

**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 «29» мая 2018 г.

№ 10

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

Б1.Б.04 «Стратегический менеджмент и стратегический анализ»

*(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 – 2018

Москва, 2018

**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.Б.04 «Стратегический менеджмент и стратегический анализ» обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапа:

| Код компетенции | Наименование компетенции   | Код этапа освоения компетенции | Наименование этапа освоения компетенции                                   |
|-----------------|--|--------------------------------|---|
| УК ОС-1         | способность применять критический анализ и системный подход для решения профессиональных задач | УК ОС-1.1                      | способность применять системный подход для решения профессиональных задач |

1.2. В результате освоения дисциплины Б1.Б.04 «Стратегический менеджмент и стратегический анализ» у студентов должны быть сформированы:

| ОТФ/ТФ<br>(при наличии профстандарта)/<br>трудовые или профессиональные<br>действия  | Код этапа освоения компетенции | Результаты обучения   |
|--|--------------------------------|---|
| Профессиональный стандарт<br>«Специалист по стратегическому и тактическому планированию и организации производства»<br>утв. 08.09.2014 г. № 609н<br><br>В/01.7<br>Стратегическое управление процессами планирования производственных ресурсов и производственных мощностей | УК ОС-1.1                      | <b>на уровне знаний:</b><br>Системная концепция компании, работающей в сложной внешней среде<br>Методы адаптации стратегического плана к изменяющимся условиям внешней среды<br>Методы командной работы при формировании стратегии<br>Основные категории стратегического менеджмента и уметь применять их в профессиональной деятельности<br>Методологические основы проведения логистикоориентированного анализа системы и среды ее функционирования<br>Методы моделирования технологий обеспечения качества, методы классификации, методы принятия решений в условиях неопределенности и риска<br>Базовые идеи, подходы, методы и результаты прикладной статистики, экспертных оценок, теории принятия решений и экономико-математического моделирования<br>Методы принятия решений об инициировании процедур проведения стратегического анализа<br>Методы выявления ключевых компетенций организации |

|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  | <p>Основные методы исследований в области современного стратегического анализа</p> <p>Основы применения методов стратегического анализа для выработки стратегических решений</p> <p>Базовые идеи, подходы, методы и результаты прикладной статистики, экспертных оценок, теории принятия решений и экономико-математического моделирования</p> <p>Методы моделирования технологий обеспечения качества, методы классификации, методы принятия решений в условиях неопределенности и риска</p> <p>Методологические основы проведения логистикоориентированного анализа системы и среды ее функционирования</p> <p><b>на уровне умений:</b></p> <p>Анализировать среду компании и принимать системные решения о стратегии компании</p> <p>Формировать сценарии развития внешней среды компании</p> <p>Формулировать адаптивные и сценарные стратегические планы</p> <p>Организовывать работу команд по формированию стратегии компании</p> <p>Организовывать стратегические альянсы и кооперацию компаний для достижения конкурентных преимуществ</p> <p>Осуществлять постановку задачи работникам для проведения стратегического анализа, разработки стратегий различных уровней</p> <p>Использовать нормативные правовые акты в своей профессиональной деятельности</p> <p>Анализировать социально-экономические проблемы и процессы в организации</p> <p>Находить организационно-управленческие и экономические решения проблем организации</p> <p>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</p> <p>Проводить комплексное изучение отраслевого рынка промышленной продукции, потребителей товаров, поставщиков сырья, материалов и</p> |
|--|--|--|

|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  | <p>комплектующих, конкурирующих организаций-производителей продуктов-заменителей, оценивать уровень конкурентной борьбы, составлять обзоры конъюнктуры рынка</p> <p>Разрабатывать методы и модели создания системы управления процессами планирования производственных ресурсов и производственных мощностей промышленной организации</p> <p>Осуществлять выбор методов стратегического анализа, необходимых в конкретных условиях</p> <p>Разрабатывать стратегическую реакцию на изменения внешней среды</p> <p>Планировать стратегию развития организации на основе результатов проведенного стратегического анализа.</p> <p>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</p> <p>Разрабатывать методы и модели создания системы управления процессами планирования производственных ресурсов и производственных мощностей промышленной организации</p> <p>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 конъюнктуры рынка</p> <p><b>на уровне навыков:</b></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</p> |
|--|--|--|

