

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

---

Экономический факультет, отделение национальной экономики

*(наименование структурного подразделения (института/факультета/филиала))*

---

Кафедра национальной экономики

*(наименование кафедры)*

---

**УТВЕРЖДЕНА**

решением кафедры национальной  
экономики

Протокол № 4-16/17 от «16» мая 2017 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

**Б1.В.03 СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

*(индекс, наименование дисциплины (модуля), в соответствии с учебным планом)*

---

направление подготовки (специальность)

**38.03.01 Экономика**

*(код, наименование направления подготовки (специальности))*

---

**«Корпоративный менеджмент»**

*(направленность(и) (профиль (и)/специализация(ии))*

---

**бакалавр**

*(квалификация)*

---

**очная, очно-заочная, заочная**

*(форма(ы) обучения)*

---

Год набора – 2017 г.

Москва, 2017

**Автор(ы)–составитель(и):**

**Петухов Д.В., к.э.н., доцент**

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

**Кафедра национальной экономики**

*(наименование кафедры)*

**Заведующий кафедрой**

**Национальной экономики**

*(наименование кафедры)*

**Казарян М.А., д.э.н., доцент**

*(ученая степень и(или) ученое звание )*

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы.....	4
2. Объем и место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы.....	5
3. Содержание и структура дисциплины (модуля).....	6
4. Фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине (модулю).....	9
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля).....	21
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», включая учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю).....	29
6.1. Основная литература.....	29
6.2. Дополнительная литература.....	29
6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы.....	29
6.4. Нормативные правовые документы.....	29
6.5. Интернет-ресурсы.....	29
6.6. Иные источники.....	30
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы .....	30

# 1. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ), СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ПРОГРАММЫ

1.1. Дисциплина Б1.В.03 «Стратегический менеджмент» имеет своей целью способствовать формированию у обучающихся профессиональных компетенций в соответствии с требованиями ОС ВО по направлению подготовки бакалавров 38.03.01 «Экономика» с учетом специфики профиля подготовки – «Корпоративный менеджмент».

Дисциплина «Стратегический менеджмент» обеспечивает овладение следующими компетенциями:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПК-9	Способность организовать деятельность малой группы, созданной для реализации конкретного экономического проекта	ПК-9.3 Этап 3	Способность в рамках разработки проекта выбирать оптимальные способы решения задач в рамках поставленной цели, исходя из существующих ограничений
ПК-11	Способность критически оценить предлагаемые варианты управленческих решений и разработать и обосновать предложения по их совершенствованию с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий	ПК-11.1 Этап 1	Способность критически оценить предлагаемые варианты управленческих решений
ДПК(П)-1	Способность выстраивания системы корпоративного и оперативного управления на предприятии	ДПК(П)-1.1 Этап 1	Способность выстраивания системы корпоративного управления на предприятии

Изучение данной дисциплины начинается формирование компетенции ПК-11, необходимой для дальнейшего ее развития в дисциплинах Б1.Б.27 «Корпоративные финансы», Б1.В.05 «Управление проектами», Б1.В.07 «Антикризисное управление».

1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы следующие знания, умения и навыки:

Код этапа освоения компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю)
ПК-9.3	<p><b>Знания:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– правил получения достоверных данных о рынках, товарах, потребителях, поставщиках и конкурентах.</li> </ul> <p><b>Умения:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– организовать деятельность малой группы, созданной для реализации конкретного экономического проекта.</li> </ul>

	<p><b>Навыки:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– владения методами преодоления сопротивления стратегическим изменениям в организации.</li> </ul>
ПК-11.1	<p><b>Знания:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– основных направлений, правил и процедур разработки стратегии фирмы.</li> </ul> <p><b>Умения:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– проводить анализ внешней и внутренней среды фирмы;</li> <li>– определять возможности угрозы фирме со стороны внешней среды, сильные и слабые стороны фирмы;</li> <li>– определять группы стейкхолдеров, выявлять их влияние на организацию, эффективно использовать возможности данных групп в целях реализации стратегии организации.</li> </ul> <p><b>Навыки:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– разработки миссии и стратегического видения организации;</li> <li>– разработки, реализации и контроля осуществления в организации стратегического управления;</li> <li>– владения методами анализа стратегических альтернатив и оценки осуществимости стратегии.</li> </ul>
ДПК(П)-1.1	<p><b>Знания:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– цикла стратегического управления и его стадии;</li> <li>– содержания и порядка проведения стратегического анализа.</li> </ul> <p><b>Умения:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– выстраивать систему корпоративного и оперативного управления на предприятии, оценивать стратегическое положение фирмы параметрическими и непараметрическими статистическими методами.</li> </ul> <p><b>Навыки:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– разработки миссии и стратегического видения организации;</li> <li>– разработки, реализации и контроля осуществления в организации стратегического управления;</li> <li>– владение методами анализа стратегических альтернатив и оценки осуществимости стратегии.</li> </ul>

## 2. ОБЪЕМ И МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ) В СТРУКТУРЕ ОП ВО

Дисциплина Б1.В.03 «Стратегический менеджмент» относится к блоку дисциплин вариативной части учебного плана направления подготовки бакалавров 38.03.01 «Экономика» с профилем подготовки «Корпоративный менеджмент» и реализуется в рамках следующих форм обучения:

- очной: 3 курс, 5 семестр  
 контактная работа с преподавателем – 72 ак.(54 астр.) ч., из них:  
 – 36 ак.(27 астр.) ч. лекций,  
 – 36 ак.(27 астр.) ч. практических занятий;  
 самостоятельная работа студента – 108 ак.(81 астр.) ч., из них:  
 – контроль – 36 ак.(27 астр.) ч.
- очно-  
 заочной: 3 курс, 6 семестр  
 контактная работа с преподавателем – 48 ак.(36 астр.) ч., из них:  
 – 16 ак.(12 астр.) ч. лекций,

– 32 ак.(24 астр.) ч. практических занятий;  
самостоятельная работа студента – 132 ак.(99 астр.) ч., из них:  
– контроль – 36 ак.(27 астр.) ч.

заочной: 3 курс

контактная работа с преподавателем – 24 ак.(18 астр.) ч., из них:  
– 12 ак.(9 астр.) ч. лекций,  
– 12 ак.(9 астр.) ч. практических занятий;  
самостоятельная работа студента – 156 ак.(117 астр.) ч., из них:  
– контроль – 9 ак.(6,75 астр.) ч.

Общая трудоемкость дисциплины составляет 5 зачетных единиц – 180 ак. (135 астр.) ч.

Форма промежуточной аттестации – экзамен.

В методологическом плане дисциплина «Менеджмент» опирается на минимально необходимый объем теоретических знаний, а также на приобретенные ранее умения и навыки, полученные в учебных курсах: Б1.Б.23 Менеджмент; Б1.В.08 Теория организации; Б1.В.13 Маркетинг.

Особенностью дисциплины «Стратегический менеджмент» является ее практико-ориентированный характер, а также то, что она является базисной дисциплиной для других управленческих дисциплин, таких как: Б1.В.05 Управление проектами; Б1.В.ДВ.05.02 Операционный менеджмент; Б1.Б.27 Корпоративные финансы; Б1.В.12 Реструктуризация компаний; Б1.В.07 Антикризисное управление.

