегического анализа ситуации; Уметь: взвешенно и системно подходить к стратегическому анализу ситуации, формулировке критериев и условий выбора.
		4. Критически переосмысливает свой выбор, сопоставляя с альтернативными подходами. Оценивает последствия принимаемых решений, учитывая неочевидные цепочки «последствия последствий» («причины причин») и контурные связи.	Знать: приемы переосмысления своего выбора, возможность появления альтернативных подходов. Методики оценки последствия принимаемых решений, учитывая неочевидные цепочки «последствия последствий» («причины причин») и контурные связи. Уметь: критически переосмысливать свой выбор, сопоставляя с альтернативными подходами. Оценивать последствия принимаемых решений, учитывая неочевидные цепочки «последствия последствий» («причины причин») и контурные связи.
		5. Корректно использует процедуры целеполагания, декомпозиции и агрегирования, анализа и синтеза при решении практических задач управления и подготовке	Знать: процедуры целеполагания, декомпозиции и агрегирования, стратегического анализа и синтеза при решении практических задач стратегического управления и подготовке аналитических отчетов. Уметь: корректно использовать процедуры целеполагания, декомпозиции и агрегирования, стратегического анализа и синтеза

		аналитических отчетов.	при решении практических задач стратегического управления и подготовке аналитических отчетов.
		6. Логично, последовательно и убедительно излагает в отчете цели, задачи, теорию и методологию исследования, результаты и выводы	Знать: цели, задачи, теорию и методологию стратегического менеджмента, возможные примеры результатов и выводов стратегического анализа Уметь: логично, последовательно и убедительно излагать в отчете цели, задачи, теорию и методологию стратегического менеджмента, уметь формулировать результаты и выводы в процессе проведения стратегического анализа.

3 Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Стратегический менеджмент» входит в модуль обще профессиональных дисциплин направления обучения и базируется на знаниях, умениях и владениях, приобретенных студентами в ходе изучения дисциплин: «Основы бизнеса», «Теория и история менеджмента», «Теория организации», «Проектный менеджмент: базовый курс», «Методы принятия управленческих решений».

Дисциплина формирует практико-ориентированные знания по анализу внутренней и внешней среды организации, выбору стратегических альтернатив и разработке стратегии развития организации. В ней уделено внимание вопросам обоснования, формирования и реализации различных стратегий от отдельных функциональных до корпоративной».

Теоретические знания и практические навыки, полученные при изучении дисциплины «Стратегический менеджмент», могут быть использованы в практической деятельности, а также при написании выпускной квалификационной работы.

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

Таблица 2

Вид учебной работы по дисциплине	Всего (в з/е и часах)	Семестр 5 (в часах), очная форма	Семестр 6 (в часах), очная форма	Семестр 8 (в часах), заочная форма
Общая трудоемкость дисциплины	6 з.ед. 216/216	108	108	216
Контактная работа - Аудиторные занятия	84/20	34	50	20
<i>Лекции</i>	<i>32/4</i>	<i>16</i>	<i>16</i>	<i>4</i>
<i>Семинары, практические занятия</i>	<i>52/16</i>	<i>18</i>	<i>34</i>	<i>16</i>
Самостоятельная работа	132/196	74	58	196
Вид текущего контроля	<i>Домашнее творческое задание</i>	<i>Домашнее творческое задание</i>	-	<i>Домашнее творческое задание</i>
Вид промежуточной аттестации	<i>Зачет, Экзамен</i>	<i>Зачет</i>	<i>Экзамен</i>	<i>Экзамен</i>

5 Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объектов (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. Истоки и эволюция теоретических концепций и практического стратегического менеджмента. Школы стратегического менеджмента.

Тема 2. Видение, миссия и стратегические цели организации

Видение, миссия и ценности коммерческой организации. Отражение в видении, миссии и ценностях организации интересов заинтересованных лиц (стейкхолдеров-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. 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. 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)-аНапго. Отрасль и рынок в стратегическом анализе. Конкурентные силы. Модель пяти сил Портера. Жизненный цикл и динамика структуры отрасли - стратегические возможности.

Идентификация стратегических потребителей. Модели конкурентного анализа: модели расширенной конкуренции и детерминантов международной конкурентоспособности. Оценка привлекательности отрасли и рынка. Матрица конкурентного профиля рынка. Анализ стратегических групп. Возможности и угрозы.

Тема 5. Стратегический анализ внутренней среды.

Диагностика компании: цели, принципы и методы. 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. Концепции менеджмента и маркетинга, ориентированные на создание ценности. Цепочки и сети ценностей: ценности, создаваемые компанией и ее партнерами. Модель Портера: анализ издержек и ценности. Сильные и слабые стороны компании. SNW - анализ. Методика SWOT-анализа. GAP-анализ.

Тема 6. Портфельный анализ 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 и реализация 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. Алгоритмы разработки стратегии с позиций различных школ стратегического менеджмента. 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. Концепции TQM и управление эффективностью бизнеса. Оценка достижения стратегических целей. Показатели как индикаторы достижения стратегических целей. Опережающие и запаздывающие показатели. Концепции сбалансированных показателей (Balanced ScoreCard) и ключевых показателей эффективности.

Тема 8. Управление стратегическими изменениями

Стратегические изменения. Модель 7S McKinsey. Организационная структура как объект изменений. Преобразование организационной культуры. Стратегический контроль. Управление в условиях стратегических изменений: индивидуальное и групповое сопротивление изменениям: человеческий фактор,

источники и сила сопротивления, управление сопротивлением.

5.2. Учебно-тематический план

Таблица 3

№ п/ п	Наименовани е тем (разделов) дисциплины	Трудоемкость в часах						Формы текущего контроля успеваемости
		Всего	Аудиторная работа				Самос- тоятель ная работа	
			Общая	Лекции	Семина ры, практич еские занятия	Занятия в интеракт ивных формах		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Стратегия и стратегическ ий менеджмент	28/27	12/3	4/1	8/2	2/0	16/24	Ответы на вопросы семинара
2	Видение, миссия и стратегическ ие цели организации	26/26	10/2	4/0	8/2	2/0	16/24	Ответы на вопросы семинара
3	Корпоративн ые и конкурентны е стратегии	26/27	10/3	4/1	6/2	2/2	16/24	Ответы на вопросы семинара с использование м презентаций, учебная дис- куссия
4	Стратегическ ий анализ внешней среды	26/26	10/2	4/0	6/2	4/2	16/24	Решение кейсов
5	Стратегическ ий анализ внутренней среды	26/27	10/3	4/1	6/2	4/2	16/24	Решение кейсов
6	Портфельны й анализ диверсифици рованной компании	26/26	10/2	4/0	6/2	4/2	16/24	Решение кейсов
7	Стратегическ ий выбор. Разработка и реализация стратегии	30/29	12/3	4/1	6/2	2/0	18/26	Доклады.
8	Управление стратегическ ими	28/28	10/2	4/0	6/2	2/2	18/26	Ответы на вопросы семинара с

	изменениями							использовани ем презентаций, учебная дис- куссия
	В целом по дисциплине	216/216	84/20	32/4	52/16	22/10	132/196	Домашнее творческое задание
	Итого в %					26,19/50		

