

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

Институт экономики, математики и информационных технологий

(наименование структурного подразделения (института/факультета/филиала))

Кафедра национальной экономики

(наименование кафедры)

УТВЕРЖДЕНА

решением Ученого Совета

Института ЭМИТ РАНХиГС

Протокол от «09» сентября 2020 г.

№ 1-20/21

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.07 СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

(индекс, наименование дисциплины (модуля), в соответствии с учебным планом)

направление подготовки (специальность)

38.04.01 Экономика

(код, наименование направления подготовки (специальности))

«Корпоративная экономика»

(направленность(и) (профиль (и)/специализация(ии))

магистр

(квалификация)

очная, очно-заочная

(форма(ы) обучения)

Год набора – 2021 г.

Москва, 2020

Автор(ы)–составитель(и):

(ученая степень и(или) ученое звание, должность)

Кафедра национальной экономики

(наименование кафедры)

Заведующий кафедрой

Национальной экономики

(наименование кафедры)

д.э.н., доцент Казарян М.А.

(ученая степень и(или) ученое звание)

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы.....	4
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы.....	5
3. Содержание и структура дисциплины.....	5
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине.....	8
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины.....	36
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», включая учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине.....	39
6.1. Основная литература.....	39
6.2. Дополнительная литература.....	39
6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы.....	40
6.4. Нормативные правовые документы.....	40
6.5. Интернет-ресурсы.....	40
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы	41

1. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ПРОГРАММЫ

1.1. Дисциплина Б1.В.07 «Стратегический менеджмент» обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапа:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПКс ОС III-2	Способен разрабатывать варианты управленческих решений и обосновывать их выбор на основе критериев социально-экономической эффективности	ПКс ОС III-2.1	Способен использовать современные технологии менеджмента в принятии управленческих решений

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

Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
ПКс ОС III-2.1	<p>На уровне знаний:</p> <ul style="list-style-type: none"> – основные направления, правила и процедуры разработки стратегии фирмы. – цикл стратегического управления и его стадии; – проводить анализ внутренней среды фирмы; – практике организации процессов принятия и реализации решений в наиболее успешно работающих компаниях; – определять возможности угрозы фирме со стороны внешней среды, сильные и слабые стороны фирмы; – определять группы стейкхолдеров, выявлять их влияние на организацию, эффективно использовать возможности данных групп в целях реализации стратегии организации. <p>На уровне умений:</p> <ul style="list-style-type: none"> – выстраивать систему корпоративного и оперативного управления на предприятии, оценивать стратегическое положение фирмы параметрическими и непараметрическими статистическими методами; – организовать деятельность малой группы, созданной для реализации конкретного экономического проекта. <p>На уровне навыков:</p> <ul style="list-style-type: none"> – владеть различными способами разрабатывать миссию и стратегическое видение организации;

	<ul style="list-style-type: none"> – владеть методами разработки, реализации и контроля осуществления в организации стратегического управления; – владеть методами анализа стратегических альтернатив и оценки осуществимости стратегии.
--	--

2. ОБЪЕМ И МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОП ВО

Объем дисциплины

Общая трудоемкость Б1.В.07 «Стратегический менеджмент» составляет 4 зачётных единицы – 144 ак. ч.

Количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем для очной формы обучения, составляет 24 ак.ч.: лекционные занятия – 16 ак.ч., практические занятия – 16 ак. ч. Самостоятельная работа составляет 76 ак. ч.; для очно-заочной формы обучения: лекционные занятия – 8 ак.ч., практические занятия – 8 ак. ч. Самостоятельная работа составляет 92 ак. ч.

Форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом – экзамен.

Место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина Б1.В.07 «Стратегический менеджмент» относится к блоку дисциплин вариативной части учебного плана направления подготовки магистров 38.04.01 «Экономика» с направленностью подготовки «Корпоративная экономика» и изучается во 2 семестре на 1 курсе – очная и очно-заочная формы обучения.

Дисциплина реализуется после изучения дисциплины Б1.В.02 «Современные технологии в менеджменте» и дисциплины «Маркетинг».

Достижение планируемых результатов обучения служит основой для изучения дисциплины Б1.В.ДВ.05.02 «Антикризисное управление».

3. СОДЕРЖАНИЕ И СТРУКТУРА ДИСЦИПЛИНЫ

Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем (разделов),	Объем дисциплины, ак. час.						Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации*
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Тема 1	Теоретические основы стратегического менеджмента	18	2		4		12	Р
Тема 2	Стратегический анализ	18	4		2		12	К
Тема 3	Общие стратегии	18	2		2		14	С
Тема 4	Стратегии с учетом различных факторов	18	2		4		12	С
Тема 5	Стратегическая диверсификация	18	4		2		12	К
Тема 6	Реализация стратегии	18	2		2		14	Т
Промежуточная аттестация		36				36		Экзамен

№ п/п	Наименование тем (разделов),	Объем дисциплины, ак. час.					Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации*	
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий					СР
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Всего:		144	16		16	36	76	

Очно-заочная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и/или 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	Теоретические основы стратегического менеджмента	18	1		1		16	Р
Тема 2	Стратегический анализ	18	2		1		15	К
Тема 3	Общие стратегии	18	1		2		15	С
Тема 4	Стратегии с учетом различных факторов	18	1		1		16	С
Тема 5	Стратегическая диверсификация	18	2		1		15	К
Тема 6	Реализация стратегии	18	1		2		15	Т
Промежуточная аттестация		36						Экзамен
Всего:		144	8		8	36	92	

* Примечание: формы текущего контроля успеваемости - тестирование (Т), ситуационные задания (С), коллоквиум (К), реферат (Р).

