

**Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

Факультет «Высшая школа корпоративного управления»

(наименование факультета)

Кафедра корпоративного управления

(наименование кафедры)

УТВЕРЖДЕНА

решением кафедры

корпоративного управления

Протокол от «10» мая 2017 г.

№ 2

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.ОД.5 «Стратегический менеджмент»

(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.04.02 Менеджмент

(код, наименование направления подготовки)

«Корпоративное управление и стратегическое развитие бизнеса»

(профиль)

Магистр

(квалификация)

Заочная

(форма обучения)

Год набора – 2016

Москва, 2017

Автор(ы)–составитель(и):

К.э.н., доцент

(ученая степень и(или) ученое звание, должность)

Какаева Е.А.

(Ф.И.О.)

Заведующий кафедрой

корпоративного управления д.э.н., профессор

(наименование кафедры)

(ученая степень и(или) ученое звание)

Календжян С.О.

(Ф.И.О.)

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы
3. Содержание и структура дисциплины
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине
 - 6.1. Основная литература
 - 6.2. Дополнительная литература
 - 6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы
 - 6.4. Нормативные правовые документы
 - 6.5. Интернет-ресурсы
 - 6.6. Иные источники
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы

1.1. Дисциплина Б1.В.ОД.5 «Стратегический менеджмент» обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапа:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПК-2	способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию	ПК-2.1	способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений на основе соблюдения действующего законодательства и требований нормативных документов в профессиональной деятельности
ПК ОС-12	способность оценивать конкурентную среду и разрабатывать маркетинговую стратегию предприятия	ПК ОС-12.1	способность оценивать конкурентную среду предприятия в профессиональной деятельности

1.2. В результате освоения дисциплины Б1.В.ОД.5 «Стратегический менеджмент» у студентов должны быть сформированы:

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта)/ трудовые или профессиональные действия	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
Профессиональный стандарт «Специалист по стратегическому и тактическому планированию и организации производства» утв. 08.09.2014 г. № 609н	ПК-2.1	на уровне знаний: Системная концепция компании, работающей в сложной внешней среде Методы адаптации стратегического плана к изменяющимся условиям внешней среды Методы командной работы при формировании стратегии Основные категории стратегического менеджмента и уметь применять их в профессиональной деятельности

<p>В/01.7 Стратегическое управление процессами планирования производственных ресурсов и производственных мощностей</p>		<p>Методологические основы проведения логистикоориентированного анализа системы и среды ее функционирования Методы моделирования технологий обеспечения качества, методы классификации, методы принятия решений в условиях неопределенности и риска Базовые идеи, подходы, методы и результаты прикладной статистики, экспертных оценок, теории принятия решений и экономико-математического моделирования на уровне умений: Анализировать среду компании и принимать системные решения о стратегии компании Формировать сценарии развития внешней среды компании Формулировать адаптивные и сценарные стратегические планы Организовывать работу команд по формированию стратегии компании Организовывать стратегические альянсы и кооперацию компаний для достижения конкурентных преимуществ Осуществлять постановку задачи работникам для проведения стратегического анализа, разработки стратегий различных уровней Использовать нормативные правовые акты в своей профессиональной деятельности Анализировать социально-экономические проблемы и процессы в организации Находить организационно-управленческие и экономические решения проблем организации Использовать законы естественно-научных дисциплин в профессиональной деятельности и применять математический аппарат, методы оптимизации, теории вероятностей, математической статистики, системного анализа для принятия решений в области стратегического и тактического планирования и организации производства Проводить комплексное изучение отраслевого рынка промышленной продукции, потребителей товаров, поставщиков сырья, материалов и комплектующих, конкурирующих организаций-производителей продуктов-заменителей, оценивать уровень конкурентной борьбы, составлять обзоры</p>
--	--	---

	<p>конъюнктуры рынка</p> <p>Разрабатывать методы и модели создания системы управления процессами планирования производственных ресурсов и производственных мощностей промышленной организации</p> <p>на уровне навыков:</p> <p>Навыками адаптации стратегического плана к изменению условий среды.</p> <p>Навыками командной работы и её организации в процессе формирования стратегии</p> <p>Навыками формирования стратегических альянсов компаний для создания конкурентного преимущества</p> <p>Навыками управления подразделениями и командами в ходе разработки и реализации стратегического плана компании</p> <p>Использование нормативных правовых актов в своей профессиональной деятельности</p> <p>Анализ социально-экономических проблем и процессов в организации</p> <p>Разработка и реализация организационно-управленческих и экономических решений</p> <p>Руководство разработкой основных положений продуктовой и технологической стратегии развития организации, определение основных параметров производственно-технологической и инновационной политики организации с целью минимизации издержек производства, приведения качества продукции в соответствие с запросами потребителей</p> <p>Организация работы по формированию иерархии прогнозов производственных процессов на стратегическом и тактическом горизонтах принятия управленческих решений с целью определения потребностей рынках в новой и модернизированной продукции, потребностей организации в производственных ресурсах и производственных мощностях</p> <p>Стратегическое управление длительными и ресурсоемкими комплексами работ на основе проектно- и программно-ориентированного планирования</p>
--	---

