

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

---

**Факультет Высшая школа финансов и менеджмента**

Кафедра финансового менеджмента, управленческого учета и международных  
стандартов финансовой деятельности

УТВЕРЖДЕНА  
решением кафедры  
Протокол №6 от «07» сентября 2017  
г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**Б1.Б.11 ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА**

направление подготовки  
38.03.02 Менеджмент

направленность (профиль)  
Финансовый менеджмент

квалификация: бакалавр

формы обучения: очно-заочная

Год набора –2018

Москва, 2017 г.

**Автор(ы)–составитель(и):**

к.э.н., доцент кафедры финансового менеджмента, управленческого учета и международных стандартов финансовой деятельности \_\_\_\_\_ Попов С.А..

Заведующий кафедрой финансового менеджмента, управленческого учета и международных стандартов финансовой деятельности

\_\_\_\_\_ д.э.н., профессор Е.Н. Лобанова

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы .....	4
2. Цели и задачи дисциплины (модуля)	
3. Объем и место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы.....	4
4. Содержание и структура дисциплины (модуля).....	5
5. Фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине (модулю).....	6
6. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля).....	15
7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю).....	16
6.1.Основная литература.....	16
6.2. Дополнительная литература.....	16
6.3.Интернет-ресурсы.....	17
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы .....	17

**1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю),  
соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы**

1.1. Дисциплина Б1.Б.11 Основы стратегического менеджмента обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапа:

Таблица 1.

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ОПК ОС -8	Способность демонстрировать знания последних прорывных направлений в менеджменте и связанных с ними революционных открытий, технологий и продуктов	ОПК ОС-8.4	Способность демонстрировать знания революционных открытий, технологий и продуктов в менеджменте
ПК-1	Владение навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры	ПК-1.4	Способность организовать групповую работу на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды
ПК-3	Владение навыками стратегического анализа, направленной на обеспечение конкурентоспособности	ПК-3.2	Владение навыками проведения стратегического анализа

1.2. В результате освоения дисциплины Б1.Б.11 Основы стратегического менеджмента у студентов должны быть сформированы:

Таблица 2.

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта)/ профессиональные действия	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
Стратегическое управление процессами планирования и организации производства на уровне промышленной организации	ОПК ОС -8.4	Способен демонстрировать знания революционных открытий, технологий процессного подхода к управлению Способен выделять (проектировать) ключевые процессы стратегического менеджмента, позволяющие учитывать революционные открытия, технологии и продукты в менеджменте

Стратегическое управление процессами планирования и организации производства на уровне промышленной организации	ПК-1.3	Знает принципы выделения ключевых процессов в организации; Способен предложить методы организации групповой работы Способен организовать командное взаимодействие для решения управленческих задач
Стратегическое управление процессами планирования и организации производства на уровне промышленной организации)	ПК-3.2	Знает классификацию процессов, способы оптимизации и автоматизации при проведении стратегического менеджмента Анализирует и оптимизирует процессы под стратегические цели управления организацией

## 2. Объем и место дисциплины (модуля) в структуре ОП ВО

Дисциплина «Стратегический менеджмент» относится к блоку Б1 «Дисциплины (модули) Код дисциплины Б1.Б.11 Наименование дисциплины Основы стратегического менеджмента, курс 4, семестр 7 учебного плана по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» профиль «Финансовый менеджмент».

Содержание дисциплины служит основой для освоения дисциплин Основы риск-менеджмента, Антикризисный менеджмент и является продолжением дисциплин Теория менеджмента. Общий менеджмент, Теория менеджмента. Теория организации, Управление человеческими ресурсами, Методы принятия управленческих решений.

Общая трудоемкость дисциплины 144/108 часа (4 ЗЕ). Количество академических/ астрономических часов, выделяемых на контактную работу с преподавателем составляет 60/45 часа, из них 36/27 – на лекционные занятия, 24/18 – на практические занятия, на самостоятельную работу обучающихся отводится 48/36 часов.

Формой промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом является экзамен.

## 3. Содержание и структура дисциплины (модуля)

Таблица 3.

№ п/п	Наименование тем (разделов),	Объем дисциплины (модуля), академический/ астрономический час.					Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий			СР	
			Л	ПЗ	КСР		
Тема 1	Что такое стратегия и стратегический менеджмент?	14/10,5	4/3	4/3		6/4,5	О, КР
Тема 2	Стратегический анализ конкретной компании	16/12	6/4,5	4/3		6/4,5	О, КР

№ п/п	Наименование тем (разделов),	Объем дисциплины (модуля), академический/ астрономический час.					Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий			СР	
			Л	ПЗ	КСР		
Тема 3	Разработка стратегии и стратегической конструкции 1-го и 2-го уровня	28/21	14/10,5	4/3		10/7,5	О, КР
Тема 4	Реализация стратегии и стратегической конструкции 1-го и 2-го уровня	18/13,5	6/4,5	4/3		8/6	О, КР
Тема 5	Стратегический контроллинг	14/10,5	2/1,5	4/3		8/6	О, КР
Тема 6	Институционализация современного стратегического менеджмента	18/13,5	4/3	4/3		10/7,5	О, КР
Промежуточная аттестация экзамен		36/27	18/13,5				
Всего:		144/108	36/27	24/18		48/36	

Примечание:

\* – формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), контрольная работа (КР).

#### Содержание дисциплины (модуля)

Таблица 4.

