

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

---

**ИНСТИТУТ ОТРАСЛЕВОГО МЕНЕДЖМЕНТА  
Факультет Гостиничного и ресторанного бизнеса  
Кафедра Менеджмента в индустрии гостеприимства**

УТВЕРЖДЕНА  
решением кафедры Менеджмента  
в индустрии гостеприимства  
Протокол от «17» мая 2017 г.  
№ 9

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**Б1.Б.1 СОВРЕМЕННЫЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ**

---

направление подготовки  
38.04.02 – Менеджмент  
направленность (профиль) "Управление предпринимательской деятельностью в индустрии  
гостеприимства"

Квалификация  
Магистр

Форма обучения  
Очная

Год набора 2016

Москва, 2017 г.

**Авторы–составители:**

Чарыева М.О., д.э.н.

Заведующий кафедрой

Менеджмент в индустрии гостеприимства \_\_\_\_\_

## **СОДЕРЖАНИЕ**

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы
2. Объем дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических или астрономических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся и место дисциплины в структуре образовательной программы
3. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических или астрономических часов и видов учебных занятий и структура дисциплины
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины
6. Основная и дополнительная учебная литература, необходимая для освоения дисциплины (модуля), ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине
7. Материально-техническая база, информационные технологии, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)

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

1.1. Дисциплина Б1.Б.1 «Современный стратегический анализ» обеспечивает овладение следующей компетенцией с учетом этапа:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
УК ОС-1	Способность применять критический анализ и системный подход для решений профессиональных задач	УК ОС-1.1.1	Способность к внедрению и использованию инновационных стратегических методик в процессе управления предприятием в конкурентной среде

1.2.В результате освоения дисциплины Б1.Б.1 «Современный стратегический анализ» у студентов должны быть сформированы:

Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
УК ОС-1.1.1	<p><b>на уровне знаний:</b> теория и практика стратегического управления социально-экономическими системами на разных уровнях хозяйствования; категориально-понятийный аппарат науки стратегического управления; основные виды стратегий; методы формирования и реализации стратегий</p> <p><b>на уровне умений:</b> разрабатывать стратегию предприятия; ориентироваться в многообразии факторов внешней и внутренней среды организации; адекватно оценивать возможности и перспективы развития организации</p> <p><b>на уровне навыков:</b> навыки проведения swot-анализа, pest-анализа, конкурентного анализа среды; владеть навыками анализа взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний.</p>

## 2. Объем дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических или астрономических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся и место дисциплины в структуре образовательной программы

### Объем дисциплины

Вид учебных занятий и самостоятельная работа		Объем дисциплины, час.	
		Всего	Семестр
			1
Очная форма обучения			
Контактная работа обучающихся с преподавателем, в том числе:		28	28
лекционного типа (Л)		8	8
лабораторные работы (практикумы) (ЛР)			
практического (семинарского) типа (ПЗ)		20	20
Самостоятельная работа обучающихся (СР)		44	44
Промежуточная аттестация	форма	Зачет	Зачет
	час.		
Общая трудоемкость (час. / з.е.)		72/2	72/2

### Место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина Б1.Б.1 «Современный стратегический анализ» изучается в 1 семестре очной формы обучения в соответствии с учебным планом, общая трудоемкость дисциплины – 2 зачетные единицы.

Освоение дисциплины Б1.Б.1 «Современный стратегический анализ» опирается на теоретические и практические знания в области межличностных коммуникаций, социальной психологии, общей теории менеджмента, математики, статистики, информационных технологий в менеджменте, а также на приобретенные ранее умения и навыки организовывать работу организации, координировать взаимоотношения внутри малой группы.

### 3. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий и структура дисциплины

#### Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем	Объем дисциплины, час.						Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Тема 1	Общая характеристика стратегического менеджмента.	8			2		6	О, ДЗ
Тема 2	Стратегический анализ внешней и внутренней среды организации	10	2		2		6	О, Т
Тема 3	Формирование целевых ориентиров развития организации	10	2		2		6	О
Тема 4	Основные стратегии организации	12			4		8	Д, ДЗ
Тема 5	Портфельный анализ диверсифицированных организаций	10	2		2		6	Т
Тема 6	Соответствие стратегии и внешней среды	10			4		6	О
Тема 7	Управление реализацией стратегии.	12	2		4		6	Э
Промежуточная аттестация								Зачет
Всего:		72	8		20		44	

Примечание:

\* Формы текущего контроля: опрос (О), эссе (Э), коллоквиум (К), домашнее задание (ДЗ), тестирование (Т), задание (З), реферат (Р), рубежный контроль (РК), дискуссии (Д).

### Содержание дисциплины

#### Тема 1. Общая характеристика стратегического менеджмента.

Технократический и предпринимательский стили управления: основные черты, сравнение по важным характеристикам, сочетаемость с принципами стратегического менеджмента.

Понятие и сущность стратегического менеджмента: определение стратегического менеджмента, сравнение оперативного и стратегического управления, текущие и стратегические причины несоответствия между организацией ее внешней средой.

Принципы, преимущества и проблемы стратегического менеджмента. Понятие стратегии: традиционное и современное понимание.

Этапы развития стратегического менеджмента.

Виды стратегического менеджмента: управление путем ранжирования стратегических задач, управление по «слабым сигналам», управление в условиях стратегических неожиданностей.