|  |  |   |
|--|--|---|
|  |  | <p>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 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 проведения стратегического анализа</p> |
|--|--|---|

|  |           |  |
|--|-----------|--|
|  |           | <p>Использования современных методов и технологий проведения стратегического анализа и использования результатов для принятия стратегических решений.</p> <p>Применение методик организации и проведения экспертной оценки внешней и внутренней среды</p> <p>Применение методик количественной и качественной оценки факторов внешней среды</p> <p>Стратегическое управление длительными и ресурсоемкими комплексами работ на основе проектно- и программно-ориентированного планирования 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>Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом» утв. 06.10. 2015 г. № 691н</p> <p>Н/02.7 Реализация системы стратегического управления персоналом организации</p> | УК ОС-1.1 | <p><b>на уровне знаний:</b></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</p>                     |



|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  | эффективности труда<br>Методы внедрения системы управления персоналом<br>Основы работы по профориентации<br>Методики планирования и прогнозирования потребности в персонале<br>Цели, стратегия развития и бизнес-план организации<br>Теории и методы формированию бренда организации<br>Требования охраны и безопасных условий труда |
|--|--|--|

## 2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

Общая трудоемкость дисциплины Б1.Б.04 «Стратегический менеджмент и стратегический анализ» по учебному плану составляет 4 зачетных единицы; 144 академических часов, 1-й курс. Количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем – 36, в том числе лекции – 10 академических часов, практические занятия – 26 академических часов; на самостоятельную работу обучающихся – 99 академических часа, контроль – 9 академических часов.

Дисциплина Б1.Б.04 «Стратегический менеджмент и стратегический анализ» является дисциплиной обязательной части блока Б1 «Дисциплины (модули)».

Глубокое усвоение материала обеспечивается сочетанием аудиторных занятий и самостоятельной работы обучающихся с литературой и нормативными документами. Основным видом учебных занятий по данной дисциплине являются лекции. Практические занятия проводятся в виде дискуссий, семинаров, группового проектного обучения. Изучение дисциплины осуществляется на 1-м курсе. По дисциплине осуществляется текущий контроль и промежуточный контроль в форме экзамена.

Успешная реализация цели и задач дисциплины Б1.Б.04 «Стратегический менеджмент и стратегический анализ» достигается посредством получения обучающимися знаний, умений и навыков при изучении дисциплин базовой части Б1.Б.01 «Современный менеджмент» (1-й курс), Б1.Б.05 «Методы исследования в менеджменте» (1-й курс), а также опираясь на производственный опыт магистрантов, который они могли приобрести, работая в компаниях.

Знания, полученные в процессе изучения дисциплины Б1.Б.04 «Стратегический менеджмент и стратегический анализ», служат основой для освоения дисциплин Б1.Б.02 «Теория организации и организационное поведение» (2-й курс), Б1.В.02 «Управление человеческими ресурсами компании» (2-й курс), Б1.В.ДВ.01.01 «Бизнес-планирование» (2-й курс), Б1.В.ДВ.01.02 «Инвестиционный менеджмент» (2-й курс), Б1.В.ДВ.05.01 «Управление проектами» (2-й курс).

Дисциплина Б1.Б.04 «Стратегический менеджмент и стратегический анализ» также служит опорой для написания выпускной квалификационной работы – магистерской диссертации.