Содержание дисциплины

Тема 1. Теоретические основы стратегического менеджмента.

Сущность и задачи стратегического менеджмента. Основные определения стратегического менеджмента. Методологические основания и школы стратегического менеджмента

Тема 2. Стратегический анализ

Разработка стратегических целей. Общий анализ факторов внешней среды. Проблема неопределенности внешней среды. Отраслевой анализ. Конкурентный анализ. Анализ стратегического потенциала организации. Анализ соответствия существующей стратегии. Анализ групп влияния

Тема 3. Общие стратегии

Стратегии конкуренции. Стратегии внешнего роста. Стратегии наступления и обороны

Тема 4. Стратегии с учетом различных факторов

Стратегии в условиях глобализации конкурентной борьбы. Стратегии с учетом состояния отрасли. Стратегии с учетом состояния организации. Антикризисные стратегии. Стратегический менеджмент в некоммерческих организациях

Тема 5. Стратегическая диверсификация

Стратегии диверсифицированных компаний. Стратегический анализ диверсифицированной компании. Стратегии бизнес-единиц диверсифицированной компании

Тема 6. Реализация стратегии

Оценка стратегии. Выбор и осуществимость стратегии. Анализ реализации стратегии. Преодоление сопротивления стратегическим изменениям

4. МАТЕРИАЛЫ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ ОБУЧАЮЩИХСЯ И ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации

4.1.1. В ходе реализации дисциплины Б1.В.07 «Стратегический менеджмент» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

Тема и/или раздел	Методы текущего контроля успеваемости
Теоретические основы стратегического менеджмента	Реферат
Стратегический анализ	Коллоквиум
Общие стратегии	Ситуационные задания
Стратегии с учетом различных факторов	Ситуационные задания
Стратегическая диверсификация	Коллоквиум
Реализация стратегии	Тестирование

4.1.2. Экзамен проводится методом устного опроса студента.

4.2. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся.

Типовые оценочные материалы по теме 1.

Реферат: задание с максимально возможной практической направленностью, объемом (в эквиваленте) 12-15 стандартных страниц.

Возможные темы реферата

1. Необходимость стратегического управления, его роль в современных условиях для организаций России
2. Сущность понятий «стратегия», «стратегическое управление»
3. Ключевые гипотезы стратегического менеджмента
4. Отличия стратегического управления от стратегического планирования
5. Отличия стратегического управления от оперативного управления

6. Составляющие стратегического управления
7. Структура и особенности процесса стратегического управления
8. Понятие миссии организации. Назначение и роль миссии в стратегическом управлении

Типовые оценочные материалы по теме 2.

1. Разработайте миссию для любой выбранной организации и стратегическое видение. В случае, если рассматриваемая Вами организация уже обладает миссией и видением, то проведите их анализ.
2. Для любой организации проведите PEST-анализ, определите конкурентное давление по пяти направлениям (по М. Портеру) и постройте карту стратегических групп.
3. Постройте цепочку ценности организации и отраслевую цепочку ценности, а также определите ее конкурентные преимущества на предмет соответствия ключевым факторам успеха в данной отрасли.
4. На основе результатов анализа внешней и внутренней среды организации проведите SWOT-анализ.

Типовые оценочные материалы по теме 3.

1. Фирма, занимающаяся производством программного обеспечения для телевидения (заставки, спецэффекты, экранный дизайн и т.д.), решила выпускать компьютерные игры на основе развитой 3D графики и видеоэффектах. Какую из эталонных стратегий использует фирма? Назвать стратегию и группу, к которой она относится. Назвать другие стратегии этой группы. Каковы условия успешности этой стратегии?
2. У фирмы начались проблемы с независимыми дилерами своей продукции, и она решила приобрести контрольные пакеты акций крупнейших из этих дилеров. Какую из эталонных стратегий использует фирма? Назвать стратегию и группу, к которой она относится. Назвать другие стратегии этой группы. Каковы плюсы и минусы этой стратегии?

Типовые оценочные материалы по теме 4.

1. Руководство фирмы обнаружило, что доселе успешно продававшийся товар приносит все меньше и меньше дохода. Проанализировав ситуацию, оно поняло, что это произошло из-за того, что конкуренты выбросили на рынок что-то подобное, но дешевле. Фирма не хотела бы отказываться от производства своего продукта (по отзывам клиентов, он в целом лучше). Какая из эталонных стратегий будет в такой ситуации оптимальной? Назвать стратегию и группу, к которой она относится. Назвать другие стратегии этой группы. Какие действия обычно предпринимаются в рамках этой стратегии?
2. Компания, предоставляющая услуги сотовой связи, осуществила покрытие населенного пункта, в котором до этого не работал ни один сотовый оператор. Какую стратегию использовала компания?

Типовые оценочные материалы по теме 5.