## **Тема 2. Стратегический анализ внешней и внутренней среды организации.**

Факторы внешней среды: экономические, политические, технологические, социальные, отраслевые. Направления анализа внешней среды.

Модель пяти сил конкуренции: внутриотраслевое соперничество, возможность появления новых конкурентов, товары - аналоги из других отраслей, способность поставщиков диктовать свои условия, способность покупателей диктовать свои условия.

Карта стратегических групп: понятие стратегической группы конкуренции, алгоритм построения карты, требования к используемым переменным.

Управленческое обследование внутренней среды организации: маркетинг, финансы, технология, персонал, менеджмент.

## **Тема 3. Формирование целевых ориентиров развития организации.**

Видение и миссия организации: понятие, значение, требования к формулировке.

Цели организации. Требования к целям организации.

Характеристика «стратегической пирамиды»: корпоративная, деловая и функциональная стратегии.

## **Тема 4. Основные стратегии организации.**

Общие стратегические альтернативы: ограниченный рост, рост, сокращение, сочетание.

Стратегическая модель Портера: стратегии преимущества по издержкам, дифференциации и концентрации.

Стратегии концентрированного роста: более глубокое проникновение на рынок, развитие рынка, разработка товара.

Стратегии интегрированного роста: горизонтальная интеграция, вертикальная интеграция (прогрессивная и регрессивная).

Стратегии диверсифицированного роста: стратегии связанной и несвязанной диверсификации.

## **Тема 5. Портфельный анализ диверсифицированных организаций.**

Анализ «разрыва». Анализ динамики издержек и кривая опыта. Матрица Бостонской консультационной группы. Модифицированная матрица Бостонской консультационной группы. Сравнение привлекательности отрасли и конкурентоспособности: матрица Дженерал - Электрик / Мак - Кинси.

## **Тема 6. Соответствие стратегии и внешней среды.**

Стратегии в новых отраслях. Стратегии в зрелых отраслях. Стратегии в отраслях в состоянии стагнации или спада. Стратегии в раздробленных отраслях.

Стратегии фирм - лидеров. Стратегии фирм, находящихся на вторых ролях. Стратегии для слабого бизнеса.

## **Тема 7. Управление реализацией стратегии.**

Система управления реализацией стратегии: организационная структура, организационная культура, бюджеты, политики и процедуры, вознаграждения, преодоление сопротивления изменениям, стратегический контроль. Организационная структура как область стратегических изменений. Организационная культура как область стратегических изменений. Разработка систем поощрения, поддерживающих стратегию. Сопротивление стратегическим изменениям в организации. Стратегический контроль и регулирование.

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

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

###### **4.1.1. В ходе реализации дисциплины Б1.Б.1 «Современный стратегический анализ» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:**

– при проведении занятий лекционного типа:

при чтении лекций используется объяснительно-иллюстративный метод с элементами проблемного изложения учебной информации (монологической, диалогической или эвристической);

– при проведении занятий семинарского типа:

опрос, тестирование, эссе, практические задания;

- при проведении промежуточной аттестации:

ответ на вопросы билета и практическое задание.

###### **4.1.2. Зачет проводится в виде устного опроса.**

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

###### **Темы эссе**

1. Стратегические преимущества и стратегический потенциал российских предприятий.
2. Стратегический потенциал фирмы (на примере конкретного предприятия).
3. Стратегические преимущества фирмы (на примере конкретного предприятия).
4. Проблемы формирования видения, миссии и философии российских предприятий.
5. Миссия и корпоративная культура российской фирмы или организации (малое предприятие, банк, холдинг, ВУЗ и др.)
6. Какими мне представляются идеальное будущее и видение современного экономического ВУЗа
7. Как согласовать внутрифирменные интересы различных групп.
8. Особенности стратегий развития и поведения акционированных, конверсионных, малых предприятий
9. Особенности проникновения на российский рынок фирм, реализующих стратегии глобализации.
10. Виды и особенности стратегических интеграционных соглашений фирм на российском рынке
11. Виды и особенности стратегий диверсификации, их роль в решении проблем реструктуризации и развития российских предприятий.
12. Анализ оригинальных предпринимательских идей и стратегических решений.

###### **Темы для дискуссий по дисциплине «Стратегический менеджмент»**

1. Принято считать, что Россия отстает от передовых стран в области теории и практики стратегического менеджмента. Какие причины отставания развития теории и практики

управления в России? Как вы считаете, Россия должна использовать зарубежный опыт в области стратегического управления или пойти по собственному, отличному от остальных стран пути развития менеджмента?