### Объем ДИСЦИПЛИНЫ

| Вид учебных занятий<br>и самостоятельная работа                     |              | Объем ДИСЦИПЛИНЫ, час. |              |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |
|---|--------------|------------------------|--------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|
|   |              | Всего                  | Курс         |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |
|   |              |                        | 1            | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 |
| <b>Контактная работа обучающихся с преподавателем, в том числе:</b> |              | <b>36</b>              | <b>36</b>    |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |
| лекционного типа (Л)  |              | <b>10</b>              | <b>10</b>    |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |
| лабораторные работы (практикумы) (ЛР)                               |              |                        |              |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |
| практического (семинарского) типа (ПЗ)                              |              | <b>26</b>              | <b>26</b>    |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |
| контролируемая самостоятельная работа обучающихся (КСР)             |              |                        |              |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |
| <b>Самостоятельная работа обучающихся (СР)</b>                      |              | <b>99</b>              | <b>99</b>    |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |
| <b>Промежуточная аттестация</b>                                     | <b>форма</b> | <b>экзамен</b>         |              |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |
|   | <b>час.</b>  | <b>9</b>               | <b>9</b>     |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |
| <b>Общая трудоемкость (час. / з.е.)</b>                             |              | <b>144/4</b>           | <b>144/4</b> |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |

### 3. Содержание и структура дисциплины

#### Заочная форма обучения

| № п/п | Наименование тем<br>(разделов)                           | Объем дисциплины (модуля), час. |   |    |    |     | СР | Форма<br>текущего<br>контроля<br>успеваем<br>ости,<br>промежут<br>очной<br>аттестаци<br>и |
|-------|--|---------------------------------|---|----|----|-----|----|---|
|       |  | Всего                           | Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий |    |    |     |    |   |
|       |  |                                 | Л   | ЛР | ПЗ | КСР |    |   |
| 1.    | Введение в стратегический менеджмент                     | 9                               | 1   |    |    |     | 8  | ДЗ, О, Э  |
| 2.    | Конкурентные стратегии компании (стратегии бизнеса)      | 10                              |   |    | 2  |     | 8  | ДЗ, О, Э  |
| 3.    | Корпоративные стратегии организации                      | 10                              | 2   |    | 2  |     | 6  | ДЗ, О, Э  |
| 4.    | Коллективные стратегии компании (стратегические альянсы) | 10                              |   |    | 2  |     | 8  | ДЗ, О, Э  |
| 5.    | Функциональные стратегии компании                        | 10                              |   |    | 2  |     | 8  | ДЗ, О, Э  |
| 6.    | Основы стратегического анализа                           | 12                              | 2   |    | 2  |     | 8  | ДЗ, О, Э  |

| № п/п  | Наименование тем<br>(разделов)   | Объем дисциплины (модуля), час. |   |    |    |     | Форма<br>текущего<br>контроля<br>успеваем<br>ости,<br>промежут<br>очной |          |
|--------|--|---------------------------------|---|----|----|-----|---|----------|
|        |  | Всего                           | Контактная работа<br>обучающихся с<br>преподавателем<br>по видам учебных<br>занятий |    |    |     |   | СР       |
|        |  |                                 | Л   | ЛР | ПЗ | КСР |   |          |
| 7.     | Разработка системы стратегических целей компании                                       | 12                              |   |    | 4  |     | 8   | ДЗ, О, Э |
| 8.     | Формирование стратегического плана развития компании                                   | 10                              |   |    | 2  |     | 8   | ДЗ, О, Э |
| 9.     | Стратегический анализ общего внешнего окружения компании                               | 9                               | 1   |    | 2  |     | 6   | ДЗ, О    |
| 10.    | Стратегический анализ ближайшего внешнего (конкурентного) окружения компании           | 10                              | 2   |    |    |     | 8   | ДЗ, О    |
| 11.    | Стратегический анализ внутренней среды компании  | 10                              | 1   |    | 2  |     | 7   | ДЗ, О    |
| 12.    | Обобщающий стратегический анализ для выбора стратегии                                  | 11                              | 1   |    | 2  |     | 8   | ДЗ, О    |
| 13.    | Стратегический анализ среды компании для построения системы стратегического управления | 12                              |   |    | 4  |     | 8   | ДЗ, О    |
|        | Промежуточная аттестация   | 9                               |   |    |    |     |   | Экзамен  |
| Всего: |  | 144                             | 10  |    | 26 |     | 99  |          |

\*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.