1. Постройте для диверсифицированной компании матрицу МакКинси (конкурентоспособность организации – привлекательность отрасли).
2. Постройте для диверсифицированной компании матрицу БКГ (доля рынка – темп роста рынка).

Типовые оценочные материалы по теме 6.

1. Какие из следующих факторов могут влиять на выбор стратегии:
 - наличие необходимых ресурсов;
 - отношение высшего руководства к риску;

- обязательства по предыдущим стратегиям;
 - личные симпатии и антипатии руководителей;
 - все перечисленные факторы.
2. Кто из исследователей предложил методы преодоления сопротивления стратегическим изменениям?
- Э. Хьюз;
 - М. Портер;
 - А.Т. Зуб;
 - Г. Минцберг;
 - Дж. Коттер и Л. Шлезингер;
3. Какие из нижеперечисленных методов можно использовать в качестве оценки стратегии?
- SWOT-анализ;
 - бенчмаркинг;
 - PEST-анализ;
 - анализ портфеля заказов.
4. Какую из нижеперечисленных причину можно отнести к основным причинам сопротивления стратегическим изменениям в организации?
- неудовлетворительный менеджмент;
 - неправильное понимание целей стратегии;
 - низкий уровень заработной платы;
 - большое число неквалифицированного персонала.
5. Ключевая роль в проведении стратегических изменений и мобилизации потенциала организации принадлежит:
- руководству организации;
 - непосредственным исполнителям;
 - руководителям среднего звена и непосредственным исполнителям;
 - научным и инженерно-техническим сотрудникам;
 - в равной степени всем работникам организации.
6. На каких уровнях может происходить сопротивление изменениям в компании?
- на уровне индивида;
 - на уровне общества;
 - на уровне руководства;
 - на уровне группы;
 - на уровне социальной прослойки;
 - на организационном уровне.
7. Расшифруйте аббревиатуру ССП:
-
8. Бенчмаркинг – это:
- область стратегического менеджмента;
 - прием позиционирования продукта;
 - методика сопоставления компании с лидером отрасли;
 - разновидность маркетинговых коммуникаций;
 - эталонная стратегия конкуренции по М.Портеру.

9. Расположите этапы построения сбалансированной системы показателей в правильном порядке:
- «каскадирование» системы на подразделения;
 - обследование компании с целью формализации стратегии;
 - определение инициатив;
 - разработка показателей и определение алгоритма их расчета;
 - закрепление системы в системе управления компанией;
 - создание стратегической карты для предприятия в целом.
10. Правильная последовательность проведения изменений в организации следующая:
- заморозка, разморозка, изменение
 - разморозка, заморозка, изменение
 - изменение, разморозка, заморозка
 - разморозка, изменение, заморозка
11. Расположите в правильном порядке фазы жизненного цикла компании.
- упадок;
 - рост;
 - выведение на рынок;
 - зрелость;
 - разработка.
12. Какие из следующих факторов являются ключевыми при выборе стратегии:
- сильные стороны отрасли;
 - сильные стороны фирмы;
 - цели фирмы;
 - интересы высшего руководства;
 - квалификация работников;
 - степень зависимости от внешней среды;
 - все перечисленные факторы.

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
ПКс ОС III-2	Способен разрабатывать варианты управленческих решений и обосновывать их выбор на основе критериев	ПКс ОС III-2.1	Способен использовать современные технологии менеджмента в принятии управленческих решений

	социально-экономической эффективности		
--	---------------------------------------	--	--

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
ПКс ОС III-2.1	Использует современные технологии менеджмента в принятии управленческих решений	Уровень усвоения учебного материала, глубина понимания вопроса, правильность и полнота ответов, четкость и логичность изложения его на промежуточной аттестации, аргументированность выводов, умение тесно увязывать теорию с практикой

4.3.2 Типовые оценочные средства

Процедура проведения устного экзамена

Устный экзамен представляет собой ответы на 3 вопроса экзаменационного билета, где первые 2 вопроса носят теоретический характер, а третий – решение практической ситуационной задачи.

Примеры вопросов к теоретической части экзамена

1. Анализ ближайших конкурентов.
2. Анализ взаимовлияния факторов общего внешнего окружения организации (макроокружения).
3. Анализ инновационного потенциала организации.
4. Анализ кадрового аспекта внутренней среды и кадрового потенциала организации
5. Анализ конкурентной среды: сущность и система факторов.
6. Анализ организационной культуры как элемента внутренней среды организации.
7. Анализ политических факторов внешней среды организации.
8. Анализ производственного аспекта внутренней среды организации.
9. Анализ социокультурных факторов внешней среды организации.
10. Анализ среды ближайшего окружения (микроокружения): задачи, методы и порядок проведения.
11. Анализ текущего стратегического профиля компании (действующих стратегий).
12. Анализ финансового аспекта внутренней среды организации.
13. Анализ экономических факторов внешней среды организации.
14. Виды и характеристика конкурентных стратегий.
15. Задачи и содержание анализа внутренней среды организации.
16. Ключевые гипотезы стратегического менеджмента
17. Ключевые факторы успеха отрасли.