- 2 Оценка уровня конкурентоспособности организации.
- 3 Оценка стратегического потенциала организации.
- 4 Процесс разработки корпоративной стратегии на предприятии.
- 5 Формирование сбытовой стратегии фирмы.
- 6 Оценка уровня эффективности стратегического планирования на предприятии.
- 7 Стратегическое планирование маркетинговой деятельности.
- 8 Стратегия делового сотрудничества предприятия с другими хозяйствующими субъектами.
- 9 Разработка продуктовой стратегии предприятия.
- 10 Разработка производственной стратегии предприятия.
- 11 Разработка конкурентной стратегии предприятия на основе анализа его сильных и слабых сторон.
- 12 Разработка конкурентной стратегии предприятия на основе анализа динамики издержек.
- 13 Применение портфельных моделей для выбора и анализа стратегии организации.
- 14 Разработка стратегии для бизнес-единицы компании.
- 15 Недобросовестные методы реализации конкурентной стратегии.
- 16 Финансовая стратегия предприятия: содержание и процедуры формирования.
- 17 Особенности формирования и реализации кадровой стратегии.
- 18 Роль миссии и целей в выборе стратегии дальнейшего развития организации.
- 19 Разработка структуры управления организацией, ориентированной на решение стратегических задач.
- 20 Применение инструментов стратегического анализа для разработки стратегии предприятия.
- 21 Стратегический анализ общей ситуации в отрасли и конкуренции в ней.
- 22 Подходы к определению источников конкурентных преимуществ организации.
- 23 Разработка стратегии на основе обеспечения конкурентных преимуществ.
- 24 Ключевые факторы успеха в конкурентной борьбе и их роль в разработке стратегии.
- 25 Ресурсы и ключевые компетенции компании как основа стратегии.
- 26 Основные типы конкурентных преимуществ и стратегий бизнеса.
- 27 Стратегический анализ диверсифицированной компании.
- 28 Разработка рекламных стратегий компании.
- 29 Применение инструментария стратегического анализа к разработке стратегии организации.
- 30 Оценка стратегических альтернатив и выбор стратегии.
- 31 Стратегический анализ потребителей и конкурентов организации.
- 32 Роль информации в стратегическом планировании деятельности организации.
- 33 Стиль конкурентной активности в стратегии предприятия.
- 34 Управление реализацией стратегии предприятия.
- 35 Организационная культура как фактор реализации стратегии.
- 36 Взаимосвязь основных функциональных стратегий организации.
- 37 Роль стратегических альянсов в современной экономике.

### **Вопросы для опроса**

1. Современные школы стратегического управления (на выбор)
2. Развитие теории и практики стратегического управления в России. Анализ проблем становления стратегического менеджмента в России
3. Анализ современных тенденций развития менеджмента



4. Особенности российского стратегического менеджмента на конкретном примере
5. Стратегический менеджмент в некоммерческой сфере
6. Система стратегического управления: элементы, внутреннее и внешнее взаимодействия, классификационная принадлежность, особенности системы (конкретный или гипотетический пример)
7. СССР – это была «закрытая» или «открытая» система управления?
8. Влияние внешних факторов на систему стратегического управления
9. Законы социального стратегического управления
10. Современные принципы стратегического управления
11. Принципы управления в авторитарных системах стратегического управления
12. Принципы управления в демократических системах стратегического управления
13. Основные виды стратегического управления
14. Централизованное управление как вид стратегического управления (на примере)
15. Децентрализованное управление как вид управления (на примере)
16. Общие функции стратегического управления
17. Специальные функции стратегического управления (с примерами)
18. Интегрирующие функции стратегического управления
19. Миссия как элемент планирования (с примером)
20. Формы и методы мотивации в современных стратегических организациях
21. Современные методы стратегического контроля
22. Влияние внешней среды на организацию (с примерами)
23. Внутренняя среда организации (с примерами)
24. Жизненный цикл организации (с примерами)
25. Частные организации как объект стратегического управления (с примером)
26. Государственные (или муниципальные) организации как объект стратегического управления (с примером)
27. Коммерческие организации как объект стратегического управления (с примером)
28. Некоммерческие организации как объект стратегического управления (с примером)
29. Современные структуры стратегического управления (с примерами)

### **Примеры практических заданий по темам**

*Задание 1.* Основная продукция предприятия выпускается 10 лет, но спрос остается стабильным и оснований тревожиться нет. Следует ли полностью переходить к выпуску новой модели, которая уже прошла испытания и готова к запуску в серию?

*Задание 2.* Фирма, действующая в отрасли, где кроме нее имеются другие крупные компании, планирует купить на аукционе предприятие, выпускающее 10% продукции отрасли. Остальные три компании добиваются того же. Какова должна быть стратегия по отношению к конкурентам? Какие ситуационные решения следует предусмотреть? В какой момент приводить их в действие?

*Задание 3.* Чтобы победить в конкуренции, фирма разработала новую стратегию. Может ли она реализовывать ее, ориентируясь только на существующий потенциал?

*Задание 4.* Местная фирма производит шины для автомобилей. Выход иностранной компании на рынок изменяет условия конкуренции. Иностранная фирма обладает определенным опытом и ресурсами, привносит новые элементы в конкуренцию. Что делать местной фирме в этой ситуации?

## Примерные тесты

### I вариант

1. Критерии успешной стратегии  
**соответствие среде**  
**конкурентное преимущество**  
**эффективность**  
полнота охвата всех ключевых аспектов деятельности  
внутренняя согласованность составляющих  
допустимая степень риска  
гибкость
2. Стратегия управления персоналом относится к ... стратегиям:  
**функциональным**  
базовым  
корпоративным  
отраслевым
3. Классификационные признаки систематизации стратегий  
**стадия жизненного цикла отрасли**  
**относительная сила отраслевой позиции организации**  
организационная структура управления  
**степень агрессивности поведения организации в конкурентной борьбе**  
**базовая концепция достижения конкурентных преимуществ**  
уровень принятия решений  
все перечисленные  
правильных ответов нет
4. Базовые стратегии:  
**стратегия роста**  
**стратегия сокращения**  
стратегия достижения конкурентных преимуществ  
**комбинированная стратегия**  
стратегия лидера
5. Критерии действительно эффективной стратегии фирмы:  
**ментальная правильность выбираемой (разрабатываемой) стратегии**  
**ситуационность**  
**уникальность**  
**будущая неопределенность как стратегическая возможность**  
**гибкая адекватность**  
системность  
взаимодополняемость
6. Стратегия конкурентного поведения последователя за лидером предполагает ...  
активную атаку на лидера  
ведение интенсивной конкурентной борьбы  
реализацию стратегий инноваций  
**охрану своей доли рынка, удержание своих клиентов**