## **Тема 9. Стратегический анализ общего внешнего окружения компании**

Понятие внешнего окружения компании. Место общего внешнего окружения в проведении стратегического анализа.

Состав подсистем и факторов общего внешнего окружения. Экономическая, научно-техническая, политико-правовая, социально-культурная подсистемы внешней среды.

Основные методы анализа общего внешнего окружения: STEP (PEST, PESTEL) – анализ, анализ сценариев, анализ методом «национального ромба», анализ глобальных отличий CAGE, анализ модели чувствительности и устойчивости предприятия к основным факторам воздействия и др.). Содержание методов и условия применения.

Влияние изменения факторов внешней среды на выбор стратегии предприятия.

Выявление угроз и возможностей общего внешнего окружения компании.

Метод STEP-анализа.

Метод анализа сценариев общего внешнего окружения.

Метод анализа чувствительности и устойчивости параметров конкурентоспособности организации к изменению переменных общего внешнего окружения.

Метод CAGE.

Модель национального ромбы. Кластеры региональной конкурентоспособности.

Разработка стратегической реакции на угрозы и возможности общего внешнего окружения.

### **Тема 10. Стратегический анализ ближайшего внешнего (конкурентного) окружения компании**

Понятие конкурентного окружения компании. Структура конкурентного окружения. Основные подходы к анализу.

Стратегический анализ доминантных отраслевых характеристик и движущих сил отрасли. Анализ перспектив роста, получения прибыли, уровня конкуренции.

Стратегический анализ модели конкурентных сил М. Портера.

Стратегический анализ вероятности появления новых компаний в отрасли.

Выявление товаров и услуг заменителей, построение диаграмм замещения и оценка конкурентного статуса заменителей.

Стратегический анализ отраслевой цепочки ценностей. Понятие отраслевой цепочки ценностей, состав звеньев, экономические показатели, характеризующие отраслевую цепочку.

Построение и анализ карт стратегических групп конкурентов.

Анализ параметров ценности и параметров спроса. Выявление предпочтений потребителей.

Анализ ключевых факторов успеха в отрасли.

Построение профиля конкурентного окружения. Оценка привлекательности отрасли. Выявление угроз и возможностей конкурентного окружения.

Критерии выделения отраслевого окружения компании.

Анализ доминантных отраслевых характеристик. Перспективы роста. Стадия жизненного цикла, размер отрасли, темп роста (прироста) отрасли, структура специализации в отрасли и структурные сдвиги. Движущие силы и факторы, влияющие на изменение характеристик спроса. Прогнозные модели отраслевого роста.

Анализ доминантных отраслевых характеристик. Определение коэффициентов концентрации и характера конкуренции. Анализ изменений конкурентной ситуации в отрасли. Сбалансированность спроса и предложения в отрасли.

Анализ доминантных отраслевых характеристик. Перспективы получения рентабельности. Ценовые эффекты. Эффекты экономии на масштабах объемах, размерах, обучении. Расчеты. Определение уровня неравномерности спроса.

Модель конкурентных сил М. Портера.

Формирование, расчет и анализ отраслевой цепочки ценностей.

Построение и анализ карт стратегических групп конкурентов.

Определение ключевых факторов успеха в отрасли.

Построение профиля конкурентной привлекательности отрасли.

### **Тема 11. Стратегический анализ внутренней среды компании**

Понятие внутренней среды компании. Основные подсистемы внутренней среды компании. Факторы внутренней среды. Анализ маркетинговой, производственной, инновационной, кадровой, организационной, финансовой подсистем организации.

Методы выявления сильных и слабых сторон компании.

Проведение комплексного стратегического анализа внутренней среды компании по основным функциональным подсистемам. Определение сильных и слабых сторон организации.

### **Тема 12. Обобщающий стратегический анализ для выбора стратегии**

SWOT-анализ деятельности компании. Понятие. Методика проведения.