- 18.Необходимость стратегического управления, его роль в современных условиях для организаций России.
- 19.Общая оценка привлекательности отрасли.
- 20.Общая характеристика стратегии бизнес-единицы (БЕ). Понятие «стратегическая бизнес-единица».
- 21.Общая характеристика стратегий диверсифицированного роста
- 22.Общая характеристика стратегий интегрированного роста
- 23.Общая характеристика стратегий концентрированного роста
- 24.Общая характеристика стратегий сокращения.
- 25.Основные этапы портфельного анализа и планирования
- 26.Подход к определению стратегии на основе анализа динамики рынка и конкурентной позиции (Томпсон и Стрикленд)
- 27.Подход к определению стратегии на основе анализа конкурентных преимуществ и масштабов рынка (Портер)
28. Подход к определению стратегии на основе анализа новизны рынка и продукта (Ансофф).
- 29.Понятие внешней среды организации, структура внешней среды и характеристики.
- 30.Понятие и направления анализа внутренней среды организации.
- 31.Понятие миссии организации. Назначение и роль миссии в стратегическом управлении.
- 32.Понятие стратегии (5 «П» Г. Минцберга)
- 33.Портфельный анализ на основе матрицы БКГ.
- 34.Портфельный анализ на основе матрицы МакКинси.
- 35.Преимущества и недостатки портфельного анализа на матричной основе.
- 36.Система стратегических целей.
- 37.Структура и особенности процесса стратегического управления.
- 38.Сущность PEST-анализа.
- 39.Сущность SWOT-анализа.
- 40.Сущность миссии и ее значение для стратегического управления.
- 41.Сущность понятий «стратегия», «стратегическое управление».
- 42.Сущность портфельного анализа и планирования
- 43.Угрозы и возможности общего внешнего окружения организации (макроокружения).
- 44.Условия применения и риски стратегии дифференциации.
- 45.Условия применения и риски стратегии лидерства по издержкам.
- 46.Характеристика обобщенной модели стратегического управления.
- 47.Характеристика стратегий лидерства (Портер)
- 48.Характеристика стратегий фокусирования (Портер)
- 49.Цели организации; сферы установления целей. Понятие «дерева целей».
- 50.Цель и порядок выявления сильных и слабых сторон организации. Задачи и сущность SWOT-анализа.

Примеры практического экзаменационного вопроса

1. Всемирная известная компания X заявила о желании создать подразделение, которое будет производить продукт S. Через 2 недели в интервью глава компании Y (являющейся лидером рынка продукта S) заявил, что подразделение, отвечающее за разработку и производство продукта S из-за мирового финансового кризиса в четвертом квартале 2014 года принесло прибыль на 40% ниже, чем за аналогичный период 2013 года. Какую стратегию использовала компания Y?
2. Компания «Kinder», выпускающая шоколадные яйца с сюрпризом для детей, решила открыть собственное производство детских мягких игрушек под своим брендом. Какую стратегию предприняла компания «Kinder»?
3. Компания выпускает продукт, который достаточно хорошо продается. Но темп роста его продаж стал падать. Компания решила увеличить свою долю в этом же секторе рынка, завоевать на нем лучшие позиции. Какая из эталонных стратегий будет в этом случае оптимальной? Назвать стратегию и группу, к которой она относится. Назвать другие стратегии этой группы. Что следует предпринять в рамках этой стратегии?
4. Компания занималась переводом денег по всему миру. После 5 лет успешной работы она накопила и заработала хороший капитал. После очередного собрания акционеров было решено открыть банковское отделение под тем же самым брендом и выдавать кредиты. Какую стратегию использует компания?
5. Компания начала выпускать продукт, который достаточно хорошо «пошел». Компания решила увеличить производство этого продукта, ориентируя его на уже освоенный рынок. Какую из эталонных стратегий реализует фирма? Назвать стратегию и группу, к которой она относится. Назвать другие стратегии этой группы. Что следует предпринять в рамках этой стратегии?
6. Компания по производству бытовой техники, мобильных телефонов из-за сужения возможностей текущего бизнеса, пришла к выводу, что стоит открыть производство по сбору автомобилей в Корее. Назовите, к какому виду относится стратегия.
7. Компания, занимающаяся продажей своей продукции через сеть Интернет, решила увеличить объём продаж своего товарного ряда путем открытия собственной торговой сети. Какую стратегию будет применять компания? При каких условиях стратегия будет успешна?
8. Компания, прочно укрепившаяся на рынке, вкладывает значительное количество ресурсов в совершенствование своих технологий, имеет долгосрочные договоры с поставщиками и распространителями. Через пару лет прогнозируется падение спроса в отрасли. Какую стратегию использовать фирме?
9. Крупная европейская компания, имеющая сеть магазинов по всему миру, занимающаяся производством и продажей одежды, решила перенести своё производство из Европы в Китай. Какую глобальную стратегию компания использует в данном случае?
10. Крупнейшая радиостанция России заключила договор об объединении с ведущим российским телеканалом. За последние несколько месяцев этот союз реализовал несколько успешных проектов для увеличения целевой аудитории слушателей,

таких как: повтор телепередачи по радиоканалу; он-лайн концерты; участие ведущих радиостанций в музыкальных программах телеканала, например, отбор лучшего исполнителя недели и вручение ему приза. Какая это стратегия?