### 3. СОДЕРЖАНИЕ И СТРУКТУРА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

3.1. Распределение объема дисциплины (модуля) по разделам (темам), семестрам, видам учебной работы и формам контроля

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины (модуля), ак. час.					СР	Форма текущего контроля успева- емости*, проме- жуточной атте- стации
		Всего	Контактная работа обуча- ющихся с преподавателем по видам учебных занятий					
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Очная форма обучения								
Тема 1	Теоретические основы стратегического ме- неджмента	24	6		6		12	К
Тема 2	Стратегический анализ	24	6		6		12	О, Д
Тема 3	Общие стратегии	24	6		6		12	Т
Тема 4	Стратегии с учетом различных факторов	24	6		6		12	Р
Тема 5	Стратегическая дивер- сификация	24	6		6		12	О, Д
Тема 6	Реализация стратегии	24	6		6		12	Т, КР
Промежуточная аттестация		36				36		Экзамен
Всего:		180	36		36	36	72	

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины (модуля), ак. час.					СР	Форма текущего контроля успева- емости*, проме- жуточной атте- стации
		Всего	Контактная работа обуча- ющихся с преподавателем по видам учебных занятий					
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Очно-заочная форма обучения								
Тема 1	Теоретические основы стратегического ме- неджмента	22	2		4		16	К
Тема 2	Стратегический анализ	26	4		6		16	О, Д
Тема 3	Общие стратегии	26	4		6		16	Т
Тема 4	Стратегии с учетом различных факторов	22	2		4		16	Р
Тема 5	Стратегическая дивер- сификация	24	2		6		16	О, Д
Тема 6	Реализация стратегии	24	2		6		16	Т, КР
Промежуточная аттестация		36				36		Экзамен
Всего:		180	16		32	36	96	
Заочная форма обучения								
Тема 1	Теоретические основы стратегического ме- неджмента	28	2		2		24	К
Тема 2	Стратегический анализ	30	2		2		26	О, Д
Тема 3	Общие стратегии	29	2		2		25	Т
Тема 4	Стратегии с учетом различных факторов	28	2		2		24	Р
Тема 5	Стратегическая дивер- сификация	28	2		2		24	О, Д
Тема 6	Реализация стратегии	28	2		2		24	Т, КР
Промежуточная аттестация		9				9		Экзамен
Всего:		180	12		12	9	147	

\* Примечание: формы текущего контроля успеваемости - опрос (О), тестирование (Т), коллоквиум (К), реферат (Р), диспут (Д), контрольная работа (КР),

#### Распределение объема дисциплины (в переводе на астрономические часы)

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины (модуля), астр. час.					СР	Форма текущего контроля успе- ваемости*, про- межуточной ат- тестации
		Всего	Контактная работа обуча- ющихся с преподавателем по видам учебных занятий					
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Очная форма обучения								
Тема 1	Теоретические основы стратегического ме- неджмента	18	4,5		4,5		9	К
Тема 2	Стратегический анализ	18	4,5		4,5		9	О, Д
Тема 3	Общие стратегии	18	4,5		4,5		9	Т
Тема 4	Стратегии с учетом различных факторов	18	4,5		4,5		9	Р
Тема 5	Стратегическая дивер- сификация	18	4,5		4,5		9	О, Д
Тема 6	Реализация стратегии	18	4,5		4,5		9	Т, КР

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины (модуля), астр. час.					Форма текущего контроля успе- ваемости*, про- межуточной ат- тестации	
		Всего	Контактная работа обуча- ющихся с преподавателем по видам учебных занятий					СР
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Промежуточная аттестация		27				27		Экзамен
Всего:		135	27		27	27	54	
Очно-заочная форма обучения								
Тема 1	Теоретические основы стратегического ме- неджмента	16,5	1,5		3		12	К
Тема 2	Стратегический анализ	19,5	3		4,5		12	О, Д
Тема 3	Общие стратегии	19,5	3		4,5		12	Т
Тема 4	Стратегии с учетом различных факторов	16,5	1,5		3		12	Р
Тема 5	Стратегическая дивер- сификация	18	1,5		4,5		12	О, Д
Тема 6	Реализация стратегии	18	1,5		4,5		12	Т, КР
Промежуточная аттестация		27				27		Экзамен
Всего:		135	12		24	27	72	
Заочная форма обучения								
Тема 1	Теоретические основы стратегического ме- неджмента	21	1,5		1,5		18	К
Тема 2	Стратегический анализ	22,5	1,5		1,5		19,5	О, Д
Тема 3	Общие стратегии	21,75	1,5		1,5		18,75	Т
Тема 4	Стратегии с учетом различных факторов	21	1,5		1,5		18	Р
Тема 5	Стратегическая дивер- сификация	21	1,5		1,5		18	О, Д
Тема 6	Реализация стратегии	21	1,5		1,5		18	Т, КР
Промежуточная аттестация		6,75				6,75		Экзамен
Всего:		135	9		9	6,75	110,25	

### 3.2. Наименование и содержание разделов (тем) дисциплины

№ темы	Наименование раздела (темы)	Содержание раздела (темы)
1	Теоретические основы стратегического менеджмента	Сущность и задачи стратегического менеджмента. Основные определения стратегического менеджмента. Методологические основания и школы стратегического менеджмента.
2	Стратегический анализ	Разработка стратегических целей. Общий анализ факторов внешней среды. Проблема неопределенности внешней среды. Отраслевой анализ. Конкурентный анализ. Анализ стратегического потенциала организации. Анализ соответствия существующей стратегии. Анализ групп влияния.
3	Общие стратегии	Стратегии конкуренции. Стратегии внешнего роста. Стратегии наступления и обороны.
4	Стратегии с учетом различных факторов	Стратегии в условиях глобализации конкурентной борьбы. Стратегии с учетом состояния отрасли. Стратегии с учетом состояния организации. Антикризисные стратегии. Стратегический менеджмент в некоммерческих организациях.



№ темы	Наименование раздела (темы)	Содержание раздела (темы)
5	Стратегическая диверсификация	Стратегии диверсифицированных компаний. Стратегический анализ диверсифицированной компании. Стратегии бизнес-единиц диверсифицированной компании.
6	Реализация стратегии	Оценка стратегии. Выбор и осуществимость стратегии. Анализ реализации стратегии. Преодоление сопротивления стратегическим изменениям.

#### 4. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)

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

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

На очном отделении в качестве основных элементов учебного процесса выступают проблемно-ориентированные лекции, с последующим применением теоретических знаний на практических занятиях (семинарах). Кроме того, проводится текущее тестирование.

Для достижения целей обучения данного курса процесс изучения материала предполагает работу не только на лекциях и семинарах, но и самостоятельную работу с использованием различных информационных ресурсов. Объём и структура такой работы различаются в зависимости от формы обучения.

Обозначения в программе:

РК-1, 2 – рубежные контроли.

РК-1 – реферат (темы указаны в соответствующем разделе Программы). Максимальная оценка за РК-1 – 20 баллов.

РК-2 – тестовое задание из 20 вопросов (пример теста – в соответствующем разделе настоящей программы). Максимальная оценка за РК-2 – 20 баллов, соответственно реальная оценка равна количеству правильных ответов. Проходной балл по тесту равен 12.