		<p>деятельности организации, бюджетирования и мониторинга хода выполнения проектов и программ</p> <p>Клиентоориентированное стратегическое и тактическое управление конфигурациями промышленной продукции и технологическими маршрутами ее производства в организации на основе долгосрочных и среднесрочных прогнозов развития рынка</p> <p>Обеспечение ритмичной работы организации и равномерного выпуска продукции, выполнения работ в соответствии с производственными программами, договорными обязательствами, календарными графиками и сменно-суточными заданиями</p> <p>Организация производственно-хозяйственной деятельности на основе широкого использования новейшей техники и технологии, прогрессивных форм управления и организации труда</p> <p>Обеспечение организации квалифицированными кадрами, рациональное использование и развитие их профессиональных знаний и опыта, создание безопасных и благоприятных для жизни и здоровья условий труда, соблюдение требований законодательства об охране окружающей среды</p> <p>Обеспечение правильного сочетания экономических и административных методов руководства, единоначалия и коллегиальности</p> <p>Руководство подведением итогов работы и оценкой деятельности подразделений организации по выполнению производственных программ выпуска продукции</p> <p>Участие в разработке и реализации мероприятий по совершенствованию производственного планирования, внедрению технических и программных средств управления производством</p> <p>Регулярный контроль за ходом производства и других видов основной деятельности организации, принятие мер по предупреждению и устранению проблемных ситуаций в производственных процессах</p>
--	--	---

<p>Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом» утв. 06.10. 2015 г. № 691н</p> <p>Н/02.7 Реализация системы стратегического управления персоналом организации</p>	<p>ПК ОС-12.1</p>	<p>на уровне знаний:</p> <p>Основные категории стратегического менеджмента и уметь применять их в профессиональной деятельности</p> <p>Виды стратегий компании, коллективных, корпоративных, конкурентных, функциональных, особенностей и рисков их применения</p> <p>Виды стратегических планов организации и их особенности</p> <p>Структура внешней и внутренней среды компании</p> <p>Основные базовые методы проведения стратегического анализа</p> <p>Методы управления развитием и эффективностью организации, методы анализа выполнения планов и программ, определения их экономической эффективности</p> <p>Организация управления развитием организации</p> <p>Методы анализа выполнения планов и задач, определения их экономической эффективности</p> <p>Методы оценки, результатов и эффективности труда</p> <p>Методы внедрения системы управления персоналом</p> <p>Основы работы по профориентации</p> <p>Методики планирования и прогнозирования потребности в персонале</p> <p>Цели, стратегия развития и бизнес-план организации</p> <p>Теории и методы формированию бренда организации</p> <p>Требования охраны и безопасных условий труда</p> <p>на уровне умений:</p> <p>Выбирать лучший тип корпоративной стратегии для условий, в которых функционирует компания</p> <p>Планировать миссию и цели развития компании</p> <p>Составлять стратегический план развития компании</p> <p>Осуществлять стратегический анализ деятельности компании на основе наиболее известных методов</p> <p>Производить анализ деятельности по управлению персоналом, разрабатывать</p>
--	-------------------	---

	<p>показатели эффективности работы</p> <p>Формировать планы и мероприятия по управлению персоналом</p> <p>Рассчитывать бюджет в области управления персоналом</p> <p>Определять зоны ответственности работников и подразделений, ставить задачи руководителям подразделений и обеспечивать ресурсы для их исполнения</p> <p>Контролировать и корректировать исполнение поручений и задач</p> <p>Управлять эффективностью и вовлеченностью персонала, дисциплиной труда и соблюдением безопасных условий труда</p> <p>Вести переговоры по вопросам социального партнерства и представлять интересы организации в государственных органах, профессиональных союзах и других представительных органах работников, и организациях по вопросам персонала</p> <p>Работать с информационными системами и базами данных по вопросам управления персоналом</p> <p>Проводить аудит и контроллинг в области управления персоналом</p> <p>Формировать и проводить социальную политику и социальные программы</p> <p>Вести переговоры с поставщиками услуг по условиям заключаемых договоров</p> <p>Производить закупочные процедуры, оформлять и анализировать</p> <p>на уровне навыков:</p> <p>Навыками командной работы и её организации в процессе формирования стратегии.</p> <p>Навыками формирования стратегических альянсов компаний для создания конкурентного преимущества</p> <p>Навыками управления подразделениями и командами в ходе разработки и реализации стратегического плана компании</p> <p>Навыками формирования системы целей компании и выбора лучших способов их достижения</p> <p>Навыками составления целевых, адаптивных и ситуационных стратегических планов</p> <p>Навыками проведения комплексного стратегического анализа деятельности компании, необходимыми для разработки</p>
--	--