11. Небольшая компания с известным брендом, занимающаяся производством и продажей обуви, хочет развить сеть своих магазинов для розничной продажи своей обуви с минимальными затратами. Какую стратегию необходимо выбрать и как её реализовать?
12. Организация занимается предоставлением услуг в сфере продажи парфюмерии и косметики такого же качества, как основной конкурент, но по более низкой цене. Опишите стратегию, которую использует организация. Каковы условия успешности данной стратегии?
13. Организация работает на рынке недвижимости, которая занимается управлением проектами и строительством. Организация решила расширить спектр услуг таким направлением, как управление объектами недвижимости (эксплуатация зданий). Какую стратегию использует данная организация? Что необходимо для успеха реализации стратегии?
14. Руководство фирмы, проанализировав тенденции развития рынка, поняло, что успешно продаваемый ею продукт через год выйдет из моды и перестанет давать достойную прибыль. Какая из эталонных стратегий будет в такой ситуации оптимальной? Назвать стратегию и группу, к которой она относится. Назвать другие стратегии этой группы. Какие действия обычно предпринимаются в рамках этой стратегии?
15. У фирмы начались проблемы с поставщиками комплектующих, и она решила создать свое производство точно таких же комплектующих. Какую из эталонных стратегий использует фирма? Назвать стратегию и группу, к которой она относится. Назвать другие стратегии этой группы. Каковы плюсы и минусы этой стратегии?
16. Фирма, занимающаяся производством футбольных мячей, решила выпускать спортивную одежду для футболистов. Какую из эталонных стратегий использует фирма? Назвать стратегию и группу, к которой она относится. Назвать другие стратегии этой группы. Каковы условия успешности этой стратегии?
17. Фирма, занимающаяся производством швейной продукции, решила выпускать под своей маркой еще и мебель. Какую из эталонных стратегий использует фирма? Назвать стратегию и группу, к которой она относится. Назвать другие стратегии этой группы. Каковы условия успешности этой стратегии?

Пример типового билета к зачету по дисциплине:

РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Кафедра Национальной экономики
Дисциплина «Стратегический менеджмент»

Билет №1

1. Стратегический менеджмент как концепция и аспект управления.

2. Сущность SWOT-анализа.
3. Компания начала выпускать продукт, который достаточно хорошо «пошел». Компания решила увеличить производство этого продукта, ориентируя его на уже освоенный рынок. Какую из эталонных стратегий реализует фирма? Назвать стратегию и группу, к которой она относится. Назвать другие стратегии этой группы. Что следует предпринять в рамках этой стратегии?

Заведующий кафедрой

/ _____ /

Шкала оценивания результатов промежуточной аттестации (экзамен)

Обозначения		Формулировка требований к степени освоения дисциплины
Цифр.	Оценка	
2	Неуд.	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. Учебные достижения в семестровый период и результаты рубежного контроля демонстрировали низкую степень овладения программным материалом.
3	Удовл.	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. Учебные достижения в семестровый период и результаты рубежного контроля демонстрируют достаточную (удовлетворительную) степень овладения программным материалом.
4	Хор.	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. Учебные достижения в семестровый период и результаты рубежного контроля демонстрируют хорошую степень овладения программным материалом.
5	Отл.	Оценка «отлично» выставляется студенту, если он глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно 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. Учебные достижения в семестровый период и результаты рубежного контроля демонстрируют высокую степень овладения программным материалом.

4.4. Методические материалы

Шкалы оценивания результатов текущего контроля

Шкала оценивания результатов устных ответов на семинарских занятиях

Обозначения		Формулировка требований к степени освоения дисциплины
Цифр.	Оценка	
2	Неуд.	Студент показывает недостаточные знания программного материала, не способен аргументировано и последовательно его излагать, допускаются грубые ошибки в ответах, неправильно отвечает на поставленный вопрос или затрудняется с ответом
3	Удовл.	Студент показывает достаточные, но не глубокие знания программного материала; при ответе не допускает грубых ошибок или противоречий, однако в формулировании ответа отсутствует должная связь между анализом, аргументацией и выводами. Для получения правильного ответа требуются уточняющие вопросы
4	Хор.	Студент показывает глубокие знания материала, грамотно его излагает, достаточно полно отвечает на поставленный вопрос и дополнительные вопросы, умело формулирует выводы. В то же время при ответе допускает несущественные погрешности
5	Отл.	Студент показывает полные и глубокие знания программного материала, логично и аргументировано отвечает на поставленный вопрос, а также дополнительные вопросы, показывает высокий уровень теоретических знаний.

Шкала оценивания результатов практических заданий на практических занятиях

Обозначения		Формулировка требований к степени освоения дисциплины
Цифр.	Оценка	
2	Неуд.	Студент неправильно решает практическую задачу, не делает выводов по ее результатам, не может объяснить технологию ее решения, показывает полное незнание теоретических аспектов, на дополнительные, уточняющие вопросы не отвечает.
3	Удовл.	Студент допускает несколько незначительных ошибок в решении практической задачи, делает неполные выводы по ее результатам либо недостаточно аргументирует свое решение; отвечает на вопрос о технологии ее решения, но при ответе допускает неточности, что требует дополнительных вопросов.
4	Хор.	Студент логично и правильно решает практическую задачу, делает грамотные выводы по ее результатам, отвечает на вопрос о технологии ее решения, достаточно аргументирует свое решение, но при ответе допускает погрешности.
5	Отл.	Студент логично и правильно решает практическую задачу, делает грамотные выводы по ее результатам, полно отвечает на вопрос о технологии ее решения, подробно аргументирует свое мнение со ссылками на норму закона, показывает хорошее знание теоретических аспектов.