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Содержание тем (разделов)
Тема 1	Что такое стратегия и стратегический менеджмент?	Исходные представления и определения. Схематизация и визуализация стратегического менеджмента. Описание модели актуального стратегического менеджмента.
Тема 2	Стратегический анализ конкретной компании	Специфика стратегического анализа компании. Стратегический анализ внешней и внутренней среды. Анализ конкурентоспособности. Аналитические результаты как основа стратегических решений.
Тема 3	Разработка стратегии и стратегической конструкции 1-го и 2-го уровня	Миссия и видение. Разработка общей стратегии 1-го и 2-го уровня. От стратегии к тактике и общей среднесрочной (долгосрочной) программе. Стратегия

		холдинговой структуры. Динамика развития общей стратегии (стратегической конструкции).
Тема 4	Реализация стратегии и стратегической конструкции 1-го и 2-го уровня	Вместо выполнения стратегического плана - успешная реализация стратегии (стратегической конструкции). Стратегические изменения. Управление изменениями и реализация стратегии.
Тема 5	Стратегический контроллинг	Значение и функции стратегического контроллинга. Стратегический и тактический контроллинг.
Тема 6	Институционализация современного стратегического менеджмента	Проблема эффективного стратегического менеджмента. Организационно-функциональная модель «Комитет и офис управления стратегией». Традиционный стратегический менеджмент и актуальная стратегическая деятельность (стратегирование)

#### **4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и 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 Основы стратегического менеджмента используются следующие методы текущего контроля и успеваемости обучающихся:

- при проведении занятий лекционного типа: опрос
- при проведении занятий семинарского типа: контрольные работы (КР)

**4.1.2. Экзамен проводится с применением следующих средств: письменные ответы на вопросы экзамена**

##### **4.2. Материалы текущего контроля успеваемости.**

###### **Типовые оценочные материалы по теме 1**

###### **Вопросы для опроса**

1. Какие проблемы решает система стратегического менеджмента?
2. Что можно отнести к основным подсистемам и элементам системы стратегического менеджмента?
3. Этапы эволюции теории и практики стратегического менеджмента.
4. Дайте определение системы менеджмента компании.
5. Что является конечной целью системы менеджмента компании?
6. Что понимается под системой стратегического менеджмента компании?
7. Что понимается под конкурентным преимуществом?
8. Перечислить этапы процесса стратегического менеджмента.
9. Перечислить фазы стратегического цикла компании.

## Контрольная работа по разбору кейса «Ижмех» (кейс в приложении №1)

Как вы можете представить эволюцию теории и практики стратегического менеджмента (этапы, краткая характеристика каждого этапа, изменение значения стратегического менеджмента в системе общего менеджмента компании)?

На каком уровне (этапе ранее представленной эволюции) находится стратегический менеджмент Ижевского механического завода (Ижмеха) сегодня (состояние *как есть*). На какой уровень (этап эволюции) можно и нужно поднять стратегический менеджмент Ижмеха за будущий трёхлетний период, т.е. за 2004 – 2006 гг. (состояние *как должно быть*)? Сформулируйте предложения по изменениям действующей модели стратегического менеджмента компании, которые для этого надо осуществить.

### Типовые оценочные материалы по теме 2

#### Вопросы для опроса

1. Что собой представляет ситуационный стратегический анализ внешней среды компании? Для чего он необходим?
2. Какие методы проведения ситуационного стратегического анализа внешней среды компании вы можете назвать?
3. Как вы понимаете системность ситуационного стратегического анализа внешней среды компании?
4. Что понимается под SWOT – анализом?
5. Как следует представлять SWOT – анализ в контексте проведения ситуационного стратегического анализа внешней среды компании?
6. Что собой представляет ситуационный стратегический анализ внутренней среды компании? Для чего он необходим?
7. Какие методы проведения ситуационного стратегического анализа вы можете назвать?
8. Как вы понимаете системность ситуационного стратегического анализа внутренней среды компании?
9. Как следует представлять SNW – анализ как конкретный метод проведения ситуационного стратегического анализа внутренней среды конкретной компании?
10. Что собой представляют базовые типы конкурентных преимуществ по М. Портеру и соответствующие базовые конкурентные стратегии?
11. Как вы можете сформулировать главное правило применения базовых конкурентных стратегий?
12. Как, по вашему мнению, следует представлять цепочку стоимости (ценности) компании и систему стоимости (ценности) компании согласно концепции М. Портера?
13. Как необходимо проводить ситуационный стратегический анализ цепочки стоимости (ценности) конкретной компании? Что должно быть результатом такого анализа?
14. Как необходимо проводить ситуационный стратегический анализ системы стоимости (ценности) конкретной компании? Что должно быть результатом такого анализа?
15. Как вы понимаете следующие термины и соответствующие характеристики ситуационного стратегического анализа конкретной компании: *широта анализа, глубина анализа, полнота анализа*?
16. Что собой представляет общий принцип достаточности для ситуационного стратегического анализа компании? Как, по вашему мнению, следует применять этот принцип в той или иной конкретной ситуации?



17. Можно ли завершающий этап ситуационного стратегического анализа конкретной компании, как соответствующий системный анализ на основе вторичных аналитических данных, проводить методом *SWOT*-анализа? Если да, то как вы понимаете характерные особенности такого анализа?
18. Что должно быть результатом так называемого *особого сводного SWOT*-анализа (конечным результатом каждого ситуационного стратегического анализа компании)?

### **Контрольная работа по разбору кейса «Ижмех» (кейс в приложении №1)**

Каковы основные результаты стратегического SWOT-анализа Ижмеха на 2004 – 2006 гг.?

Каковы основные результаты стратегического SNW-анализа Ижмеха на 2004 – 2006 гг.?