Ниже приводится примерный семестровый график выполнения сдачи рейтинговых работ и прохождения контрольных рубежей по дисциплине «Стратегический менеджмент»:

Месяц	Февраль				Март				Апрель					Май			Сессия	Всего баллов
№ недели	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	Экз.	
Контроль							РК-1							РК-2				
Баллы							20							20			40	

Текущий рейтинг – 20 баллов, таким образом, максимальная сумма, которую можно набрать, успешно выполнив все задания и тесты (включая итоговый), состав-

ляет 100 баллов. В Зачетную книжку студента и в Ведомость оценка выставляется в соответствии с нижеприведенной таблицей:

Сумма баллов	Оценка
91-100	5 (отлично)
71-90	4 (хорошо)
60-70	3 (удовлетворительно)
Менее 60	2 (неудовлетворительно)

4.1.2. Промежуточная аттестация производится в форме экзамена.

Вопросы для подготовки к экзамену приводятся в соответствующем разделе настоящей рабочей программы.

#### **4.2. Материалы текущего контроля успеваемости, обеспечивающие оценивание знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности**

4.2.1. Для написания Реферата (ТК-1) предлагаются следующие темы:

1. Необходимость стратегического управления, его роль в современных условиях для организаций России.
2. Сущность понятий «стратегия», «стратегическое управление».
3. Ключевые гипотезы стратегического менеджмента.
4. Отличия стратегического управления от стратегического планирования.
5. Отличия стратегического управления от оперативного управления.
6. Составляющие стратегического управления.
7. Структура и особенности процесса стратегического управления.
8. Понятие внешней среды организации, структура внешней среды и ее характеристики.
9. Анализ общего внешнего окружения организации: задачи, методы и порядок проведения.
10. Анализ экономических факторов внешней среды организации.
11. Анализ политических факторов внешней среды организации.
12. Анализ социокультурных факторов внешней среды организации.
13. Анализ взаимовлияния факторов общего внешнего окружения организации (макроокружения).
14. Угрозы и возможности общего внешнего окружения организации (макроокружения).
15. Анализ среды ближайшего окружения (микроокружения): задачи, методы и порядок проведения.
16. Отраслевой анализ как компонент анализа ближайшего (непосредственного, оперативного) окружения (микроокружения).
17. Движущие силы развития отрасли.
18. Структура и оценка сил конкуренции в отрасли.
19. Оценка конкурентных позиций организации отрасли.
20. Анализ ближайших конкурентов.

21. Ключевые факторы успеха отрасли.
22. Оценка перспектив привлекательности отрасли.
23. Общая оценка привлекательности отрасли.
24. Анализ текущего стратегического профиля компании (действующих стратегий).
25. Понятие и направления анализа внутренней среды организации.
26. Задачи и содержание анализа внутренней среды организации.
27. Анализ маркетингового аспекта внутренней среды и маркетингового потенциала организации.
28. Анализ инновационного потенциала организации.
29. Анализ производственного аспекта внутренней среды организации.
30. Анализ кадрового аспекта внутренней среды организации и кадрового потенциала организации.
31. Анализ финансового аспекта внутренней среды организации.
32. Использование цепочки ценностей для анализа финансового состояния организации.
33. Анализ организационной культуры как элемента внутренней среды организации.
34. Цель и порядок выявления сильных и слабых сторон организации. Задачи и сущность SWOT-анализа.
35. Понятие миссии организации. Назначение и роль миссии в стратегическом управлении.
36. Факторы, влияющие на формирование миссии.
37. Виды миссий и особенности их формулировки.
38. Цели организации; сферы установления целей. Понятие «дерева целей».
39. Состав и характеристики факторов, влияющих на формирование целей организации.
40. Требования к целям.
41. Виды корпоративных (эталонных) стратегий развития.
42. Стратегии поведения фирмы на рынке (стратегия бизнеса) и условия их реализации.
43. Виды и характеристика конкурентных стратегий.
44. Виды корпоративных (портфельных) стратегий, их сущность.
45. Условия применения и риски стратегии лидерства по издержкам.
46. Условия применения и риски стратегии дифференциации.
47. Условия применения и риски стратегии фокусирования на сегменте.
48. Назначение и сущность модели «рост рынка/доля предприятия».
49. Назначение и сущность модели «привлекательность отрасли/конкурентные преимущества».
50. Факторы, влияющие на реализацию стратегии, их характеристика.
51. Типы стратегических изменений и проблемы их осуществления.

#### Методические рекомендации по написанию Реферата:

- задание с максимально возможной практической направленностью;
- объемом (в эквиваленте) 10-12 стандартных страниц (Times New Roman

14', 1,5 интервал).

#### 4.2.2. Тестовые задания по дисциплине «Стратегический менеджмент»

1. Где сформировался стратегический менеджмент, как управленческая дисциплина?
  - а. Европа;
  - б. США;
  - в. Россия;
  - г. Китай;
  - д. Япония.
2. Когда возникла теория стратегического менеджмента как самостоятельная научная дисциплина?
  - а. 1970-е гг.;
  - б. 1950-е гг.;
  - в. 1940-е гг.;
  - г. 1960-е гг.;
  - д. 1980-е гг.
3. Сколько аспектов понятия «стратегический менеджмент» выделяет Г. Минцберг?
  - а. пять;
  - б. шесть;
  - в. семь;
  - г. восемь.
4. Расположите в правильной очередности этапы становления стратегического менеджмента.
  - а. Стратегический менеджмент;
  - б. Бюджетирование и контроль;
  - в. Долгосрочное планирование;
  - г. Стратегическое планирование.
5. Что послужило основной причиной появления стратегического менеджмента?
  - а. повышение степени изменчивости среды бизнеса;
  - б. развитие компьютерной техники;
  - в. развитие теории оперативного менеджмента;
  - г. развитие школы научного управления;
  - д. появление сети интернет;
  - е. изменение климата;
  - ж. мировой финансовый кризис.
6. Расположите в правильной очередности основные шаги модели стратегического менеджмента.

- а. Анализ внешнего окружения;
- б. Планирование стратегии;
- в. Планирование направлений развития;
- г. Осуществление стратегии.

7. Сколько выделяется Г. Минцбергом школ стратегического менеджмента?

- а. шесть;
- б. семь;
- в. восемь;
- г. девять;
- д. десять.

8. Расцвет 2-й школы стратегического менеджмента пришелся на следующий период:

- а. 1970-е гг.;
- б. 1950-е гг.;
- в. 1960-е гг.;
- г. 1990-е гг.;
- д. 1980-е гг.

9. Все школы стратегического менеджмента можно разбить на следующее количество групп:

- а. две;
- б. три;
- в. четыре;
- г. пять.

10. Кто в организации принимает стратегические решения?

- а. Менеджеры высшего звена;
- б. Менеджеры среднего звена;
- в. Акционеры;
- г. Специальные обученные этому сотрудники;
- д. Менеджеры организации всех уровней.

11. Кто из исследователей предложил методы преодоления сопротивления стратегическим изменениям?

- а. Э. Хьюз
- б. М. Портер
- в. А.Т. Зуб
- г. Г. Минцберг
- д. Дж. Коттер и Л. Шлезингер

12. Какие из нижеперечисленных методов можно использовать в качестве оценки стратегии?

- а. SWOT-анализ
- б. бенчмаркинг
- в. PEST-анализ
- г. анализ портфеля заказов

13. Какую из нижеперечисленных причину можно отнести к основным причинам сопротивления стратегическим изменениям в организации?

- а. неудовлетворительный менеджмент
- б. неправильное понимание целей стратегии
- в. низкий уровень заработной платы
- г. большое число неквалифицированного персонала

14. По каким направлениям оценивается деятельность фирмы при использовании метода МакКинси?