7. Основные области выработки стратегии поведения фирмы на рынке:  
**лидерство в минимизации издержек**  
стратегии поведения в конкурентной среде  
**специализация в производстве продукции**  
**фиксирование определенного сегмента рынка и концентрация усилий фирмы на этом рыночном сегменте**
8. Интегрированный рост организации предполагает ...  
развитие продукта (его совершенствование или создание нового)  
реализацию технологически новой продукции на существующих рынках  
реализацию технологически новой продукции на новых рынках  
**получение в собственность и установление контроля за поставщиками, либо за сбытовой сетью, либо за конкурентами**
9. Стратегия минимизации издержек (лидерства по издержкам) нацелена на ...  
**обеспечение более низких системных издержек на товар по сравнению с конкурентами**  
приданию продукту-товару отличительных свойств, которые важны для покупателя и которые отличают данный товар от предложений конкурентов  
наем и тренинг такого персонала, который работает с клиентами более эффективно, чем персонал конкурентов  
более выгодного имиджа организации, рекламной марки продукта (то есть брэнда)
10. Организационные уровни пирамиды разработки стратегии для диверсифицированной компании:  
**корпоративный**  
**бизнес-стратегии**  
**функциональные стратегии**  
операционные стратегии  
все перечисленные  
правильных ответов нет
11. Выделите наиболее значимые факторы, влияющие на стратегию компании:  
экономические, социальные, политические, юридические, экологические  
**условия конкуренции, общая привлекательность отрасли**  
возможности и угрозы  
**общие ценности и корпоративная культура**  
личные амбиции, этические принципы высшего руководства компании  
**сильные и слабые стороны компании, компетенции и конкурентные возможности**  
все перечисленные  
правильных ответов нет
12. Организационные уровни пирамиды разработки стратегии для однопрофильной компании:  
корпоративный  
**бизнес-стратегии**  
высший уровень иерархии  
**функциональные стратегии (НИОКР, производство, маркетинг, финансы, персонал и др.)**  
средний уровень иерархии;  
**операционные стратегии**  
низший уровень иерархии

## II вариант

1. Конкурентные преимущества, связанные с наличием дешевой рабочей силы, доступностью источников сырья, относятся к конкурентным преимуществам ... ранга.  
высокого  
**низкого**  
среднего
2. Конкуренция между городами возникает по поводу ...  
привлечения квалифицированных кадров  
привлечения капиталов  
**привлечения капиталов и кадров**  
продажи продукции, производимой на территории данных городов
3. Центральная компетенция — это ...  
компетенция чиновников центральных министерств и ведомств  
компетенция управленческого персонала фирмы  
компетенция организации в целом в области производства и реализации продукции  
**уникальная способность организации осуществлять те или иные функции наилучшим способом**
4. К какой составляющей SWOT-анализа относится следующий набор показателей, характеризующих положение фирмы?  
**сильные стороны**  
**слабые стороны**  
возможности  
угрозы
5. Процесс комплексного анализа внутренних ресурсов и возможностей предприятия, направленный на оценку текущего состояния бизнеса, его сильных и слабых сторон, выявление стратегических проблем – это ...  
STEP – анализ  
SWOT- анализ  
**управленческий анализ»**  
проблемный анализ
6. SWOT-анализ происходит на ... ступени ситуационного анализа.  
1-й  
**2-й**  
3-й  
4-й  
5-й
7. Форма представления результатов ситуационного анализа включает:  
мнения специалистов  
**анализ конкурентной силы**  
таблица профиля среды организации  
**главные стратегические действия (проблемы), которые компания должна учесть**  
**индикаторы стратегической деятельности**  
публикации по проблемам организации  
**заключение относительно конкурентной позиции +**

матрица «Внутренние сильные стороны – внутренние слабости, внешние благоприятные возможности – внешние угрозы»

8. Принцип, позволяющий исключить из рассмотрения факторы внутренней среды предприятия, не оказывающие влияния на его взаимоотношения с внешней средой  
«Бритва Якокка»  
«Бритва Оттава»  
**«Бритва Оккама»**  
«Бритва Джилетт»
9. Основные виды деятельности в цепочке ценностей:  
**материально-техническое обеспечение**  
**продажи**  
**закупки**  
управление людскими ресурсами  
**производство**  
коммуникации  
анализ конкурентоспособности
10. Факторы, определяющие конкурентную силу поставщика организации  
**уровень специализации поставщика**  
**концентрированность поставщика на работе с конкретными клиентами**  
темпы инфляции и нормы налогообложения  
последовательность в разработке продуктов  
рост доходов ниже среднего
11. Характеристики корневых компетенций фирмы:  
**они должны предоставлять возможность создавать особую ценность для потребителя**  
**их сложно воспроизвести фирмам-конкурентам**  
**они могут быть применены к действиям фирмы на различных рынках**  
это знания, умения и положение фирмы на рынке  
это совокупность определенных ключевых факторов успеха  
все перечисленные  
правильных ответов нет
12. Элементы интегральной модели организации, по мнению Д. Бодди и Р. Пэйтона, не подходящие к формированию внутренней среды организации:  
цели  
бизнес-процессы  
технология  
люди  
**миссия**  
власть  
**стратегия**  
культура организации  
структура