### **Типовые оценочные материалы по теме 3**

#### **Вопросы для опроса**

1. Что понимается под миссией компании? Как вы можете определить миссию компании? Для чего она необходима?
2. Как конкретная миссия связана с другими конкретными основными элементами стратегической конструкции конкретной компании?
3. Что собой представляет стратегическое видение (*Vision*) современной компании? Для чего оно необходимо?
4. Как конкретное видение связано с другими конкретными основными элементами стратегической конструкции конкретной компании?
5. Какие существуют форматы стратегического видения? Как специалисты рекомендуют разрабатывать конкретное видение конкретной компании?
6. Что собой представляет так называемая стратегия достижения целей? Каковы основные элементы такой стратегии? Каким критериям (в идеале) должны соответствовать стратегические цели?
7. В чем, на ваш взгляд, заключаются достоинства и недостатки общей стратегии компании в формате «Стратегия достижения целей» по сравнению с общей стратегией компании в формате «Стратегия конкурентного позиционирования» и «Стратегия инновационного прорыва»?
8. Что собой представляет так называемая стратегия конкурентного позиционирования?
9. Какова структура стратегии конкурентного позиционирования?
10. Как должны быть взаимосвязаны конкретные общие стратегии конкретной компании, разработанные в форматах «Стратегия достижения целей» и «Стратегия конкурентного позиционирования»?
11. В чем должны заключаться преимущества конкретной общей стратегии компании, разработанной в формате «Стратегия конкурентного позиционирования» по сравнению с соответствующей стратегией, разработанной в формате «Стратегия достижения целей»?
12. Что собой представляет так называемая стратегия использования и развития персонала как составляющая особого формата «Стратегия конкурентного позиционирования» общей стратегии компании? Каково значение такой стратегии?
13. Какое значение и почему имеют уже сегодня и будут иметь в ближайшие 5—10 лет стратегические решения по использованию и развитию персонала компании?

14. Как, по вашему мнению, следует представлять финансовое обеспечение и финансовую стратегию в качестве составляющей стратегии конкурентного позиционирования?

**Контрольная работа по разбору кейсов «Ижмех», ПО «Промприбор», «Ford» (кейсы в приложении №1).**

Миссия Ижмеха.

Миссия ПО «Промприбор».

Основные позиции и особенности стратегии конкурентного позиционирования Ижмеха.

Основные позиции и особенности стратегии ПО «Промприбор».

Особенности стратегии компании Ford.

**Типовые оценочные материалы по теме 4**

**Вопросы для опроса**

1. Чем успешная реализация стратегии принципиально отличается от выполнения среднесрочного (долгосрочного) плана?
2. Что собой представляют необходимые условия успешной реализации стратегии?
3. Из каких основных фаз состоит так называемый стратегический цикл? И при этом, из каких основных этапов состоит фаза реализации стратегии?
4. Кратко изложите содержание каждого основного этапа фазы реализации стратегии?
5. Что собой представляют особые ситуационные стратегические изменения первого и второго вида? Как они осуществляются в ходе реализации конкретной стратегии компании? Что, по сути, означает начало осуществления ситуационного стратегического изменения второго вида при реализации конкретной стратегии компании?
6. Как, по вашему мнению, надо представлять алгоритм одинарной и двойной петли научения в контексте реализации конкретной стратегии компании? Сделайте такое представление.
7. Как вы можете определить стратегический переход? Какую роль при стратегических переходах играют стратегические изменения?
8. Как стратегические изменения связаны с конкурентоспособностью и эффективностью деятельности компании?
9. Как вы можете представить ключевые стратегические изменения? Какое они имеют значение для успешной реализации конкретной стратегии компании, в целом — для успешности ее деятельности?
10. Что собой представляют модели *Managing Change* и *Leading Change*? Как (кратко) вы можете представить основные этапы процесса изменений согласно модели *Leading Change* (по Дж. Коттеру)?
11. В чем заключаются принципиальные преимущества модели *Leading Change* по сравнению с *Managing Change*?

**Контрольная работа по разбору кейсов «Ижмех», ПО «Промприбор» (кейсы в приложении №1).**

Ваши предложения по обеспечению успешной реализации стратегии Ижмеха.

Особенности реализации стратегии ПО «Промприбор».

Ваши предложения по обеспечению успешной реализации стратегии ПО «Промприбор».

### **Типовые оценочные материалы по теме 5**

#### **Вопросы для опроса**

1. Что собой представляет стратегический контроллинг? Для чего он нужен?
2. Какие функции стратегического контроллинга вы можете представить? Какие из них считаются наиболее важными?
3. Как стратегический контроллинг соотносится с системой стратегического менеджмента?
4. Чем система стратегического контроллинга компании отличается от системы контроля реализации общей стратегии (стратегической конструкции) компании?
5. Как, по вашему мнению, надо представлять организационно-функциональную модель «Отдел стратегического развития»? В чем заключаются достоинства и недостатки этой модели?
6. Как, по вашему мнению, необходимо представлять организационно-функциональную модель «Комитет и офис управления стратегий»? В чем заключаются достоинства и недостатки этой модели?

#### **Контрольная работа по разбору кейсов «Ижмех», «Bombardier» (кейсы в приложении №1).**

Особенности стратегического контроллинга в Ижмехе.

Особенности стратегического контроллинга в компании Bombardier?

### **Типовые оценочные материалы по теме 6**

#### **Контрольная работа по разбору кейсов «Ижмех», ПО «Промприбор» (кейсы в приложении №1).**

Ваши предложения по корпоративной институционализации стратегической деятельности в Ижмехе.

