

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

---

**ИНСТИТУТ БИЗНЕСА И ДЕЛОВОГО АДМИНИСТРИРОВАНИЯ**

Кафедра менеджмента

Утверждена

на заседании кафедры менеджмента

Протокол от «29» июня 2017 г. № 4

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

Индекс Б1.Б.04. «Стратегический менеджмент и стратегический анализ»

по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент

направленность «Прорывные финансовые и цифровые технологии»

квалификация Магистр

очная форма обучения

Год набора - 2018

Москва, 2018 г.

**Автор—составитель:**

Докт. техн. наук, профессор кафедры Горелов В.И. канд. эконом. наук, доцент кафедры прикладных информационных технологий Федосеева О.В.

Заведующий кафедрой менеджмента ИБДА, доктор экономических наук, профессор Гапоненко Александр Лукич.

## **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 фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине
  - 6.1. Основная литература
  - 6.2. Дополнительная литература
  - 6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы
  - 6.4. Нормативные правовые документы
  - 6.5. Интернет-ресурсы
  - 6.6. 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 программы**

Дисциплина «Стратегический менеджмент и стратегический анализ» обеспечивает овладение следующими компетенциями:

| Код компетенции | Наименование компетенции  | Код этапа освоения компетенции | Наименование этапа освоения компетенции   |
|-----------------|---|--------------------------------|---|
| ПК-2            | Способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию | ПК-2.2                         | Способен применяя инструменты маркетинга сформировать маркетинговые стратегии и создавать новые продукты              |
| ПК-3            | Способность использовать современные методы управления корпоративными финансами для решения стратегических задач                | ПК-3.1                         | Использует современные методы управления корпоративными финансами для решения стратегических задач                    |
| ПК-5            | Владение методами экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде          | ПК-5.1                         | Владеет методами экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде |
| ПК-9            | Способность проводить самостоятельные исследования в соответствии с разработанной программой                                    | ПК -9.1                        | Умеет проводить самостоятельные исследования в соответствии с разработанной программой                                |
| ПК ОС-12        | Способность оценивать конкурентную среду и разрабатывать конкурентную маркетинговую стратегию компании                          | ПК ОС-12.1                     | Способен оценивать конкурентную среду и разрабатывать конкурентную маркетинговую стратегию компании                   |

|          |  |            |  |
|----------|--|------------|--|
| ПК ОС-14 | Готовность к созданию и оценке финансовых инновационных инициатив с использованием аналитических финансовых инструментов и стратегий | ПК ОС-14.1 | Умеет создавать и оценивать финансовые инновационные инициативы с использованием аналитических финансовых инструментов и стратегий |
| ОК -1    | Способность к абстрактному мышлению, анализу и синтезу   | ОК-1.1     | Обладает навыками абстрактного мышления, анализа и синтеза   |
| ОК-3     | Готовность к саморазвитию, самореализации, использованию творческого потенциала  | ОК-3.3     | Способен к саморазвитию и реализации собственного творческого потенциала   |

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

| ОТФ/ТФ профессиональные действия   | Код этапа освоения компетенции | Результаты обучения  |
|--|--------------------------------|--|
| Способность использовать современные методы управления корпоративными финансами для решения стратегических задач | ПК-3.1                         | <p>на уровне знаний:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>содержания принципов, функций и механизмов стратегического управления современной организацией</li> </ul> <p>на уровне умений:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>анализировать конкурентные преимущества организации; формировать стратегические планы организации;</li> <li>разрабатывать методику реализации стратегии организации;</li> </ul> <p>на уровне навыков:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>владение методами стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности</li> </ul> |

## 2. Объем дисциплины

**Объем дисциплины**

4 ЗЕ/ 144 ак. часа/108 астр. часа, количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем – 60/45 часа, на самостоятельную работу обучающихся – 48/36 часов.

### Место дисциплины в структуре ОП ВО

Б1.Б.04 «Стратегический менеджмент и стратегический анализ», 2 курс, 3 семестр.

– форма промежуточной аттестации – экзамен.

