

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

---

**Институт бизнеса и делового администрирования**

УТВЕРЖДЕНА  
в составе программы профессиональной  
переподготовки

« 20 » марта 2025 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**Стратегический менеджмент и стратегический анализ**

ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ  
(профессиональной переподготовки)

**Директор**

Форма обучения очно-заочная

Москва, 2025 год

**Автор(ы)–составитель(и):**  
Преподаватель

\_\_\_\_\_  
(ученое звание, ученая степень, должность)



\_\_\_\_\_  
(Подпись)

Давидович Олег Георгиевич

\_\_\_\_\_  
(Ф.И.О.)

## Содержание

1. Цель и задачи дисциплины .....	4
2. Планируемые результаты обучения дисциплины .....	4
3. Объем дисциплины .....	5
4. Структура и содержание дисциплины .....	6
4.1. Структура дисциплины .....	6
4.2. Содержание дисциплины .....	8
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей дисциплины .....	10
6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине .....	13
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины .....	16
7.1. Основная литература .....	16
7.2. Дополнительная литература .....	16
7.3. Интернет-ресурсы .....	17
8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины .....	17

## 1. Цель и задачи дисциплины

Основной целью дисциплины является достижение следующих результатов образовательных результатов:

Слушатель должен:

- знать основные принципы стратегического анализа общего, отраслевого и конкурентного окружения
- знать основные результаты новейших исследований по проблемам менеджмента
- знать основные подходы к формированию эффективных стратегий бизнес- и корпоративного уровня
- знать основные принципы реализации конкурентных стратегий компании
- знать альтернативы стратегий развития
- основные элементы процесса стратегического управления
- уметь анализировать возможности и угрозы во внешнем окружении компании
- уметь оценивать внутренние ресурсы, способности и ключевые компетенции компании
- уметь использовать основные подходы к формированию интегрированной стратегии развития компании
- уметь управлять развитием организации, осуществлять разработку стратегии организации на основе современных методов и передовых научных достижений
- владеть навыками выбора оптимальных стратегий поведения компании в рыночной среде
- владеть навыками использования основных инструментов построения стратегий
- владеть навыками практического осуществления предложенных стратегий компании на бизнес- и корпоративном уровне
- владеть активными методами преподавания управленческих

## 2. Планируемые результаты обучения дисциплины

Таблица 1.

Планируемые результаты обучения дисциплины

Виды деятельности	Профессиональные компетенции или трудовые функции (формируются и (или) совершенствуются) ПСК и ПК	Знания	Умения	Практический опыт
ВД 1. Руководство предпринимательской или коммерческой деятельностью предприятия, учреждения, организации.	ОПК-1. <sup>1</sup> Способен решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории	Знать - сущность преобразований в компаниях;	Уметь - разрабатывать бизнес-модели;	Владеть - методами менеджмента;
	ОПК-2. Способность применять продвинутые инструментальные методы экономического и финансового анализа в прикладных и (или) фундаментальных исследованиях в области	Знать: - основные методы экономического и финансового анализа	Уметь: - проводить анализ системы управления в компании с использованием интеллектуальных информационно-аналитических систем	Владеть - навыками разработки сценариев развития организации

<sup>1</sup> ФГОС (направление «Менеджмент») с изменениями и дополнениями (последнее от 27.02.2023), № 970

	финансовых отношений, в том числе с использованием интеллектуальных информационно-аналитических систем <sup>2</sup>			
--	---	--	--	--

### 3. Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины 56 академических часов

Таблица 2

**Объем дисциплины**

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
<b>Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:</b>		20	
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)		8/2	
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)		12/12	
<b>Самостоятельная работа слушателя (СР)</b>		36	
<b>Промежуточная аттестация</b>	<b>форма</b>	Зачет	
	<b>час.</b>		
<b>Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)</b>		56	

Таблица 2а

**Объем дисциплины в формате с применением дистанционных образовательных технологий)**

Вид учебной работы		Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)	С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)
<b>Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:</b>			20
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)			8/2
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			12/12
<b>Самостоятельная работа слушателя (СР)</b>			36
<b>Промежуточная аттестация</b>	<b>форма</b>		Зачет дистанционный
	<b>час.</b>		
<b>Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)</b>			56