Ваши предложения по корпоративной институционализации стратегической деятельности в ПО «Промприбор».

### **4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации обучающихся.**

#### **4.3.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы. Показатели и критерии оценивания компетенций с учетом этапа их формирования**

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ОПК ОС -8	Способность демонстрировать знания последних прорывных направлений в менеджменте и связанных с ними революционных открытий, технологий и продуктов	ОПК ОС-8.4	Способность демонстрировать знания революционных открытий, технологий и продуктов в

			менеджменте
ПК-1	Владение навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры	ПК-1.4	Способность организовать групповую работу на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды
ПК-3	Владение навыками стратегического анализа, , направленной на обеспечение конкурентоспособности	ПК-3.2	Владение навыками проведения стратегического анализа

Этап освоения компетенции	Показатели оценивания	Критерии оценивания
ОПК ОС-8.4 Способность демонстрировать знания революционных открытий, технологий и продуктов в менеджменте	Способен демонстрировать знания революционных открытий, технологий процессного подхода к управлению Способен выделять (проектировать) ключевые процессы стратегического менеджмента, позволяющие учитывать революционные открытия, технологии и продукты в менеджменте	Демонстрирует знания революционных открытий, технологий процессного подхода к управлению Выделяет ключевые процессы стратегического менеджмента, позволяющие учитывать революционные открытия, технологии и продукты в менеджменте
ПК-1.4 Способность организовать групповую работу на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды	Знает принципы выделения ключевых процессов в организации; Способен предложить методы организации групповой работы Способен организовать командное взаимодействие для решения управленческих задач	Демонстрирует знание принципов выделения ключевых процессов в организации; Предлагает и обосновывает методы организации групповой работы Организовывает командное взаимодействие для решения управленческих задач
ПК-3.2 Владение навыками проведения стратегического анализа	Знает классификацию процессов, способы оптимизации и автоматизации при проведении стратегического менеджмента Анализирует и оптимизирует процессы под стратегические цели управления организацией	Самостоятельно и верно дает классификацию процессов, способов оптимизации и автоматизации при проведении стратегического менеджмента Проведен анализ и предложены варианты оптимизации процессов под

		стратегические цели управления организацией
--	--	--

#### **4.3.2. Типовые оценочные средства**

##### **Типовые вопросы к экзамену:**

**1.** Как Вы можете представить эволюцию теории и практики стратегического менеджмента (этапы, краткая характеристика каждого этапа, изменение значения стратегического менеджмента в системе общего менеджмента компании)? Особенности современного стратегического менеджмента.

Идентификация конкретной ситуации по критериям периодизации стратегического менеджмента. Рекомендации по стратегическим изменениям.

**2.** Стратегическое управление и конкурентоспособность компании. Теория 5-ти сил конкуренции: суть конкуренции, модель, основные достоинства и недостатки.

Понятия цепочки и системы стоимости (ценности); источники конкурентного преимущества. Основные виды конкурентных преимуществ по М. Портеру. Базовые конкурентные стратегии (БКС), главное правило применения БКС.

**3.** Как Вы можете представить модель современного (актуального) стратегического менеджмента (определение, значение, основные элементы, их взаимосвязанность и взаимозависимость)? Модель стратегического менеджмента и процессы стратегической деятельности по фазам и этапам стратегического цикла.

**4.** Как Вы можете представить особенности ситуационного стратегического анализа компании? Анализ внешней среды компании: определение, значение, специфический SWOT-анализ, PEST-анализ, анализ дальней и ближней среды.

**5.** Как Вы можете представить особенности ситуационного стратегического анализа конкретной компании? Анализ внутренней среды компании: определение, значение, концептуальные подходы, SNW-анализ.

**6.** Что собой представляют базовые типы конкурентных преимуществ по Портеру, а также цепочки и системы стоимости (ценности) компании. Анализ цепочек стоимости (ценности) и обоснование стратегических решений по повышению конкурентоспособности и эффективности.

**7.** Как Вы можете представить миссию компании (определение, значение, возможные форматы)? Взаимосвязи (и взаимное влияние) миссии с другими элементами стратегической конструкции.

**8.** Как Вы можете представить видение компании или обособленного бизнеса: (определение, значение, возможные форматы)? Взаимосвязи (и взаимное влияние) видения с другими элементами стратегической конструкции. Алгоритм разработки и установления видения.

**9.** Как Вы можете представить общую стратегию компании в формате «Стратегия достижения целей» (определение, состав и описание основных составляющих, достоинства и недостатки)? Генеральная цель: варианты задания, варианты показателей. Декомпозиция генеральной цели. Задание целей согласно критерию SMART (SMART + МИР). Стратегические цели и сбалансированная система показателей. Стратегические целевые приоритеты.

**10.** Как Вы можете представить бизнес-стратегию (общую стратегию) компании в формате «Стратегия конкурентного позиционирования»: состав и описание основных составляющих, значение, особые цели, преимущества и недостатки? Продуктивно-маркетинговая стратегия (ПМС) в составе стратегии конкурентного позиционирования: определение, значение, два уровня и два основных формата, алгоритм разработки, формализации и визуализации ПМС второго уровня.

**11.** Как Вы можете представить бизнес-стратегию (общую стратегию) компании в формате «Стратегия конкурентного позиционирования (СКП)»: состав и описание основных составляющих, значение, особые цели, преимущества и недостатки? Алгоритм разработки СКП на основе продуктивно-маркетинговой стратегии: описание, преимущества, форматы и ситуационно-оптимальная динамика реализации различных вариантов алгоритма.