- а. привлекательность отрасли — конкурентное положение
- б. объем рынка — ассортимент продукции
- в. цена товара — качество товара
- г. сильные стороны — слабые стороны
- д. возможности — угрозы

15. Бенчмаркинг — это:

- а. область стратегического менеджмента
- б. прием позиционирования продукта
- в. методика сопоставления компании с лидером отрасли
- г. разновидность маркетинговых коммуникаций
- д. эталонная стратегия конкуренции по М. Портеру

#### 4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации

По окончании курса сдается экзамен. Экзамен проводится посредством устного опроса студента (диалога преподавателя со студентом) по билетам, цель которого заключается в выявлении индивидуальных достижений студента по пониманию основных положений дисциплины. Максимальная оценка за экзамен составляет 40 баллов.

Билеты содержат контрольные вопросы и практические задания: по 3 вопроса (задания) в билете.

##### Система оценки ответов на вопросы билетов

Количество полных правильных ответов (из трех возможных)	Количество частично правильных ответов (из трех возможных)	Оценка в баллах
1	0	0-20
1	1	21-27
2	1	28-33
3	0	34-40

При оценке знаний студента преподаватель должен руководствоваться приведенной в рабочей программе шкалой оценивания результатов, а также следующими критериями:

- правильность ответов на вопросы в билете;
- полнота и лаконичность ответов;
- логика и аргументированность ответов;
- знание рекомендованной литературы;
- культура ответов.

По результатам сдачи экзамена студенту выставляется интегральная оценка по дисциплине с учетом рейтинговой оценки по итогам текущего контроля и экзамена.

### **Экзаменационное задание по дисциплине «Стратегический менеджмент»**

Вопросы к теоретической части экзамена

1. Стратегический менеджмент как концепция и аспект управления.
2. Понятие стратегии (5 «П» Г.Минцберга).
3. Основные положения стратегического управления.
4. Уровни стратегии: подходы к выделению.
5. Общая характеристика стратегии бизнес-единицы (БЕ). Понятие «стратегическая бизнес-единица».
6. Общая характеристика функциональной стратегии. Ее соотношение со стратегией БЕ.
7. Ключевые гипотезы стратегического менеджмента.
8. Характеристика обобщенной модели стратегического управления.
9. Сущность миссии и ее значение для стратегического управления.
10. Система стратегических целей.
11. Необходимость и виды анализа стратегических факторов.
12. Система стратегических факторов.
13. Сущность SWOT-анализа.
14. Сущность PEST-анализа.
15. Анализ конкурентной среды: сущность и система факторов.
16. Подход к определению стратегии на основе анализа новизны рынка и продукта (Ансофф).
17. Подход к определению стратегии на основе анализа динамики рынка и конкурентной позиции (Томпсон и Стрикленд).
18. Подход к определению стратегии на основе анализа конкурентных преимуществ и масштабов рынка (Портер).
19. Характеристика стратегий лидерства (Портер).
20. Характеристика стратегий фокусирования (Портер).
21. Общая характеристика стратегий концентрированного роста.
22. Общая характеристика стратегий интегрированного роста.
23. Общая характеристика стратегий диверсифицированного роста.
24. Общая характеристика стратегий сокращения.
25. Сущность портфельного анализа и планирования.

26. Основные этапы портфельного анализа и планирования.
27. Портфельный анализ на основе матрицы БКГ.
28. Ограничения матрицы БКГ.
29. Портфельный анализ на основе матрицы Маккинси.
30. Преимущества и недостатки портфельного анализа на матричной основе.

### **Примеры практического экзаменационного задания**

1. Компания выпускает продукт, который достаточно хорошо продается. Но темп роста его продаж стал падать. Компания решила увеличить свою долю в этом же секторе рынка, завоевать на нем лучшие позиции. Какая из эталонных стратегий будет в этом случае оптимальной? Назвать стратегию и группу, к которой она относится. Назвать другие стратегии этой группы. Что следует предпринять в рамках этой стратегии?

2. Компания выпускает продукт, который достаточно хорошо продается. Но темп роста его продаж стал падать. Компания решила с помощью этого же продукта выйти на новые рынки (новые группы потребителей и/или регионы). Какая из эталонных стратегий будет в этом случае оптимальной? Назвать стратегию и группу, к которой она относится. Назвать другие стратегии этой группы. Что следует предпринять в рамках этой стратегии?

3. Компания начала выпускать продукт, который достаточно хорошо «пошел». Компания решила увеличить производство этого продукта, ориентируя его на уже освоенный рынок. Какую из эталонных стратегий реализует фирма? Назвать стратегию и группу, к которой она относится. Назвать другие стратегии этой группы. Что следует предпринять в рамках этой стратегии?

4. У фирмы начались проблемы с поставщиками комплектующих, и она решила создать свое производство точно таких же комплектующих. Какую из эталонных стратегий использует фирма? Назвать стратегию и группу, к которой она относится. Назвать другие стратегии этой группы. Каковы плюсы и минусы этой стратегии?

5. У фирмы начались проблемы с независимыми дилерами своей продукции, и она решила приобрести контрольные пакеты акций крупнейших из этих дилеров. Какую из эталонных стратегий использует фирма? Назвать стратегию и группу, к которой она относится. Назвать другие стратегии этой группы. Каковы плюсы и минусы этой стратегии?

6. Фирма, занимающаяся производством программного обеспечения для телевидения (заставки, спецэффекты, экранный дизайн и т.д.), решила выпускать компьютерные игры на основе развитой 3D графики и видеоэффектах. Какую из эталонных стратегий использует фирма? Назвать стратегию и группу, к которой она относится. Назвать другие стратегии этой группы. Каковы условия успешности этой стратегии?

7. Фирма, занимающаяся производством футбольных мячей, решила выпускать спортивную одежду для футболистов. Какую из эталонных стратегий использует фирма? Назвать стратегию и группу, к которой она относится. Назвать другие стратегии этой группы. Каковы условия успешности этой стратегии?



8. Фирма, занимающаяся производством швейной продукции, решила выпускать под своей маркой еще и мебель. Какую из эталонных стратегий использует фирма? Назвать стратегию и группу, к которой она относится. Назвать другие стратегии этой группы. Каковы условия успешности этой стратегии?

9. Руководство фирмы, проанализировав тенденции развития рынка, поняло, что успешно продаваемый ею продукт через год выйдет из моды и перестанет давать достойную прибыль. Какая из эталонных стратегий будет в такой ситуации оптимальной? Назвать стратегию и группу, к которой она относится. Назвать другие стратегии этой группы. Какие действия обычно предпринимаются в рамках этой стратегии?

10. Руководство фирмы обнаружило, что доселе успешно продававшийся товар приносит все меньше и меньше дохода. Проанализировав ситуацию, оно поняло, что это произошло из-за того, что конкуренты выбросили на рынок что-то подобное, но дешевле. Фирма не хотела бы отказываться от производства своего продукта (по отзывам клиентов, он в целом лучше). Какая из эталонных стратегий будет в такой ситуации оптимальной? Назвать стратегию и группу, к которой она относится. Назвать другие стратегии этой группы. Какие действия обычно предпринимаются в рамках этой стратегии?

11. Компания выпускает продукт, который достаточно хорошо продается. Но темп роста его продаж стал падать. Компания решила увеличить свою долю в этом же секторе рынка, завоевать на нем лучшие позиции. Какая из эталонных стратегий будет в этом случае оптимальной? Назвать стратегию и группу, к которой она относится. Назвать другие стратегии этой группы. Что следует предпринять в рамках этой стратегии?