Шкала оценивания результатов теста на практических занятиях

Обозначения		Формулировка требований к степени освоения дисциплины
Цифр.	Оценка	
2	Неуд.	Менее 50% правильных ответов

3	Удовл.	Более 50%, но не более 65% правильных ответов
4	Хор.	Более 65%, но не более 80% правильных ответов
5	Отл.	Более 80% правильных ответов

5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Освоение дисциплины предполагает как аудиторную, так и самостоятельную работу студентов.

Аудиторная работа проводится в форме лекционных и практических занятий. Подготовка к занятиям должна носить систематический характер. Это позволит обучающемуся в полном объеме выполнить все требования преподавателя.

Самостоятельная работа является обязательным компонентом процесса подготовки бакалавров, она формирует самостоятельность, познавательную активность, вырабатывает практические навыки работы с научной литературой.

Общий объем аудиторной и самостоятельной работы определяется учебно-тематическим планом. Изучение дисциплины завершается экзаменом.

Успешное изучение дисциплины требует посещения лекций, активной работы на практических занятиях, выполнения учебных заданий преподавателя, ознакомления с основной и дополнительной литературой.

5.1. Методические указания для обучающихся по подготовке к лекционным занятиям

Занятия лекционного вида дают систематизированные знания о наиболее сложных и актуальных проблемах изучаемой дисциплины.

Осуществляя учебные действия на лекционных занятиях, обучающиеся должны внимательно воспринимать материал, подготовленный преподавателем, мыслить, добиваться понимания изучаемого предмета, аккуратно вести конспект. В случае недопонимания какой-либо части предмета следует в установленном порядке задать вопрос преподавателю. В процессе работы на лекции необходимо также выполнять в конспектах модели изучаемого предмета (рисунки, схемы, чертежи и т.д.), которые использует преподаватель.

Самостоятельная подготовка обучающихся к занятиям лекционного вида включает в себя:

- доработку конспекта лекции, которую желательно осуществлять в тот же день, пока материал еще легко воспроизводим в памяти. Необходимо прочитать записи, расшифровать сокращения, доработать схемы, рисунки, таблицы;
- повторение изученного на предыдущем занятии материала. При затруднениях в восприятии материала следует обратиться к основным литературным источникам. Если разобраться в материале не удалось, то следует обратиться к преподавателю на занятиях или по графику его индивидуальных консультаций.

5.2. Методические указания для обучающихся по подготовке к практическим занятиям

Практические занятия завершают изучение наиболее важных тем учебной дисциплины. Они служат для закрепления изученного материала, развития умений и навыков подготовки докладов и эссе, приобретения опыта устных публичных выступлений, ведения дискуссии, аргументации и защиты выдвигаемых положений, а также для контроля преподавателем степени подготовленности студентов по изучаемой дисциплине.

При подготовке к практическому занятию обучающемуся необходимо:

- до очередного практического занятия по конспекту лекций и рекомендованным литературным источникам проработать теоретический материал, соответствующий теме занятия;
- в начале занятия задать преподавателю вопросы по материалу, вызвавшему затруднения в его понимании и освоении при решении задач, заданных для самостоятельного решения;
- в ходе семинара давать конкретные, четкие ответы по существу вопросов;
- на практическом занятии доводить каждую задачу до окончательного решения, демонстрировать понимание проведенных расчетов (анализов, ситуаций), в случае затруднений обращаться к преподавателю.

Студентам, пропустившим практическое занятие, либо не подготовившимся к нему, рекомендуется не позже чем в 2-недельный срок явиться на консультацию к преподавателю и отчитаться по теме занятия.

5.3. Методические указания по организации самостоятельной работы обучающихся

Основной целью самостоятельной работы студентов является улучшение профессиональной подготовки обучающихся, направленное на формирование действенной системы фундаментальных и профессиональных знаний, умений и навыков, которые они могли бы свободно и самостоятельно применять в практической деятельности.

Самостоятельная работа студентов по дисциплине способствует более глубокому усвоению изучаемого курса и проводится в следующих видах:

- подготовка к занятиям в соответствии с заданиями на самостоятельную работу с использованием конспекта лекций, материалов практических занятий и приведенных ниже источников литературы;
- выполнение домашних заданий;
- подготовка к промежуточной аттестации.

Приступая к изучению той или иной темы, выделяемой по предметно-систематизированному принципу, необходимо по отдельности и последовательно рассмотреть каждую из частей, из которых состоит тема. При изучении курса, обучающиеся должны уметь пользоваться научной литературой для самостоятельной подготовки к занятиям.

В ходе самостоятельной работы студент может:

- освоить теоретический материал по изучаемой дисциплине (отдельные темы, вопросы тем, отдельные положения и т.д.);
- закрепить знания теоретического материала, используя необходимый инструментарий, практическим путем (решение практико-ориентированных задач, написание тестов для самопроверки);
- применить полученные знания и практические навыки для анализа ситуации и выработки правильного решения (подготовка к групповой дискуссии, участие в деловой игре, устный и письменный анализ конкретной ситуации);
- использовать полученные знания и умения для формирования собственной позиции, теории, модели (подготовка докладов, написание эссе).