		<p>стратегического плана компании</p> <p>Планирование деятельности и разработка мероприятий по управлению персоналом для реализации стратегических целей организации</p> <p>Внедрение политик, планов, программ, процедур и технологий по управлению персоналом</p> <p>Построение организационной структуры с учетом плановой потребности в персонале и взаимодействия структурных подразделений организации</p> <p>Внедрение и поддержание корпоративной культуры и социальной политики, систем мотивации, эффективности, оценки и развития персонала</p> <p>Внедрение и поддержание системы организации труда и оплаты персонала</p> <p>Управление внедрением программ и принципов стандартизации, унификации, автоматизации процессов управления персоналом и безопасных условий труда</p> <p>Организация проведения аудита и контроллинга в управлении персоналом</p> <p>Постановка задач руководителям структурных подразделений, определение материально-технических ресурсов для их выполнения</p> <p>Анализ отчетности по управлению персоналом и выявление ресурсов по улучшению деятельности организации</p> <p>Согласование условий заключаемых договоров по вопросам управления персоналом</p> <p>Организация проведения закупочных процедур по вопросам управления персоналом и оформления сопутствующей документации по ним</p> <p>Формирование бюджета на персонал, технологий аудита работы с персоналом и контроллинга</p> <p>Применение к работникам мер поощрения и дисциплинарного взыскания</p>
--	--	--

2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

Общая трудоемкость дисциплины Б1.В.ОД.5 «Стратегический менеджмент» по учебному плану составляет 3 зачетных единицы; 108 академических часов, 1-й курс. Количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем – 20, в том числе лекции – 6 академических часов, практические занятия –

[illegible]

3. Содержание и структура дисциплины

Заочная форма обучения

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины (модуля), час.					Форма текущего контроля успеваем ости, промежут очной аттестаци и	
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий					СР
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
1.	Введение в стратегический менеджмент	12	2				10	ДЗ, О, Э
2.	Конкурентные стратегии компании (стратегии бизнеса)	12			2		10	ДЗ, О, Э
3.	Корпоративные стратегии организации	14	2		2		10	ДЗ, О, Э
4.	Коллективные стратегии компании (стратегические альянсы)	12			2		10	ДЗ, О, Э
5.	Функциональные стратегии компании	11			2		9	ДЗ, О, Э
6.	Основы стратегического анализа	12	2		2		8	ДЗ, О, Э
7.	Разработка системы стратегических целей компании	12	-		2		10	ДЗ, О, Э
8.	Формирование стратегического плана развития компании	14	-		2		12	ДЗ, О, Э
	Промежуточная аттестация	9						Экзамен
Всего:		108	6		14		79	

*Формы текущего контроля: опрос (О), эссе (Э), домашнее задание (ДЗ).

Содержание дисциплины

Тема 1. Введение в стратегический менеджмент

Основные категории стратегического менеджмента: понятие «стратегия», определение стратегии по Г. Минцбергу (концепция 5Р), понятие внешней и внутренней

среды, понятия «бизнес» и «отрасль», конкуренция и конкурентное преимущество компании, виды конкуренции, жизненный цикл отрасли.

Стратегический менеджмент. Определение. Особенности. Отличия стратегического менеджмента от общего менеджмента, оперативного управления. Основные цели и задачи стратегического менеджмента. Место системы стратегического менеджмента в системе управления компанией.

Процесс стратегического управления. Этапы и особенности.

Стратегическая пирамида (дерево стратегий). Иерархическое представление стратегий при их планировании.

Тема 2. Конкурентные стратегии компании (стратегии бизнеса)

Понятие «конкурентного преимущества». Виды конкурентных преимуществ.

Типы конкурентных стратегий.

Стратегия абсолютного лидерства по издержкам. Виды. Условия и риски применения.

Стратегия дифференциации. Разновидности. Реальная, мнимая, ценностная дифференциация. Условия и риски применения.

Стратегия фокусирования. Фокусирование на сегменте и обслуживание конкретных потребителей. Разновидности стратегии. Условия и риски применения.

Стратегия «оптимальных» издержек.

Основы выбора конкурентной стратегии.

Тема 3. Корпоративные стратегии организации

Понятие корпоративных стратегий. Типы корпоративных и условия их применения.

Корпоративные стратегии роста: вертикальная интеграция, горизонтальная интеграция, диверсификации. Условия и риски использования.

Корпоративные стратегии стабилизации. Разновидности, Условия и риски использования.

Корпоративные стратегии свертывания. Поворот, изъятие инвестиций и ликвидация. Факторы выбора, условия применения, риски.

Основы выбора корпоративной стратегии. Матричные и экспертные методы.

Тема 4. Коллективные стратегии компании (стратегические альянсы)

Понятие стратегического альянса Типология альянсов.

Альянсы конкурирующих компаний. Типы. Условия использования. Риски применения.

Альянсы неконкурирующих компаний. Типы. Условия использования. Риски применения.

Основы выбора коллективной стратегии.

Тема 5. Функциональные стратегии компании

Понятие функциональной стратегии компании.

Функциональные стратегии маркетинга. Условия применения и риски.

Инновационные стратегии и стратегии НИОКР. Условия применения и риски.

Функциональные производственные (операционные) стратегии. Условия применения и риски.

Функциональные кадровые стратегии. Условия применения и риски.

Функциональные организационно-управленческие стратегии. Условия применения и риски.