**Вопросы для самостоятельной подготовки к занятиям лекционного, практического (семинарского) типов**

<b>№ темы</b>	<b>Темы для самостоятельного изучения учебного материала студентами</b>
1	1.Предпосылки возникновения стратегического управления. 2.Теории стратегического менеджмента. 3.Понятие и сущность стратегического управления. 4.Основные категории стратегического управления: потенциал, стратегия, конкурентоспособность. 5.Классификация стратегий по уровням иерархии.
2	1. Классификация конкурентных стратегий М. Портера. 2.Современные подходы к классификации конкурентных стратегий. 3.Эталонные стратегии: концентрированный рост. 4.Эталонные стратегии: интегрированный рост. 5.Эталонные стратегии: диверсифицированный рост. 6. Эталонные стратегии: сокращения.
3	1.Методы анализа макроокружения: PEST-анализ. 2 Методы анализа макроокружения: матрица возможностей и угроз. 3 Методы анализа микроокружения: модель 5 сил М.Портера. 4 Методы анализа внутренней среды: SNW-анализ стратегического потенциала. 5 Методы анализа внутренней среды: многофакторная диагностическая модель
4	1.Матрица Хофера-Шенделя. 2. Матрица Ансоффа. 3 Матрица выбора эталонных стратегии Томпсона и Стрикленда.
5	1.Управление реализацией стратегии предприятия. 2. Понятие и сущность сопротивления изменениям. 3. Методы анализа причин и преодоление сопротивления изменениям. 4 Организационная система управление и ее влияние на реализацию стратегии. Виды организационных систем управления
6	1.Корпоративная культура и ее влияние на реализацию стратегии. Классификация типов организационной культуры. 2.Современные подходы к реализации стратегии. 3.Особенности разработки и реализации основных функциональных стратегий организации. 4.Методы и правила разработки и реализации основных функциональных стратегий организации.
7	1. Методы конкурентного анализа: построение карты стратегических групп. 2. Методы конкурентного анализа: сопоставление цепочек ценностей. 3. Методы конкурентного анализа: оценка конкурентной силы. 4. Определение набора стратегий в конкурентной борьбе.

**Вопросы для самопроверки**

**Тема 1**

1. Существуют ли различия между стратегическим планированием и стратегическим управлением?
2. Существуют ли временные рамки стратегического управления?
3. Почему необходимо осуществлять стратегическое управление?
4. Зависит ли значимость стратегического управления от размера организации?
5. Перечислите факторы, влияющие на стратегический выбор организации

## Тема 2

1. Каковы цели внешнего анализа организации?
2. Как изменения макросреды могут влиять на компанию через заинтересованные группы в микросреде? Приведите примеры из российской практики.
3. Что дает фирме отраслевой анализ? Обсудите основные направления анализа отрасли.
4. Охарактеризуйте, почему надо изучать конкурентов? Всегда ли надо делать это?
5. Обоснуйте, почему надо изучать потребителей. Всегда ли это необходимо?
6. Что такое потенциал организации, и какова его структура?
7. Раскройте содержание понятия «конкурентоспособность организации».

## Тема 3

1. Что представляет собой миссия? Дайте определение миссии организации.
2. Почему для некоторых организаций очень трудно сформулировать миссию?
3. В чем общий смысл целей организации? Какие классификации стратегических целей вы знаете? Дайте примеры стратегических целей.
4. Почему важно уделять особое внимание долгосрочным целям?
5. Какими характеристиками должны обладать правильно поставленные цели?

## Тема 4

1. Назовите основные стратегии достижения конкурентных преимуществ. Уточните риски, связанные с каждой из них?
2. При каких условиях предприятие выбирает стратегию лидерства в издержках? В чем сильные стороны и опасности данной стратегии?
3. Всегда ли возможна дифференциация продукции? Почему? Приведите примеры дифференцированных и недифференцированных товаров.
4. Дайте определение рыночной ниши. Когда уместно применять стратегию рыночной ниши (фокусирования)?
5. В чем отличие вертикальной интеграции от диверсификации?
6. Какие причины заставляют предприятия заниматься диверсификацией? Когда оправдана диверсификация?

## Тема 5

1. Для чего предназначен портфельный анализ?
2. В чем заключаются трудности проведения портфельного анализа на российских предприятиях?
3. Опишите основные стратегии портфельной матрицы Бостонской консультационной группы.
4. В чем суть модификации Бостонской матрицы? Опишите основные стратегии модифицированной Бостонской матрицы.
5. В чем, на ваш взгляд, сходство и различия различных портфельных матриц?

## Тема 6

1. Какими средствами могут защищать свои позиции на рынке инновационные предприятия?
2. Каковы возможности выбора стратегии у фирмы-лидера и чем ее действия отличаются от стратегии претендента на лидерство?
3. Приведите примеры зрелых отраслей. Объясните, почему вы отнесли их к этой категории?
4. Перечислите возможные действия по оживлению производства в зрелых отраслях.
5. Каковы возможные причины отраслевого спада? Какие действия рекомендуется предпринять предприятию в случае отраслевого спада.