## 3. Структура и содержание дисциплины

### 3.1 Структура дисциплины

Тематический план, отражающий содержание дисциплины (перечень разделов и тем), структурированное по видам учебных занятий с указанием их объемов в соответствии с учебным планом, приведен в таблице 3.

Таблица 3 – Структура дисциплины

| № п/п                | Наименование тем<br>(разделов)  | Объем дисциплины, час. /астр. часы |   |        |    |         |    | Форма<br>текущего<br>контроля<br>успеваемости <sup>4</sup> ,<br>промежуточ<br>ной<br>аттестации |
|----------------------|---|------------------------------------|---|--------|----|---------|----|---|
|                      |   | Всего                              | Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий |        |    |         | СР |   |
|                      |   |                                    | Л   | Л<br>Р | ПЗ | КС<br>Р |    |   |
| Очная форма обучения |   |                                    |   |        |    |         |    |   |
| Тема 1               | Введение в стратегический менеджмент. Общая концепция стратегического управления  | 28                                 | 4   |        | 8  |         | 10 | ДЗ  |
| Тема 2               | Стратегический анализ.  | 28                                 | 4   |        | 8  |         | 10 | ДЗ  |
| Тема 3               | Общий подход к выработке и реализации стратегии. Конкурентное преимущество и бизнес-стратегии.  | 28                                 | 4   |        | 8  |         | 10 | ДЗ  |
| Тема 4               | Организационные аспекты изменений Реализация стратегии. Сбалансированная система показателей (balanced scorecard) и стратегия компании. | 28                                 | 4   |        | 8  |         | 10 | ДЗ  |
| Тема 5               | Стратегический контроль Контроль за   | 32                                 | 4   |        | 8  |         | 8  | ДЗ  |

|                          |                        |       |  |       |  |       |       |         |
|--------------------------|------------------------|-------|--|-------|--|-------|-------|---------|
|                          | реализацией стратегии. |       |  |       |  |       |       |         |
| Промежуточная аттестация |                        |       |  |       |  |       |       | Экзамен |
| Всего:                   | 144/108                | 20/15 |  | 40/30 |  | 48/36 | 36/27 |         |

## 3.2 Содержание дисциплины

### 3.2.1 Содержание теоретической части

Тема 1. Введение в стратегический менеджмент. Общая концепция стратегического управления

Понятие «стратегический менеджмент». Предмет данной науки. Стратегия предприятия. Определение стратегии. Модель процесса стратегического управления. Стратегическое видение и миссия организации. Место стратегического управления в цепочке ценностей М.Портера. Стратегический менеджмент как единство стратегического планирования и факторов реализации стратегии: корпоративных ценностей, соответствия организационной структуры и стратегии, мотивации. Иерархичность стратегии: бизнес-уровень, корпоративный уровень, функциональный уровень. Инструменты реализации стратегии.

Тема 2. Стратегический анализ.

Стратегический анализ внешней и внутренней среды предприятия. Анализ макросреды, основные методы. Анализ привлекательности отрасли на основе модели пяти сил конкуренции М. Портера. Анализ отраслевой структуры и прибыльность отрасли. Разработка стратегии на основе анализа отрасли по модели М. Портера. Возможности, угрозы и выбор стратегической позиции. Привлекательность отрасли и конкурентное преимущество организации. Базовые модели стратегического планирования и процедура анализа и выбора стратегических позиций. Отраслевой анализ. Конкурентный анализ. Построение карты стратегических групп конкурентов. Стратегический анализ внутренних ресурсов организации: анализ и ценность ресурсов. VRIO-анализ. Анализ цепочки формирования ценности. Проведение совместного внутреннего и внешнего анализа.

Тема 3. Общий подход к выработке и реализации стратегии. Конкурентное преимущество и бизнес-стратегии.