Функциональные финансовые стратегии. Условия применения и риски.

Основы выбора функциональных стратегий.

Тема 6. Основы стратегического анализа

Структура внешней и внутренней среды компании.

Понятие общего внешнего окружения компании. Основы стратегического анализа общего внешнего окружения.

Понятие ближайшего внешнего (отраслевого) окружения компании. Проведение стратегического анализа ближайшего внешнего окружения. Анализ конкуренции.

Основы стратегического анализа внутренней среды компании. Подсистемы внутренней среды, выявление сильных и слабых сторон компании.

Метод SWOT-анализа.

Тема 7. Разработка системы стратегических целей компании

Понятие миссии компании. Краткая и полная миссия. Основы формирования миссии.

Стратегические цели компании. Понятие «стратегическая цель». Принципы постановки целей. Области постановки целей. Дерево целей. Системы целеполагания.

Тема 8. Формирование стратегического плана развития компании

Виды стратегических планов компании. Целевые, ситуационные (сценарные) и адаптивные стратегические планы. Основы формирования стратегического плана компании. Разработка мероприятий по реализации стратегии.

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине

4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости обучающихся и промежуточной аттестации.

4.1.1. В ходе реализации дисциплины Б1.В.ОД.5 «Стратегический менеджмент» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

Тема и/или раздел	Методы текущего контроля успеваемости
Введение в стратегический менеджмент	Домашнее задание, Опрос, Эссе
Конкурентные стратегии компании (стратегии бизнеса)	Домашнее задание, Опрос, Эссе
Корпоративные стратегии организации	Домашнее задание, Опрос, Эссе
Коллективные стратегии компании (стратегические альянсы)	Домашнее задание, Опрос, Эссе
Функциональные стратегии компании	Домашнее задание, Опрос, Эссе
Основы стратегического анализа	Домашнее задание, Опрос, Эссе
Разработка системы стратегических целей компании	Домашнее задание, Опрос, Эссе
Формирование стратегического плана развития компании	Домашнее задание, Опрос, Эссе

4.1.2. Экзамен по дисциплине Б1.В.ОД.5 «Стратегический менеджмент» для выявления уровня освоения компетенции проводится в устной форме.

4.2. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся.

Типовые оценочные материалы

Примерные задания для текущего контроля знаний.

Примеры домашних практических заданий:

Сквозной анализ конкретной учебной ситуации по теме «Выбор конкурентной стратегии». Выделение и оценка конкурентных стратегий, использованных компанией. Предложения по совершенствованию. Конкурентной стратегии компании. Выделение и оценка корпоративных стратегий, использованных компанией. Предложения по совершенствованию корпоративных стратегии компании. Выделение и оценка стратегических альянсов, использованных компанией. Предложения по совершенствованию стратегии.

Сквозной анализ конкретной учебной ситуации по теме «Функциональные стратегии». Выделение и оценка функциональных стратегий, использованных

компанией. Предложения по совершенствованию функциональных стратегий компании.

Сквозной анализ конкретной учебной ситуации. Проведение комплексного стратегического анализа компании. Выявление угроз и возможностей внешней среды, сильных и слабых сторон компании. Оценка правильности использованных стратегий конкурентного, корпоративного, коллективного, функционального уровней.

Сквозной анализ конкретной учебной ситуации. Уточнение миссии компании. Разработка дерева целей организации на трехлетнюю перспективу.

Примерные темы эссе

1. Инновационные стратегии компаний: тенденции и перспективы.
2. Создание конкурентных преимуществ с помощью нововведений.
3. Методы удержания стратегического преимущества на рынке.
4. Влияние миссии и целей компании на выбор стратегии внедрения новой технологии.
5. Влияние государственной инвестиционной политики на стратегии фирм
6. Стратегический менеджмент в российских условиях.
7. Стратегическое управление: от старых форм к новым реалиям.
8. Инвестиции как фактор эффективной реализации стратегии.
9. Глобализация и стратегический менеджмент.
10. Инновации как путь к достижению стратегических преимуществ.
11. Причины и последствия неверных стратегий.
12. Моделирование организационных стратегий.
13. Секреты стратегий глобальных компаний.
14. Роль инноваций в развитии стратегии предприятия.
15. Стратегии на локальных рынках.
16. Стратегии диверсифицированных компаний в российских условиях.

Вопросы для самостоятельной работы:

1. Школы стратегического менеджмента. Различные подходы к определению стратегии.