Матричные методы выбора стратегий на основе результатов стратегического анализа внешней и внутренней среды: матрицы Бостонской консультационной группы, Мак-Кинзи - Дженерал Электрикс, «доля импульс», «ADL-LC», И Ансоффа, М. Портера, модель «голубого океана» и др. Использование результатов стратегического анализа для выбора стратегий.

Методика проведения SWOT-анализа. Построение основной матрицы на основе ранжирования выявленных угроз, возможностей, сильных и слабых сторон. Экспертным методы оценки. Выделение рабочих и конфликтующих пар. Проведение попарного сравнения и разработка стратегической реакции.

Практическое использование инструментов матричного анализа. Построение стратегических матриц: БКГ, Мак-Кинзи, доля-импульс, И. Ансоффа, М. Портера, LC-ADL, канвы голубого океана. Выбор факторов для оценки. Выявление позиции предприятия, выбор стратегии. Стратегический анализ с помощью матриц.

### **Тема 13. Стратегический анализ среды компании для построения системы стратегического управления**

Оценка уровня сложности, неопределенности, нестабильности внешней среды для построения системы стратегического управления компании. Выявление ключевых стратегических факторов, оценка связанности факторов в подсистемах принятия решения, оценка комплексного коэффициента сложности внешней среды на основе анализа периодичности изменений и прогнозируемости факторов внешней среды. Разработка рекомендаций по типу системы стратегического управления компанией на основе выявленного типа внешней среды.

Расчет комплексного коэффициента сложности внешней среды. Оценка отдельных составляющих коэффициента: уровень неопределенности, сложности, нестабильности среды, связанности, управляемость параметров.

Элементы аналитической системы предприятия. Механизмы проведения стратегического анализа в рамках различных аналитических систем предприятия.

## **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.Б.04 «Стратегический менеджмент и стратегический анализ» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

| <b>Тема и/или раздел</b>   | <b>Методы текущего контроля успеваемости</b> |
|--|--|
| 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                |
| Стратегический анализ общего внешнего окружения компании                               | Домашнее задание, опрос                      |
| Стратегический анализ ближайшего внешнего (конкурентного) окружения компании           | Домашнее задание, опрос                      |
| Стратегический анализ внутренней среды компании  | Домашнее задание, опрос                      |
| Обобщающий стратегический анализ для выбора стратегии                                  | Домашнее задание, опрос                      |
| Стратегический анализ среды компании для построения системы стратегического управления | Домашнее задание, опрос                      |

**4.1.2.** Экзамен по дисциплине Б1.Б.04 «Стратегический менеджмент и стратегический анализ» 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 компаниями. 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.

#### **Примеры домашних заданий**

1. Сквозной анализ конкретной учебной ситуации по теме «Стратегический анализ общего внешнего окружения».
2. Оценка комплексного уровня сложности и разработка предложений по организации стратегического анализа в компании на примере конкретной учебной ситуации.
3. Оценка комплексного уровня сложности для конкретной организации. Предложения по организации стратегического анализа в конкретной организации

#### **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 бюджет 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 мультитайансах 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).
21. Факторы экономической области общего внешнего окружения.
22. Факторы политико-правовой области общего внешнего окружения.
23. Факторы социально-культурной области общего внешнего окружения.
24. Факторы научно-технической области общего внешнего окружения.
25. Метод PEST-анализа. Механизм реализации.
26. Модель чувствительности конкурентных преимуществ организации к изменению факторов макросреды.
27. Анализ национального ромба.
28. Понятие отраслевого (конкурентного) окружения.
29. Модель конкурентных сил М. Портера. Состав факторов.
30. Доминантные отраслевые характеристики. Методы определения и расчета.
31. Отраслевая цепочка ценностей. Цепочка ценностей предприятия. Внутренняя цепочка ценностей предприятия.
32. Кластерный анализ конкуренции. Построение и анализ карт стратегических групп конкурентов. Выделение активных конкурентов. Разработка стратегии позиционирования в группе.
33. Диаграммы замещение. Выявление заменителей с высоким конкурентным статусом.
34. Ключевые факторы успеха в отрасли.
35. Подсистемы внутренней среды компании.
36. Факторы конкурентного преимущества компании.
37. Ключевая компетенция компании. Методы выявления и использование.
38. Сильные и слабые стороны организации.
39. Формирование стратегического профиля компании.
40. Аналитические инструменты для выявления сильных и слабых сторон компании.
41. Метод SWOT-анализа. Формирование состава факторов. Проведение попарного сравнения факторов. Выбор стратегии.
42. Матрица Бостонской консультационной фирмы. Аналитические данные для построения. Использование для выбора стратегии.
43. Матрица Мак-Кинзи – ДжернеллЭлектрикс. Аналитические данные для построения. Использование для выбора стратегии.