## Тема 7

1. Охарактеризуйте основные условия успешной реализации стратегии в компании.
2. Какие организационные изменения осуществляются в системе стратегического управления?
3. Почему возникает сопротивление при реализации стратегии и как оно проявляется?
4. Каковы рекомендации для преодоления сопротивления персонала стратегическим изменениям?
5. В чем заключается взаимосвязь между реализацией стратегии и организационной структурой компании?
6. Какую роль в реализации стратегии играет организационная культура

### 4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации.

#### 4.3.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
УК ОС-1	Способность применять критический анализ и системный подход для решений профессиональных задач	УК ОС-1.1.1	Способность к внедрению и использованию инновационных стратегических методик в процессе управления предприятием в конкурентной среде

#### 4.3.2 Показатели и критерии оценивания компетенций на различных этапах их формирования

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
УК ОС-1.1.1	Понимает решения как инструмент реализации изменений в функционировании и развитии предприятий. Знает методологические подходы к оценке эффективности решений.	Оценена эффективность решений. Выделены особенности оценки эффективности управленческого решения, составляющие эффективности.



**4.3.3 Типовые контрольные задания или иные материалы (типовые оценочные материалы), необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы**

**Вопросы промежуточной аттестации**

1. Технократический и предпринимательский стили управления (на примере....)
2. Принципы, преимущества и проблемы стратегического менеджмента (на примере....)
3. Система стратегического менеджмента (на примере....)
4. Виды стратегического менеджмента (на примере....)
5. Анализ макроокружения организации с использованием STEP – анализа (на примере....)
6. Направления стратегического отраслевого анализа (на примере....)
7. Модель 5 сил конкуренции (на примере....)
8. Карта стратегических групп (на примере....)
9. Анализ потребителей (на примере....)
10. Управленческое обследование внутренней среды организации (на примере....)
11. Понятие и виды бенчмаркинга(на примере....)
12. SWOT - анализ, SNW - анализ, позиционирование угроз и возможностей (на примере....)
13. Видение и миссия организации (на примере....)
14. Цели организации и требования к их формулировке (на примере....)
15. Характеристика «стратегической пирамиды» (на примере....)
16. Основные стратегии создания конкурентных преимуществ (стратегическая модель Портера) (на примере....)
17. Общие стратегические альтернативы (на примере....)
18. Наступательные стратегии для сохранения конкурентных преимуществ (на примере....)
19. Оборонительные стратегии для сохранения конкурентных преимуществ (на примере....)
20. Стратегии концентрированного роста (на примере....)
21. Стратегии интегрированного роста (на примере....)
22. Стратегии диверсифицированного роста (на примере....)
23. Цели и основные этапы портфельного анализа (на примере....)
24. Основные портфельные модели анализа (на примере....)
25. Стратегии в новых отраслях (на примере....)
26. Стратегии в зрелых отраслях (на примере....)
27. Стратегии в отраслях в состоянии стагнации или спада (на примере....)
28. Стратегии в раздробленных отраслях (на примере....)
29. Стратегии фирм – лидеров (на примере....)
30. Стратегии фирм, находящихся на вторых ролях (на примере....)
31. Стратегии для слабого бизнеса (на примере....)
32. Система управления реализацией стратегии (на примере....)
33. Организационная структура как область стратегических изменений (на примере....)
34. Организационная культура как область стратегических изменений (на примере....)
35. Разработка систем поощрения и преодоление сопротивления стратегическим изменениям (на примере....)

### Шкала оценивания.

Баллы (рейтинговой оценки), %	Оценка	Требования к знаниям
100-51	«зачтено»	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Оценка «зачтено» выставляется студенту, если он усвоил программный материал, последовательно, четко и логически стройно его излагает его на зачете, справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, использует в ответе материал дополнительной литературы, правильно обосновывает принятое решение.</li> <li>– Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрируют нормальную степень овладения программным материалом.</li> </ul>
50-0	«незачтено»	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Оценка «незачтено» выставляется студенту, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы. Как правило, данная оценка ставится студентам, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине.</li> <li>– Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрировали не высокую степень овладения программным материалом по минимальной планке.</li> </ul>

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

Все задания, используемые для контроля компетенций условно можно разделить на две группы: 1) задания, которые в силу своих особенностей могут быть реализованы только в процессе обучения (доклад, ролевая игра); 2) задания, которые дополняют теоретические вопросы промежуточной аттестации (практические задания, кейс). Выполнение заданий первого типа является необходимым для формирования и контроля ряда умений и навыков. Поэтому, в случае невыполнения заданий в процессе обучения, их необходимо «отработать» до начала аттестации. Вид заданий, которые необходимо выполнить для ликвидации «задолженности» определяется в индивидуальном порядке, с учетом причин невыполнения. В случае невыполнения доклада, студенту необходимо принести письменный текст сообщения на промежуточную аттестацию. В таком случае в ходе аттестации ему могут быть заданы вопросы по теме доклада. Промежуточная аттестация по дисциплине (зачет) включает следующие формы контроля: 1 теоретический вопрос и 1 практическое задание. На подготовку дается 30 минут.

## 5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Преподаватель информирует обучающихся о применяемой системе текущего контроля успеваемости на первом занятии, а также доводит до обучающихся информацию о результатах текущего контроля успеваемости во время аудиторных занятий и консультаций.

