

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

ИНСТИТУТ ОТРАСЛЕВОГО МЕНЕДЖМЕНТА

УТВЕРЖДЕНА
кафедрой теории и систем
отраслевого управления
Протокол от «21» мая 2021 г. № 9

ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПРОГРАММА ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

38.04.02 Управление производственными системами

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
реализуемой без применения электронного (онлайн) курса**

Б1.О.04 Стратегический менеджмент и стратегический анализ

Уровень образования - магистратура

Направление подготовки - 38.04.02 Менеджмент

Формы обучения - очная, очно-заочная

Год набора – 2021

Москва, 2021 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 теории и систем отраслевого управления к.э.н., доцент С.С. Серебренников

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы
3. Содержание и структура дисциплины
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине
5. Методические материалы для освоения дисциплины
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет"
 - 6.1. Основная литература
 - 6.2. Дополнительная литература
 - 6.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация
 - 6.4. Интернет-ресурсы
 - 6.5. Иные источники
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

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

1.1. Дисциплина Б1.О.04 «Стратегический менеджмент и стратегический анализ» обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапа:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код компонента компетенции	Наименование компонента компетенции
УК-1	Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	УК-1.1	Применяет основные методики анализа информации для формирования в последующем управленческих решений
ОПК ОС-2	Способен применять современные методы сбора, обработки и анализа данных при решении управленческих и исследовательских задач	ОПК ОС-2.1	Решает управленческие и исследовательские задачи с использованием современных методов сбора, обработки и анализа данных
ОПК ОС-3	Способен разрабатывать стратегии развития инновационных направлений деятельности организаций и трансформации их бизнес-моделей	ОПК ОС-3.1	Анализирует инновационные направления деятельности организаций и их бизнес-моделей
		ОПК ОС-3.2	Разрабатывает программу действий по освоению инновационных направлений деятельности организаций и трансформирует из бизнес-модели

1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

Код компонента компетенции	Результаты обучения
УК-1.1; ОПК ОС-2.1; ОПК ОС-3.1; ОПК ОС-3.2	на уровне знаний: -методы критического анализа и эффективной оценки; -системы, свойства систем, классификация систем, системного подхода, принципов системного подхода к решению задач; -понятия, сущность стратегического менеджмента; функции стратегической системы управления -принципы критического анализа и эффективной оценки; -способы самоорганизации, саморегуляции и фокусировки внимания
	на уровне умений: - выборочный анализ методами математической статистики; -анализ альтернативных вариантов решения исследовательских и практических задач и оценка потенциальных выигрышей/проигрышей реализации этих вариантов; -при решении исследовательских и практических задач генерирование новых

	идей, поддающихся операционализации, исходя из наличных ресурсов и ограничений -конструирование маркетинговых ситуаций в различных экспертных контекстах, принятие решения в нестандартных ситуациях;
	на уровне навыков: - анализ методологических проблем, возникающих при решении исследовательских и практических задач; оценка полученных решений и интерпретация экономических последствий этих решений; генерирование новых эффективных управленческих идей

2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

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:		32/24	32/24
лекционного типа (Л)		8/6	8/6
лабораторные работы (практикумы) (ЛР)			
практического (семинарского) типа (ПЗ)		24/18	24/18
Самостоятельная работа обучающихся (СР)		76/57	76/57
Промежуточная аттестация	форма	экзамен	экзамен
	час.	36/27	36/27
Общая трудоемкость (час. / з.е.)		144/108	144/108

Вид учебных занятий и самостоятельная работа		Объем дисциплины, час.	
		Всего	Семестр
			1
Очно-заочная форма обучения			
Контактная работа обучающихся с преподавателем, в том числе:		32/24	32/24
лекционного типа (Л)		8/6	8/6
лабораторные работы (практикумы) (ЛР)			
практического (семинарского) типа (ПЗ)		24/18	24/18
Самостоятельная работа обучающихся (СР)		76/57	76/57
Промежуточная аттестация	форма	экзамен	экзамен
	час.	36/27	36/27
Общая трудоемкость (час. / з.е.)		144/108	144/108

На практическую подготовку по дисциплине выделено 4 академических часа (3 астрономических часа) из занятий практического типа.