44. Матрица «доля-импульс». Аналитические данные для построения. Использование для выбора стратегии.
45. Матрица ADL-LC. Аналитические данные для построения. Использование для выбора стратегии.
46. Матрица М. Портера. Аналитические данные для построения. Использование для выбора стратегии.
47. Матрица И. Ансоффа. Аналитические данные для построения. Использование для выбора стратегии.
48. Стратегическая канва голубого океана. 2. Аналитические данные для построения. Использование для выбора стратегии.
49. Неопределенность среды. Определение. Методы оценки.
50. Нестабильность среды. Определение. Методы оценки.
51. Сложность среды. Определение. Методы оценки.
52. Комплексный показатель сложности аналитической среды. Использование для построения аналитической системы организации.

#### 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                                   |
|-----------------|--|--------------------------------|---|
| УК ОС-1         | способность применять критический анализ и системный подход для решения профессиональных задач | УК ОС-1.1                      | способность применять системный подход для решения профессиональных задач |

| Этап освоения компетенции  | Показатель оценивания   | Критерий оценивания  |
|--|---|--|
| УК ОС-1.1<br>способность применять системный подход для решения профессиональных задач | Формирует процедуры системного исследования в менеджменте<br>Классифицирует и определяет методы исследований для решения профессиональных задач | Самостоятельно формирует процедуры системного исследования в менеджменте<br>Грамотно классифицирует и самостоятельно определяет методы исследований для решения профессиональных задач |

|  |   |   |
|--|---|---|
|  | Использует инструментарий для исследований существующих и новых проблем менеджмента<br>Разрабатывает программу исследования,<br>план исследования и методику исследования<br>Определяет критерии эффективности системы управления | Корректно применяет инструментарий для исследований существующих и новых проблем менеджмента<br>Готов к самостоятельной разработке программы, плана исследования и методики исследования<br>Самостоятельно определяет критерии эффективности системы управления |
|--|---|---|

#### 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 этап формирования компетенции (УК ОС-1.1) в процессе освоения образовательной программы.

#### Вопросы к экзамену по дисциплине Б1.Б.04 «Стратегический менеджмент и стратегический анализ»

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.
1. Этапы процесса стратегического анализа. Состав, содержание, особенности проведения.
  2. Анализ общего внешнего (макроэкономического) окружения. Состав подсистем. Цели анализа. Методы анализа.
  3. Факторы экономической области общего внешнего окружения. Состав. Особенности анализа.
  4. Факторы политико-правовой области общего внешнего окружения. Состав. Особенности анализа.
  5. Факторы научно-технической области общего внешнего окружения. Состав. Особенности анализа. Влияние научно-технической политики государства на выбор стратегии. Технологические дорожные карты развития поколения техники.
  6. Факторы социально-культурной области общего внешнего окружения. Состав. Особенности стратегического анализа.
  7. Проведение анализа общего внешнего окружения методом PEST(EL) анализа. Отбор факторов для мониторинга. Организация мониторинга. Идентификация возможностей и угроз. Планирование стратегической реакции на изменения факторов.