<sup>2</sup> ФГОС (направление «Финансы и кредит») от 12.08.2020, № 991

#### 4. Структура и содержание дисциплины

##### 4.1. Структура дисциплины

Таблица 3

Структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Общая трудоемкость, часы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)				С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					Форма текущего контроля успеваемости <sup>3</sup> , промежуточн ой аттестации	
			Всего	Контактная работа			СР	Всего	Контактная работа				СР
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
1.	Стратегический менеджмент и стратегическая конкурентоспособность	6	2	2			4						ПЗ
2.	Внешнее окружение.	7	3	2		1	4						ПЗ
3.	Внутреннее окружение.	7	3	2		1	4						ПЗ
4.	Стратегии бизнес-уровня	7	3	1		2	4						ПЗ
5.	Конкурентное соперничество и конкурентная динамика	7	3	1		2	4						ПЗ
6.	Стратегии корпоративного уровня	6	2			2	4						ПЗ
7.	Стратегии поглощения и реструктуризации	8	2			2	6						ПЗ
8.	Стратегическое предпринимательство и инновации	8	2			2	6						ПЗ
	Итого:	56	20	8		12	36						
	Подготовка и сдача зачета												Зачет
	Всего	56	20	8		12	36						

<sup>3</sup> Формы текущего контроля успеваемости: практическая задача (ПЗ)

Таблица 3а

**Структура дисциплины в формате с применением дистанционных образовательных технологий)**

№ п/п	Наименование тем (разделов) дисциплины	Общая трудоемкость, часы	Количество часов (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					С применением электронного обучения и (или) дистанционных образовательных технологий (час.) и (или) зачетных единиц (з.е.)					Форма текущего контроля успеваемости промежуточн ой аттестации
			Всего	Контактная работа			СР	Всего	Контактная работа			СР	
				Л	ЛЗ	ПЗ			Л	ЛЗ	ПЗ		
1.	Стратегический менеджмент и стратегическая конкурентоспособность	6						2	2			4	ПЗ
2.	Внешнее окружение.	7						3	2		1	4	ПЗ
3.	Внутреннее окружение.	7						3	2		1	4	ПЗ
4.	Стратегии бизнес-уровня	7						3	1		2	4	ПЗ
5.	Конкурентное соперничество и конкурентная динамика	7						3	1		2	4	ПЗ
6.	Стратегии корпоративного уровня	6						2			2	4	ПЗ
7.	Стратегии поглощения и реструктуризации	8						2			2	6	ПЗ
8.	Стратегическое предпринимательство и инновации	8						2			2	6	ПЗ
Итого:		56						20	8		12	36	
	Подготовка и сдача зачета												Зачет
Всего		56						20	8		12	36	

## 4.2. Содержание дисциплины

Таблица 4

### Содержание дисциплины

Номер и название разделов (тем)	Содержание разделов (тем)	
Тема 1. Стратегический менеджмент и стратегическая конкурентоспособность	Стратегический менеджмент и стратегические инновации. Стратегическая конкурентоспособность. Современный конкурентный ландшафт. Глобальная экономика и глобальная конкуренция. Технологии и меняющаяся природа конкуренции. Отраслевая модель обеспечения доходности выше среднего уровня. Ресурсная модель обеспечения доходности выше среднего уровня. Стратегические намерения и стратегическая миссия компании. Стейкхолдеры компании. Стратегические лидеры. Стратегия и организационная культура.	
Тема 2. Внешнее окружение: возможности, угрозы, отраслевая конкуренция и конкурентный анализ	Уровни внешнего окружения: общее, отраслевое и конкурентное окружение. Анализ внешнего окружения: сканирование, мониторинг, прогноз, оценка. Анализ PESTEL. Демографический, экономический, политико-правовой, социокультурный, технологический и глобальный сегменты общего внешнего окружения. Анализ отраслевого окружения и модель пяти сил конкуренции М. Портера. Угроза новых входов в отрасль, рыночная власть поставщиков и потребителей, угроза замещающих продуктов, интенсивность конкурентного соперничества в отрасли. Анализ конкурентного окружения.	Практическая задача: построение организационной культуры в компании Lenovo – 2 часа Практическая задача: анализ угрозы замещения на рынке LCD телевизоров – 2 часа.
Тема 3. Внутреннее окружение: ресурсы, способности и ключевые компетенции	Внутреннее окружение и стратегическая конкурентоспособность. Изменения и переоценка ресурсов и способностей фирмы. Компоненты внутреннего анализа. Создание ценности в компании. Виды материальных и нематериальных ресурсов. Ресурсы и ключевые компетенции. Управление нематериальными ресурсами. Способности и ключевые компетенции. Четыре критерия устойчивости конкурентного преимущества.	Построение ключевых компетенций. Результаты комбинирования ресурсов и способностей. Анализ цепочки создания ценности. Аутсорсинг. SWOT-анализ. Практическая задача: аутсорсинговые цепочки в архитектурных фирмах – 2 часа.