Дисциплина Б1.О.04 «Стратегический менеджмент и стратегический анализ» осваивается в 1 семестре 1 курса по очной и очно-заочной форме обучения и относится к обязательной части образовательной программы подготовки магистров по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент», направленность (профиль) «Управление производственными системами».

3. Содержание и структура дисциплины

Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем (разделов)	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	13	1		2		10	Эс
Тема 2	Внешнее окружение фирмы: возможности, угрозы, конкуренция и конкурентный анализ	13	1		4		8	Д
Тема 3	Внутреннее окружение фирмы: ресурсы, способности и ключевая компетенция	11	1		2		8	Кол
Тема 4	Стратегии функционального уровня	15	1		4		10	Диалог с аудиторией
Тема 5	Стратегии бизнес-уровня	13	1		2		10	Д
Тема 6	Конкурентное соперничество и динамика конкуренции	15	1		4		10	Д
Тема 7	Стратегии корпоративного уровня: вертикальная интеграция и диверсификация	13	1		2		10	Эс
Тема 8	Поглощение и реструктуризация фирм	15	1		4		10	Эс
Промежуточная аттестация		36						Экзамен
Всего:		144	8		24		76	

Примечание:

* - формы текущего контроля успеваемости: эссе (Эс), диспут (Д), коллоквиум (Кол).

Очно-заочная форма обучения

№ п/п	Наименование тем (разделов)	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	13	1		2		10	Эс

	менеджмент и стратегическая конкурентоспособность							
Тема 2	Внешнее окружение фирмы: возможности, угрозы, конкуренция и конкурентный анализ	13	1		4		8	Д
Тема 3	Внутреннее окружение фирмы: ресурсы, способности и ключевая компетенция	11	1		2		8	Кол
Тема 4	Стратегии функционального уровня	15	1		4		10	Диалог с аудиторией
Тема 5	Стратегии бизнес-уровня	13	1		2		10	Д
Тема 6	Конкурентное соперничество и динамика конкуренции	15	1		4		10	Д
Тема 7	Стратегии корпоративного уровня: вертикальная интеграция и диверсификация	13	1		2		10	Эс
Тема 8	Поглощение и реструктуризация фирм	15	1		4		10	Эс
Промежуточная аттестация		36						Экзамен
Всего:		144	8		24		76	

Примечание:

* - формы текущего контроля успеваемости: эссе (Эс), диспут (Д), коллоквиум (Кол).

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 пивоварную 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 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 путем систематического проведения политики создания товаров и услуг, обеспечивающих потребителей товарами более высокой потребительской ценности, чем у конкурентов. Анализ экономических возможностей компании, адаптированных к ее 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 стандартным 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 обучающегося и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине

4.1. В ходе реализации дисциплины Б1.О.04 «Стратегический менеджмент и стратегический анализ» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

Тема и/или раздел	Методы текущего контроля успеваемости
Тема 1	Эссе
Тема 2	Диспут
Тема 3	Коллоквиум
Тема 4	Диалог с аудиторией
Тема 5	Диспут
Тема 6	Диспут
Тема 7	Эссе
Тема 8	Эссе

Экзамен проводится в устной форме с разбором типовых ситуаций.

4.2. Материалы текущего контроля успеваемости

Темы эссе

1. Понятие анализа. Система стратегического анализа внешних условий среды.
2. Система управления стратегическим анализом внутренних стратегических возможностей исследуемого объекта.
3. Стратегический анализ целеполагания.
4. Анализ стратегических целей.
5. Стратегическое информирование и систематизация информации для повышения эффективности системы государственного и муниципального управления

Вопросы к диспуту

Теоретические:

1. Диагностика системы стратегического управления. Основные проблемы системы управления стратегическим анализом.