2. Стратегическая пирамида. Основные взаимосвязи между уровнями стратегического управления.
3. Методы ценностной дифференциации.
4. Стратегии оптимальных издержек. Опыт применения в передовых компаниях мира.
5. Проведение анализа конкурентных стратегий на примере конкретной организации.
6. Стратегии роста. Причины неудач слияний и поглощений 20-го века. Риски использования стратегий роста при корпоративном развитии.
7. Инвестиционный бюджета корпоративной стратегии.
8. Проведение анализа корпоративной стратегии на примере конкретной организации.
9. Конкурентное сотрудничество в бизнесе. Причины кооперации конкурентов.
10. Основные модели стратегического управления на основе коллективных стратегий.
11. Изучение мирового опыта участия в мультиальянсах для формирования новых рынков и создания устойчивых конкурентных преимуществ.
12. Проведение анализа коллективной стратегии на примере конкретной организации.
13. Построение ценовых стратегий компании.
14. Операционные стратегии в сфере услуг.
15. Успешные финансовые стратегии лидеров рынков.
16. Эффективная кадровая стратегия компании.
17. Взаимосвязь функциональных и конкурентных (корпоративных, коллективных) стратегий
18. Стратегический анализ карт стратегических групп конкурентов.
19. Модели экспресс-анализа стратегической ситуации.
20. Типовой стратегический план компании (по материалам, выдаваемым преподавателем).

4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации.

4.3.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы. Показатели и критерии оценивания компетенций на различных этапах их формирования

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПК-2	способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы	ПК-2.1	способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития

	организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию		и изменений на основе соблюдения действующего законодательства и требований нормативных документов в профессиональной деятельности
ПК ОС-12	способность оценивать конкурентную среду и разрабатывать маркетинговую стратегию предприятия	ПК ОС-12.1	способность оценивать конкурентную среду предприятия в профессиональной деятельности

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
ПК-2.1 способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений на основе соблюдения действующего законодательства и требований нормативных документов в профессиональной деятельности	Ориентируется в системе законодательства и нормативных правовых актов, регламентирующих сферу профессиональной деятельности Использует правовые нормы в профессиональной и общественной деятельности Проводит анализ отрасли, используя экономические модели Анализирует правовые положения организации и управления деятельностью организации Применять на практике законодательство в области менеджмента Работает с договорами, заключаемыми в управленческой деятельности	Свободно ориентируется в системе законодательства и нормативных правовых актов, регламентирующих сферу профессиональной деятельности Коррективно использует правовые нормы в профессиональной и общественной деятельности Грамотно проводит анализ отрасли, используя экономические модели Анализирует правовые положения организации и управления деятельностью организации Адекватно применяет на практике законодательство в области менеджмента Корректно работает с договорами, заключаемыми в управленческой деятельности
ПК ОС-12.1 способность оценивать конкурентную среду предприятия в профессиональной	Осуществляет анализ внешней и внутренней среды системы Умеет работать в команде и организовывать командную работу в стратегическом проекте	Самостоятельно и грамотно осуществляет анализ внешней и внутренней среды системы Уверенно и свободно работает в команде и самостоятельно организовывает командную

деятельности	Формирует систему стратегических альтернатив и организационной поддержки, позволяющих достигать стоящих перед организацией целей в условиях турбулентных изменений Анализирует и обосновывает варианты стратегий достижения конкурентных преимуществ предприятия в профессиональной деятельности Проводит стратегический стоимостной анализ предприятия Использует нормативно-правовые акты при оценке конкурентной среды предприятия в профессиональной деятельности и разработке корпоративной стратегии	работу в стратегическом проекте Готов к формированию системы стратегических альтернатив и организационной поддержки, позволяющих достигать стоящих перед организацией целей в условиях турбулентных изменений Грамотно анализирует и обосновывает варианты стратегий достижения конкурентных преимуществ предприятия в профессиональной деятельности Корректно проводит стратегический стоимостной анализ предприятия Обоснованно применяет нормативно-правовые акты при оценке конкурентной среды предприятия в профессиональной деятельности и разработке корпоративной стратегии
--------------	---	---

4.3.2 Типовые оценочные средства

Типовые контрольные задания или иные материалы (типовые оценочные материалы), необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций (ПК-2.1, ПК ОС-12.1) в процессе освоения образовательной программы.

Вопросы к экзамену по дисциплине Б1.В.ОД.5 «Стратегический менеджмент»

1. Понятие «стратегия». Концепция Г. Минцберга.
2. Школы стратегического менеджмента. Основные взгляды на понятие «стратегия» и организацию процесса стратегического управления.
3. Конкуренция и конкурентное преимущество.
4. Отличия стратегического управления от общего менеджмента.
5. Отличия стратегического управления от оперативного (операционного).
6. Стратегическая пирамида. Основные уровни стратегического управления и взаимосвязь между ними.
7. Процесс стратегического управления. Основные этапы. Особенности.
8. Стадии жизненного цикла развития отрасли.
9. Понятия «отрасль» и «бизнес» организации.