5.3 Содержание семинаров, практических занятий

Таблица 4

Наименование темы (раздела) дисциплины	Перечень вопросов для обсуждения на семинарских, практических занятиях, рекомендуемые источники из разделов 8,9	Формы проведения занятий
Тема 1. Стратегия и стратегический менеджмент	<i>Ответы на вопросы:</i> 1. Подходы к сущности стратегии. 2. Этапы становления стратегического менеджмента. 3. Особенности применения стратегического менеджмента в различных структурах. <i>Рекомендуемые источники:</i> 8.1,8.2, сайты, указанные в п.9 настоящей РПД, источники сети Интернет	Ответы на вопросы семинара
Тема 2. Видение, миссия и стратегические цели организации	<i>Ответы на вопросы:</i> 1. Отличия категорий: видение, миссия, цели. 2. Определение видения организации. 3. Формулирование миссии организации. 4. Целеполагание. SMART. <i>Рекомендуемые источники:</i> 8.1,8.3, сайты, указанные в п.9 настоящей РПД, источники сети Интернет	Ответы на вопросы семинара
Тема 3. Корпоративные и конкурентные стратегии	<i>Ответы на вопросы с использованием презентаций и учебная дискуссия на темы:</i> 1. Пирамида стратегий. 2. Классификация стратегий. 3. Взаимосвязь корпоративной и функциональных стратегий. <i>Рекомендуемые источники:</i> 8.1,8.2, 8.3, сайты, указанные в п.9 настоящей РПД, источники сети Интернет	Ответы на вопросы семинара с использованием презентаций, регламентированная дискуссия с элементами мозгового штурма
Тема 4. Стратегический анализ внешней среды	<i>Решение кейсов по направлениям:</i> 1. Пять сил М. Портера. 2. Матрицы И. Ансоффа. 3. Стратегические инструменты анализа внешней среды. <i>Рекомендуемые источники:</i> 8.1,8.7, сайты, указанные в п.9 настоящей РПД, источники сети Интернет	Решение кейсов

Тема 5. Стратегический анализ внутренней среды	<i>Решение кейсов по направлениям:</i> 1. SWOT-анализ. 2. Стратегические инструменты анализа внутренней среды. <i>Рекомендуемые источники:</i> 8.1, 8.5, сайты, указанные в п.9 настоящей РПД, источники сети Интернет	Решение кейсов
Тема 6. Портфельный анализ диверсифицированной компании	<i>Решение кейсов по направлениям:</i> 1. Формирование портфельных стратегий. 2. Определение портфеля организации. 3. Сущность и пути диверсификации компании. <i>Рекомендуемые источники:</i> 8.1, 8.5, сайты, указанные в п.9 настоящей РПД, источники сети Интернет	Решение кейсов
Тема 7. Стратегический выбор. Разработка и реализация стратегии	<i>Доклады на темы:</i> 1. Стратегические альтернативы. 2. Порядок разработки стратегии. Ответственные. 3. Этапы реализации стратегии. 4. Трудности на этапах реализации стратегии. 5. Требования к ответственным <i>Рекомендуемые источники:</i> 8.1, 8.4, 8.6, сайты, указанные в п.9 настоящей РПД, источники сети Интернет	Доклады.
Тема 8. Управление стратегическими изменениями	<i>Ответы на вопросы семинара с использованием презентаций, учебная дискуссия на темы:</i> 1. Понятие изменений. 2. Модели организационных изменений. 3. Методы управления стратегическими изменениями. <i>Рекомендуемые источники:</i> 8.1, 8.2, 8.7, сайты, указанные в п.9 настоящей РПД, источники сети Интернет	Ответы на вопросы семинара с использованием презентаций, регламентированная дискуссия с элементами мозгового штурма

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

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

Таблица 5

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение		Формы внеаудиторной самостоятельной работы
	Очная форма	Заочная форма	
Тема 1. Стратегия и стратегический менеджмент	1. Истоки и эволюция теоретических концепций и практического стратегического	3. Природа и источники конкурентного преимущества. 4. Стратегический выбор. 5. Стратегический	Изучение научной и учебной литературы; поиск, сбор, систематизация и обобщение данных Интернет-источников и электронных баз данных

	менеджмента. 2. Школы стратегического менеджмента.	процесс: основные этапы. 6. Иерархия стратегий в организации. 7. Истоки и эволюция теоретических концепций и практического стратегического менеджмента. 8. Школы стратегического менеджмента.	
Тема 2. Видение, миссия и стратегические цели организации	1. Стратегия и корпоративная культура. 2. Взаимосвязь стратегических целей.	Видение, миссия и стратегические цели организации (вся тема)	Изучение научной и учебной литературы; поиск, сбор, систематизация и обобщение данных Интернет-источников и электронных баз данных.
Тема 3. Корпоративные и конкурентные стратегии	1. Способности организации и устойчивые конкурентные преимущества. 2. Динамические способности.	3. Источники стратегических возможностей: ресурсы и компетенции. 4. Уникальность и ценность ресурсов и способностей. 5. Ресурсная концепция стратегического менеджмента. 6. Корневые, ключевые и отличительные компетенции. 7. Способности организации и устойчивые конкурентные преимущества. 8. Динамические способности.	Изучение научной и учебной литературы; поиск, сбор, систематизация и обобщение данных Интернет-источников и электронных баз данных.
Тема 4. Стратегический анализ внешней среды	1. Отрасль и рынок в стратегическом анализе. 2. Жизненный цикл и динамика структуры отрасли - стратегические возможности. 3. Идентификация стратегических потребителей.	Стратегический анализ внешней среды (вся тема)	Изучение научной и учебной литературы; поиск, сбор, систематизация и обобщение данных Интернет-источников и электронных баз данных.
Тема 5.	1. Факторы,	3. Факторы,	Изучение научной и

Стратегический анализ внутренней среды	характеризующие потенциал и компетенции компании. 2. Критические факторы успеха.	характеризующие потенциал и компетенции компании. 4. Критические факторы успеха. 5. Методика VRIO - анализ уникальности и ценности ресурсов, способностей и компетенций.	учебной литературы; поиск, сбор, систематизация и обобщение данных Интернет-источников и электронных баз данных.
Тема 6. Портфельный анализ диверсифицированной компании	Оценка инвестиционной привлекательности и стратегических бизнес единиц с помощью матриц портфельного анализа.	Портфельный анализ диверсифицированной компании (вся тема)	Изучение научной и учебной литературы; поиск, сбор, систематизация и обобщение данных Интернет-источников и электронных баз данных.
Тема 7. Стратегический выбор. Разработка и реализация стратегии	1. Опережающие и запаздывающие показатели. 2. Концепции сбалансированных показателей (Balanced ScoreCard) и ключевых показателей эффективности.	3. Концепции TQM и управление эффективностью бизнеса. 4. Оценка достижения стратегических целей. 5. Показатели как индикаторы достижения стратегических целей. 6. Опережающие и запаздывающие показатели. 7. Концепции сбалансированных показателей (Balanced ScoreCard) и ключевых показателей эффективности.	Изучение научной и учебной литературы; поиск, сбор, систематизация и обобщение данных Интернет-источников и электронных баз данных.
Тема 8. Управление стратегическими изменениями	Управление в условиях стратегических изменений: индивидуальное и групповое сопротивление изменениям: человеческий фактор, источники и сила сопротивления, управление сопротивлением.	Управление стратегическими изменениями (вся тема)	Изучение научной и учебной литературы; поиск, сбор, систематизация и обобщение данных Интернет-источников и электронных баз данных.

