

**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 «28» июня 2019 г.
№ 10

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
Б1.Б.05 СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ И
СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ**

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

Квалификация
Магистр

Форма обучения
Очная

Год набора 2019

Москва, 2019 г.

Авторы–составители:

д.э.н., профессор кафедры управления бизнес-процессами ИОМ - О.Ю. Минченкова

д.э.н., профессор ИБДА – А.К. Ляско

Заведующий кафедрой

Менеджмента в индустрии гостеприимства

к.э.н. Гончарова И.В.

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.05 «Стратегический менеджмент и 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	Способность к внедрению и использованию инновационных стратегических методик в процессе управления предприятием в конкурентной среде
УК ОС-2	Способность применять проектный подход при решении профессиональных задач	УК ОС-2.1	Способность к анализу внешней и внутренней среды организации, определению приоритетных стратегических направлений ее развития

1.2. В результате освоения дисциплины Б1.Б.05 «Стратегический менеджмент и стратегический анализ» у студентов должны быть сформированы:

Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
УК ОС-1.1 УК ОС-2.1	<p>на уровне знаний: 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>на уровне умений: разрабатывать стратегию предприятия; ориентироваться в многообразии факторов внешней и внутренней среды организации; адекватно оценивать возможности и перспективы развития организации</p> <p>на уровне навыков: 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
		2

<i>Очная форма обучения</i>			
Контактная работа обучающихся с преподавателем, в том числе:		32	32
лекционного типа (Л)		12	12
лабораторные работы (практикумы) (ЛР)			
практического (семинарского) типа (ПЗ)		20	20
Самостоятельная работа обучающихся (СР)		76	76
Промежуточная аттестация	форма	Экзамен, курсовая работа	Экзамен, курсовая работа
	час.	36	36
Общая трудоемкость (час. / з.е.)		144/4	144/4

Место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина Б1.Б.05 «Стратегический менеджмент и стратегический анализ» изучается в 2 семестре очной формы обучения в соответствии с учебным планом, общая трудоемкость дисциплины – 4 зачетные единицы.

Освоение дисциплины Б1.Б.05 «Стратегический менеджмент и 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.

Форма промежуточной аттестации – экзамен.

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	Стратегический менеджмент и стратегическая конкурентоспособность	10	2		2		6	О
Тема 2	Внешнее окружение фирмы: возможности, угрозы, конкуренция и конкурентный анализ	14			4		10	О, Т
Тема 3	Внутреннее окружение фирмы: ресурсы, способности и ключевая	14			4		10	О

	компетенция							
Тема 4	Стратегии функционального уровня	14	2		2		10	Д
Тема 5	Стратегии бизнес-уровня	14	2		2		10	Т
Тема 6	Конкурентное соперничество и динамика конкуренции	14	2		2		10	О
Тема 7	Стратегии корпоративного уровня: вертикальная интеграция и диверсификация	14	2		2		10	Э
Тема 8	Поглощение и реструктуризация фирм	14	2		2		10	Д
Промежуточная аттестация								Экзамен, курсовая работа
Всего:		144	12		20		76	

Примечание:

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

Содержание дисциплины

Тема 1. Стратегический менеджмент и стратегическая конкурентоспособность

Конкурентный ландшафт XXI столетия: глобализация экономики и технологические изменения. Стратегические намерения и стратегическая миссия. Видение, ценности и цели корпорации. Stakeholders, их классификация, особые требования и контроль за стратегическим выбором. Работа с группами стейкхолдеров, противоречия интересов стейкхолдеров. Case Study: сможет ли Cisco удовлетворить запросы всех заинтересованных групп? Разработка эффективных стратегий. Стратегии корпоративного, бизнес-, функционального и операционного уровня. Планирование в условиях сложности и неопределенности. Стратегический менеджмент в различном контексте: малый бизнес, многонациональные компании, сервисные организации, инновационные фирмы, общественный сектор. Case Study: стратегическое планирование в компании Royal Dutch/Shell. Предсказание результатов стратегических решений. Стратегия и этика. Процесс стратегического управления.