Номер и название разделов (тем)	Содержание разделов (тем)	
Тема 4. Стратегии бизнес-уровня	Выстраивание отношений с потребителями: достижимость, плотность и связанность. Определение целевых групп потребителей. Определение нужд целевых групп потребителей. Определение способов удовлетворения потребностей. Выбор стратегии бизнес-уровня. Стратегическое соответствие.	Виды стратегий бизнес-уровня и границы конкуренции. Стратегия лидерства по издержкам. Стратегия дифференциации. Стратегии фокусирования. Интегрированные стратегии лидерства по издержкам / дифференциации и стратегическая гибкость. Практическая задача: построение стратегии дифференциации в компании Toyota – 2 часа.
Тема 5. Конкурентное соперничество и конкурентная динамика	Модель конкурентного соперничества. Конкурентный анализ: общность рынков и схожесть ресурсов. Инициаторы конкурентных действий и реакций: осознание, мотивация, способность. Конкурентное соперничество: стратегические и тактические действия. Вероятность атаки: преимущества первого хода, догоняющие и поздние действия. Вероятность атаки и размер организации. Вероятность атаки и качество продукции. Вероятность ответных действий: виды конкурентных вызовов, репутация игрока, зависимость от рынка. Конкурентная динамика: рынки с медленным, быстрым и стандартным циклом.	Практическая задача: конкуренция низких издержек в индийских авиакомпаниях – 2 часа.
Тема 6. Стратегии корпоративного уровня		Диверсификация и стратегии корпоративного уровня. Низкие уровни диверсификации: стратегии с единственным и доминирующим бизнесом. Умеренные и высокие уровни диверсификации. Стратегии ограниченной связанности, пунктирной связанности, несвязанной диверсификации. Операционная и корпоративная связанность. Связанная диверсификация и рыночная власть. Несвязанная диверсификация, эффективное размещение капитала и реструктуризация. Стимулы для диверсификации. Ресурсы и диверсификация. Менеджерские мотивы для диверсификации. Практическая задача: построение стратегии диверсификации в компании Siemens
Тема 7. Стратегии поглощения и реструктуризации		Цели и последствия применения стратегий слияний и поглощений. Поглощения и возрастающая рыночная власть. Горизонтальные, вертикальные и связанные поглощения. Преодоление барьеров входа посредством поглощений. Поглощения и разработка новой продукции. Поглощения, снижение рисков и растущая диверсификация. Поглощения, обучение и развитие новых способностей. Успешные

Номер и название разделов (тем)	Содержание разделов (тем)	
		<p>поглощения и трудности интеграции.</p> <p>Проблемы поглощений: неверная оценка целевой фирмы, неспособность достичь синергии, избыток диверсификации, слишком крупные фирмы.</p> <p>Атрибуты эффективных поглощений.</p> <p>Стратегии реструктуризации. Уменьшение размеров, уменьшение масштабов деятельности и управляемый выкуп компаний.</p> <p>Практическая задача: преодоление проблем при слиянии сталелитейных компаний Arcelor и Mittal Steel</p>
Тема 8. Стратегическое предпринимательство и инновации		<p>Предпринимательский успех, стратегическое предпринимательство и инновации. Предприниматели и предпринимательские способности.</p> <p>Международное предпринимательство.</p> <p>Постепенные и радикальные инновации.</p> <p>Внутреннее корпоративное предпринимательство. Автономное и вынужденное стратегическое поведение.</p> <p>Внедрение новой продукции и внутреннее предпринимательство. Кросс-функциональные продуктовые команды, интеграция и инновации. Кооперативные стратегии предпринимательства и инноваций. Поглощения с целью приобретения инноваций. Источники капитала для стратегического предпринимательства. Создание ценности посредством стратегического предпринимательства и инноваций.</p> <p>Практическая задача: внутреннее корпоративное предпринимательство в компании Wal-Mart</p>

## 5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей дисциплины

Самостоятельная работа слушателя предполагает:

- повторение лекционного материала и материалов учебника
- подготовку и написание эссе по пройденным темам
- подготовку к промежуточной аттестации
- составление письменных отчетов по разобранным на занятиях кейсам – практическим задачам, которые касаются решения управленческих проблем в крупнейших мировых компаниях, таких как Toyota, Wal-Mart, Mittal Steel, Siemens и др.