Природа и источники конкурентного преимущества. Типы конкурентного преимущества: преимущество по издержкам и преимущество дифференциации. Базовые конкурентные стратегии (по М. Портеру). Стратегия лидерства по издержкам. Источники преимущества по издержкам. Экономия за счет объемов производства (эффект масштаба). Экономия за счет обучения. Оценка возможностей лидерства по издержкам. Стратегия дифференциации. Источники дифференциации и ее преимущества. Интеграция стратегий: лидерства по издержкам и дифференциации. Стратегии, основанные на скорости. Стратегия фокусирования. Основные долгосрочные стратегии и стратегический выбор. Основные долгосрочные стратегии: концентрированного роста, расширения рынка, обновления продукта, инновации, горизонтальная интеграция, вертикальная интеграция, диверсификация, стратегический поворот, вывод инвестиций из бизнеса и ликвидация

компании. Выбор стратегии на различных этапах жизненного цикла отрасли: зарождения, роста, зрелости и упадка.

Тема 4. Организационные аспекты изменений Реализация стратегии. Сбалансированная система показателей (balanced scorecard) и стратегия компании.

Проблемы применения сбалансированной системы показателей. Организационный дизайн: структура, культура и контроль как объекты стратегических изменений. Организационная инерция и сопротивление изменениям. Приведение в соответствие стратегии и структуры организации. Организационная культура и конкурентное преимущество. Бизнес-модели: приведение стратегии в действие. Необходимость осуществления и сущность организационных изменений. Соответствие организационной структуры управления стратегии развития организации. Анализ конкретных ситуаций на примерах российских компаний. Управление стратегией развития организации и организационная структура. Способы осуществления организационных изменений.

Тема 5. Стратегический контроль Контроль за реализацией стратегии.

Требования к системе стратегического контроля. Характеристики эффективного контроля. Система сбалансированных показателей (ССП) как инструмент процесса контроля реализации стратегии. Компонент СПП. Стратегическая карта и технология ее разработки. Ключевые показатели эффективности и их использование в системе стратегического менеджмента. Проектирование СПП. Стратегический контроль и системы мотивации.

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

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

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

| Тема (раздел) | Методы текущего контроля успеваемости |
|---------------|---------------------------------------|
| Тема 1        | Домашнее задание 1                    |
| Тема 2        | Домашнее задание 2                    |
| Тема 3        | Домашнее задание 3                    |
| Тема 4        | Домашнее задание 4                    |
| Тема 5        | Домашнее задание 5                    |

**4.1.2. Экзамен проводится с применением следующих методов (средств):** в виде письменной контрольной работы/аналитического эссе (эссемент)

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

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

| Код компетенции | Наименование компетенции | Код этапа освоения компетенции | Наименование этапа освоения компетенции |
|-----------------|--------------------------|--------------------------------|---|
|-----------------|--------------------------|--------------------------------|---|



|      |  |        |  |
|------|--|--------|--|
| ПК-3 | Способность использовать современные методы управления корпоративными финансами для решения стратегических задач | ПК-3.1 | Использует современные методы управления корпоративными финансами для решения стратегических задач |
|------|--|--------|--|

| Этап освоения компетенции | Показатель оценивания   | Критерий оценивания                                  |
|---------------------------|---|--|
| ПК-2.2                    | Применять инструменты стратегического менеджмента и стратегического анализа | Качества и глубина проектов по разработке стратегии. |