Тема 2. Внешнее окружение фирмы: возможности, угрозы, конкуренция и конкурентный анализ

Общее, отраслевое и конкурентное окружение фирмы. Анализ на макроуровне: PESTEL. Анализ внешнего окружения: сканирование, мониторинг, прогнозирование, оценка. Сегменты общего окружения: демографический, экономический, политический, правовой, социокультурный, технологический. Степень турбулентности окружающей среды и ожидаемая скорость роста рынка. Case Study: мороженое Unilever защищает свои позиции на европейском рынке. Анализ SWOT. Пять движущих сил конкуренции по Портеру: угроза входа новых игроков, переговорная сила поставщиков, переговорная сила потребителей, угроза со стороны замещающих продуктов, интенсивность соперничества среди конкурентов. Приложения модели Портера: сталелитейная и фармацевтическая отрасли. Case Study: барьеры на входе в пивоваренную отрасль в Японии. Шестая конкурентная сила: дополняющие фирмы и кооперативное окружение. Углубленный анализ ближайших конкурентов. Сильнейшие и слабейшие конкуренты. Вероятные стратегические ответы соперников. Конкурентные силы в

процессе эволюции отраслей: эмбриональные, растущие, зрелые и умирающие отрасли. Сети, франчайзинг и конкурентное преимущество в сервисных отраслях. Интерпретация отраслевого анализа. Стратегические группы. Ограничения модели пяти сил конкуренции и стратегических групп: инновации, структура отраслей и различия компаний. Государство и конкурентное преимущество.

Тема 3. Внутреннее окружение фирмы: ресурсы, способности и ключевая компетенция.

Создание стоимости. Ресурсы фирмы: наличные, пороговые и уникальные. Способности фирмы. Обучение и неявное знание в составе фирмы. Ключевая компетенция. Case Study: ресурсы и способности Microsoft. Роль эффективности, качества, инноваций и внимания к потребителям в построении конкурентного преимущества. Критерии устойчивого конкурентного преимущества. Барьеры на пути имитации, способности конкурентов и динамизм отрасли. Стратегический анализ издержек и цепочки стоимости. Case Study: создание стоимости в фармацевтической компании Pfizer. Outsourcing как мировая тенденция в экономике. Case Study: работа с долгосрочными поставщиками в компании Marks&Spencer. Причины провалов корпоративной стратегии: организационная инерция, стратегические обязательства, парадокс Икара. Пути поддержания устойчивого конкурентного преимущества: обучение и постоянное улучшение продуктов, следование лучшей отраслевой практике, преодоление инерции.

Тема 4. Стратегии функционального уровня.

Достижение превосходства в эффективности. Производство и эффективность: экономия на масштабе, эффекты обучения и кривая опыта. Case Study: внедрение Lean Production System на предприятиях. Управление поставками и система Just In Time. Эффективность в использовании информации, R&D и человеческих ресурсов. Достижение превосходства в качестве. Международные стандарты ISO 9000 «Системы менеджмента качества. Концепция Total Quality Management. Case Study: система улучшения качества Six Sigma в компании General Electric. Достижение превосходства в инновациях. Построение инновационных компетенций. Case Study: что случилось с проектом цифровых компакт-кассет?

Тема 5. Стратегии бизнес-уровня.

Анализ «разрыва». Анализ динамики издержек и кривая опыта. Матрица Бостонской консул Анализ потребителей. Эффективное управление отношениями с покупателями. Определение круга потребителей, их нужд и ключевой компетенции, необходимой для их удовлетворения. Потребительские нужды и дифференциация продуктов. Потребительские группы и сегментация рынков. Типы бизнес-стратегий. Case Study: можно ли имитировать систему деятельности Southwest Airlines? Стратегия лидерства по издержкам и ее конкурентные риски. Case Study: как компания E*Trade использует Интернет, чтобы заработать на преимуществе низких издержек. Стратегия дифференциации, ее пределы и конкурентные риски. Стратегия фокусирования и ее конкурентные риски. Case Study: удовлетворение уникальных потребностей – эксклюзивная обувь и автомобили. Интегрированная стратегия лидерства по издержкам/дифференциации и ее конкурентные риски. Case Study: удержит ли McDonald's завоеванную в прошлом славу? Наступательные и оборонительные стратегии. Стимулы превзойти конкурентов и преимущества первого шага. Стратегический маркетинг как активный маркетинговый процесс с долгосрочным горизонтом плана, направленный на превышение среднерыночных показателей путём систематического проведения политики создания товаров и услуг, обеспечивающих потребителей товарами более высокой потребительской ценности, чем у конкурентов. Анализ экономических возможностей компании, адаптированных к её ресурсам и обеспечивающие потенциал для роста и рентабельности. Разработка целей, формирование стратегии развития и обеспечение сбалансированной структуры товарного портфеля фирм.

Тема 6. Конкурентное соперничество и динамика конкуренции.