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

Примерные вопросы для подготовки к самостоятельной работе

1. Особенности стратегического управления в российских организациях.
2. Фирма как объект стратегического управления.
3. Сравнительная характеристика долгосрочного и стратегического планирования.
4. Стратегическое планирование: опыт развития и новые явления.
5. Разработка целей и стратегий.
6. Стратегический контроллинг: его формы и средства реализации в экономическом механизме менеджмента.
7. Составляющие процесса стратегического управления организацией.
8. Организационная структура и стратегия.
9. Реализация стратегии.
10. Технологическая стратегия фирмы.
11. Стратегический маркетинг.
12. Стратегия внешнеэкономической деятельности.
13. Стратегический потенциал организации.
14. Стратегия инвестиционной деятельности.
15. Товарная стратегия фирмы.
16. Ценовая стратегия фирмы.
17. Стратегический анализ деятельности организации.
18. Эволюция теории и практики стратегического менеджмента.
19. Влияние культуры организации на эффективность системы стратегического управления.
20. Стратегическое лидерство и его роль в управлении организацией.
21. Особенности и основные тенденции реорганизации управления в современных условиях.
22. Стратегический менеджмент как система управления деятельностью в нестабильных условиях.
23. Модели стратегического анализа как инструмент принятия и реализации организационных решений.
24. Формирование и реализация стратегий финансовой деятельности .
25. Создание системы мотивации труда как основа стратегического менеджмента.
26. Влияние социофакторов и этики менеджмента на формирование стратегии.
27. Опыт стратегического менеджмента за рубежом и возможности его использования в России.

Осуществление текущего контроля

В целях обеспечения развития творческих способностей студентов, самостоятельности в работе, ответственного отношения к учебным обязанностям и проверки уровня приобретаемых знаний, умений и навыков проводится текущий контроль успеваемости, а также промежуточная аттестация в форме зачета (5 семестр) и экзамена (6 семестр).

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

- обсуждение на семинарских занятиях предлагаемых контрольных, проблемных и/или дискуссионных вопросов;
- участие в дискуссиях, деловой игре по отдельным темам дисциплины;
- обсуждение нормативных, статистических, экспертных материалов;
- участие в создании и анализе проблемной ситуации.

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

Примерные темы творческого домашнего задания

1. Стратегия магазина женской одежды.
2. Стратегия магазина детской одежды.
3. Стратегия магазина мужской одежды.
4. Стратегия строительного магазина.
5. Стратегия магазина косметики.
6. Стратегия парикмахерского салона.
7. Стратегия цветочного магазина.
8. Стратегия мини типографии.
9. Стратегия продовольственного магазина «шаговой» доступности.
10. Стратегия туристического агентства.
11. Стратегия сельскохозяйственной фермы.
12. Стратегия автомойки.
13. Стратегия кафе.
14. Стратегия мини-ателье.
15. Стратегия мебельного ателье.
16. Стратегия психологического центра.
17. Стратегия образовательного учреждения дополнительного образования.
18. Стратегия группы продлённого дня.
19. Стратегия частного детского сада.
20. Стратегия агентства по организации корпоративных праздников.
21. Стратегия свадебного салона.
22. Стратегия производства мёда и побочных продуктов.
23. Стратегия бухгалтерской консалтинговой организации.
24. Стратегия фитнес-клуба.

25. Стратегия банного комплекса.
26. Стратегия центра оценки персонала и тренингового обучения.
27. Стратегия производства по сортировке и переработке мусора.
28. Стратегия строительной организации.
29. Стратегия производства теплоблоков.
30. Стратегия по разработке, запуску в производство и выведение на рынок нового изделия.

7 Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

7.1 Перечень компетенций, формируемых в процессе освоения дисциплины

Перечень компетенций, формируемых в процессе освоения дисциплины, содержится в разделе 2.

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

компетенция	типовые задания			
Компетенция ПКН-3. Способность применять инструменты прогнозирования, методы планирования и выработки управленческих решений, а также использовать способы обеспечения координации и контроля деятельности организации	1. Применяет методы анализа внутренней и внешней среды бизнеса, с определением зон конкурентного преимущества фирмы Задание 1: Провести SNW анализ швейной фабрики Задание 2: Провести SWOT анализ промышленного предприятия			
	2. Использует методики расчета планов, программ и прогнозов на разных уровнях экономики с определением и оценкой их эффективности. Задание 1: Разработать стратегический план хлебопекарни Задание 2: Разработать прогноз продаж сотовых телефонов методом сценариев			
	3. Работает с прогнозными документами и планами организации, экономического развития отрасли, региона и экономики в целом Задание 1: Проанализировать отчет о продажах методом ABC анализа (таблица 1). Таблица 1 – Отчет о продажах ООО «Химический завод фторсолей»			
	№	Группа товара	Объем продаж, т	Удельный вес, %
	1	Кислота серная контактная техническая (1 сорт) в тару покупателя	1291,031	40,44
2	Композиция НГТ-9030 в ЖДЦ (изготовление)	463,35	14,51	
3	Кислота фтористоводородная 70%, Ч, в бочках 227 л на поддоне	201,25	6,30	
4	Калий фтористый кислый, Ч, в барабанах по 35 кг	196,945	6,17	
5	Кислота фтористоводородная 40% техн. в таре покупателя	153,5	4,81	

6	Кислота кремнефтористоводородная, техн. в емкостях 1000 дм ³	118,884	3,72
7	Кислота соляная ингибированная м. Б, в таре покупателя	103,822	3,25
8	Кислота фтористоводородная 40% техн. в канистрах 31,5 л на поддоне	57,486	1,80
9	Кислота фтористоводородная 40% техн. в бочках 227 л на поддоне	48,645	1,52

Задание 2: Укажите функциональный отдел, получающий приоритетное финансирование при условиях реализации различных основополагающих стратегий бизнеса (табл. 1).

Таблица 1 – Стратегии и отделы

Стратегия	Производство	Финансы	Маркетинг	НИОКР	Персонал
Стратегия минимизации издержек					
Стратегия дифференциации					
Стратегия фокуса					

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

1. Использует знания в области теории и практики стратегического менеджмента с использованием аналитического инструментария

Задание 1: Определить позиции ПАО «Северсталь» с помощью матрицы БКГ (табл. 6).