**12.** Как Вы можете представить операционную (производственную) стратегию в составе стратегии конкурентного позиционирования (определение, значение, основные позиции, особые цели)? Почему, по мнению Портера, операционная эффективность – это не стратегия?

**13.** Как Вы можете представить стратегию использования и развития персонала в системе стратегии конкурентного позиционирования (определение, значение, основные позиции, особые цели)? Война за таланты и компетентов. От стратегического управления человеческим ресурсом (SHRM) – к стратегическому менеджменту человеческого капитала (SHCM).

**14.** Как Вы можете представить финансовое обеспечение и финансовую стратегию в системе стратегии конкурентного позиционирования? Финансовая стратегия (определение, значение, основные позиции, особые цели). Финансовые стратегии для различных ситуаций стратегического позиционирования. Гармония производственной и финансовой деятельности в современной компании.

**15.** Как Вы можете представить общую стратегию холдинговой структуры (определение, значение, основные составляющие, особые цели, базовый алгоритм разработки)? Типовые модели. Модель BCG и модель GE/McKinsey. Правило соответствия.

**16.** Что собой представляет реализация стратегии как фаза стратегического цикла (определение, значение, отличия реализации стратегии от выполнения среднесрочного или долгосрочного плана, условия успешной реализации)?

**17.** Как Вы можете представить основные этапы фазы реализации стратегии (содержание и особенности каждого этапа)? Ситуационные стратегические изменения 1-го и 2-го вида. Эффективная реализация стратегии согласно алгоритму одинарной и двойной петли научения.

**17.** Что собой представляют стратегические изменения (определение, отличие от тактических изменений, значение, основные области изменений)? Виды изменений. Ключевые стратегические изменения.

**18.** Как Вы можете представить стратегический контроллинг в системе менеджмента компании (определение, значение, стратегический и тактический контроллинг)? Функции стратегического контроллинга.

**19.** Как Вы можете представить корпоративную институционализацию стратегической деятельности в современной компании (определение, преимущества и недостатки)? Организационно-функциональная модель «Комитет и офис управления стратегией»: описание, задачи и функции, достоинства и недостатки.

#### **Шкала оценивания экзамена**

<b>Критерий оценивания</b>	<b>Оценка (баллы)</b>
Демонстрирует знания революционных открытий, технологий процессного подхода к управлению Выделяет ключевые процессы стратегического менеджмента, позволяющие учитывать революционные открытия, технологии и продукты в менеджменте Демонстрирует знание принципов выделения ключевых процессов в организации; Предлагает и обосновывает методы организации групповой работы Организовывает командное взаимодействие для решения управленческих задач Самостоятельно и верно дает классификацию процессов, способов оптимизации и автоматизации при проведении стратегического менеджмента Проведен анализ и предложены варианты оптимизации процессов под стратегические цели управления организацией	<b>30-40(отлично)</b>
Демонстрирует знания революционных открытий, технологий процессного подхода к управлению Не всегда выделяет ключевые процессы стратегического менеджмента, позволяющие учитывать революционные открытия, технологии и продукты в менеджменте Демонстрирует знание принципов выделения ключевых процессов в организации; Предлагает и обосновывает методы организации групповой работы Организовывает командное взаимодействие для решения управленческих задач Не всегда самостоятельно и верно дает классификацию процессов, способов оптимизации и автоматизации при проведении стратегического менеджмента Проведен анализ и предложены варианты оптимизации процессов под стратегические цели управления организацией	<b>20-30(хорошо)</b>
Не достаточно полно демонстрирует знания революционных открытий, технологий процессного подхода к управлению	<b>10-20 (удовлетворительно)</b>

<p>Не всегда выделяет ключевые процессы стратегического менеджмента, позволяющие учитывать революционные открытия, технологии и продукты в менеджменте</p> <p>Не полно демонстрирует знание принципов выделения ключевых процессов в организации;</p> <p>Предлагает и обосновывает методы организации групповой работы</p> <p>Организовывает командное взаимодействие для решения управленческих задач</p> <p>Не всегда самостоятельно и верно дает классификацию процессов, способов оптимизации и автоматизации при проведении стратегического менеджмента</p> <p>Не способен провести анализ и предложить варианты оптимизации процессов под стратегические цели управления организацией</p>	
Не обнаруживает полученные знания	<b>0-10 (неудовлетворительно)</b>

### Шкала оценивания

Таблица 5.

Наименование темы (раздела)	Средство (метод) оценивания	Критерии оценивания (см. п.4.4.)	Оценка (баллы)
Что такое стратегия и стратегический менеджмент?	Опрос	Ответ на все вопросы	3
	Контрольная работа	Контрольная работа выполнена на 90%	6
Стратегический анализ конкретной компании	Опрос	Ответ на все вопросы	3
	Контрольная работа	Контрольная работа выполнена на 90%	6
Разработка стратегии и стратегической конструкции 1-го и 2-го уровня	Опрос	Ответ на все вопросы	3
	Контрольная работа	Контрольная работа выполнена на 90%	6
Реализация стратегии и стратегической конструкции 1-го и 2-го уровня	Опрос	Ответ на все вопросы	3
	Контрольная работа	Контрольная работа выполнена на 90%	6
Стратегический контроллинг	Опрос	Ответ на все вопросы	3
	Контрольная работа	Контрольная работа выполнена на 90%	6
Институционализация современного стратегического менеджмента	Контрольная работа	Контрольная работа выполнена на 90%	6
Все темы	Активность на занятиях	Активно участвует в обсуждении текущих вопросов изучаемого материала, демонстрирует самостоятельность	9



		суждений, участвует в дискуссиях, регулярно посещает занятия	
Все темы	Экзамен	Ответы на все вопросы	40
ИТОГО			100

Шкала перевода оценки знаний по 100-балльной системе в эквивалент пятибалльной системы приведена в таблице 5.