Вероятность ответных действий: типы конкурентной стратегии, репутация фирмы и ее зависимость от рынка. Динамика конкуренции: рынки с быстрыми, медленными и

стандартными циклами. Стратегии во фрагментированных отраслях: образование сетевого бизнеса, франчайзинг, горизонтальные слияния, online business. Case Study: как eBay произвел революцию в аукционном деле. Стратегии управления поведением соперников в зрелых отраслях: ценовые сигналы, ценовое лидерство, неценовая конкуренция. Case Study: война в Стране Игрушек. Стратегия поставок и дистрибуции в зрелых отраслях: Compaq против Dell. Стратегии конкуренции на международных рынках. Стратегии для лидеров, догоняющих фирм и слабых игроков. Стратегии восстановления рыночной позиции. Стратегии в высокотехнологичных отраслях: использование инноваций, время входа на рынок, конкуренция за стандарты. Case Study: грузовики и электронная торговля – конкурентное соперничество между FedEx и UPS. Анализ конкурентов: общность рынков и схожесть ресурсов. Стратегические и тактические действия в конкурентном соперничестве. Case Study: использование различных стратегий в «войне самолетов» между Boeing и Airbus. Вероятность конкурентной атаки: стимулы к начальным действиям, размер фирмы и качество продукта. Case Study: как Lehman Brothers обыграл своих соперников на рынке инвестиционных банковских услуг.

Тема 7. Стратегии корпоративного уровня: вертикальная интеграция и диверсификация.

Производство стоимости посредством вертикальной интеграции. Case Study: специализированные активы и вертикальная интеграция в алюминиевой промышленности. Аргументы против вертикальной интеграции: бюрократические издержки и пределы управляемости. Альтернативы вертикальной интеграции: кооперативные отношения и стратегические поставки. Основания для диверсификации. Корпоративный портфель: анализ роста рыночной доли, матрица BCG, матрица материнской фирмы, матрица связанности. Низкий, умеренный и высокий уровни диверсификации. Связанная диверсификация. Операционная связанность: общая деятельность. Корпоративная связанность: перенос ключевой компетенции. Case Study: Студия Disney и многосторонняя конкуренция между медиа-фирмами. Одновременная операционная и корпоративная связанность. Case Study: Vivendi – от технологий обработки воды до мирового медиа-гиганта. Несвязанная диверсификация. Реструктуризация и эффективное перераспределение на внутренних рынках капитала. Синергия и экономия на масштабе. Проблемы с достижением синергии: слабая координация бизнеса, риски покупки активов, внутреннее развитие новых подразделений. Стимулы, ресурсы и мотивы менеджеров в процессе диверсификации. Диверсификация, результаты деятельности и стратегическое преимущество. Соответствие стратегии и ресурсов.

Тема 8. Поглощение и реструктуризация фирм

Case Study: Hewlett-Packard поглощает Compaq: зависть к IBM или удачный бизнес-ход? Популярность стратегий слияния и поглощения. Case Study: образование фармацевтического гиганта GlaxoSmithKline в результате слияния равных по силе компаний. Различия между слияниями, поглощениями и захватами. Причины поглощений. Проблемы в достижении успеха в результате поглощений. Case Study: была ли попытка GE поглотить Honeywell стратегически верной? Реструктуризация: уменьшение размера и масштаба деятельности фирм. Пересмотр корпоративного портфеля. Case Study: портфельное планирование в швейцарской фармацевтической компании Ciba-Geigy. Ограничения портфельного планирования. Корпорация как портфель ключевых компетенций.

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.05 «Стратегический менеджмент и 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, защита курсовой работы.

4.1.2. Экзамен и защита курсовой работы 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

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

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	Способность к внедрению и использованию инновационных стратегических методик в процессе управления предприятием в конкурентной среде

УК ОС-2	Способность применять проектный подход при решении профессиональных задач	УК ОС-2.1	Способность к анализу внешней и внутренней среды организации, определению приоритетных стратегических направлений ее развития
---------	---	-----------	---

4.3.2 Показатели и критерии оценивания компетенций на различных этапах их формирования

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
УК ОС-1.1 УК ОС-2.1	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. Определены приоритетные составляющие.

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.