#### 4.3.2. Типовые оценочные средства.

Примерный перечень вопросов к итоговой аттестации

1. Исторические тенденции развития методов стратегического менеджмента.
2. Классификация методов стратегического менеджмента.
3. Сущность стратегического управления национальной экономикой.
4. Современные концепции стратегического управления экономикой России.
5. Экономическая стратегия государства как наука и научная категория.
6. Национальная экономика как система и объект государственной стратегии.
7. Концепции экономической безопасности. 8. Метод анализа внешней среды организации: SCP-анализ.
9. Метод анализа внутренней среды организации: SNW-анализ.
10. Модель анализа внутренней и внешней среды организации стратегического менеджмента: модель Р. Гранта.
11. Матрица анализа внешней среды организации стратегического менеджмента: матрица Дж.Х. Вилсона.
12. Модель анализа внешней среды организации стратегического менеджмента: модель 5 сил конкуренции Портера.
13. Метод анализа внешней среды организации: метод "PDS".
14. Метод анализа внешней и внутренней среды организации: конкурентный профиль.
15. Метод анализа внутренней среды организации: метод QFD.
16. Метод анализа внешней и внутренней среды организации: метод SPACE.
17. Модель анализа внутренней среды организации: модель Конана и Гольдера.
18. Метод анализа внутренней среды организации: метод credit-men.
19. Метод анализа внутренней среды организации: построение графика прибыльности "Майсигмы". 20. Метод анализа внешней и внутренней среды организации: GAP-анализ.
21. Метод анализа внутренней среды организации: метод SIX SIGMA
22. Метод анализа внешней среды организации: метод "Lot"(лоцман).
23. Метод анализа внешней и внутренней среды организации: система McKinsey.
24. Метод анализа внутренней среды организации: модель Du Pont.
25. Метод анализа внутренней среды организации: модель Э. Альтмана.
26. Метод анализа внешней среды организации: метод анализа базового рынка Абея.
27. Метод анализа внешней и внутренней среды организации: ABC-анализ.
28. Метод анализа внутренней среды организации: CVP- анализ.
29. Метод анализа внешней и внутренней среды организации: цепочка создания ценностей М. Портера.

30. Метод анализа внешней и внутренней среды организации: подход Омаэ.
31. Метод позиционирования организации: трехмерная матрица BCG.
32. Метод позиционирования организации: модифицированная модель BCG.
33. Метод позиционирования организации: модель General Elektric-McKinsey, предложенная Дэйем.
34. Метод позиционирования организации: модель General Elektric-McKinsey, предложенная Мониесоном.
35. Метод позиционирования организации: матрица GE-McKinsey по Нейлору.
36. Метод позиционирования организации: матрица "товар/рынок" Ансоффа.
37. Метод позиционирования организации: модифицированная матрица Ансоффа.
38. Метод позиционирования организации: модель "продукт-рынок" А. Дж. Стейнера.
39. Метод позиционирования организации: матрица Hussey.
40. Метод позиционирования организации: матрица Р. Купера.
41. Метод позиционирования организации: матрица оценки проектов новых товаров.
42. Метод позиционирования организации: матрица конкурентных стратегий М. Портера.
43. Метод позиционирования организации: матрица обоснования диверсификации.
44. Метод позиционирования организации: MACS - корпоративная стратегия, активированная рынком.
45. Анализ практики построения моделей.
46. Основные проблемы применения моделей в практике стратегического менеджмента.
47. Особенности внедрения методов стратегического менеджмента в РФ и РТ.
48. Методы совершенствования применения методов стратегического менеджмента.

### Шкала оценивания

| 10-<br>бальная<br>шкала | Традиционн<br>ая шкала | «Зачтено»/<br>«Не<br>зачтено» | Определение   |
|-------------------------|------------------------|-------------------------------|---|
| 10                      | Отлично                | Зачтено                       | Полные, глубокие и систематические знания применения инструментов менеджмента, полный и правильный ответ на теоретический вопрос, полное и правильное решение задачи.                           |
| 9                       | Отлично                | Зачтено                       | Глубокие и систематические знания применения инструментов менеджмента, правильный ответ на теоретический вопрос, правильное решение задачи.   |
| 8                       | Отлично                | Зачтено                       | Систематические знания применения инструментов менеджмента, правильный ответ на теоретический вопрос, правильное решение задачи.  |
| 7                       | Хорошо                 | Зачтено                       | Систематические знания применения инструментов менеджмента, правильный ответ на теоретический вопрос с незначительными не точностями, правильное решение задачи.                                |
| 6                       | Хорошо                 | Зачтено                       | Систематические знания применения инструментов менеджмента, правильный ответ на теоретический вопрос с незначительными не точностями, правильное решение задачи с незначительными неточностями. |