12. Руководство фирмы обнаружило, что доселе успешно продававшийся товар приносит все меньше и меньше дохода. Проанализировав ситуацию, оно поняло, что это произошло из-за того, что конкуренты выбросили на рынок что-то подобное, но дешевле. Фирма не хотела бы отказываться от производства своего продукта (по отзывам клиентов, он в целом лучше). Какая из эталонных стратегий будет в такой ситуации оптимальной? Назвать стратегию и группу, к которой она относится. Назвать другие стратегии этой группы. Какие действия обычно предпринимаются в рамках этой стратегии?

13. Фирма, занимающаяся производством футбольных мячей, решила выпускать спортивную одежду для футболистов. Какую из эталонных стратегий использует фирма? Назвать стратегию и группу, к которой она относится. Назвать другие стратегии этой группы. Каковы условия успешности этой стратегии?

14. Фирма, занимающаяся производством программного обеспечения для телевидения (заставки, спецэффекты, экранный дизайн и т.д.), решила выпускать компьютерные приставки. Какую из эталонных стратегий использует фирма? Назвать стратегию и группу, к которой она относится. Назвать другие стратегии этой группы. Каковы условия успешности этой стратегии?

15. Компания начала выпускать продукт, который достаточно хорошо «пошел». Компания решила увеличить производство этого продукта, ориентируя его на уже освоенный рынок. Какую из эталонных стратегий реализует фирма? Назвать

стратегию и группу, к которой она относится. Назвать другие стратегии этой группы. Что следует предпринять в рамках этой стратегии?

16. Руководство фирмы, проанализировав тенденции развития рынка, поняло, что успешно продаваемый ею продукт через год выйдет из моды и перестанет давать достойную прибыль. Какая из эталонных стратегий будет в такой ситуации оптимальной? Назвать стратегию и группу, к которой она относится. Назвать другие стратегии этой группы. Какие действия обычно предпринимаются в рамках этой стратегии?

17. У фирмы начались проблемы с поставщиками комплектующих, и она решила создать свое производство точно таких же комплектующих. Какую из эталонных стратегий использует фирма? Назвать стратегию и группу, к которой она относится. Назвать другие стратегии этой группы. Каковы плюсы и минусы этой стратегии?

18. У фирмы начались проблемы с независимыми дилерами своей продукции, и она решила приобрести контрольные пакеты акций крупнейших из этих дилеров. Какую из эталонных стратегий использует фирма? Назвать стратегию и группу, к которой она относится. Назвать другие стратегии этой группы. Каковы плюсы и минусы этой стратегии?

#### 4.4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

Код этапа компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания	Средства оценивания	Шкала оценивания
ПК-9.3	<b>Знания:</b> правил получения достоверных данных о рынках, товарах, потребителях, поставщиках и конкурентах.	Правильность и полнота ответов, глубина понимания вопроса	<u>Текущий контроль</u> выполнение устных и письменных заданий  <u>Промежуточная аттестация</u> экзамен	Шкала 1
	<b>Умения:</b> организовать деятельность малой группы, созданной для реализации конкретного экономического проекта.	Правильность выполнения учебных заданий, аргументированность выводов	<u>Текущий контроль</u> выполнение устных и письменных заданий  <u>Промежуточная аттестация</u> экзамен	Шкала 1
	<b>Навыки:</b> владения методами преодоления сопротивления стратегическим изменениям в организации.	Обоснованность и аргументированность выполнения учебной деятельности	<u>Текущий контроль</u> выполнение практических заданий  <u>Промежуточная аттестация</u> экзамен	Шкала 2

ПК-11.1	<b>Знания:</b> основных направлений, правил и процедур разработки стратегии фирмы.	Правильность и полнота ответов, глубина понимания вопроса	<u>Текущий контроль</u> выполнение устных и письменных заданий  <u>Промежуточная аттестация</u> экзамен	Шкала 1
	<b>Умения:</b> проводить анализ внешней и внутренней среды фирмы; определять возможности угрозы фирме со стороны внешней среды, сильные и слабые стороны фирмы; определять группы стейкхолдеров, выявлять их влияние на организацию, эффективно использовать возможности данных групп в целях реализации стратегии организации.	Правильность выполнения учебных заданий, аргументированность выводов	<u>Текущий контроль</u> выполнение устных и письменных заданий  <u>Промежуточная аттестация</u> экзамен	Шкала 1
	<b>Навыки:</b> разработки миссии и стратегического видения организации; разработки, реализации и контроля осуществления в организации стратегического управления; владения методами анализа стратегических альтернатив и оценки осуществимости стратегии.	Обоснованность и аргументированность выполнения учебной деятельности	<u>Текущий контроль</u> выполнение практических заданий  <u>Промежуточная аттестация</u> экзамен	Шкала 2
ДПК(П)-1.1	<b>Знания:</b> цикла стратегического управления и его стадии; содержания и порядка проведения стратегического анализа.	Правильность и полнота ответов, глубина понимания вопроса	<u>Текущий контроль</u> выполнение устных и письменных заданий  <u>Промежуточная аттестация</u> экзамен	Шкала 1
	<b>Умения:</b> выстраивать систему корпоративного и оперативного управления на предприятии, оценивать стратегическое положение фирмы параметрическими и непараметрическими статистическими методами.	Правильность выполнения учебных заданий, аргументированность выводов	<u>Текущий контроль</u> выполнение устных и письменных заданий  <u>Промежуточная аттестация</u> экзамен	Шкала 1
	<b>Навыки:</b> разработки миссии и стратегического видения организации; разработки, ре-	Обоснованность и аргументирован-	<u>Текущий контроль</u> выполнение прак-	Шкала 2

	ализации и контроля осуществления в организации стратегического управления; владение методами анализа стратегических альтернатив и оценки осуществимости стратегии.	ность выполнения учебной деятельности	<u>Промежуточная аттестация</u> экзамен	
--	---	---------------------------------------	--	--

Описание шкал оценивания степени сформированности элементов компетенций:

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

Обозначения		Формулировка требований к степени сформированности компетенции		
Цифр.	Оценка	Знания	Умения	Навыки
2	Неуд.	Отсутствие знаний	Отсутствие умений	Отсутствие навыков
3	Удовл.	Фрагментарные, не структурированные знания	Частично освоенное, не систематически осуществляемое умение	Фрагментарное, не систематическое применение
4	Хор.	Сформированные, но содержащие отдельные пробелы знания	В целом успешное, но содержащие отдельные пробелы умение	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы применение навыков
5	Отл.	Сформированные систематические знания	Сформированное умение	Успешное и систематическое применение навыков

#### Шкала 2. Комплексная оценка сформированности знаний, умений и навыков

Обозначения		Формулировка требований к степени сформированности компетенции
Цифр.	Оценка	
2	Неуд.	Студент не имеет необходимых представлений о проверяемом материале
3	Удовл.	Знания не структурированы, на уровне <b>ориентирования</b> , общих представлений. Студент допускает неточности, приводит недостаточно правильные формулировки, нарушает логическую последовательность в изложении ответа на вопросы или в демонстрируемом действии.
4	Хор.	Знания, умения, навыки на <b>аналитическом</b> уровне. Компетенции в целом сформированные, но содержащие отдельные пробелы. Студент твердо знает материал, грамотно и по существу его излагает, однако допускает несущественные погрешности при ответе на заданный вопрос или в демонстрируемом действии.
5	Отл.	Знания, умения, навыки на <b>системном</b> уровне. Студент глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно и четко его излагает, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, в том числе при видоизменении и решении нестандартных практических задач, правильно обосновывает принятое решение.