Таблица 1 – Конкурентные позиции ПАО «Северсталь»

Изделие	Доля рынка ПАО «Северсталь», %	Доля рынка основного конкурента, %	Объем продаж в отрасли, тыс. шт.	
			2018	2019
1	25	15	800	820
2	20	10	5016	5016
3	12	11	100	110
4	6	12	42,7	30,1
5	2	8	1550	3100
6	7	8	15	25

Задание 2: Предположим, что Ваш бизнес связан с организацией экскурсий по Санкт-Петербургу для иностранных туристов на комфортабельных автобусах с гидами, в совершенстве владеющими иностранными языками и ораторским искусством, превосходно знающими историю и архитектуру Санкт-Петербурга.

Объясните, каким образом применение стратегии дифференциации поможет Вам защититься от основных отраслевых угроз (табл.1).

Таблица 1 – Конкурентные силы и механизм защиты

Конкурентные силы	Механизм защиты
Конкуренты-продавцы	
Потребители	
Поставщики	
Товары-заменители	
Потенциальные конкуренты	

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

Задание 1: Составление карты стратегических групп для ПАО «Сбербанк».

Задание 2: Определите позиции конкурентов и «Нефмаша» на карте стратегических групп (табл.1).

Таблица 1 – Исходные данные для составления карты стратегических групп

Предприятия	Цена, млн. руб.	Качество	География деятельности	Реализационная политика	Степень вертикальной интеграции
«Нефмаш»	54	Высокое	Россия	Через дочерние реализующие подразделения	Частичная
1	53	Выше среднего	Россия	Небольшое количество реализующих подразделений	Частичная
2	50	Ниже среднего	Россия	Небольшое количество реализующих подразделений	Отсутствует
3	52	Высокое	Россия	При минимуме посредников	Частичная
4	52	Ниже среднего	Район, область	Напрямую, работа непосредственно с потребителем	Отсутствует
5	55	Среднее	Россия, ближнее зарубежье	Через дочерние реализующие подразделения	Частичная
6	60	Высокое	Россия	Небольшое количество реализующих подразделений	Частичная
7	70	Высокое	Европа, Россия, ближнее зарубежье	Через дочерние реализующие подразделения	Частичная
8	50	Среднее	Россия	Небольшое количество реализующих подразделений	Полная

	3. Проводит стратегический анализ макро- и микросреды организации, владеет навыками оценки ее конкурентоспособности и формирования компетенций и не копируемых конкурентных преимуществ компании Задание 1: Провести PEST-анализ телекоммуникационной организации (ПАО «МТС»). Задание 2: Являются ли перечисленные ниже условия (табл. 1) причинами усиления конкуренции в отрасли? Таблица 10 – Условия повышения или снижения интенсивности конкуренции <table><tr><td>Условия</td><td>Да</td><td>Нет</td></tr><tr><td>Увеличивается число соперников, примерно равных по размерам и объемам производства</td><td></td><td></td></tr><tr><td>Фирме выгоднее покинуть рынок, чем остаться и принять участие в конкурентной борьбе</td><td></td><td></td></tr><tr><td>Потребительский спрос растет быстрыми темпами</td><td></td><td></td></tr><tr><td>Одна или несколько фирм ведут активное наступление на конкурентов, чтобы захватить их долю рынка</td><td></td><td></td></tr><tr><td>Покупатель несет высокие затраты при смене марки</td><td></td><td></td></tr></table>	Условия	Да	Нет	Увеличивается число соперников, примерно равных по размерам и объемам производства			Фирме выгоднее покинуть рынок, чем остаться и принять участие в конкурентной борьбе			Потребительский спрос растет быстрыми темпами			Одна или несколько фирм ведут активное наступление на конкурентов, чтобы захватить их долю рынка			Покупатель несет высокие затраты при смене марки		
Условия	Да	Нет																	
Увеличивается число соперников, примерно равных по размерам и объемам производства																			
Фирме выгоднее покинуть рынок, чем остаться и принять участие в конкурентной борьбе																			
Потребительский спрос растет быстрыми темпами																			
Одна или несколько фирм ведут активное наступление на конкурентов, чтобы захватить их долю рынка																			
Покупатель несет высокие затраты при смене марки																			
Компетенция УК-10. Способность осуществлять поиск, критически анализировать, обобщать и систематизировать информацию, использовать системный подход для решения поставленных задач	1. Четко описывает состав и структуру требуемых данных и информации, грамотно реализует процессы их сбора, обработки и интерпретации. Задание 1: Собрать информацию для построения матрицы БКГ для товаров, предлагаемых кондитерской фабрикой Задание 2: Собрать информацию для построения матрицы МакКинзи для бизнес-единиц ПАО «ГАЗ» 2. Обосновывает сущность происходящего, выявляет закономерности, понимает природу вариабельности. Задание 1: назвать примеры факторов макроокружения швейной фабрики Задание 2: назвать примеры факторов микроокружения ПАО «Магнит» 3. Формулирует признак классификации, выделяет соответствующие ему группы однородных «объектов», идентифицирует общие свойства элементов этих групп, оценивает полноту результатов классификации, показывает прикладное назначение классификационных групп. Задание 1: классифицировать цели промышленного предприятия на стратегические, тактические и оперативные Задание 2: выделить критические объекты управления стартеховой компании 4. Грамотно, логично, аргументировано формирует собственные суждения и оценки. Отличает факты от мнений, интерпретаций, оценок и т.д. в рассуждениях других участников деятельности. Задание 1: Провести анализ промышленного предприятия при помощи матрицы Томпсона-Стрикленда																		

	Задание 2: 5. Аргументированно и логично представляет свою точку зрения посредством и на основе системного описания Задание 1: Принять решение по выбору поставщика оборудования с помощью аналитического метода Задание 2: Сформулировать цели торгового предприятия по требованиям SMART																			
Компетенция УК-11. Способность к постановке целей и задач исследований, выбору оптимальных путей и методов их достижения	1. Аргументированно переходит от первоначальной субъективной формулировки проблемы к целостному структурированному описанию проблемной ситуации. Задание 1: Разработайте дерево целей для строительной организации, действующей на новом рынке. Задание 2: Используя дерево решений, выберите один из трех альтернативных вариантов, осуществления маркетинговой стратегии: снижения издержек, выживания, диверсификации. Исходные данные представлены в таблице 1. Таблица 1 – Исходные данные для выбора варианта маркетинговой стратегии <table><tr><th rowspan="2">Варианты</th><th colspan="3">Параметры</th></tr><tr><th>Вложения (единовременные), млн. руб.</th><th>Прибыль в год, млн. руб.</th><th>Риск, %</th></tr><tr><td>1. Стратегия снижения издержек</td><td>250</td><td>100</td><td>12</td></tr><tr><td>2. Стратегия выживания</td><td>350</td><td>200</td><td>5</td></tr><tr><td>3. Стратегия диверсификации</td><td>500</td><td>300</td><td>25</td></tr></table> 2. Обосновывает системную формулировку цели и постановку задачи управления. Задание 1: Сформулировать миссию для телекоммуникационной компании, действующей на региональном рынке Задание 2: Детализируйте и проанализируйте миссию: «Стать лидерами рынка быстрого питания для повышения качества жизни населения региона путем его обеспечения свежей, здоровой и вкусной пищей» 3. Взвешенно и системно подходит к анализу ситуации, формулировке критериев и условий выбора. Задание 1: Сформулируйте альтернативы и критерии для выбора поставщика для автостроительного предприятия Задание 2: Сформулируйте проблемную ситуацию, связанную с появлением дополнительной возможности на ИТ-рынке. 4. Критически переосмысливает свой выбор, сопоставляя с альтернативными подходами. Оценивает последствия принимаемых решений, учитывая неочевидные цепочки «последствия последствий» («причины причин») и контурные связи. Задание 1: С помощью метода МАИ выбрать стратегическую альтернативу для	Варианты	Параметры			Вложения (единовременные), млн. руб.	Прибыль в год, млн. руб.	Риск, %	1. Стратегия снижения издержек	250	100	12	2. Стратегия выживания	350	200	5	3. Стратегия диверсификации	500	300	25
Варианты	Параметры																			
	Вложения (единовременные), млн. руб.	Прибыль в год, млн. руб.	Риск, %																	
1. Стратегия снижения издержек	250	100	12																	
2. Стратегия выживания	350	200	5																	
3. Стратегия диверсификации	500	300	25																	