Текущий контроль успеваемости проводится в письменной и устной формах.

Практические занятия дисциплины «Современный стратегический анализ» предполагают их проведение в различных формах с целью выявления полученных знаний, умений, навыков и компетенций с проведением контрольных мероприятий. С целью обеспечения успешного обучения студент должен готовиться к лекции, поскольку она является важнейшей формой организации учебного процесса, поскольку:

- знакомит с новым учебным материалом;
- разъясняет учебные элементы, трудные для понимания;
- систематизирует учебный материал;
- ориентирует в учебном процессе.

Подготовка к лекции заключается в следующем:

- внимательно прочитайте материал предыдущей лекции;
- узнайте тему предстоящей лекции (по тематическому плану, по информации лектора);
- ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям;
- постарайтесь уяснить место изучаемой темы в своей профессиональной подготовке;
- запишите возможные вопросы, которые вы зададите лектору на лекции.

Подготовка к практическим занятиям:

- внимательно прочитайте материал лекций, относящихся к данному семинарскому занятию, ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям;
- выпишите основные термины;
- ответьте на контрольные вопросы по семинарским занятиям, готовьтесь дать развернутый ответ на каждый из вопросов;
- уясните, какие учебные элементы остались для вас неясными и постарайтесь получить на них ответ заранее (до семинарского занятия) во время текущих консультаций преподавателя;
- готовиться можно индивидуально, парами или в составе малой группы, последние являются эффективными формами работы;
- рабочая программа дисциплины в части целей, перечню знаний, умений, терминов и учебных вопросов может быть использована вами в качестве ориентира в организации обучения.

Подготовка к промежуточной аттестации. К промежуточной аттестации необходимо готовиться целенаправленно, регулярно, систематически и с первых дней обучения по данной дисциплине. Попытки освоить дисциплину в период зачётно-экзаменационной сессии, как правило, показывают не слишком удовлетворительные результаты. В самом начале изучения учебной дисциплины познакомьтесь со следующей учебно-методической документацией:

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

После этого у вас должно сформироваться четкое представление об объеме и характере знаний и умений, которыми надо будет овладеть по дисциплине. Систематическое выполнение

учебной работы на лекциях и практических занятиях позволит успешно освоить дисциплину и создать хорошую базу для сдачи зачёта.

Обучающиеся обязаны посещать все предусмотренные учебным планом занятия и присутствовать на всех мероприятиях текущего контроля успеваемости, предусмотренных рабочей программой дисциплины.

Обучение лиц с ограниченными возможностями здоровья осуществляется с учетом индивидуальных психофизических особенностей, а для инвалидов также в соответствии с индивидуальной программой реабилитации инвалида. Для лиц с нарушением слуха возможно предоставление информации визуально (краткий конспект лекций, основная и дополнительная литература), на лекционных и практических занятиях допускается присутствие ассистента.

Оценка знаний студентов на практических занятиях осуществляется на основе письменных конспектов ответов на вопросы, письменно выполненных практических заданий. Доклад так же может быть предоставлен в письменной форме (в виде реферата), при этом требования к содержанию остаются теми же, а требования к качеству изложения материала (понятность, качество речи, взаимодействие с аудиторией и т. д) заменяются на соответствующие требования, предъявляемые к письменным работам (качество оформления текста и списка литературы, грамотность, наличие иллюстрационных материалов и т.д.).

Промежуточная аттестация для лиц с нарушениями слуха проводится в письменной форме, при этом используются общие критерии оценивания. При необходимости, время подготовки на зачёте может быть увеличено.

Для лиц с нарушением зрения допускается аудиальное предоставление информации, а также использование на лекциях звукозаписывающих устройств. Допускается присутствие на занятиях ассистента, оказывающего обучающимся необходимую техническую помощь. Оценка знаний студентов на семинарских занятиях осуществляется в устной форме (как ответы на вопросы, так и практические задания).

Промежуточная аттестация для лиц с нарушением зрения проводится устно, при этом текст заданий предоставляется в форме, адаптированной для лиц с нарушением зрения (укрупненный шрифт), при оценке используются общие критерии оценивания. При необходимости, время подготовки на зачёте может быть увеличено.

Лица с нарушениями опорно-двигательного аппарата не нуждаются в особых формах предоставления учебных материалов. Однако, с учетом состояния здоровья часть занятий может быть реализована дистанционно (при помощи сети «Интернет»). Так, при невозможности посещения лекционного занятия студент может воспользоваться кратким конспектом лекции. При невозможности посещения практического занятия студент должен предоставить письменный конспект ответов на вопросы, письменно выполненное практическое задание. Доклад так же может быть предоставлен в письменной форме (в виде реферата), при этом требования к содержанию остаются теми же, а требования к качеству изложения материала (понятность, качество речи, взаимодействие с аудиторией и т. д) заменяются на соответствующие требования, предъявляемые к письменным работам (качество оформления текста и списка литературы, грамотность, наличие иллюстрационных материалов и т.д.).

Промежуточная аттестация для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата проводится на общих основаниях, при необходимости процедура аттестации может быть реализована дистанционно (например, при помощи программы Skype). Для этого по договоренности с преподавателем студент в определенное время выходит на связь для проведения процедуры. В таком случае вопросы к промежуточной аттестации и практическое задание выбираются самим преподавателем.