## **5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

Освоение дисциплины «Стратегический менеджмент» предполагает как аудиторную, так и самостоятельную работу студентов.

Аудиторная работа проводится в форме лекционных и практических занятий. Подготовка к занятиям должна носить систематический характер. Это позволит обучающемуся в полном объеме выполнить все требования преподавателя.

Самостоятельная работа является обязательным компонентом процесса подготовки бакалавров, она формирует самостоятельность, познавательную активность, вырабатывает практические навыки работы с научной литературой.

Общий объем аудиторной и самостоятельной работы определяется учебно-тематическим планом. Изучение дисциплины завершается экзаменом.

Успешное изучение дисциплины требует посещения лекций, активной работы на практических занятиях, выполнения учебных заданий преподавателя, ознакомления с основной и дополнительной литературой.

**Методические указания для обучающихся по подготовке к лекционным занятиям.**

Занятия лекционного вида дают систематизированные знания о наиболее сложных и актуальных проблемах изучаемой дисциплины.

Осуществляя учебные действия на лекционных занятиях, обучающиеся должны внимательно воспринимать материал, подготовленный преподавателем, мыслить, добиваться понимания изучаемого предмета. Обучающиеся должны аккуратно вести конспект. В случае недопонимания какой-либо части предмета следует в установленном порядке задать вопрос преподавателю. В процессе работы на лекции необходимо также выполнять в конспектах модели изучаемого предмета (рисунки, схемы, чертежи и т.д.), которые использует преподаватель.

Самостоятельная подготовка обучающихся к занятиям лекционного вида включает в себя:

- доработку конспекта лекции, которую желательно осуществлять в тот же день, пока материал еще легко воспроизводим в памяти. Необходимо прочитать записи, расшифровать сокращения, доработать схемы, рисунки, таблицы;
- повторение изученного на предыдущем занятии материала. При затруднениях в восприятии материала следует обратиться к основным литературным источникам. Если разобраться в материале не удалось, то следует обратиться к преподавателю на занятиях или по графику его индивидуальных консультаций.

**Методические указания для обучающихся по подготовке к практическим занятиям.**

Практические занятия завершают изучение наиболее важных тем учебной дисциплины. Они служат для закрепления изученного материала, развития умений и навыков подготовки докладов, приобретения опыта устных публичных выступлений, ведения дискуссии, аргументации и защиты выдвигаемых положений, а также для контроля преподавателем степени подготовленности студентов по изучаемой дисциплине.

При подготовке к практическому занятию обучающемуся необходимо:

- до очередного практического занятия по конспекту лекций и рекомендованным литературным источникам проработать теоретический материал, соответствующий теме занятия;

- в начале занятия задать преподавателю вопросы по материалу, вызвавшему затруднения в его понимании и освоении при решении задач, заданных для самостоятельного решения;

- в ходе семинара давать конкретные, четкие ответы по существу вопросов;

- на практическом занятии доводить каждую задачу до окончательного решения, демонстрировать понимание проведенных расчетов (анализов ситуаций), в случае затруднений обращаться к преподавателю.

Студентам, пропустившим практическое занятие, либо не подготовившимся к нему, рекомендуется не позже чем в 2-недельный срок явиться на консультацию к преподавателю и отчитаться по теме занятия.

**Методические указания по организации самостоятельной работы обучающихся.**

Основной целью самостоятельной работы студентов является улучшение профессиональной подготовки обучающихся, направленное на формирование действенной системы фундаментальных и профессиональных знаний, умений и навыков, которые они могли бы свободно и самостоятельно применять в практической деятельности.

Самостоятельная работа студентов по дисциплине «Стратегический менеджмент» способствует более глубокому усвоению изучаемого курса и проводится в следующих видах:

- подготовка к занятиям в соответствии с заданиями на самостоятельную работу с использованием конспекта лекций, материалов практических занятий и приведенных ниже источников литературы;

- выполнение индивидуальных домашних заданий;

- подготовка к промежуточной аттестации.

Приступая к изучению той или иной темы, выделяемой по предметно-систематизированному принципу, необходимо по отдельности и последовательно рассмотреть каждую из частей, из которых состоит тема. При изучении курса, обучающиеся должны уметь пользоваться научной литературой для самостоятельной подготовки к занятиям.

Моделирование самостоятельной работы обучающихся:

1. Повторение пройденного теоретического материала.

2. Установление главных вопросов темы.

3. Определение глубины и содержания знаний по теме, составление тезисов по теме.

4. Анализ выполняемой деятельности и ее самооценка.

5. Приобретение умений и навыков.

6. Составление вопросов по содержанию лекции.

В ходе самостоятельной работы студент может:

- освоить теоретический материал по изучаемой дисциплине (отдельные те-

мы, вопросы тем, отдельные положения и т. д.);

- закрепить знания теоретического материала, используя необходимый инструментарий, практическим путем (решение задач, выполнение тестов);
- применить полученные знания и практические навыки для анализа ситуации и выработки правильного решения (подготовка к групповой дискуссии, анализ конкретной ситуации);
- использовать полученные знания и умения для формирования собственной позиции, теории, модели.

### **Методические указания по подготовке обучающихся к промежуточной аттестации (экзамену).**

Подготовка к экзамену осуществляется студентом самостоятельно с использованием перечня вопросов к экзамену, конспекта лекций по дисциплине и рекомендованных источников литературы.

В период подготовки к экзамену студенты вновь обращаются к пройденному учебному материалу. При этом они не только укрепляют полученные знания, но и получают новые. Подготовка студента к экзамену включает в себя два этапа:

- самостоятельная работа в течение семестра;
- непосредственная подготовка в дни, предшествующие экзамену по темам курса.

Основным источником подготовки к экзамену является конспект лекций, где учебный материал дается в систематизированном виде, основные положения его детализируются, подкрепляются современными фактами и информацией, которые в силу новизны не вошли в опубликованные печатные источники. В ходе подготовки к экзамену студентам необходимо обращать внимание не только на уровень запоминания, но и на степень понимания излагаемых проблем.

### **Перечень вопросов для проведения текущего контроля и самопроверки учащихся в соответствии с тематикой разделов дисциплины:**

#### **Тема 1. Теоретические основы стратегического менеджмента**

1. Когда стратегический менеджмент оформился в самостоятельную дисциплину?
2. Каковы были условия появления стратегического менеджмента?
3. Назовите этапы становления стратегического менеджмента.
4. Раскройте суть каждого этапа становления стратегического менеджмента как самостоятельной исследовательской и практической деятельности.
5. Какие аспекты включает в себя процесс стратегического управления?
6. Перечислите и прокомментируйте задачи стратегического менеджмента.
7. Назовите основные подходы, используемые при определении стратегического менеджмента. Дайте характеристику каждому.
8. Попробуйте сформулировать свое определение стратегического менеджмента.
9. По каким параметрам можно сравнить стратегический и оперативный менеджмент?
10. «Жесткими» или «мягкими» проблемами занимается стратегический ме-

менеджмент?

11. Какова взаимосвязь эффективности стратегического менеджмента и эффективности оперативного менеджмента?

12. Какие различают предпосылки или методологические основания исследований в области стратегического менеджмента?

13. Что позволяет руководителям организации использование в своей практике стратегического менеджмента?

14. Назовите школы стратегического менеджмента.