Моделирование самостоятельной работы обучающихся:

1. Повторение пройденного теоретического материала.
2. Установление главных вопросов темы.
3. Определение глубины и содержания знаний по теме, составление тезисов по теме.
4. Упражнения, выполнение практико-ориентированных заданий.
5. Анализ выполняемой деятельности и ее самооценка.
6. Приобретение умений и навыков.
7. Составление вопросов по содержанию лекции.

5.4. Методические указания по подготовке обучающихся к экзамену

Подготовка к экзамену осуществляется студентом самостоятельно с использованием перечня вопросов к экзамену, конспекта лекций по дисциплине и рекомендованных литературных источников.

В период подготовки к экзамену студенты вновь обращаются к пройденному учебному материалу. При этом они не только укрепляют полученные знания, но и получают новые.

Подготовка студента к экзамену включает в себя два этапа:

- самостоятельная работа в течение семестра;
- непосредственная подготовка в дни, предшествующие экзамену по темам курса.

Основным источником подготовки к экзамену является конспект лекций, где учебный материал дается в систематизированном виде, ключевые его положения детализируются, подкрепляются современными фактами и информацией, которые в силу новизны не вошли в опубликованные печатные источники.

В ходе подготовки к экзамену студентам необходимо обращать внимание не только на уровень запоминания, но и на степень понимания излагаемых проблем.

6. УЧЕБНАЯ ЛИТЕРАТУРА И РЕСУРСЫ ИНФОРМАЦИОННО-ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОЙ СЕТИ «ИНТЕРНЕТ», ВКЛЮЧАЯ ПЕРЕЧЕНЬ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

6.1. Основная литература

1. Петухов Д.В. Стратегический менеджмент. Курс лекций. В 2-х ч.. М.: МИЭМП, 2009. http://www.e-biblio.ru/book/bib/Sinergia/strateg-managment/rl/petuxov_d_v_strategicheskij_menedzhment_chast_1.pdf
http://www.e-biblio.ru/book/bib/Sinergia/strateg-managment/rl/petuxov_d_v_strategicheskij_menedzhment_chast_2.pdf
2. Менеджмент. Теория и практика: учебник для вузов. Под общ. ред. Шапкина И.Н. / 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2016. – 500с.
<https://avidreaders.ru/book/menedzhment-v-2-ch-chast-1-1.html>

6.2. Дополнительная литература

3. Ансофф И. Стратегический менеджмент: Учебник. Классическое издание. СПб.: Питер, 2011.
4. Баринов В.А., Харченко В.Л. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2010.
5. Зуб А.Т., Локтионов М.В. Стратегический менеджмент. Системный подход: Учебное пособие. Генезис, 2011.
6. Антикризисное управление: Учебник. – 2-е изд., доп. и перераб. / Под ред. проф. Короткова. – М.: ИНФРА-М, 2007.
7. Парахина В.Н., Максименко Л.С., Панасенко С.В. Стратегический менеджмент: Электронный учебник. Кнорус, 2011.
8. Портер, Е. Майкл. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов: пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.
9. Томпсон А. А., мл., Стрикленд III А. Дж. Стратегический менеджмент - концепции и ситуации: Учебник для вузов. – М.: ИНФРА-М, 2007.

6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы

1. Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Стратегический менеджмент. М.: Экономистъ, 2007.
2. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент. Теория и практика: Учебное пособие для вузов. - М.: Велби. Аспект, 2007.
3. Купцов М.М. Стратегический менеджмент. Учебное пособие. М.: РИОР, Инфра-М, 2011.
4. Маркетинг: учебник для бакалавров / под ред. Н.М. Кондратенко. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт; ИД Юрайт, 2012.- 542 с.
5. Минцберг Г., Куинн Дж. Б., Гошал С. Стратегический процесс. – СПб.: ПИТЕР, 2001.

6.4. Нормативные правовые документы

1. Гражданский кодекс Российской Федерации от 30 ноября 1994 г. № 52-ФЗ (с изменениями на 02.03.2016).

6.5. Интернет-ресурсы

1. Административно-Управленческий Портал — Публикации по экономике, финансам, менеджменту и маркетингу. — <http://www.aup.ru>
2. Корпоративный менеджмент. Материалы и публикации по всем отраслям менеджмента. — <http://www.cfin.ru>
3. Консалтинговый сайт. — <http://www.consulting.ru>
4. Развитие Бизнеса. Организационный дизайн. — <http://www.devbusiness.ru>
5. Экономикс он-лайн. Сборник ресурсов по экономике, менеджменту и т.п. — <http://www.econline.h1.ru>
6. Сайт компании «Евроменеджмент». — <http://www.emd.ru>
7. Управление персоналом, кадровый менеджмент. — <http://www.hrm.ru>
8. Библиотека маркетинга. — <http://www.marketing.spb.ru>
9. Портал «Русский менеджмент». — <http://mc-ma.narod.ru/portal.htm>
10. Публикации, статьи и методические материалы по менеджменту. — <http://www.profy.ru>
11. Сайт журнала «Проблемы теории и практики управления». — <http://www.ptpu.ru/default.asp>
12. Идеи в различных сферах бизнеса. — <http://superidea.ru/index.htm>