Оценка	Требования к знаниям
5, «отлично»	<p>– Оценка «отлично» выставляется студенту, если он глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно его излагает его на экзамене, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, использует в ответе материал монографической литературы, правильно обосновывает принятое решение.</p> <p>– Учебные достижения в семестровый период и результаты рубежного контроля демонстрируют высокую степень овладения программным материалом.</p>
4, «хорошо»	<p>– Оценка «хорошо» выставляется студенту, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения.</p> <p>– Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрируют хорошую степень овладения программным материалом.</p>

3, «удовлетворительно»	<p>– Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если он имеет знания только основного материала, но не усвоил его деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, испытывает затруднения при выполнении практических работ.</p> <p>– Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрируют достаточную (удовлетворительную) степень овладения программным материалом.</p>
2, «неудовлетворительно»	<p>– Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы. Как правило, оценка «неудовлетворительно» ставится студентам, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине.</p> <p>– Учебные достижения в семестровый период и результатами рубежного контроля демонстрировали не высокую степень овладения программным материалом по минимальной планке.</p>

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 экзамена (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 экзамена. 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 экзамен. В таком случае в ходе экзамена ему могут быть заданы вопросы по теме доклада. Промежуточная аттестация по дисциплине (экзамен) 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 Б1.Б.05 «Стратегический менеджмент и 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 экзамену. К экзамену 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 экзамена.

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 экзамена.

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. Грант Р. Современный стратегический анализ: пер. с англ. – СПб: Питер, 2018. <http://institutiones.com/download/books/881-sovremennyj-strategicheskij-analiz.html>

2. Курс МВА по стратегическому менеджменту [Электронный ресурс] / Айзенштат Расселл [и др.]. — Электрон. текстовые данные. — М.: Альпина Паблишер, Альпина Бизнес Букс, 2016. — 586 с. <http://www.iprbookshop.ru/iprbooks-reader?publicationId=82702>

6.2. Дополнительная литература

3. Минцберг Г. Стратегическое сафари [Электронный ресурс]: экскурсия по дебрям стратегического менеджмента / Минцберг Генри, Альстранд Брюс, Лампель Жозеф. — Электрон. текстовые данные. — М.: Альпина Паблишер, 2016. - 365 с. - <http://www.iprbookshop.ru/iprbooks-reader?publicationId=82525>
4. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. — М.: Вильямс, 2009. — 672 с.
5. Вумек Д.П. Бережливое производство. Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 473 с.
6. Джордж Л.М. Бережливое производство + шесть сигм. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005— 402 с.
7. Портер Е.М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 454 с.
8. Портер Е.М. Конкурентное преимущество Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 715 с.
9. Лайкер Дж. TOYOTA 14 принципов менеджмента ведущей компании. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005— 402 с.
10. Майстер Д. Делай то, что проповедуешь. Что руководители должны делать для создания корпоративной культуры, нацеленной на высокие достижения. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005— 246 с.
11. Маасаки И. КАЙДЗЕН Ключ к успеху японских компаний. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005— 274 с.
12. Ботавина Р. Н. Этика менеджмента. — М.: Финансы и статистика, 2002— 192 с.
13. Хасси Д. Стратегическое планирование. - СПб.: Питер, 2001. — 384 с.
14. Р.Грант Современный стратегический анализ - М.: Питер, 2008
15. Д. Аакер Бизнес-стратегия. От изучения рыночной среды до выработки беспроигрышных решений - М.: Эксмо, 2007
16. Дж. Джонсон, К.Шоулз, Р. Уиттингтон Корпоративная стратегия. Теория и практика - М.: Вильямс, 2007
17. Дж. Дэвид Хангер, Томас Л. Уилен Основы стратегического менеджмента - М.: Юнити-Дана, 2008
18. Курс МВА по стратегическому менеджменту\Под редакцией: Л. Фазя, Р. Рэнделла - М.: Альпина Бизнес Букс, 2007
19. К. Фляйшер, Б. Бенсуссан Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе - М.: Бином, 2009
20. А. Т. Зуб Стратегический менеджмент. Теория и практика- М.:Аспект Пресс, 2004
21. Р. А. Фатхутдинов Стратегический маркетинг - М.: Питер, 2008
22. С.Вигман Стратегическое управление в вопросах и ответах. Учебное пособие - М.: Проспект, 2010
23. В.С. Ефремов Стратегическое планирование в бизнес-системах
24. А. Л. Гапоненко, А. П. Панкрухин Стратегическое управление - М.: Омега-Л, 2010
25. В. П. Савчук Стратегия + Финансы. Базовые знания для руководителей -М.: Бином, 2009

6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы.

- 1.Катькало В.С. Теория фирмы и теория стратегического управления: анализ перспектив взаимного обогащения. В кн.: Экономическая теория: истоки и перспективы. — М.: Экономический факультет МГУ, ТЕИС, 2006.
- 2.Каплан Р. Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. 2-е изд., испр. и доп. М.: Олимп-Бизнес, 2008.

6.4. Нормативные правовые документы

Справочные правовые системы:

- 26. Консультант Плюс
- 27. 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.kmtec.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»