предприятия. Описание предприятия ниже.

Долгое время отель «Лазурный берег» предлагал рай отдыхающим. Под умелым руководством Джорджа Смитта отель, расположенный в Италии, заработал хорошую репутацию. Смерть Смитта поставила под угрозу будущее отеля. Руководство перешло в руки Мэри Смитт, двадцатилетней дочери Джорджа, которая закончила двухгодичный курс подготовки в школе гостиничного дела.

Дело отца необходимо было продолжить, и Мэри начала изучать работу отеля «Лазурный берег». Она узнала, что в последние годы дело не расширялось, а прибыли реально уменьшались. Здание в некоторых местах выглядело ветхо. В отеле было 25 спален, из них 8 с ваннами, обеденный зал на 60 человек, зал для торжеств на 200 человек, общий бар для отдыха с видом на море, бар в подвале и игровая комната для детей.

Рассмотрев финансовые показатели, Мэри обнаружила, что в 1995 году оборот отеля был чуть больше 110 тыс. долларов. Это соответствовало среднему показателю по отрасли для данного количества комнат. Структура оборота приведена в таблице 1.

Таблица 1 – Структура оборота, %

Статьи	«Лазурный берег»	В целом по отрасли
Питание	49	41
Проживание	16	21
Напитки	28	33
Прочее	7	5
Итого	100%	100%

Без сомнения, кухня была сильной стороной отеля. Кроме «Лазурного берега», на курорте было еще два отеля, и казалось, там дела шли хорошо. Мягкий климат означал шестимесячный туристический сезон. Отель «Лазурный берег» оставался открытым в течение всего года. В осенне-зимний период в отеле останавливалось небольшое количество туристов. Мэри было ясно, что отель «Лазурный берег» выживал за счет репутации и кухни. Тем не менее, отель внутри и снаружи требовал обновления. Мэри решила обратиться в «Кольт» (английское консалтинговое агентство) за советом. «Кольт» предложил провести следующие изменения: 16 спальных комнат без ванн превратить в десять комнат с ванными за 94 тыс. долларов; косметический ремонт оставшихся залов стоил бы еще 35 тыс. долларов; дополнительно предусматривалось установка системы центрального отопления за 10 тыс. долларов. Сумма вложений показалась Мэри слишком шокирующей. Она успокоилась, когда узнала, что «Кольт» скорее всего, одобрит субсидию в 36% стоимости. Более того, она обнаружила, что ее отец положил на счет в банке свыше 20 тыс. долларов на модернизацию отеля. Теперь Мэри должна решить, какую рыночную стратегию выбрать на будущее.

Задание 2: Выбрать стратегию для авиационной компании при помощи инструмента «стратегические часы»

5. Корректно использует процедуры целеполагания, декомпозиции и агрегирования, анализа и синтеза при решении практических задач управления и подготовке аналитических отчетов.

Задание 1: разработать систему целей для торгового предприятия

Задание 2: Обосновать выбор конкурентной стратегии консалтинговой компании с помощью матрицы жизненного цикла

6. Логично, последовательно и убедительно излагает в отчете цели, задачи, теорию и методологию исследования, результаты и выводы

Задание 1: Провести выделение бизнес-единиц телекоммуникационной компании

Задание 2: Определить позиции компании Ренди на матрице БКГ (табл.1).

Таблица 1 – Характеристика бизнес-областей организации Ренди на рынке чая

Бизнес-область организации	Объем продаж / размер	Годовые темпы прирост	Крупнейшие конкуренты организации в	Объем продаж у крупнейши	Относительна я доля организации
----------------------------	-----------------------	-----------------------	-------------------------------------	--------------------------	---------------------------------

	и Ренди	области, привод, к среднему	а рынка (за 1990-94 год)	данной бизнес-области	х конкурентов	Ренди на рынке соотв. Сегмента
	Сортовой чай. США	\$200т/2.5	5%	United Foods	\$150т	1.33
	Сортовой чай. Канада	\$23.7т/0.3	1%	Canadian Tea	\$25т	0.95
	Сортовой чай. Европа	\$45т/0.6	3%	United Foods	\$200т	0.22
	Сортовой чай. Третьи страны	\$4В.5т/0.6	5%	United Foods	\$15т	3.2
	Чай марки "Биг Бой"	\$355т/4.4	12%	Cheapco	\$490т	0.72
	Чай марки "СмолФрай"	\$36т/0.4	12%	George'sContract s	\$45т	0.8
	Травяной чай. США	\$55.5т/0.7	17%	Herbal Health	\$20т	2.8
	Травяной чай. Экспорт	\$11т/0.1	17,5%	Auntie Dot's	\$20т	0.55
	Фруктовый чай. США	\$23.2т/0.3	18%	Fruit-Tea Fun	\$8.5т	2.7
	Фруктовый чай. Экспорт	\$4.7т/0.06	18,5%	Auntie Dot's	\$10т	0.47

Перечень примерных вопросов к экзамену:

1. Сравнительная характеристика стратегического и общего менеджмента.
2. Основные этапы развития стратегического менеджмента.
3. Сущность стратегического менеджмента, его объективные условия его возникновения.
4. Сущность стратегического менеджмента и субъективные условия его возникновения.
5. Типы стратегий. Корпоративная, деловая.
6. Функциональная стратегия.
7. Миссия организации, ее значение для стратегического менеджмента.
8. Классификация целей, требования к целям.
9. «Дерево целей» организации, сущность управления по целям.
10. Основные этапы стратегического управления.
11. Основные составляющие и типы внешней среды.
12. Анализ среды косвенного воздействия.
13. Микросреда ее общая характеристика.
14. Методы реагирования на изменения внешней среды.