15. Каким образом происходит процесс формирования стратегии в школах стратегического менеджмента?

16. На какие группы можно разделить все школы стратегического менеджмента?

17. Дайте краткую характеристику каждой из школ стратегического менеджмента.

## **Тема 2. Стратегический анализ**

1. Дайте определение миссии организации.

2. Определите взаимосвязь между миссией и стратегическим видением организации.

3. Есть ли в организации, в которой Вы работаете (работали) миссия и видение? Если нет, попробуйте их сформулировать.

4. Какие основные стратегические цели выделяются в стратегическом менеджменте?

5. Назовите стратегические уровни организации.

6. Какие критерии можно использовать для выбора оптимального варианта стратегии?

7. Дайте определение понятию «внешняя среда организации».

8. На какие большие части можно разделить внешнюю среду организации?

9. Дайте определение понятию «анализ факторов внешней среды организации».

10. Какие основные группы факторов внешней среды исследуются при анализе?

11. Дайте краткую характеристику каждой группе факторов внешней среды.

12. Дайте определение понятию «неопределенность внешней среды».

13. На какие части можно разбить анализ неопределенности внешней среды?

14. Охарактеризуйте каждый из четырех вариантов рассмотрения неопределенности внешней среды.

15. Какие стратегии можно отнести к «внутренним» стратегиям?

16. Какие стратегии можно отнести к «внешним» стратегиям?

17. Перечислите ключевые факторы, анализ которых необходим в первую очередь для определения конкурентной ситуации в отрасли?

18. Какие экономические характеристики отрасли рассматриваются в рамках отраслевого анализа?

19. Выделите для отрасли, в которой Вы работаете (или работали) движущие силы конкуренции.



20. Как определить ключевые факторы успеха для компании, работающей в конкретной отрасли? От чего это зависит?

21. Какие факторы учитываются при определении общей привлекательности отрасли?

22. В каком случае конкуренция между компаниями — действующими участниками отрасли будет максимальной?

23. При каких условиях вероятность появления новых конкурентов увеличивается?

24. Назовите пример, когда конкурентное давление со стороны товаров-заменителей (поставщиков, потребителей) оказывает серьезное влияние на уровень конкуренции в отрасли.

25. Попробуйте построить карту стратегических групп для отрасли, Вам знакомой.

26. В какой ситуации спрогнозировать поведение конкурента не представляется возможным?

27. Как Вы понимаете термин «анализ внутренней среды организации»?

28. Каковы основные цели анализа внутренней среды организации?

29. Перечислите компоненты анализа внутренней среды организации.

30. Перечислите ключевые элементы организации.

31. Назовите этапы процесса оценки преимуществ и недостатков организации.

32. В чем различие между «результативностью» и «эффективностью» использования ресурсов?

33. Перечислите этапы анализа соответствия стратегии.

34. Какие факторы следует учитывать при составлении SWOT-анализа?

35. Какие выводы позволяет сделать проведение SWOT-анализа?

36. Назовите основные показатели, использующиеся при анализе эффективности существующей стратегии?

37. Для чего необходимо построение цепочки ценности организации?

38. В чем суть метода «оценки конкурентной силы организации»?

39. Какие вопросы необходимо исследовать при анализе стратегических проблем?

40. Дайте определение понятию «стейкхолдеры».

41. Какова роль групп влияния в стратегическом процессе?

42. Назовите основные группы влияния.

43. Какие выделяют наиболее типичные интересы для основных групп влияния?

44. Какие существуют методы выстраивания отношений с внешними стейкхолдерами?

45. Каковы особенности управления традиционными стейкхолдерами?

### **Тема 3. Общие стратегии**

1. Перечислите стратегии конкуренции.

2. Какими способами можно достичь лидерства по издержкам?

3. Назовите недостатки стратегии лидерства по издержкам.

4. Какими способами можно достичь дифференциации?

5. В чем суть стратегии оптимальных издержек?
6. Когда целесообразно применение сфокусированных стратегий?
7. Назовите недостатки сфокусированных стратегий?
8. Назовите разновидности стратегий внешнего роста.
9. Перечислите виды диверсификации?
10. Какие разновидности стратегии вертикальной интеграции Вы знаете?
11. В чем наиболее существенные преимущества стратегий внешнего роста?
12. Что представляет собой стратегия аутсорсинга?
13. Назовите преимущества и недостатки стратегии аутсорсинга.
14. Опишите модель принятия решения о реализации стратегии внешнего роста, предложенную Дж. Томпсоном.
15. Какие факторы успеха реализации стратегий внешнего роста выделяет Р. МакЛин?
16. Назовите периоды формирования и утраты конкурентного преимущества.
17. Перечислите и прокомментируйте наступательные стратегии.
18. В каких случаях уместно их применение?
19. Назовите четыре типа организаций, являющихся оптимальными объектами для атаки.
20. В каких случаях их можно атаковать?
21. Перечислите и прокомментируйте оборонительные стратегии.
22. Какими способами можно осуществлять оборонительные стратегии?

#### **Тема 4. Стратегии с учетом различных факторов**

1. Чем обусловлено появление глобальной конкуренции?
2. Назовите причины выхода компаний на международный рынок.
3. Перечислите и прокомментируйте известные Вам стратегии выхода на международный рынок.
4. При каких конкретных условиях реализуется стратегия экспорта?
5. В чем суть стратегии лицензирования?
6. Когда уместно использование франчайзинга?
7. Приведите пример использования мультинациональной стратегии.
8. Назовите основные способы достижения преимущества в международной конкуренции.
9. Перечислите факторы, которые определяют состояние отрасли.
10. Что следует учитывать при разработке стратегии в формирующейся отрасли?
11. Назовите стратегии конкуренции, которые используют на динамично развивающихся рынках. Какие стратегии наиболее эффективны в зрелых отраслях?
12. Назовите стратегии, которые используются в отраслях, находящихся в состоянии застоя или спада?
13. Что может являться причиной сильной сегментации отрасли?
14. Какие стратегии используют в сегментированных отраслях?
15. Перечислите факторы, определяющие состояние организации в отрасли.
16. Чем характеризуются компании-лидеры отрасли?
17. Какие действия обычно предпринимают компании-лидеры отрасли?

18. За счет чего компании-лидеры отрасли добиваются успеха?
19. Перечислите стратегии, используемые компаниями-преследователями.
20. Прокомментируйте стратегии, используемые компаниями-преследователями.
21. Чем сопровождается использование стратегии «последнего тайма»?
22. Какова цель ликвидационной стратегии слабой компании?
23. Чем вызвана потребность предприятий в антикризисном стратегическом управлении?
24. Назовите основные этапы разработки антикризисной стратегии.
25. В чем суть стратегического антикризисного планирования?
26. Какие антикризисные стратегии вам известны?
27. Какие три типа антикризисного конкурентного поведения вы знаете?
28. Поясните, зачем использовать стратегический менеджмент при управлении некоммерческими организациями?
29. Перечислите ключевые отличия некоммерческой организации от корпорации.
30. Назовите четыре подхода определения эффективности некоммерческой организации.
31. От кого зависят некоммерческие организации в первую очередь?
32. Раскройте суть методов выбора стратегических альтернатив для некоммерческих организаций.