2. Оценка стратегии. Критерии оценки стратегии. Анализ реализации стратегии.
3. Области применения метода формализации в менеджменте.
4. Применение методов имитационного моделирования при формировании плана развития территорий.

Прикладные:

1. Основные направления современного стратегического анализа.
2. Провести анализ научных методов, применяемых при изучении рынка недвижимости.
3. Провести анализ гипотез, выдвигаемых в международных исследованиях рынка недвижимости.
4. Осуществить планирование представления и апробации результатов исследования в российских и международных научных сообществах.
5. Агломерация и развитие территорий.
6. Кто формирует спрос на «зеленое» строительство.

Вопросы коллоквиума

1. Понятие анализа. Система стратегического анализа внешних условий среды.
2. Система управления стратегическим анализом внутренних стратегических возможностей исследуемого объекта.
3. Стратегический анализ целеполагания.
4. Анализ стратегических целей.
5. Стратегическое информирование и систематизация информации для повышения эффективности системы государственного и муниципального управления.
6. Методы стратегического анализа.
7. Методы сбора стратегической информации.
8. Методы управления стратегическим анализом внешней среды.
9. Методы стратегического анализа деятельности организации.
10. Методы анализа, идентификации и оценки факторов риска.

Вопросы для самостоятельной подготовки к занятиям

1. Функции стратегической системы управления.
2. Система стратегического анализа внешних условий среды.
3. Методы сбора стратегической информации.
4. Современные тенденции развития экономических и политических процессов в мире.

4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации.

Код компетенции	Наименование компетенции	Код компонента компетенции	Наименование компонента компетенции
УК-1	Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	УК-1.1	Применяет основные методики анализа информации для формирования в последующем управленческих решений
ОПК ОС-2	Способен применять современные методы сбора, обработки и анализа данных при решении управленческих и исследовательских задач	ОПК ОС-2.1	Решает управленческие и исследовательские задачи с использованием современных методов сбора, обработки и анализа данных

ОПК ОС-3	Способен разрабатывать стратегии развития инновационных направлений деятельности организаций и трансформации их бизнес-моделей	ОПК ОС-3.1	Анализирует инновационные направления деятельности организаций и их бизнес-моделей
		ОПК ОС-3.2	Разрабатывает программу действий по освоению инновационных направлений деятельности организаций и трансформирует из бизнес-модели

Код компонента компетенции	Индикатор оценивания	Критерий оценивания
УК-1.1	применяет основные методики анализа информации для формирования в последующем управленческих решений	<p>на уровне знаний:</p> <ul style="list-style-type: none"> -методы критического анализа и эффективной оценки; -системы, свойства систем, классификация систем, системного подхода, принципов системного подхода к решению задач; -понятия, сущность стратегического менеджмента; функции стратегической системы управления -принципы критического анализа и эффективной оценки; -способы самоорганизации, саморегуляции и фокусировки внимания <p>на уровне умений:</p> <ul style="list-style-type: none"> - выборочный анализ методами математической статистики; -анализ альтернативных вариантов решения исследовательских и практических задач и оценка потенциальных выигрышей/проигрышей реализации этих вариантов; -при решении исследовательских и практических задач генерирование новых идей, поддающихся операционализации, исходя из наличных ресурсов и ограничений -конструирование маркетинговых ситуаций в различных экспертных контекстах, принятие решения в нестандартных ситуациях; <p>на уровне навыков:</p> <ul style="list-style-type: none"> - анализ методологических проблем, возникающих при решении исследовательских и практических задач; оценка полученных решений и интерпретация экономических последствий этих решений; генерирование новых эффективных управленческих идей
ОПК ОС-2.1	решает управленческие и исследовательские задачи с использованием современных методов сбора, обработки и анализа данных	<p>на уровне знаний:</p> <ul style="list-style-type: none"> -методы критического анализа и эффективной оценки; -системы, свойства систем, классификация систем, системного подхода, принципов системного подхода к решению задач;