10. Конкурентные преимущества компании. Понятие. Виды.
11. Виды конкурентных стратегий компании.
12. Стратегии абсолютного лидерства по издержкам. Виды. Условия и риски применения.
13. Стратегии реальной дифференциации. Виды. Условия и риски применения.
14. Стратегии мнимой дифференциации. Виды. Условия и риски применения.
15. Стратегии ценностной дифференциации. Виды. Условия и риски применения.
16. Стратегии фокусирования. Виды. Условия и риски применения.
17. Стратегии оптимальных издержек. Сущность. Риски.
18. Корпоративные стратегии компании.
19. Корпоративные стратегии роста. Виды. Условия и риски применения.
20. Корпоративные стратегии сокращения. Виды. Условия и риски применения.
21. Корпоративные стратегии стабилизации. Виды. Условия и риски применения.
22. Матричные и экспертные методы выбора корпоративных стратегий.
23. Коллективные стратегии. Альянсы конкурирующих фирм. Виды и условия использования.
24. Коллективные стратегии. Альянсы неконкурирующих фирм. Виды и условия использования.
25. Формы стратегических альянсов.
26. Функциональные стратегии. Группы.
27. Функциональные стратегии. Стратегии маркетинга. Риски и условия применения.
28. Функциональные стратегии. Стратегии НИОКР и инновационной деятельности. Риски и условия применения.
29. Функциональные стратегии. Операционные (производственные) стратегии. Риски и условия применения.
30. Функциональные стратегии. Кадровые стратегии. Риски и условия применения.
31. Функциональные стратегии. Организационные стратегии. Риски и условия применения.
32. Функциональные стратегии. Финансовые стратегии. Риски и условия применения.

33. Процедура стратегического анализа. Состав этапов.
34. Понятие внешней среды. Состав подсистем.
35. Общее внешнее окружение. Понятие. Состав подсистем.
36. Анализ общего внешнего окружения.
37. Ближайшее внешнее (отраслевое) окружение. Состав подсистем.
38. Анализ конкурентного окружения. Методы проведения.
39. Внутренняя среда компании. Состав подсистем и анализируемых факторов.
40. Методы проведения анализа внутренней среды компании.
41. SWOT-анализ.
42. Миссия компании. Понятие. Виды миссий. Факторы миссии.
43. Цели организации. Понятие. Отличия целей и задач.
44. Основные принципы формулирования стратегических целей. Подход SMART.
45. Области постановки целей.
46. Дерево целей. Понятие. Уровни. Принципы построения. Понятие. Особенности построения
47. Системы показателей для планирования целей.
48. Стратегический план компании. Понятие. Требования к документу.
49. Целевой стратегический план. Понятие. Особенности построения.
50. Ситуационный (сценарный) стратегический план. Понятие. Особенности построения.
51. Адаптивный стратегический план. Понятие. Особенности построения.

Шкала оценивания

Шкала 1. Оценка сформированности отдельных элементов компетенций

Обозначения		Формулировка требований к степени сформированности компетенции		
Цифр.	Оценка	Знать	Уметь	Владеть
1	Неудовлетворительно	Отсутствие знаний	Отсутствие умений	Отсутствие навыков
2	Неудовлетворительно	Фрагментарные знания	Частично освоенное умение	Фрагментарное применение

3	Удовлетворительно	Общие, но не структурированные знания	В целом успешное, но не систематически осуществляемое умение	В целом успешное, но не систематическое применение
4	Хорошо	Сформированные, но содержащие отдельные пробелы знания	В целом успешное, но содержащие отдельные пробелы умение	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы применение навыков
5	Отлично	Сформированные систематические знания	Сформированное умение	Успешное и систематическое применение навыков

Шкала 2. Комплексная оценка сформированности знаний, умений и владений

Обозначения		Формулировка требований к степени сформированности компетенции
Цифр.	Оценка	
1	Неудовлетворительно	Не имеет необходимых представлений о проверяемом материале
2	Удовлетворительно или неудовлетворительно (по усмотрению преподавателя)	Знать на уровне ориентирования , представлений. Субъект учения знает основные признаки или термины изучаемого элемента содержания, их отнесенность к определенной науке, отрасли или объектам, узнает их в текстах, изображениях или схемах и знает, к каким источникам нужно обращаться для более детального его усвоения
3	Удовлетворительно	Знать и уметь на репродуктивном уровне. Субъект учения знает изученный элемент содержания репродуктивно: произвольно воспроизводит свои знания устно, письменно или в демонстрируемых действиях
4	Хорошо	Знать, уметь, владеть на аналитическом уровне. Зная на репродуктивном уровне, указывать на особенности и взаимосвязи изученных объектов, на их достоинства, ограничения, историю и перспективы развития и особенности для разных объектов усвоения
5	Отлично	Знать, уметь, владеть на системном уровне. Субъект учения знает изученный элемент содержания системно, произвольно и доказательно воспроизводит свои знания устно, письменно или в демонстрируемых действиях,

		учитывая и указывая связи и зависимости между этим элементом и другими элементами содержания учебной дисциплины, его значимость в содержании учебной дисциплины
--	--	---

4.4. Методические материалы

Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций ПК-2.1, ПК ОС-12.1.

Критерии оценки результатов текущего контроля успеваемости (в сумме максимум 60 баллов):

Критерии оценки работ, выполняемых на семинарских и практических занятиях – максимальная оценка за каждое задание – 10 баллов.

Процент лекций и семинарских занятий, посещенных студентом (бонус за посещаемость более 90%) - 5 баллов.

Работа на семинарском занятии (участие в обсуждении вопросов рассматриваемой темы) - 1 балл за полностью раскрытый вопрос.

Выполнение индивидуальных заданий: баллы выставляются исходя из качества выполнения заданий – максимальная сумма баллов – 10.