### **Тема 5. Стратегическая диверсификация**

1. Назовите условия, при которых компании необходимо диверсифицировать свою деятельность.
2. Перечислите критерии определения необходимости войти в ту или иную отрасль.
3. Каким образом можно войти в новую для компании отрасль?
4. В каком направлении может расширяться компания?
5. Какие Вы знаете виды диверсификации?
6. Перечислите и прокомментируйте виды стратегий развития компаний после проведения диверсификации.
7. Назовите основные этапы стратегического анализа диверсифицированной компании.
8. Какие параметры исследуются при проведении анализа реализуемой стратегии?
9. По каким параметрам происходит анализ и сопоставление отраслей, в которых работает диверсифицированная компания?
10. На что направлен анализ конкурентоспособности бизнес-единиц?
11. Опишите механизм использования матрицы McKincey при определении стратегического положения бизнес-единиц диверсифицированной компании?
12. Перечислите этапы процесса выбора стратегий для бизнес-единиц диверсифицированной компании.
13. На какие вопросы необходимо ответить при проведении анализа стратегического соответствия бизнес-единиц диверсифицированной компании?

14. Какие критерии используются в матрице Бостонской консалтинговой группы?

15. Каким образом можно определить приоритет при размещении ресурсов в ту или иную бизнес-единицу?

16. По каким показателям составляется заключение при определении стратегических инициатив?

## **Тема 6. Реализация стратегии**

1. Перечислите методы оценки стратегической логики вариантов.

2. Опишите использование матрицы БКГ для оценки стратегии?

3. Какая модификация матрицы МакКинси используется при оценке стратегической логики вариантов?

4. Для чего может быть использован метод анализа жизненного цикла?

5. Из каких этапов состоит процедура использования метода бенчмаркинга?

6. Назовите наиболее часто используемые в управленческой практике методы выбора стратегии. Раскройте суть данных методов.

7. Перечислите основные и дополнительные критерии правильности выбора стратегии.

8. Зачем оценивать осуществимость стратегии?

9. Без каких элементов система оценки стратегии не может быть эффективной?

10. Перечислите критерии оценки, которые используются при выборе и при реализации стратегии?

11. Для чего необходим анализ отдачи от стратегии?

12. На чем базируется анализ отдачи от стратегии?

13. Какие требования выдвигаются к современным информационным системам?

14. Какие проекции используются при построении сбалансированной системы показателей?

15. Перечислите и прокомментируйте этапы построения и внедрения сбалансированной системы показателей.

16. По каким направлениям группируются все затраты в процессе осуществления метода функционально-стоимостного анализа?

17. Назовите и прокомментируйте основные причины сопротивления стратегическим изменениям.

18. На каком уровне может происходить сопротивление изменениям?

19. Опишите методы преодоления сопротивлений, предложенные Э. Хьюзом

20. Выберите для своей организации наиболее действенные из данных методов. Объясните свой выбор.

21. Опишите методы преодоления сопротивлений, предложенные Дж. Коттером и Л. Шлезингером.

22. В чем заключается основная ошибка менеджеров при выборе методов сопротивления стратегическим изменениям?

## **6. УЧЕБНАЯ ЛИТЕРАТУРА И РЕСУРСЫ ИНФОРМАЦИОННО-ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОЙ СЕТИ "ИНТЕРНЕТ", ВКЛЮЧАЯ ПЕРЕЧЕНЬ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

### **6.1. Основная литература**

1. Ансофф И. Стратегический менеджмент: Учебник. Классическое издание. СПб.: Питер, 2011.
2. Баринов В.А., Харченко В.Л. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2010.
3. Зуб А.Т., Локтионов М.В. Стратегический менеджмент. Системный подход: Учебное пособие. Генезис, 2011.
4. Петухов Д.В. Стратегический менеджмент. Курс лекций. М.: МИЭМП, 2009.
5. Менеджмент. Теория и практика: учебник для вузов. Под общ. ред. Шапкина И.Н. / 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2016. – 500с.

### **6.2. Дополнительная литература**

1. Парахина В.Н., Максименко Л.С., Панасенко С.В. Стратегический менеджмент: Электронный учебник. Кнорус, 2011.
2. Портер, Е. Майкл. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов: пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.
3. Томпсон А. А., мл., Стрикленд III А. Дж. Стратегический менеджмент - концепции и ситуации: Учебник для вузов. – М.: ИНФРА-М, 2007.

### **6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы**

1. Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Стратегический менеджмент. М.: Экономика, 2007.
2. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент. Теория и практика: Учебное пособие для вузов. - М.: Велби. Аспект, 2007.
3. Купцов М.М. Стратегический менеджмент. Учебное пособие. М.: РИОР, Инфра-М, 2011.
4. Маркетинг: учебник для бакалавров / под ред. Н.М. Кондратенко. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт; ИД Юрайт, 2012.- 542 с.
5. Минцберг Г., Куинн Дж. Б., Гошал С. Стратегический процесс. – СПб.: ПИТЕР, 2001.

### **6.4. Нормативные правовые документы**

1. Гражданский кодекс Российской Федерации от 30 ноября 1994 г. № 52-ФЗ (с изменениями на 02.03.2016).

### **6.5. Интернет-ресурсы**

1. Административно-Управленческий Портал — Публикации по экономике, финансам, менеджменту и маркетингу. — <http://www.aup.ru>
2. Корпоративный менеджмент. Материалы и публикации по всем отраслям менеджмента. — <http://www.cfin.ru>
3. Консалтинговый сайт. — <http://www.consulting.ru>

4. Развитие Бизнеса. Организационный дизайн. — <http://www.devbusiness.ru>
5. Экономикс он-лайн. Сборник ресурсов по экономике, менеджменту и т.п. — <http://www.econline.h1.ru>
6. Сайт компании «Евроменеджмент». — <http://www.emd.ru>
7. Управление персоналом, кадровый менеджмент. — <http://www.hrm.ru>
8. Библиотека маркетинга. — <http://www.marketing.spb.ru>
9. Портал «Русский менеджмент». — <http://mc-ma.narod.ru/portal.htm>
10. Публикации, статьи и методические материалы по менеджменту. — <http://www.profy.ru>
11. Сайт журнала «Проблемы теории и практики управления». — <http://www.ptpu.ru/default.asp>
12. Идеи в различных сферах бизнеса. — <http://superidea.ru/index.htm>

#### **6.6. Иные источники**

1. «Коммерсант» — <http://www.kommersant.ru/>
2. «Экономика и жизнь» — <http://www.eg-online.ru/>
3. «Ведомости» — <http://www.vedomosti.ru/>
4. «Деньги» — <http://www.kommersant.ru/money>
5. «Эксперт» — <http://expert.ru/>
6. «Секрет фирмы» — <http://www.kommersant.ru/sf/>

### **7. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКАЯ БАЗА, ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ, ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ И ИНФОРМАЦИОННЫЕ СПРАВОЧНЫЕ СИСТЕМЫ**

Проведение лекционных и практических занятий осуществляется в учебной аудитории, соответствующей по вместимости количеству студентов потока или учебной группы.

Для качественного освоения дисциплины аудитория должна быть укомплектована:

1. Доской, мелом или маркерами.
2. Презентационной техникой для визуализации учебного материала (проектор, экран, ноутбук).

Для самостоятельной работы могут использоваться читальные залы библиотеки.

Программное обеспечение, необходимое для подготовки и проведения занятий: Microsoft Office Professional 2016.

Доступ к информационно-справочным и поисковым системам: 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: <http://нэб.рф/>; Электронно-библиотечная система IPRbooks. URL: <http://www.iprbookshop.ru/>; Электронно-библиотечная система Юрайт. URL: <https://www.biblio-online.ru/>