Таблица 6

#### Шкала перевода оценок

Баллы по 100-балльной системе	Пятибалльная система оценки
85-100 баллов	Отлично (зачет)
70-84 баллов	Хорошо (зачет)
50-69 баллов	Удовлетворительно (зачет)
49 балл и ниже	Неудовлетворительно (незачет)

#### 4.4. Методические материалы

#### Шкала оценивания опроса

№ п/п	Критерии оценивания	Баллы
1	грамотное, связное, логически последовательное изложение ответа на все поставленные вопросы; знание специальной терминологии; умение на практических примерах показать действие теории, объяснить сложные ситуации	3
2	грамотное, связное, логически последовательное изложение ответа на все поставленные вопросы; знание специальной терминологии; умение на практических примерах показать действие теории, объяснить стандартные ситуации	2
3	ответы на большинство поставленных вопросов; не полное знание специальной терминологии; умение видеть связь теории и практики	1
4	безграмотно, несвязно, логически непоследовательные попытки ответить на поставленные вопросы; незнание специальной терминологии; не находить связи теории и практики	0

#### Шкала оценивания активности на занятиях

Активно участвует в обсуждении текущих вопросов изучаемого материала, демонстрирует самостоятельность суждений, участвует в дискуссиях, регулярно посещает занятия	9
Отвечает с помощью наводящих вопросов, не проявляет инициативу во время дискуссии, регулярно посещает занятия	6
Не участвует в обсуждении текущих вопросов изучаемого материала, не проявляет инициативу во время дискуссии, затрудняется ответить на поставленные вопросы, посещает большую часть занятий	3
Не регулярно посещает занятия, не участвует в обсуждении текущих вопросов изучаемого материала, не отвечает на поставленные вопросы	0

### **Критерии оценки выполнения контрольной работы**

Критерии оценки: - соответствие предполагаемым ответам; - правильное использование алгоритма выполнения действий (методики, технологии и т.д.); - логика рассуждений; - неординарность подхода к изложению.		макс 6 баллов
1	выставляется студенту, если он владеет категориальным аппаратом, может привести классификацию факторов явления, ответить на поставленные задачи и проанализировать полученные результаты, отстаивать свою точку зрения, приводя факты;	6 баллов
2	выставляется студенту, если он владеет категориальным аппаратом, может привести классификацию факторов явления, ответить на поставленные вопросы, но не проанализировали полученные ответы;	5 баллов
3	выставляется студенту, если он владеет категориальным аппаратом, отвечает на вопросы контрольной работы с небольшими ошибками;	4 балла
4	выставляется студенту, если он не владеет перечисленными навыками	0 баллов

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

### **Методические рекомендации по проведению опроса**

Опрос проводится устно и включает в себя вопросы не только на знание, но и на понимание теоретического материала, а также вопросы, позволяющие понять, может ли студент применять полученные теоретические знания на практике.

До проведения опроса преподаватель может предоставить обучающимся перечень конкретных вопросов, которые будут заданы в ходе опроса или же порекомендовать необходимую для подготовки к опросу литературу, которую студентам надо будет изучить самостоятельно.

По окончании опроса преподаватель подводит итоги опроса и выставляет соответствующие баллы.

### **Методические рекомендации по выполнению контрольных письменных работ**

Контрольная письменная работа - средство, позволяющее оценить умение обучающегося письменно излагать суть поставленной проблемы, самостоятельно проводить анализ этой проблемы с использованием концепций и аналитического инструментария, делать выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленному заданию.

Основные задачи выполняемой работы:

- 1) закрепление полученных ранее теоретических знаний;
- 2) выработка навыков самостоятельной работы;
- 3) выяснение подготовленности студента к будущей практической работе;

Весь процесс написания контрольной работы можно условно разделить на следующие этапы:

- а) составление предварительного плана работы;
- б) сбор научной информации, изучение литературы;
- в) анализ составных частей проблемы, изложение темы;
- г) обработка материала в целом.

Подготовку контрольной работы следует начинать с повторения соответствующего раздела учебника, учебных пособий по данной теме и конспектов лекций, прочитанных ранее. После выбора темы необходимо составить план работы.

### **Порядок выполнения контрольной работы**

Контрольная работа излагается логически последовательно, грамотно и разборчиво.

Введение должно быть кратким. В нём необходимо отметить предмет исследования, цель и задачи. Изложение каждого вопроса необходимо начать с написания заголовка, соответствующему оглавлению, который должен отражать содержание текста. Заголовки от текста следует отделять интервалами. Каждый заголовок обязательно должен предшествовать непосредственно своему тексту. В том случае, когда на очередной странице остаётся место только для заголовка и нет места ни для одной строчки текста, заголовки нужно писать на следующей странице.

Излагая вопрос, каждый новый смысловой абзац необходимо начать с красной строки. Закончить изложение вопроса следует выводом, итогом по содержанию данного раздела.

Изложение содержания всей контрольной работы должно быть завершено заключением, в котором необходимо дать выводы по написанию работы в целом.

Страницы контрольной работы должны иметь нумерацию (сквозной). Номер страницы ставится вверху в правом углу. На титульном листе номер страницы не ставится. Оптимальный объём контрольной работы 3-5 страниц машинописного текста (размер шрифта 12-14) через полуторный интервал на стандартных листах формата А-4, поля: верхнее –15 мм, нижнее –15мм, левое –25мм, правое –10мм.