6.6. Иные источники

1. «Коммерсант» — <http://www.kommersant.ru/>
2. «Экономика и жизнь» — <http://www.eg-online.ru/>
3. «Ведомости» — <http://www.vedomosti.ru/>
4. «Деньги» — <http://www.kommersant.ru/money>
5. «Эксперт» — <http://expert.ru/>
6. «Секрет фирмы» — <http://www.kommersant.ru/sf/>

7. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКАЯ БАЗА, ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ, ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ И ИНФОРМАЦИОННЫЕ СПРАВОЧНЫЕ СИСТЕМЫ

Для проведения занятий по дисциплине необходимо материально-техническое обеспечение учебных аудиторий (наглядными материалами, экраном, мультимедийным проектором с ноутбуками (ПК) для презентации учебного материала, выходом в сеть Интернет, программными продуктами Microsoft Office (Excel, Word, PowerPoint)) в зависимости от типа занятий: семинарского и лекционного типов, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации.

Для самостоятельной работы обучающимся необходим доступ в читальные залы библиотеки и/или помещение, оснащенное компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет», доступ в электронную

информационно-образовательную среду организации и ЭБС.

Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа и промежуточной аттестации.

Оборудование:

Рабочие места студентов: парты, стулья;

Рабочее место преподавателя: стол, стул;

Доска для рисования маркерами;

Мультимедийный проектор.

Учебная аудитория для проведения практических занятий.

Оборудование:

Рабочие места студентов: столы, стулья;

Рабочее место преподавателя: стол, стул;

Доска для рисования маркерами,

Доска интерактивная;

Мультимедийный проектор;

Персональные компьютеры: Core i7 / 8Gb / 2000Gb -15 шт.

Программное обеспечение:

Microsoft Windows 10 Corporate 1909 (контракт с продавцом АО «Ланит» от 18.10.2019 №117/08-19);

Microsoft Office 2019 (контракт с продавцом АО «Ланит» от 18.10.2019 №117/08-19);

Google Chrome 76.0.3809.100 (свободная лицензия);

Консультант (контракт с продавцом ЗАО «КонсультантПлюс» от 18.06.2009 № б/н).

Библиотека (абонемент, читальный и компьютерный залы)

Учебная аудитория для самостоятельной работы студента.

Оборудование:

Рабочие места студентов: столы, стулья; Персональные компьютеры.

Программное обеспечение:

Microsoft Windows 10 Corporate 1909 (контракт с продавцом АО «Ланит» от 18.10.2019 №117/08-19);

Microsoft Office 2019 (контракт с продавцом АО «Ланит» от 18.10.2019 №117/08-19);

Google Chrome 76.0.3809.100 (свободная лицензия);

Deductor Academic 5.3.0.88 (свободная лицензия);

Microsoft Project Professional 2019 (контракт с продавцом АО «Ланит» от 18.10.2019 №117/08-19).

Project Expert 7 Tutorial (60 уч. мест, сеть) (контракт с продавцом SoftLine от 14.11.2013 №Tr060872);

Vmware Horizon Client 4.3.0.4209 (свободная лицензия);

CA AllFusion R7.2 (контракт с продавцом ООО «Интерфейс ПРОФ» от 27.10.2008 №227/07-08-ИОП, бессрочный);

Oracle VM VirtualBox 6.0.10 (свободная лицензия);
ArgoUML 0.34 (свободная лицензия);
ARIS Express 2.4d (свободная лицензия);
Stata/SE Educational Network Edition Renewal (Stata) (контракт с продавцом АО «СОФТЛАЙН ТРЕЙД» от 25.06.2019 №373100037619000000);
PostgreSQL Database 10.9-2 (свободная лицензия);
EViews Academic Base License+ Unlimited Lab License (Eviews) (контракт с продавцом АО «Ланит» от 18.10.2019 №117/08-19);
Weka 3.8.3 (свободная лицензия);
Консультант (контракт с продавцом ЗАО «КонсультантПлюс» от 18.06.2009 № б/н).

Базы данных, информационно-справочные и поисковые системы

1. www.biblio-online.ru – Электронно-библиотечная система [ЭБС] Юрайт;
2. <http://www.iprbookshop.ru> – Электронно-библиотечная система [ЭБС] «Iprbooks»
3. <https://e.lanbook.com> - Электронно-библиотечная система [ЭБС] «Лань».
4. <http://elibrary.ru/> - Научная электронная библиотека Elibrary.ru.
5. <https://new.znanium.com> Электронно-библиотечная система [ЭБС] «Znanium.com».
6. <https://dlib.eastview.com> – Информационный сервис «East View».
7. <https://www.jstor.org> - Jstor. Полные тексты научных журналов и книг зарубежных издательств.
8. <https://elibrary.worldbank.org> - Электронная библиотека Всемирного Банка.
9. <https://link.springer.com> - Полнотекстовые политематические базы академических журналов и книг издательства Springer.
10. <https://ebookcentral.proquest.com> - Ebook Central. Полные тексты книг зарубежных научных издательств.
11. <https://www.oxfordhandbooks.com> - Доступ к полным текстам справочников Handbooks издательства Oxford по предметным областям: экономика и финансы, право, бизнес и управление.
12. <https://journals.sagepub.com> - Полнотекстовая база научных журналов академического издательства Sage.
13. Справочно-правовая система «Консультант».
14. Электронный периодический справочник «Гарант».