**6. Основная и дополнительная учебная литература, необходимая для освоения дисциплины, ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине**

**6.1. Основная литература**

1. Ополченова Е.В. Современный стратегический анализ [Электронный ресурс] : учебное пособие / Е.В. Ополченова. — Электрон. текстовые данные. — М. : Российская международная академия туризма, Университетская книга, 2016. — 112 с. — 978-5-98699-187-0. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/51871.html> .
2. Современный стратегический анализ [Электронный ресурс] : учебное пособие / Е.Ю. Кузнецова [и др.]. — Электрон. текстовые данные. — Екатеринбург: Уральский федеральный университет, 2016. — 132 с. — 978-5-7996-1832-2. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/68473.html>

**6.2. Дополнительная литература**

1. Панов А.И. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по направлению (080100) «Экономика и управление» / А.И. Панов, И.О. Коробейников, В.А. Панов. — Электрон. текстовые данные. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. — 302 с. — 5-238-01052-4. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/8582.html>
2. Кузнецов Б.Т. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : учебное пособие / Б.Т. Кузнецов. — Электрон. текстовые данные. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. — 624 с. — 978-5-238-01209-4. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/10511.html>
3. Харченко В.Л. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : учебник / В.Л. Харченко. — Электрон. текстовые данные. — М. : Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012. — 384 с. — 978-5-4257-0014-8. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/17046.html>
4. Ополченова Е.В. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : методические рекомендации по выполнению курсовой работы / Е.В. Ополченова. — Электрон. текстовые данные. — М. : Российская международная академия туризма, Университетская книга, 2016. — 80 с. — 978-5-98699-217-4. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/51870.html>

**6.4. Нормативные правовые документы**

Справочные правовые системы:

5. Консультант Плюс
6. Гарант

**6.5. Интернет-ресурсы**

<http://www.md-management.ru/> - «MD-Менеджмент»: все об управлении

<http://www.bpm-online.ru/> - все об управлении бизнес процессами, стратегией, финансами, персоналом, маркетингом.

<http://www.kmttec.ru/> - технологии менеджмента знаний – Центр компетенции по технологиям менеджмента на основе знаний.

<http://www.cfin.ru/management/> - менеджмент – теория и практика фин анализа, инвестиции, менеджмент, финансы, журналы

<http://econom.nsc.ru/jep/> - Виртуальная экономическая библиотека

<http://www.garant.ru/> - Гарант

<http://www.expert.ru/> - Журнал «Эксперт»

<http://www.consultant.ru/> - Консультант-Плюс

<http://economicus.ru/> - Проект института «Экономическая школа»

<http://www.ecsocman.edu.ru/> - Федеральный образовательный портал – Экономика, Социология, Менеджмент

#### 6.6. Иные источники

1. [www.nlr.ru/](http://www.nlr.ru/) - Российская национальная библиотека
2. <http://нэб.рф/> - Национальная электронная библиотека
3. [www.rsl.ru/](http://www.rsl.ru/) - Российская государственная библиотека

### **7. Материально-техническая база, информационные технологии, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем**

Специальные помещения представляют собой учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, а также помещения для самостоятельной работы и помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования. Специальные помещения укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории.

Для проведения занятий лекционного типа предлагаются наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, обеспечивающие тематические иллюстрации, соответствующие рабочим учебным программам дисциплин.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду организации.

Академия проводит постоянную работу по созданию и системному улучшению условий получения образования людьми с ограниченными возможностями здоровья. В настоящее время здания и территории Академии оснащены лифтами для перевозки инвалидов в колясках, порядка 80% аудиторий и компьютерных классов имеют двери, соответствующие требованиям нормативов, оборудованы пандусы при входе в здания, а также внутри учебных корпусов и общежития, имеются специальные туалеты.

Каждый обучающийся в течение всего периода обучения обеспечен индивидуальным неограниченным доступом к нескольким электронно-библиотечным системам (электронным библиотекам) и к электронной информационно-образовательной среде организации. Электронно-библиотечная система (электронная библиотека) и электронная информационно-образовательная среда обеспечивают возможность доступа обучающегося из любой точки, в которой имеется доступ к информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», как на территории организации, так и вне ее.

Академия обеспечена необходимым комплектом лицензионного программного обеспечения.

Обучающимся обеспечен доступ (удаленный доступ), в том числе в случае применения электронного обучения, дистанционных образовательных технологий, к современным профессиональным базам данных и информационным справочным системам.

Обучающиеся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья обеспечены печатными и (или) электронными образовательными ресурсами в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья.

Организован доступ к следующим электронным ресурсам:

Bloomberg

EBSCO Publishing

eLIBRARY.RU

Emerging Markets Information Service

Google Scholar (Google Академия)  
IMF eLibrary  
JSTOR  
New Palgrave Dictionary of Economics – Электронный словарь.  
OECD iLibrary  
Oxford Handbooks Online  
Polpred.com Обзор СМИ  
Science Direct - Журналы издательства Elsevier по экономике и эконометрике, бизнесу и финансам, социальным наукам и психологии, математике и информатике;  
SCOPUS  
Web of Science  
Wiley Online Library  
World Bank Elibrary  
Архивы научных журналов NEICON  
Интернет-сервис «Антиплагиат»  
Система Профессионального Анализа Рынков и Компаний «СПАРК»  
ЭБС Издательства "Лань"  
ЭБС Юрайт  
Электронная библиотека Издательского дома «Гребенников»