В тексте контрольной работы не допускается произвольное сокращение слов (кроме общепринятых).

По всем возникшим вопросам студенту следует обращаться за консультацией преподавателю. Срок выполнения контрольных работ определяется преподавателем и они должны быть сданы не позднее, чем за неделю до экзамена. По результатам проверки контрольная работа оценивается на 0-6 баллов. В случае отрицательной оценки, студент должен ознакомиться с замечаниями и, устранив недостатки, повторно сдать работу на проверку.

### **Требования к организации самостоятельной работы студентов при подготовке к аудиторным занятиям**

#### ***Подготовка к лекциям***

Главное в период подготовки к лекционным занятиям – научиться методам самостоятельного умственного труда, сознательно развивать свои творческие способности и овладевать навыками творческой работы. Для этого необходимо строго соблюдать дисциплину учебы и поведения. Четкое планирование своего рабочего времени и отдыха является необходимым условием для успешной самостоятельной работы. В основу его нужно положить рабочие программы изучаемых в семестре дисциплин.

Ежедневной учебной работе студенту следует уделять 9–10 часов своего времени, т.е. при шести часах аудиторных занятий самостоятельной работе необходимо отводить 3–4 часа. Каждому студенту следует составлять еженедельный и семестровый планы работы, а также план на каждый рабочий день. С вечера всегда надо распределять работу на завтрашний день. В конце каждого дня целесообразно подводить итог работы: тщательно проверить, все ли выполнено по намеченному плану, не было ли каких-либо отступлений, а если были, по какой причине это произошло. Нужно осуществлять самоконтроль, который является необходимым условием успешной учебы. Если что-то осталось невыполненным, необходимо изыскать время для завершения этой части работы, не уменьшая объема недельного плана.

#### ***2. Самостоятельная работа на лекции.***

Слушание и запись лекций – сложный вид вузовской аудиторной работы. Внимательное слушание и конспектирование лекций предполагает интенсивную умственную деятельность студента. Краткие записи лекций, их конспектирование помогает усвоить учебный материал. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное, основное и сделано это самим студентом. Не надо стремиться записать дословно всю лекцию. Такое «конспектирование» приносит больше вреда, чем пользы. Запись лекций рекомендуется вести по возможности собственными формулировками. 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. Лучше если они будут собственными, чтобы не приходилось просить их у однокурсников и тем самым не отвлекать их во время лекции. Целесообразно разработать собственную «маркографию» (значки, символы), сокращения слов. Не лишним будет и изучение основ стенографии. Работая над конспектом лекций, всегда необходимо использовать не только учебник, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор. Именно такая серьезная, кропотливая работа с лекционным материалом позволит глубоко овладеть знаниями.

#### ***3. Подготовка к семинарским занятиям.***

Подготовку к каждому семинарскому занятию каждый студент должен начать с ознакомления с планом семинарского занятия, который отражает содержание предложенной темы. Тщательное продумывание и изучение вопросов плана основывается на проработке текущего материала лекции, а затем изучения обязательной и

дополнительной литературы, рекомендованную к данной теме. На основе индивидуальных предпочтений студенту необходимо самостоятельно выбрать тему доклада по проблеме семинара и по возможности подготовить по нему презентацию. Если программой дисциплины предусмотрено выполнение практического задания, то его необходимо выполнить с учетом предложенной инструкции (устно или 10 письменно). Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса. Результат такой работы должен проявиться в способности студента свободно ответить на теоретические вопросы семинара, его выступлении и участии в коллективном обсуждении вопросов изучаемой темы, правильном выполнении практических заданий и контрольных работ. Структура семинара В зависимости от содержания и количества отведенного времени на изучение каждой темы семинарское занятие может состоять из четырех-пяти частей:

1. Обсуждение теоретических вопросов, определенных программой дисциплины.
2. Доклад и/ или выступление с презентациями по проблеме семинара.
3. Обсуждение выступлений по теме – дискуссия.
4. Выполнение практического задания с последующим разбором полученных результатов или обсуждение практического задания, выполненного дома, если это предусмотрено программой.
5. Подведение итогов занятия.

Первая часть – обсуждение теоретических вопросов - проводится в виде фронтальной беседы со всей группой и включает выборочную проверку преподавателем теоретических знаний студентов. Примерная продолжительность — до 15 минут. Вторая часть — выступление студентов с докладами, которые должны сопровождаться презентациями с целью усиления наглядности восприятия, по одному из вопросов семинарского занятия. Обязательный элемент доклада – представление и анализ статистических данных, обоснование социальных последствий любого экономического факта, явления или процесса. Примерная продолжительность — 20-25 минут.

После докладов следует их обсуждение – дискуссия. В ходе этого этапа семинарского занятия могут быть заданы уточняющие вопросы к докладчикам. Примерная продолжительность – до 15-20 минут. Если программой предусмотрено выполнение практического задания в рамках конкретной темы, то преподавателями определяется его содержание и дается время на его выполнение, а затем идет обсуждение результатов. Если практическое задание должно было быть выполнено дома, то на семинарском занятии преподаватель проверяет его выполнение (устно или письменно). Примерная продолжительность – 15-20 минут.

Подведением итогов заканчивается семинарское занятие. Студентам должны быть объявлены оценки за работу и даны их четкие обоснования. Примерная продолжительность — 5 минут.