Баллы по текущей работе доводятся до обучающихся в начале изучения дисциплины.

Итоговая сумма баллов по промежуточной аттестации студентов складывается из суммы баллов, полученных ими по результатам текущего контроля успеваемости и количества баллов по промежуточной аттестации.

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Занятия по дисциплине представлены следующими видами работ: лекциями, практическими занятиями, самостоятельной работой студентов.

В рамках самостоятельной работы студенты готовят самостоятельно вопросы, готовятся к практическим занятиям: проводят обзор интернет-сайтов, периодической литературы и профессиональных изданий, разрабатывают каталог интернет-ресурсов, осуществляют подготовку к разработке групповых проектов по заданной теме, к зачету.

Основными видами самостоятельной работы являются:

- повторение лекционного материала и материала учебников;

- чтение основной и дополнительной литературы
- самостоятельное изучение дидактических единиц, расширяющих знания по изучаемой тематике дисциплины;
- подготовка к практическим занятиям;
- подготовка к промежуточной и итоговой аттестации.

Процедура подготовки к лекциям:

На занятиях лекционного типа студентам рекомендуется внимательно слушать и конспектировать лекции. Краткие записи лекций, их конспектирование помогает усвоить учебный материал. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное, основное и сделано это самим студентом. Желательно запись осуществлять на одной странице, а следующую оставлять для проработки учебного материала самостоятельно в домашних условиях. Конспект лекции лучше подразделять на пункты, параграфы, соблюдая красную строку. Этому в большой степени будут способствовать пункты плана лекции, предложенные преподавателям. Принципиальные места, определения, формулы и другое следует сопровождать замечаниями «важно», «особо важно», «хорошо запомнить» и т.п. Можно делать это и с помощью разноцветных маркеров или ручек. Работая над конспектом лекций, всегда необходимо использовать не только учебник, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор.

Процедура подготовки к практическим занятиям:

На практических занятиях студенты выполняют задания, связанные с изучением и обсуждением ключевых вопросов общего менеджмента, выступлением и участием в дискуссиях, диспутах, решением задач, анализом кейсов и практических ситуаций.

При подготовке к практическим занятиям обучающимся рекомендуется:

1. Внимательно изучить вопрос/вопросы (задание).
2. Прочитать рекомендованную литературу и материалы лекции по соответствующей теме.
3. Найти соответствующие информационные источники.
4. Сформировать комплект материалов (лекционных, учебно-методических, законодательно-нормативных) по выбранному вопросу (заданию).
5. Составить план ответа (доклада, презентации).
6. Весь материал (статистику, информацию на сайтах, литературные источники, как на русском, так и на иностранных языках) обработать и использовать реферативно.
7. Указать авторство использованных материалов.

8. При чтении литературы кратко конспектировать основные положения статьи или главы.

8. Не использовать рефераты и курсовые, размещенные на internet-ресурсах.

9. Планировать свой ответ (доклад, презентацию) по времени.

10. Не пересказывать материал, а презентовать свои выводы и заключения, доказывая и/или иллюстрируя их конкретными экономическими примерами, результатами расчетов, произведенных самостоятельно на основе использования российских и международных баз экономической информации.

11. При работе в малых группах в начале работы четко распределить обязанности.

Процедура подготовки и критерии оценки участия студента в дискуссии:

Дискуссия, как особая форма всестороннего обсуждения спорного вопроса в публичном собрании, в частной беседе, споре, реализуется в дисциплине как коллективное обсуждение какого-либо вопроса, проблемы или сопоставление информации, идей, мнений, предложений. Целью проведения дискуссии в этом случае является обучение, тренинг, изменение установок, стимулирование творчества и др. В проведении дискуссии используются различные организационные методики:

- Методика «вопрос – ответ» – разновидность простого собеседования; отличие состоит в том, что применяется определённая форма постановки вопросов для собеседования с участниками дискуссии-диалога.

- Методика «клиники» – каждый из участников разрабатывает свой вариант решения, предварительно представив на открытое обсуждение свой «диагноз» поставленной проблемной ситуации. Затем это решение оценивается как преподавателем (руководителем), так и специально выделенной для этой цели группой экспертов по балльной шкале либо по заранее принятой системе «принимается – не принимается».

- Методика «лабиринта» или метод последовательного обсуждения - своеобразная шаговая процедура, в которой каждый последующий шаг делается другим участником. Обсуждению подлежат все решения, даже неверные (тупиковые).

- Методика «эстафеты» – каждый заканчивающий выступление участник передает слово тому, кому считает нужным.

- Свободно плавающая дискуссия - когда группа к результату не приходит, но активность продолжается за рамками занятия. В основе такой процедуры групповой работы лежит «эффект Б.В. Зейгарник», характеризующийся высоким качеством

запоминания незавершенных действий, когда участники продолжают «домысливать» наедине идеи, которые оказались незавершенными.

Студенту необходимо:

- самостоятельно выбрать тему (проблему) дискуссии;
- разработать вопросы, продумать проблемные ситуации (с использованием периодической, научной литературы, а также интернет-сайтов);
- разработать план-конспект обсуждения с указанием времени обсуждения, вопросов, вариантов ответов.