15. Стратегические группы конкурентов.
16. Ключевые факторы успеха их содержание.
17. «Модель пяти сил Портера» как метод анализа внешней среды.
18. Анализ потребителей, основное содержание.
19. Методологические принципы управленческого анализа
20. Цели принципы и методы управленческого анализа.
21. SWOT анализ его содержание.
22. Основные проблемы управленческого анализа.
23. Цели и основные этапы портфельного анализа.
24. Матрица БКГ как инструмент портфельного анализа.
25. Формирование продуктовой стратегии на основе матрицы БК
26. Основные направления достижения конкурентных преимуществ.
27. Факторы конкурентного преимущества по Портеру.
28. Формирование конкурентных преимуществ на основе низких издержек.
29. Формирование конкурентных преимуществ на основе дифференциации продукции.
30. Стратегия фокусирования.
31. Стратегия первопроходца.
32. Стратегия синергизма.
33. Диверсификация, цели виды диверсификации.
34. Мотивы, выгоды диверсификации
35. Характеристика издержек диверсификации.
36. Стратегия и организационная структура.
37. Организационная культура, как условие реализации стратегии.
38. Трудности реализации стратегии предприятия.

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».

Примеры заданий для промежуточного контроля знаний

1. Для стратегического управления характерно:
 - А - Взгляд во внешнюю среду фирмы, поиск там возможностей для развития.
 - Б - Опора на собственные ресурсы фирмы и поиск путей повышения эффективности использования имеющегося потенциала.
 - В - Экстраполяция сложившихся тенденций на будущие периоды развития фирмы.
2. Основными объектами анализа внутренней среды организации выступают (выбрать несколько)
 - А - Состояние производства; Б - Конкуренция на рынке; В - Кадры фирмы;
 - Г - Финансовые ресурсы фирмы;
 - Д - Перспективы научно-технического

прогресса;

Е - Маркетинг в фирме;

Ж - Имидж и организационная культура фирмы

3. Матрица БКГ находит применение при разработке:

А - Портфельной стратегии фирмы;

Б - Стратегии обеспечения конкурентных преимуществ фирмы;

В - Финансовой стратегии фирмы.

4. Как называется стратегия, суть которой можно определить как «выбор ограниченной по масштабам сферы хозяйственной деятельности с резко очерченным кругом потребителей»?

А - Стратегия диверсификации;

Б - Стратегия дифференциации;

В - Стратегия фокусирования;

Г - Стратегия интеграции.

5. Верно ли утверждение, что самый лучший способ снижения сопротивления изменениям - выдача указаний и контроль за их исполнением

А - Да, верно.

Б - Нет, не верно.

6. Верно ли утверждение, что в системе стратегического планирования при разработке стратегических планов исходят из того, что будущее может быть предсказано путем экстраполяции сложившихся экономических тенденций?

А – Верно

В – Неверно

7. SWOT-анализ предусматривает выявление и подробное рассмотрение (выберите несколько):

А - конкурентных преимуществ фирмы

Б - привлекательности отрасли

В - сильных сторон фирмы

Г - благоприятных возможностей для фирмы

Д - слабых сторон организации

Е -угроз для бизнеса фирмы

8. «Пирамида стратегий» диверсифицированной фирмы включает следующие виды стратегий (выберите несколько и расположите их в порядке иерархических уровней):

А - Стратегия роста

Б - Корпоративная стратегия

В - Наступательная стратегия

Г – Оборонительные стратегии

Е - Деловая стратегия

Ж - Стратегия ограниченного роста

З - Функциональные стратегии

И - Операционные стратегии

9. Как называется стратегия, суть которой можно определить как «способность предприятия обеспечить уникальность и более высокую ценность (по сравнению с конкурентами) продукта для потребителя»?

- А - стратегия диверсификации
- Б - стратегия интеграции
- В - стратегия дифференциации
- Г - стратегия фокусирования
- Д - стратегия развития продукта

10. Для того, чтобы определить факторы внешней среды, способные оказать влияние на стратегию развития фирмы, и выявить тенденции их изменения в долгосрочной перспективе, следует провести:

- А - PEST - анализ
- Б - SWOT- анализ
- В - исследовать профиль среды
- Г - исследовать «цепочку ценностей» фирмы

11. Корпоративная стратегия фирмы призвана определить:

- А - Состав и структуру хозяйственного портфеля фирмы
- Б - Меры, направленные на усиление конкурентоспособности и сохранения конкурентных преимуществ
- В - Основные перспективные направления повышения прибыли фирмы

12. Каким образом обеспечивается адаптационный характер стратегических планов организации?

- А - В организации создается подразделение, которое при возникновении изменений во внешней среде перерабатывает стратегический план
- Б - Изменения по мере необходимости вносит руководитель фирмы
- В - В процессе планирования разрабатывается несколько планов, каждый из которых соответствует определенному сценарию развития событий

13. Какой из способов снижения сопротивления персонала организации проводимым изменениям наиболее эффективен и почему?

- А - информирование персонала о проводимых изменениях и убеждение их в том, что изменения полезны и безопасны для работающих
- Б - привлечение работников к выработке мероприятия по проведению изменений, к управлению этими изменениями

14. Деловая стратегия фирмы направлена на:

- А - Создание высокопродуктивного хозяйственного портфеля структурных подразделений корпорации
- Б - Установление инвестиционных приоритетов фирмы
- В - разработку мер, направленных на усиление конкурентоспособности в каждом отдельном виде деятельности компании
- Г - достижение синергизма среди родственных структурных подразделений фирмы

15. Стратегия дифференциации - это стратегия, направленная на:

- А - обеспечение уникальности и более высокой ценности (по сравнению с конкурентами) продукта для потребителя
- Б - расширение номенклатуры продукции, выпускаемой фирмой

В -объединение фирмы с поставщиками сырья и материалов и сбытовиками продукции фирмы

16. Финансовая стратегия фирмы относится к:

А - к деловым стратегиям фирмы

Б - к функциональным стратегиям фирмы

В - к операционным стратегиям фирмы

17. Стратегические цели организации :

А - направлены на устранение слабых сторон фирмы и более эффективное использование ее ресурсов

Б - направлены на повышение конкурентоспособности фирмы в долгосрочной перспективе

В - это любые цели фирмы, предусматривающие улучшение ее финансовых показателей

18. Для следования стратегии «лидерство в издержках» необходимо, чтобы фирма обладала следующими характеристиками:

А - Высококачественная продукция, обладающая уникальными свойствами

Б - Ресурсосберегающие технологии

В - Широкая реклама преимуществ товара, его характеристик

19. Горизонтальная диверсификация предполагает:

А - Освоение новых продуктов, совпадающих с профилем работы организации

Б - Освоение новых продуктов, не совпадающих с профилем организации

В - Освоение новых продуктов, не совпадающих с профилем организации, но предназначенных для традиционных потребителей

20. Стратегия обратной интеграции предполагает:

А - Установление контроля над сбытовой сетью

Б - Установление контроля над поставщиками

В - Установление контроля над конкурентами

Примеры практико-ориентированных заданий

Кейс: Молочные реки

Лианозовский молочный комбинат был построен в 1987 г. для обеспечения Москвы молочными продуктами и планировался как планово-убыточное предприятие, которое должно было явиться одним из крупнейших в мире в своей отрасли. При проектной мощности в 2 тыс. т. молочной продукции в сутки максимальная величина выпуска в годы застоя составляла только 1100 т. Качество продукции не выдерживало никакой критики: люди не успевали привезти молоко домой, а оно уже скисало. Уровень качества продукции предопределялся уровнем техники и технологии, которыми комбинат был изначально оснащен. Ассортимент продукции состоял из двух видов молока (стерилизованное в бутылках и стерилизованное в пакетах), сметаны, творога и кефира. Торговля велась при помощи металлических контейнеров, емкостью в 150 кг молочной продукции в одной партии. Чтобы довести производство до проектной мощности, увеличили численность работающих до 1900 человек. Уровень заработной платы на комбинате был самым низким по сравнению с мясомолочными предприятиями Москвы и составлял 60-70 руб. в месяц, что порождало систему «несунов». На балансе комбината находились объекты социальной сферы: детский сад и школа.