8. Проведение стратегического анализа сценарными методами. Определение сценарных условий. Формирование наиболее вероятных сценариев развития макросреды. Определение стратегической реакции компании на наиболее вероятные сценарии.
9. Анализ чувствительности и устойчивости компании к изменению факторов макросреды. Построение модели чувствительности. Выбор состава факторов анализа. Установление коридоров наблюдения и пороховых стратегических реакций.
10. Модель «национального ромба» М. Портера. Особенности использования для анализа конкурентоспособности компаний в зависимости от региона размещения.
11. Метод CAGE. Использование для анализа макросреды при построения стратегии глобализации.
12. Отраслевое окружение компании. Структура. Методы анализа.
13. Анализ доминантных отраслевых характеристик. Показатели перспективы роста рынка. Определение. Выводы.
14. Анализ доминантных отраслевых характеристик. Показатели перспективы получения прибыли.
15. Анализ доминантных отраслевых характеристик. Показатели уровня конкуренции.
16. Движущие силы отрасли. Состав. Влияние на рост спроса в отрасли.
17. Жизненный цикл отрасли. Состав стадий. Особенности отдельных стадий.
18. Оценка уровня концентрации и характера конкуренции в отрасли. Расчет показателя «доля четырех» и индекса рыночной концентрации Херфиндела-Хиршмана. Интерпретация значений показателей.
19. Эффекты экономии на масштабах, объемах, размерах. Эффект обучения на опыте. Определение. Влияние на отраслевую привлекательность.
20. Неравномерность спроса в отрасли. Виды неравномерности. Влияние на отраслевую привлекательность.
21. Модель конкурентных сил М. Портера. Состав факторов. Использование для анализа отраслевой привлекательности.
22. Анализ вероятности появления на рынке новых конкурентов. Типы компаний – потенциальных конкурентов. Барьеры входа в отрасль. Стратегии преодоления входных барьеров.
23. Анализ проявления экономической силы поставщиков.
24. Анализ проявления экономической силы потребителей.



25. Виды товаров-заменителей. Построение диаграмм замещения. Оценка конкурентного статуса товаров-заменителей.
26. Факторы, влияющие на непосредственную конкуренцию между базовыми предприятиями отрасли.
27. Анализ отраслевой цепочки ценностей.
28. Построение и анализ карт стратегических групп конкурентов.
29. Матрица классификации ресурсов компании. Использование в процессе анализа экономической силы поставщиков.
30. Ключевые факторы успеха в отрасли.
31. Анализ параметров ценности и параметров спроса. Выявление предпочтений потребителей.
32. Построение профиля конкурентного окружения. Оценка привлекательности отрасли. Выявление угроз и возможностей конкурентного окружения.
33. Анализ внутренней среды. Подсистемы внутренней среды. Методы проведения анализа.
34. Анализ внутренней среды. Подсистема маркетинга. Состав факторов. Выявление сильных и слабых сторон.
35. Анализ внутренней среды. Подсистема инновационной деятельности. Состав факторов. Выявление сильных и слабых сторон.
36. Анализ внутренней среды. Подсистема производственной (операционной) деятельности. Состав факторов. Выявление сильных и слабых сторон.
37. Анализ внутренней среды. Подсистема организации управления. Состав факторов. Выявление сильных и слабых сторон.
38. Анализ внутренней среды. Подсистема управления персоналом.. Состав факторов. Выявление сильных и слабых сторон.
39. Анализ внутренней среды. Подсистема управления финансами. Состав факторов. Выявление сильных и слабых сторон.
40. Анализ неформальных, политических, экспертных структур компании. Самоорганизация. Организационные патологии. Стейкхолдеры и инсайдерская рента.
41. Выявление сильных и слабых сторон компании.
42. SWOT-анализ. Методика проведения. Разработка стратегической реакции компании.
43. Использование результатов стратегического анализа для построения матрицы Бостонской консультационной группы.