Процедура подготовки и критерии оценки представленных эссе:

Эссе студента — это самостоятельная письменная работа на тему, предложенную преподавателем (студентом). Эссе позволяет автору научиться четко и грамотно формулировать мысли, структурировать информацию, использовать основные категории анализа, выделять причинно-следственные связи, иллюстрировать понятия соответствующими примерами, аргументировать свои выводы; овладеть научным стилем речи. Эссе должно содержать: четкое изложение сути поставленной проблемы, включать самостоятельно проведенный анализ этой проблемы с использованием концепций и аналитического инструментария, рассматриваемого в рамках дисциплины, выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме.

Процедура подготовки к промежуточной аттестации:

Итоговый контроль – экзамен. К экзамену необходимо готовиться целенаправленно, регулярно, систематически и с первых дней обучения по данной дисциплине. В самом начале учебного курса обучающимся необходимо ознакомиться со следующей учебно-методической документацией:

- программой дисциплины;
- перечнем знаний и умений, которыми студент должен владеть;
- тематическими планами лекций, семинарских занятий;
- контрольными мероприятиями;
- учебником, учебными пособиями по дисциплине, а также электронными ресурсами;
- перечнем вопросов к экзамену.

После этого у обучаемого должно сформироваться четкое представление об объеме и характере знаний и умений, которыми надо будет овладеть по дисциплине. Систематическое выполнение учебной работы на лекциях и семинарских занятиях позволит успешно освоить дисциплину и создать хорошую базу для сдачи экзамена.

Методические указания по выполнению итогового практического задания

Для контроля усвоения данного курса учебным планом предусмотрен экзамен, который проводится в форме защиты результатов выполнения самостоятельной практической работы на тему «Разработка стратегического плана развития компании» на примере конкретной учебной ситуации или на материалах организации, в которой работает слушатель).

Целью выполнения итогового самостоятельной практической работы на тему «Разработка стратегического плана развития компании» является закрепление у студентов системного представления о ключевых вопросах и задачах стратегического менеджмента. Анализ общей ситуации в рамках разных тем позволяет системно оценить стратегические возможности организации, сделать комплексные выводы о необходимых стратегиях деятельности. Допускается как индивидуальное, так и групповое выполнение заданий самостоятельной работы студентов.

6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

6.1. Основная литература.

1. Долгов, А.И. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : учебное пособие / А.И. Долгов, Е.А. Прокопенко. — Электрон. дан. — М.: ФЛИНТА, 2011. — 278 с. — Режим доступа: http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=20188.
2. Кузнецов Б.Т. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Кузнецов Б.Т.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.— 624 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/10511>.— ЭБС «IPRbooks».
3. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии [Электронный ресурс]: учебник/ Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.— 576 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/12862>.— ЭБС «IPRbooks».

6.2. Дополнительная литература.

1. Фомичев А.Н. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учебник для вузов/ Фомичев А.Н.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2014.— 468 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/24817>.— ЭБС «IPRbooks»

2. Фадьцман В.К., Крылатых Э.Н. Интенсивный курс МВА М.: Инфра-М ., 2011.
3. Какаева Е.А., Дуненкова Е.Н. Инновационный бизнес. Стратегическое управление развитием. Учебное пособие. М.: Издательство "Дело" АНХ, 2014 - 176 с. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/1514>.— ЭБС «IPRbooks».

6.5. Интернет-ресурсы.

1. <http://www.marketing.spb.ru>
2. <http://www.grebennikov.ru>
3. <http://www.internet-breeding.ru/>
4. <http://www.alterbrand.ru/>
5. www.nnir.ru / - Российская национальная библиотека
6. www.nns.ru / -Национальная электронная библиотека
7. www.rsl.ru / - Российская государственная библиотека
8. www.biznes-karta.ru / -Агентство деловой информации «Бизнес-карта»
9. [www. rbs.ru](http://www.rbs.ru) / - Информационное агентство «РосБизнесКонсалтинг»

7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

Для проведения занятий по дисциплине необходимо следующее материально-техническое обеспечение: учебные аудитории для проведения занятий лекционного и семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, для самостоятельной работы: читальные залы библиотеки.

Программное обеспечение: MS Office Professional Plus 2016.

Информационные справочные системы: Научная библиотека РАНХиГС. URL: <http://lib.ranepa.ru/>; Научная электронная библиотека eLibrary.ru. URL: <http://elibrary.ru/defaultx.asp>; Национальная электронная библиотека. URL: www.nns.ru; Российская государственная библиотека. URL: www.rsl.ru; Российская национальная библиотека. URL: www.nnir.ru; Электронная библиотека Grebennikon. URL: <http://grebennikon.ru/>; Электронно-библиотечная система Издательства «Лань». URL: <http://e.lanbook.com>; Электронно-библиотечная система ЮПАЙТ. URL: <http://www.biblio-online.ru/>.

Программные продукты Microsoft Windows: Excel, Word, Power Point, программа «AntiPlagiat.ru», программа «Project Expert» for Windows.