#### ***4. Работа с литературными источниками***

В процессе подготовки к семинарским занятиям, студентам необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной учебно-методической (а также научной и популярной) литературы. Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у студентов свое отношение к конкретной проблеме. Более глубокому раскрытию вопросов способствует знакомство с дополнительной литературой, рекомендованной преподавателем по каждой теме семинарского или практического занятия, что позволяет студентам проявить свою индивидуальность в рамках выступления на данных занятиях, выявить широкий спектр мнений по изучаемой проблеме.

**6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)**

**6.1 Основная литература:**

1. Новичков В.И., Дембовский В.Р., Виноградова И.М. Стратегический менеджмент. М.: Дашков и К. 2016 <http://www.iprbookshop.ru/60334.html>
2. Попов С.А. Актуальный стратегический менеджмент. М.: ЮРАЙТ, 2017. <http://www.biblio-online.ru/viewer/DBE70720-9A58-4122-88AE-AEAF1C2750AF#page/1>
3. Портер М. Международная конкуренция: Пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2017 <http://www.iprbookshop.ru/58559.html>

**6.2 Дополнительная литература**

1. Лапыгин Ю.Н., Лапыгин Д.Ю. Стратегический менеджмент-2014. [Издательство Лань - Lan Publishing \(Экономика и менеджмент - Economics and Management\) 2016](http://www.biblio-online.ru/viewer/DBE70720-9A58-4122-88AE-AEAF1C2750AF#page/1)
2. Лимитовский М.А., Лобанова Е.Н., Минасян В.Б., Паламарчук В.П., Корпоративный финансовый менеджмент, М.: Юрайт, 2017, [http://www.biblio-online.ru/thematic/?56&id=urait.content.9791AEF7-E742-460D-8AAF-53116370FBCB&type=c\\_pub](http://www.biblio-online.ru/thematic/?56&id=urait.content.9791AEF7-E742-460D-8AAF-53116370FBCB&type=c_pub)
3. Фомичев А.Н. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учебник для вузов/ А.Н. Фомичев— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2016.— 468 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/24817.html>.— ЭБС «IPRbooks»
4. Эшуорт Г., Джеймс П. Менеджмент, основанный на ценности (Value-based management): Пер. с англ. М.: ИНФРА-М.

**6.3 Интернет-ресурсы:**

[Секреты клиентоориентированности/](#) Зинкевич А., 2013.

Путешествие в Интернете по общей теме «Стратегии, Стратегический менеджмент и Стратегическое лидерство» можно начать, например, с посещения следующего ряда сайтов и интернет-порталов.

[www.e-xecutive.ru](http://www.e-xecutive.ru)

Огромный по своим информационным ресурсам источник. Портал уникален не только как электронное СМИ, но и как активное средство общения специалистов. «Сообщество менеджеров E-xecutive» – это активно действующее, широкое и свободное онлайн-сообщество российских менеджеров и других профессионалов, связанных с бизнесом.

Информация по стратегическим, тактическим, маркетинговым, финансовым и другим аспектам реального бизнеса.

Справочники компаний, профессий, уровней зарплат и т.д.; т.е. в целом – представлены сведения практически по всем вопросам общей темы «Человеческие ресурсы современного бизнеса». Дискуссии по широкому кругу актуальных проблем бизнеса, развития бизнес-образования и его эффективности; конкретные ситуации российской бизнес-практики и т.д.

[www.ecsocman.edu.ru](http://www.ecsocman.edu.ru)

*Образовательный портал*, представляющий большой объем информационных ресурсов, преимущественно по направлениям: менеджмент, экономика, социология.

[www.cfin.ru](http://www.cfin.ru)

Статьи по менеджменту, маркетингу и экономике. Ссылки на соответствующие интернет-сайты и неэлектронные источники.

[www.aup.ru](http://www.aup.ru)

Информация по менеджменту, маркетингу и экономике. Примеры бизнес-планов и корпоративных документов. Некоторые результаты и описания маркетинговых исследований.

[www.mag.innov.ru](http://www.mag.innov.ru)

Представлена электронная версия журнала «Инновации». Статьи о различных направлениях и аспектах инновационной деятельности. Полезные сведения по экономике и маркетингу инноваций, юридическим аспектам интеллектуальной собственности.

**Список нормативных правовых документов (при необходимости):**

ГК РФ (последняя редакция).

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

Занятия проводятся в учебных аудиториях, оснащенных рабочим местом преподавателя (стол, стул, кафедра), рабочими местами студентов (столы, стулья) по количеству студентов, доской меловой или белой для написания маркерами или флипчартом для бумаги большого формата, маркерами (красный, черный, зеленый, синий), губкой для досок, оборудованием для показа презентаций и слайдов (компьютер, проектор, экран).

Используется следующее программное обеспечение:

Microsoft Windows 10 LTSC 1607

Количество 2607

Правообладатель Microsoft Corporation

Дата покупки / продления 06.12.2016

Контракт 59/07-16/0373100037616000052-0008121-03

Продавец ООО «ЛАНИТ-Интеграция»

Покупатель РАНХиГС

Дата окончания 31.12.2017

Срок подписки 1 год / 3 года

Microsoft Office Professional 2016

Количество 2607

Правообладатель Microsoft Corporation

Дата покупки / продления 06.12.2016

Контракт 59/07-16/0373100037616000052-0008121-03

Продавец ООО «ЛАНИТ-Интеграция»

Покупатель РАНХиГС

Дата окончания 31.12.2017  
Срок подписки 1 год / 3 года

Acrobat Professional AcademicEdition License Russian  
Multiple Platforms (Adobe, 65258631AE01A00)

Количество 50

Правообладатель Adobe

Дата покупки / продления 03.04.2017

Контракт #15/08-17

Продавец SoftLine

Покупатель РАНХиГС

Дата окончания 03.04.2018