		<p>-понятия, сущность стратегического менеджмента; функции стратегической системы управления</p> <p>-принципы критического анализа и эффективной оценки;</p> <p>-способы самоорганизации, саморегуляции и фокусировки внимания</p> <p>на уровне умений:</p> <p>- выборочный анализ методами математической статистики;</p> <p>-анализ альтернативных вариантов решения исследовательских и практических задач и оценка потенциальных выигрышей/проигрышей реализации этих вариантов;</p> <p>-при решении исследовательских и практических задач генерирование новых идей, поддающихся операционализации, исходя из наличных ресурсов и ограничений</p> <p>-конструирование маркетинговых ситуаций в различных экспертных контекстах, принятие решения в нестандартных ситуациях;</p> <p>на уровне навыков:</p> <p>- анализ методологических проблем, возникающих при решении исследовательских и практических задач; оценка полученных решений и интерпретация экономических последствий этих решений; генерирование новых эффективных управленческих идей</p>
ОПК ОС-3.1	анализирует инновационные направления деятельности организаций и их бизнес-моделей	<p>на уровне знаний:</p> <p>-методы критического анализа и эффективной оценки;</p> <p>-системы, свойства систем, классификация систем, системного подхода, принципов системного подхода к решению задач;</p> <p>-понятия, сущность стратегического менеджмента; функции стратегической системы управления</p> <p>-принципы критического анализа и эффективной оценки;</p> <p>-способы самоорганизации, саморегуляции и фокусировки внимания</p> <p>на уровне умений:</p> <p>- выборочный анализ методами математической статистики;</p> <p>-анализ альтернативных вариантов решения исследовательских и практических задач и оценка потенциальных выигрышей/проигрышей реализации этих вариантов;</p> <p>-при решении исследовательских и практических задач генерирование новых идей, поддающихся операционализации, исходя из наличных ресурсов и ограничений</p> <p>-конструирование маркетинговых ситуаций в различных экспертных контекстах, принятие решения в нестандартных ситуациях;</p> <p>на уровне навыков:</p>

		- анализ методологических проблем, возникающих при решении исследовательских и практических задач; оценка полученных решений и интерпретация экономических последствий этих решений; генерирование новых эффективных управленческих идей
ОПК ОС-3.2	разрабатывает программу действий по освоению инновационных направлений деятельности организаций и трансформирует из бизнес-модели	<p>на уровне знаний:</p> <ul style="list-style-type: none"> -методы критического анализа и эффективной оценки; -системы, свойства систем, классификация систем, системного подхода, принципов системного подхода к решению задач; -понятия, сущность стратегического менеджмента; функции стратегической системы управления -принципы критического анализа и эффективной оценки; -способы самоорганизации, саморегуляции и фокусировки внимания <p>на уровне умений:</p> <ul style="list-style-type: none"> - выборочный анализ методами математической статистики; -анализ альтернативных вариантов решения исследовательских и практических задач и оценка потенциальных выигрышей/проигрышей реализации этих вариантов; -при решении исследовательских и практических задач генерирование новых идей, поддающихся операционализации, исходя из наличных ресурсов и ограничений -конструирование маркетинговых ситуаций в различных экспертных контекстах, принятие решения в нестандартных ситуациях; <p>на уровне навыков:</p> <ul style="list-style-type: none"> - анализ методологических проблем, возникающих при решении исследовательских и практических задач; оценка полученных решений и интерпретация экономических последствий этих решений; генерирование новых эффективных управленческих идей

4.4. Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации

При ответе на вопрос
сформулируйте и обоснуйте свою позицию,
приведите конкретные примеры:

1. Понятие, сущность стратегического менеджмента.
2. Функции стратегической системы управления.
3. Современные тенденции развития экономических и политических процессов в мире.
4. Стоимостной подход к стратегическому анализу.
5. Система сбора стратегической информации.
6. Понятие анализа. Система стратегического анализа внешних условий среды.
7. Система управления стратегическим анализом внутренних стратегических возможностей исследуемого объекта.
8. Стратегический анализ целеполагания.