44. Использование результатов стратегического анализа для построения матрицы Мак-Кинзи – Джерард Электрикс.
45. Методы экспортной оценки при построения матрицы Мак-Кинзи. Определение коэффициентов сходимости мнения экспертов.
46. Использование результатов стратегического анализа для построения матрицы «ADL-LC».
47. Использование результатов стратегического анализа для разработки стратегии «голубого океана».
48. Использование результатов стратегического анализа для выбора стратегии бизнеса при помощи матриц И. Ансоффа и М. Портера.
49. Использование результатов стратегического анализа для построения матрицы «доля-импульс».
50. Сложность среды. Понятие. Подходы к оценке.
51. Неопределенность среды. Подходы к оценке.
52. Нестабильность среды. Понятие. Подходы к оценке.
53. Интегральный показатель сложности среды. Понятие. Подходы к оценке.
54. Аналитическая система предприятия при стратегическом управлении методом стратегического планирования.
55. Аналитическая система предприятия при стратегическом управлении методом ранжировки стратегических задач.
56. Аналитическая система предприятия при стратегическом управлении по слабым сигналам.
57. Аналитическая система предприятия при ситуационном стратегическом управлении (методом стратегического позиционирования).
58. Аналитическая система предприятия при стратегическом управлении в условиях стратегических неожиданностей.
59. Аналитическая система предприятия при стратегическом коллективном управлении.
60. Аналитическая система предприятия при стратегическом инновационном управлении.

## **Шкала оценивания**

### ***Шкала 1. Оценка сформированности отдельных элементов компетенций***

| Обозначения |                     | Формулировка требований<br>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<br>к степени сформированности компетенции   |
|-------------|--|---|
| Цифр.       | Оценка   |   |
| 1           | Неудовлетворительно  | Не имеет необходимых представлений о проверяемом материале  |
| 2           | Удовлетворительно или<br>неудовлетворительно<br><i>(по усмотрению преподавателя)</i> | Знать на уровне <b>ориентирования</b> , 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 <b>репродуктивном</b> уровне. Субъект учения знает изученный элемент содержания репродуктивно: произвольно воспроизводит свои знания устно, письменно или в демонстрируемых действиях  |
| 4           | Хорошо   | Знать, уметь, владеть на <b>аналитическом</b> 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 <b>системном</b> 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 этап формирования компетенции УК ОС-1.1.

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](http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=20188)
2. Илышев А.М., Илышева Н.Н., Селевич Т.С. Стратегический конкурентный анализ в транзитивной экономике России, Финансы и статистика, 2010, [http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1\\_id=5329](http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=5329)
3. Каткало, В.С., Эволюция теории стратегического управления [Электронный ресурс] : учебное пособие. — Электрон. дан., СПб. : ВШМ СПбГУ (Высшая школа менеджмента Санкт-Петербургского государственного университета), 2011, [http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1\\_id=49459](http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=49459)

**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.  
Ларионов, И.К. Стратегическое управление: Учебник для магистров [Электронный ресурс]: учебник. — Электрон. дан. М.: Дашков и К. 2014. [http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1\\_id=44079](http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=44079)
3. Ларионов, И.К. Стратегическое управление: Учебник для магистров [Электронный ресурс]: учебник. — Электрон. дан. М.: Дашков и К. 2014. [http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1\\_id=44079](http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=44079)
4. Кораблев, А.И. Современный стратегический анализ: учебное пособие для магистров по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент» [Электронный ресурс]: учебное пособие / А.И. Кораблев, И.Н. Иготти. — Электрон. дан. СПб. : СПбГЛТУ (Санкт-Петербургский государственный лесотехнический университет). 2015. [http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1\\_id=68443](http://e.lanbook.com/books/element.php?pl1_id=68443)

#### **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](http://www.nnir.ru) / - Российская национальная библиотека
6. [www.nns.ru](http://www.nns.ru) / -Национальная электронная библиотека
7. [www.rsi.ru](http://www.rsi.ru) / - Российская государственная библиотека
8. [www.biznes-karta.ru](http://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](http://www.nns.ru); Российская государственная библиотека. URL: [www.rsl.ru](http://www.rsl.ru); Российская национальная библиотека. URL: [www.nnir.ru](http://www.nnir.ru); Электронная библиотека Grebennikon. URL: <http://grebennikon.ru/>; Электронно-библиотечная система Издательства «Лань». URL: <http://e.lanbook.com>; Электронно-библиотечная система ЮРАЙТ. URL: <http://www.biblio-online.ru/>.

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