В 1992 году коллектив комбината пошел на приватизацию убыточного предприятия по второму варианту приватизации: 51% - коллективу; 29% - поставщикам сырья; 20% -

правительству Москвы. На момент приватизации на комбинате было средств на заработную плату только на 1,5 месяца, и практически полностью отсутствовали оборотные средства.

Первые шаги по стабилизации ситуации на комбинате были следующие: сократили наполовину персонал, передали городу детский сад и школу.

Далее избавились от неэффективного оборудования по разливу в молочные бутылки, сдали его в металлолом. Облегчили технологический процесс. Энергоемкость уменьшилась, водопотребление уменьшилось. Затраты механически упали в несколько раз.

Конечно, предпринятые действия не решили кардинальных проблем, но это дало возможность снять с ног пудовые гири. «Если бы мы этого не сделали, все предприятие надо было бы просто останавливать», - вспоминает Владимир Тамбов, генеральный директор Лианозовского молочного комбината.

Самые большие оптимисты в то время прогнозировали, что комбинат сможет просуществовать максимум полгода.

Лианозовскому молочному комбинату была оказана поддержка административными и кредитными учреждениями Москвы. Комбинат взял небольшой кредит в Агропромбанке на закупку новой упаковки, вмещающей 12 л. молока и 9 кг творога. Московское правительство предоставило молочной отрасли существенную помощь: освободило комбинат от налогов в городской бюджет и поддержало его сырьем.

В сельском хозяйстве тогда тоже пошел упадок, надои резко снизились и московские власти договорились и получали по линии гуманитарной помощи дешевое сухое молоко. Это позволило комбинату держать достаточно низкие цены на молоко по сравнению с другими продуктами, что помогло широким массам населения пережить шоковую терапию, по крайней мере, с молоком и кефиром.

Продолжает генеральный директор Владимир Тамбов: «Итак, мы чуть-чуть стабилизировались, разобрались немножко в своем хозяйстве и легко увидели, что надо делать. Мы ведь неоднократно ездили на Запад и хорошо представляли, что там есть по нашей части. Мы поняли, что изобретать велосипед не стоит, люди уже придумали до нас, как делать качественно и хорошо. Понятно, что надо поставить новое оборудование, поднять качество продукции и увеличить ассортимент - мы это все знали, но денег то не было». Однако комбинат их нашел. В 1993 г. комбинат перешел на обслуживание из Агропромбанка в Московский Сбербанк. Последний пошел на большой риск и выделил комбинату валютный кредит в 7 млн ам. дол. на хороших финансовых условиях. Основные денежные вливания были сделаны в самые эффективные производства: стерилизацию молока, производство творога, йогуртов, а также в автоматизированную укладку всей продукции. Все это сопровождалось сокращением численности работающих при увеличении объемов выпуска продукции. Так, в 1991 г. комбинат производил 200 тыс. т. молочной продукции, в 1992 г. - 59 тыс. т. (наихудший показатель в истории комбината), в 1995 г. - около 180 тыс. т. Таким образом, выпуск продукции стал близок к доперестроечным объемам производства, но с совершенно другим качеством и ассортиментом. Если раньше говорили о 56 наименованиях, то в 1995 г. - около 60 наименований.

Вопросы:

1. Проведите SWOT-анализ ситуации на комбинате, определите кардинальные проблемы, сильные и слабые стороны, потенциальные угрозы и возможности.

2. Во всем ли вы согласны с действиями генерального директора? Почему?

3. Какие оперативные и стратегические решения были предприняты генеральным директором по реализации сильных сторон и возможностей комбината и по устранению слабых сторон и потенциальных угроз на этапе стабилизации производства?

4. Определите стратегическую позицию комбината на этапе -стабилизации по SPACE-методу и дайте характеристику потенциальным стратегиям и критическим факторам дальнейшего развития комбината.

5. Какими наиболее значимыми конкурентными преимуществами обладает комбинат?

6. Каковы, на ваш взгляд, могут быть цели, бизнес концепция, корпоративная стратегия на последующем этапе развития организации?

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

Промежуточная аттестация по дисциплине «Стратегический менеджмент» проводится в форме зачета в 5 семестре и экзамена в 6 семестре и оценивается по 100-бальной шкале в соответствии с Балльно-рейтинговой системой Финансового университета (приложение 1 к приказу от 2 октября 2013 г. № 1616/0).

Ориентировочное распределение максимальных баллов по видам работы приведено в таблице 8.

Таблица 8

№ п/п	Вид отчетности	Баллы
1	<i>Работа в семестре</i>	40
1.1	- выполнение и защита домашнего творческого задания	10
1.2	- активное участие в дискуссии, решение кейсов, дебатах, защите экспертных заключений (не в качестве защищающегося)	30
2	<i>Экзамен</i>	60
3	Итого:	100

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

8.1 Основная литература

8.1. Парахина, В.Н. Стратегический менеджмент : учебник / В.Н. Парахина, А.С. Максименко, С.В. Панасенко. — Москва : КноРус, 2019. — 496 с. — (для бакалавров). — ISBN 978-5-406-05556-4. — ЭБС BOOK.ru. - URL: <https://book.ru/book/920261> (дата обращения: 01.10.2019). — Текст : электронный.

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

8.3. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент: Искусство разработки и реализации стратегии: учебник для студ. вузов, обуч. по экон. спец. / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд; пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. - Москва: Банки и биржи: ЮНИТИ, 1998. - 576 с. - Текст: непосредственный. - То же. - 2020. - ЭБС Znanium.com. - URL: <http://znanium.com/catalog/product/1028918>. - Текст: электронный.

8.2 Дополнительная литература

8.4. Зуб, А.Т. Стратегический менеджмент: учебник и практикум для академического бакалавриата / А. Т. Зуб. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 375 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-03013-6. — ЭБС Юрайт. — URL: <https://www.biblio-online.ru/bcode/432044> (дата обращения: 01.10.2019). - Текст: электронный.

8.5. Маркова В.Д. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений: справочное пособие / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова - Москва: Инфра-М, 2012, 2014. - 320 с. - Текст: непосредственный. - То же. - 2019. — ЭБС Znanium.com. - URL: <http://znanium.com/catalog/product/1003258>. - Текст: электронный.