Вот один из примеров такого кейса

### **Реструктуризация Philips: как голландский гигант изменил процессы создания ценности в компании**

В 2006 году Джерард Клейстерлее, исполнительный директор Philips, продал полупроводниковый бизнес голландского конгломерата частным инвесторам более чем за 10 млрд. долл., используя денежные поступления для укрепления позиций в быстро растущих сегментах рынка, таких, как освещение и медицинские приборы. Одним удачным ходом Клейстерлее осуществил огромный прорыв, приблизившись к

цели, которую его предшественники на высшем посту в Philips декларировали, но не могли достичь: превращение сонной европейской компании, выпускающей электронные продукты с невысокой рентабельностью, в мощного игрока, ориентированного на потребительский рынок и демонстрирующего как уверенный рост доходов, так и стабильную отдачу на вложенный инвесторами капитал.

Для большинства крупных компаний рост прибыли и осуществление поглощений являются обычной стороной бизнеса. Но до недавнего времени Philips не был похож на большинство крупных компаний. Огромный, неповоротливый конгломерат, который производил все на свете, от ламп и электробритв до дефибрилляторов и магнитно-резонансных томографов, некоторое время занимался даже музыкальным бизнесом (на его лейбле PolyGram записывались Стинг и Элтон Джон). Теперь, после продажи полупроводникового подразделения и образования в компании четырех четко очерченных бизнес-единиц – медицина, освещение, потребительская электроника и бытовые приборы, – Клейстерлее приступил к восстановлению конкурентных позиций Philips в мире, где в основном царят его соперники из США и азиатских стран.

К тому времени, как Клейстерлее занял пост CEO в 2001 году (он занимал эту должность до 2011 года), Philips все еще позиционировал себя как массовый производитель бытовой электроники, полупроводников и электронных компонентов. В 2001-2002 годах кризис в компании достиг своего пика: Philips фиксировал крупные убытки и был вынужден уволить 55 тысяч человек, то есть около четверти сотрудников. Курс акций компании просел с примерно 60 долл. в 2001 году до 13 долл. в 2002-м. Дивизион полупроводников возглавил падение: его объем продаж снизился за два года на 30%. Когда технологический рынок оправился от потерь в 2003 и 2004 годах, результаты работы полупроводникового подразделения Philips также улучшились, но Клейстерлее и другие топ-менеджеры уже приняли решение переключить внимание инвесторов на более стабильные и предсказуемые направления деятельности компании, такие как специальные системы освещения и сложные медицинские приборы, демонстрировавшие, по крайней мере, 12% рентабельности.

Подвергшийся реструктуризации в 1990-е годы, Philips все еще оставался собранием разрозненных продуктовых линий с производственной базой, укорененной в Европе с ее высокими зарплатами. «В конце 1990-х мы слишком разбрасывались, – говорит Клейстерлее. – Но правила игры изменились, и времена вертикальной интеграции закончились». Клейстерлее начал передавать выпуск телевизоров, CD-плееров и электронных компонентов на аутсорсинг таким компаниям, как Flextronics и Jabil. Philips также создал совместные предприятия с азиатскими соперниками, подобными корейской LG, чтобы оставаться конкурентоспособным на все более стандартизованном рынке телевизионных кинескопов и плоских ЖК-панелей.

Philips отреагировал на увеличение промышленного выпуска в странах с низкими издержками и рост китайского рынка перемещением массового производства в страны Азии. У себя дома в Европе компания теперь концентрируется на разработке и выпуске продукции с высокой добавленной ценностью. Клейстерлее продолжил закрытие заводов и перенос производства прибыльных дивизионов (например, осветительных приборов) в регионы с низкими издержками, такими, как Польша, Мексика и Китай. Десятилетие назад у Philips было 110 заводов по изготовлению ламп и другой осветительной продукции. Сегодня их осталось меньше 70, и 60% из 50 тысяч их сотрудников работают в странах с низкими зарплатами. Philips закрыл три осветительных предприятия в Голландии, хотя компания все еще вкладывает средства в производство high-end продукции автомобильного и уличного освещения на территории Германии и Бельгии. «Когда меня спрашивают, в чем будущее европейского производства, я отвечаю: в комплексных системах, – объясняет Клейстерлее. – Мы знаем, что будущее должно заключаться в более высокой добавленной ценности и сервисах. Китай и Индия догоняют нас, но, пока мы продолжаем развиваться, у нас еще есть ценность, которую мы можем добавить».