9. Анализ стратегических целей.
10. Стратегическое информирование и систематизация информации для повышения эффективности системы государственного и муниципального управления.
11. Методы стратегического анализа.
12. Методы сбора стратегической информации.
13. Методы управления стратегическим анализом внешней среды.
14. Методы стратегического анализа деятельности организации.
15. Методы анализа, идентификации и оценки факторов риска.
16. Анализ и оценка эффективности стратегического анализа.
17. Диагностика системы стратегического управления.
18. Основные проблемами системы управления стратегическим анализом. Оценка стратегии.
19. Критерии оценки стратегии. Анализ реализации стратегии.
20. Количественные и качественные критерии оценки.
21. Понятие эффективности.
22. Понятие мониторинга, контроля, управленческого учета.
23. Анализ и оценка эффективности стратегического анализа.

4.5. Шкала оценивания

Оценка	Требования к знаниям
5, «отлично»	<p>Оценка «отлично» выставляется, если студент демонстрирует:</p> <p>на уровне знаний:</p> <ul style="list-style-type: none"> -методы критического анализа и эффективной оценки; -системы, свойства систем, классификация систем, системного подхода, принципов системного подхода к решению задач; -понятия, сущность стратегического менеджмента; функции стратегической системы управления -принципы критического анализа и эффективной оценки; -способы самоорганизации, саморегуляции и фокусировки внимания <p>на уровне умений:</p> <ul style="list-style-type: none"> - выборочный анализ методами математической статистики; -анализ альтернативных вариантов решения исследовательских и практических задач и оценка потенциальных выигрышей/проигрышей реализации этих вариантов; -при решении исследовательских и практических задач генерирование новых идей, поддающихся операционализации, исходя из наличных ресурсов и ограничений -конструирование маркетинговых ситуаций в различных экспертных контекстах, принятие решения в нестандартных ситуациях; <p>на уровне навыков:</p> <ul style="list-style-type: none"> - анализ методологических проблем, возникающих при решении исследовательских и практических задач; оценка полученных решений и интерпретация экономических последствий этих решений; генерирование новых эффективных управленческих идей
4, «хорошо»	<p>Оценка «хорошо» выставляется студенту, если он демонстрирует:</p> <p>на уровне знаний:</p> <ul style="list-style-type: none"> -методы критического анализа и эффективной оценки; -системы, свойства систем, классификация систем, системного подхода, принципов системного подхода к решению задач;

	<p>-понятия, сущность стратегического менеджмента; функции стратегической системы управления</p> <p>-принципы критического анализа и эффективной оценки;</p> <p>-способы самоорганизации, саморегуляции и фокусировки внимания на уровне умений:</p> <p>- выборочный анализ методами математической статистики;</p> <p>-анализ альтернативных вариантов решения исследовательских и практических задач и оценка потенциальных выигрышей/проигрышей реализации этих вариантов;</p> <p>-при решении исследовательских и практических задач генерирование новых идей, поддающихся операционализации, исходя из наличных ресурсов и ограничений</p> <p>-конструирование маркетинговых ситуаций в различных экспертных контекстах, принятие решения в нестандартных ситуациях</p>
3, «удовлетворительно»	<p>Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если он демонстрирует:</p> <p>на уровне знаний:</p> <p>-методы критического анализа и эффективной оценки;</p> <p>-системы, свойства систем, классификация систем, системного подхода, принципов системного подхода к решению задач;</p> <p>-понятия, сущность стратегического менеджмента; функции стратегической системы управления</p> <p>-принципы критического анализа и эффективной оценки;</p> <p>-способы самоорганизации, саморегуляции и фокусировки внимания на уровне навыков:</p> <p>- анализ методологических проблем, возникающих при решении исследовательских и практических задач; оценка полученных решений и интерпретация экономических последствий этих решений; генерирование новых эффективных управленческих идей</p>
2, «неудовлетворительно»	<p>Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, который:</p> <p>на уровне знаний:</p> <p>-методы критического анализа и эффективной оценки;</p> <p>-системы, свойства систем, классификация систем, системного подхода, принципов системного подхода к решению задач;</p> <p>-понятия, сущность стратегического менеджмента; функции стратегической системы управления</p> <p>-принципы критического анализа и эффективной оценки;</p> <p>-способы самоорганизации, саморегуляции и фокусировки внимания</p>