8.6. Розанова, Н. М. Конкурентные стратегии современной фирмы: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Н. М. Розанова. — Москва: Издательство Юрайт, 2019. — 343 с. — (Бакалавр и магистр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-05140-7. — ЭБС Юрайт. — URL: <https://www.biblio-online.ru/bcode/434039> (дата обращения: 01.10.2019). - Текст: электронный.

8.7. Минцберг Г. Стратегическое сафари: Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента [Электронный ресурс]: пер. с англ. / Г. Минцберг, Б. Альстранд, Ж. Лампель. - 2-е изд. - Москва: ООО "Альпина Паблишер", 2019. - 365 с. - Режим доступа: <http://lib.alpinadigital.ru/ru/library/book/421>, <http://znanium.com/catalog/product/925066>

8.8. Тарануха, Ю.В. Конкурентные стратегии. Современные способы завоевания преимуществ: практическое пособие / Ю.В. Тарануха. — Москва: Русайнс, 2019. — 357 с. — ISBN 978-5-4365-0512-1. — ЭБС BOOK.ru. - URL: <https://book.ru/book/919092> (дата обращения: 01.10.2019). — Текст: электронный.

Периодические издания: «Менеджмент сегодня», «Management», «Российский журнал менеджмента», «Лидерство и менеджмент» «Мировая экономика и международные отношения», «Эксперт», «Economist».

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

9.1 Интернет-ресурсы

1. Сайт Министерства экономического развития РФ <http://economy.gov.ru/minec/main>
2. Сайт Федеральной службы государственной статистики (Росстат) <http://www.gks.ru/>
3. Федеральная антимонопольная служба <https://fas.gov.ru/>
4. Межбанковская фондовая биржа <https://mse.ru/>
5. Мониторинг экономических показателей <http://budgetrf.ru/>
6. Электронная библиотека <https://elibrary.ru/>
7. Электронная библиотека <https://www.rsl.ru/>
8. Электронная библиотека <http://www.library.fa.ru/>
9. Сайты органов власти субъектов РФ и муниципальных образований
10. Электронная библиотека Финансового университета (ЭБ) <http://elib.fa.ru/>
11. Электронно-библиотечная система BOOK.RU <http://www.book.ru>

12. Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека ОНЛАЙН» <http://biblioclub.ru/>
13. Электронно-библиотечная система Znanium <http://www.znanium.com>
14. «Деловая онлайн библиотека» издательства «Альпина Паблишер» <http://lib.alpinadigital.ru/en/library>
15. Электронно-библиотечная система издательства «ЮРАЙТ» <https://www.biblio-online.ru/>
16. Научная электронная библиотека eLibrary.ru <http://elibrary.ru>

9.2 Справочно-правовые системы

17. Справочная правовая система «Консультант Плюс» <http://www.consultant.ru/>
18. Справочная правовая система «ГАРАНТ» <http://www.garant.ru/>

10 Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Рекомендации по освоению дисциплины приведены в «Методических рекомендациях для студентов бакалавриата по освоению дисциплин образовательных программ высшего образования», утвержденных распоряжением Финуниверситета от 14 мая 2014 г. № 256.

Методические рекомендации по написанию творческого домашнего задания (ТДЗ).

Согласно Положения о эссе студента по дисциплине(модулю) (Приложение №2 к Приказу Финуниверситета №611/0 от 01.04.2014), ТДЗ представляет собой работу творческого характера.

Целью выполнения ТДЗ является подготовка студента к творческой деятельности научного, практического или методологического характера, а также навыка творческого представления полученных результатов.

Требования к структуре и содержанию ТДЗ:

- описание цели и задач работы;
- описание круга рассматриваемых проблем и методы их решения;
- результаты анализа используемого материала.

Требования к написанию ТДЗ:

- соответствие материала выбранной проблеме (вопросу);
- логичное, чёткое изложение и структурирование материала;
- аргументированное изложение собственных мыслей по рассматриваемому вопросу;

-использование современных информационных средств поиска информации и новейших (за текущий год) источников научной литературы, на основе которой пишется работа;

-наличие ссылок на первоисточники;

-выбранные научные работы должны быть написаны учеными, т.е. людьми, имеющими научную степень (доктор наук, кандидат наук).

ТРЕБОВАНИЯ К ОФОРМЛЕНИЮ:

- шрифт Times New Roman
- размер 14
- межстрочный интервал – 1.5

- выравнивание ПО ШИРИНЕ
- нумерация страниц
- оформление списка литературы в соответствии с современными требованиями
- оформление титульного листа в соответствии с требованиями
- Объём ТДЗ составляет 8-10 страниц.

Методические рекомендации по использованию интерактивных методов на занятиях

Организация работы на семинарском занятии в форме дискуссии

К основным интерактивным формам обучения в рамках семинарского занятия относится дискуссия. Смысл данного метода состоит в обмене взглядами (мнениями) студентов по конкретной проблеме – это, прежде всего, активный метод, который позволяет студентам научиться отстаивать свою точку зрения и прислушиваться к мнению других.

Преподаватель рекомендует студентам список литературы, которую необходимо изучить к семинару-дискуссии, формулирует серию вопросов.

Затем студенты, заранее подготовленные к каждому блоку вопросов, выступают в течение 5-10 минут и дискутируют друг с другом, а преподаватель оценивает представляемую аргументацию по обсуждаемой теме и объясняет общепринятую позицию, либо вносит в нее определенные коррективы, исходя из вступления студентов.

К концу семинара преподаватель подводит общий итог дискуссии по теме и оценивает выступления каждого студента в баллах, обосновывая свою оценку глубиной аргументации и качеством владения информацией.

Организация работы на семинарском занятии в форме дебатов

Группу делим на три микрогруппы и проводим дебаты по выбору принципиального направления государственной региональной политики для современной России. Одна микрогруппа должна аргументировать принцип стимулирования лидеров: первостепенное внимание должно уделяться территориям опережающего развития – локомотивам экономического роста, составляющим основу национальной экономики.

Вторая группа должна аргументировать принцип справедливости: основной упор должен делаться на выравнивание уровней развития регионов, увеличение финансовой помощи отстающим слаборазвитым территориям, с одновременным подталкиванием их к поиску и использованию внутренних источников роста.

Третья группа должна аргументировать принцип равенства: необходимо уделять равное внимание и обеспечению благоприятных условий развития ведущих регионов – локомотивов экономического роста, и выравниванию уровней развития регионов, наращивать помощь отстающим территориям.

Постарайтесь убедить оппонентов в правоте выбранной позиции, приведите оценки возможных позитивных и негативных эффектов в каждом случае.

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:
Windows Microsoft Office,
Антивирус ESET Endpoint Security

11.2 Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы:

Справочная правовая система «КонсультантПлюс» (<http://www.consultant.ru>).

Справочная правовая система «Гарант» (<http://www.garant.ru>).

Информационно-образовательный портал Финансового университета. - <http://portal.ufrf.ru>.

11.3 Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации – не предусмотрено.

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

Лекционные и практические занятия проводятся в аудиториях, оборудованных мультимедийной системой. Для проведения семинарских занятий, предполагающих свободный доступ студентов к ресурсам сети Интернет, необходимо наличие в аудитории стандартного беспроводного доступа в Интернете.