| 10-<br>бальная<br>шкала | Традиционн<br>ая шкала  | «Зачтено»/<br>«Не<br>зачтено» | Определение   |
|-------------------------|-------------------------|-------------------------------|---|
| 5                       | Удовлетвори<br>тельно   | Зачтено                       | Ответ на теоретический вопрос о применении инструментов менеджмента неполный, правильное решение задачи с незначительными неточностями.                                       |
| 4                       | Удовлетвори<br>тельно   | Зачтено                       | Ответ на теоретический вопрос о применении инструментов менеджмента неполный, решение задачи содержит арифметические ошибки, не влияющие на правильность хода решения задачи. |
| 3                       | Неудовлетво<br>рительно | Не зачтено                    | Ответ на теоретический вопрос о применении инструментов менеджмента неполный, решение задачи содержит идеологические ошибки.  |
| 2                       | Неудовлетво<br>рительно | Не зачтено                    | Ответ на теоретический вопрос о применении инструментов менеджмента неверный и/или решение задачи содержит идеологические ошибки.   |
| 1                       | Неудовлетво<br>рительно | Не зачтено                    | Ответ на теоретический вопрос о применении инструментов менеджмента неверный и решение задачи отсутствует.  |
| 0                       | Неудовлетво<br>рительно | Не зачтено                    | Ответ на теоретический вопрос о применении инструментов менеджмента отсутствует и решение задачи отсутствует.   |

#### **4.4. Методические материалы по проведению промежуточной аттестации**

Экзамен проводится в аудитории. Отсчет времени, отведенного на письменную работу, идет по завершении процедуры размещения студентов и раздачи заданий.

Студент обязан являться на письменный контроль в указанное в расписании время. В случае опоздания время, отведенное на письменный контроль знаний, не продлевается.

Мобильные телефоны должны быть выключены и убраны со столов, допускается использование калькуляторов, выполняющих только простые арифметические вычисления.

Во время проведения письменного контроля знаний студентам не разрешается пользоваться учебными программами, справочниками и прочими источниками информации.

Использование материалов, а также попытка общения с другими студентами или иными лицами, в том числе с применением электронных средств связи, несанкционированные перемещения и т.п. являются основанием для удаления студента из аудитории и последующего проставления в ведомость оценки «неудовлетворительно».

Во время проведения письменного контроля знаний студентам разрешается покинуть аудиторию только при условии сдачи работы в объеме, выполненном к моменту выхода из аудитории. Дальнейшее продолжение работы запрещается.

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

Все выступления, как преподавателя, так и студентов, могут сопровождаться наглядным материалом в виде презентаций, выполненным на компьютере, отрывками из документальных или художественных фильмов, иллюстрациями, прочим раздаточным материалом, что способствует более полному и глубокому освещению материала и легкости

его усвоения слушателями. Развивается способность находить и выделять нужный информационный материал из разных видов источников, проводить его анализ и правильную подачу аудитории.

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

1. Голубков, Е. П. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : учебник и практикум для академического бакалавриата / Е. П. Голубков. — М. : Издательство Юрайт, 2017. 5 — 290 с. — (Бакалавр. Академический курс).— Режим доступа: <https://www.biblioonline.ru/book/263621EB-DAD6-4668-B4A9-1C3991300995>
2. Малюк В.И. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ. ОРГАНИЗАЦИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ . – М.: Юрайт, <http://www.biblio-online.ru/>, 2016
3. Мардас, А. Н. Стратегический менеджмент[Электронный ресурс] : учебник и практикум для академического бакалавриата / А. Н. Мардас, О. А. Гуляева, И. Г. Кадиев. — 2-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2016. — 205 с. — (Бакалавр. Академический курс).— Режим доступа: <https://www.biblio-online.ru/book/C0154E75-9B13-4EF6-9EF4-22E1DC23C069>
1. Отварухина Н.С., Веснин В.Р. СОВРЕМЕННЫЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ. М: Юрайт, 2016
4. Попов С.А. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: АКТУАЛЬНЫЙ КУРС. – М.: Юрайт, <http://www.biblio-online.ru/>, 2016

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

Для обеспечения обучения студентов Академия располагает следующей материально-технической базой:

- лекционными аудиториями, оборудованными видеопроекционным оборудованием для презентаций, средствами звуковоспроизведения, экраном и имеющие выход в сеть Интернет;
- помещениями для проведения семинарских и практических занятий, оборудованными учебной мебелью;
- библиотекой, имеющей рабочие места для обучающихся, оснащенные компьютерами с доступом к базам данных и сети Интернет;
- компьютерными классами.