Студент должен выполнить все задания и мероприятия, предусмотренные программой дисциплины (по формам текущего контроля). В случае наличия учебной задолженности студент отрабатывает пропущенные занятия в соответствии с требованиями. Оценка студента носит комплексный характер и определяется:

- ответом на экзамене;
- учебными достижениями в семестровый период.

Экзамен проводится в устной форме ответа на теоретический вопрос экзаменационного билета и разбором типовых ситуаций. Разбор ситуаций выполняется по вариантам.

Процедура проведения экзамена:

1. В аудитории одновременно могут находиться не более 6 человек обучающихся группы;

2. Обучающийся для сдачи экзамена предъявляет экзаменатору свою зачетную книжку, получает чистые маркированные листы бумаги для записей ответа и вариант типовой ситуации, затем приступает к подготовке ответа. При выполнении типовых ситуаций необходимо дать ответ в письменном виде, подробно изложив ход решения, при необходимости закончить решение выводами;

3. Для работы с типовыми ситуациями студенту отводится не более 30 минут;

4. По истечении отведенного времени студент сдает типовые ситуации на проверку;

5. Полученные работы преподаватель проверяет и оглашает студентам результаты по окончании проверки.

Во время работы с типовыми ситуациями студенты имеют право воспользоваться калькулятором.

Результат по сдаче экзамена после объявления вносится в аттестационную ведомость и зачетную книжку.

Оценка «неудовлетворительно» проставляется только в ведомости.

5. Методические материалы по освоению дисциплины

На первом занятии преподаватель информирует обучающихся о применяемой системе текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации; во время последующих аудиторных занятий – доводит до студентов информацию о результатах текущего контроля успеваемости.

С целью обеспечения успешного обучения студенту необходимо готовиться к лекции, 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.

Практические занятия по дисциплине предполагают их проведение в различных формах с целью выявления полученных знаний, умений, навыков и компетенций, с проведением контрольных мероприятий.

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.

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 знаний и умений, которыми студент должен владеть;
- тематическими планами лекций, семинарских занятий;
- контрольными мероприятиями;
- учебником, учебными пособиями по дисциплине, а также электронными ресурсами;
- перечнем вопросов к экзамену.

После этого у вас должно сформироваться четкое представление об объеме и характере получаемых знаний и умений по дисциплине. Систематическое выполнение учебной работы на лекциях и практических занятиях позволит успешно освоить дисциплину и создать хорошую базу для сдачи экзамена.

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. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет

6.1. Основная литература.

1. Грант Р. Современный стратегический анализ: пер. с англ. – СПб: Питер, 2018. <http://institutiones.com/download/books/881-sovremennyy-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.

1. 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>

6.3. Нормативные правовые документы.

Не используются.

6.4. Интернет-ресурсы.

1. <http://www.ko.ru/rubrics/19> – Журнал «Компания».
2. <http://www.kommersant.ru/sf/> - Журнал «Секреты фирмы».
3. <http://www.pwc.ru/ru> – Сайт компании PwC.
4. <http://expert.ru/> - Журнал «Эксперт».

5. <http://www.businesspress.ru> - Деловая пресса.

6. <http://www.garant.ru> - Гарант.

6.5. Иные источники.

1. Маркетинг.
2. Маркетинг и маркетинговые исследования.
3. Маркетолог.
4. Методы менеджмента качества.
5. Модный магазин: от эскиза до прилавка.
6. Новости маркетинга.
7. Практический маркетинг.
8. Сертификация с приложением «Менеджмент: горизонты ИСО».
9. Стандарты и качество+BUSINESS EXCELLENCE/Деловое совершенство. Комплект.
10. Точка продаж.

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

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»