Осветительные решения выглядят особенно многообещающими. Светодиодные лампы Philips дают яркий свет при низком нагреве и энергопотреблении. Они, в частности, используются в подсветке Букингемского дворца. По прогнозу McKinsey, к 2020 году светодиоды будут составлять 59% стоимости всего рынка осветительной продукции, по сравнению с 10% в 2010-м. По мере роста популярности новых ламп Philips ожидает, что его осветительное подразделение добьется 6-процентного роста годовых продаж при рентабельности свыше 13%. В 2006 году Philips приобрел бельгийскую фирму PLI, производящую сложные осветительные системы на основе твердотельных светодиодов. Светодиоды создают гибкое освещение, которое может менять свою интенсивность и цвет. Philips полагает, что такое освещение станет частью интерьерного дизайна. Поскольку светодиоды можно подстраивать под разную длину световой волны, Philips также сотрудничает с ритейлерами на рынке предметов роскоши, чтобы подбирать идеальное освещение для витрин их магазинов. Бриллианты лучше всего выглядят в голубовато-белом свете, в то время как для золота нужны более теплые тона.

Когда Philips проектирует системы освещения для европейского или американского рынков, компания придает значение, в первую очередь, атмосфере и настроению. В развивающихся странах, однако, источники электричества часто бывают ненадежными или вообще отсутствуют, поэтому потребители предъявляют спрос на долговечные и доступные по цене осветительные приборы, которые не зависят от постоянного электроснабжения. Компания предложила две недорогие и экологичные альтернативы керосиновым лампам, повсеместно используемым на развивающихся рынках. Каждое из устройств работает на солнечных батареях. Ручной фонарик использует светодиоды и в простейшей версии предназначен для школьников, которым надо

делать уроки по вечерам. Портативный фонарь, полезный при частых отключениях электричества, может работать в течение пяти часов, обеспечивая яркость 25-ваттной лампочки.

По оценкам Руди Провоста, главы подразделения Philips Lighting, к 2020 году на долю светодиодов будет приходиться 80% от общих продаж осветительной техники Philips, в то время как глобальный рынок светодиодной продукции может составить 95 млрд. долл. Согласно директиве Евросоюза, обычные лампы накаливания исчезнут с европейского рынка к 2012 году. Америка сделает то же самое к 2014 году. Некоторые страны, в частности, Австралия и Бразилия, уже избавились от электроламп. Светодиодные лампы Philips дают столько же света, сколько классическая 60-ваттная лампа, но потребляют в пять раз меньше энергии и служат в течение 20 лет.

Philips потратил 5 млрд. долл. на поглощения в отрасли, чтобы обеспечить контроль за каждым звеном в цепочке производства светодиодов. Компания стремится не только изготавливать микросхемы, крепления и цифровые системы контроля для технологии следующего поколения, но также комбинировать эти элементы в продвинутые системы, предназначенные для муниципалитетов и крупных корпораций. «Здесь мы не просто выпускаем индивидуальные компоненты, - говорит Провост. - Мы можем создавать огромную ценность, предлагая комплексные решения».

Philips постепенно смещается в верхнюю часть рынка, чтобы выжить в мире, где большинство базовых продуктов делается в Китае. Клейстерлее говорит, что улучшение дизайна всей продукции компании является ключевым для роста ее конкурентоспособности. Компания назначила первого директора по маркетингу для всей группы, Андреа Раньетти, который получил задание обновить корпоративный бренд, чтобы эффективно конкурировать с более дешевыми товарами из Китая и Юго-Восточной Азии. Идея заключалась в том, чтобы сконцентрироваться на продвинутых продуктах, которые красиво исполнены и просты в использовании. Philips прекрасно осведомлен о растущем покупательском раздражении по поводу устройств, к которым необходимо прилагать толстую книгу инструкций. Вместо этого Philips хочет сделать акцент на легких в употреблении машинах, таких, как кофеварка всего с двумя кнопками: одна чашка кофе или две. Philips также продолжает приобретать нишевых производителей, в частности, фирму Avent, выпускающую продукцию для детей, и изготовителя кофе-машин Saeco.

Одновременно со сдвигом в верхнюю часть рынка Philips начинает производить все большую часть своей продукции в Китае. Он является одной из крупнейших транснациональных компаний, представленных в этой стране, с 20 тысячами служащих и продажами в 12 млрд. евро. Половина выпускаемой продукции идет на экспорт в виде конечных товаров или компонентов для последующего использования. Часть расходов Philips на R&D также направляется в Китай. Клейстерлее заявляет, что «для нас Китай является не только производителем и крупным рынком сбыта, но и центром инноваций в области новых товаров и услуг в глобальном масштабе».

При этом Клейстерлее подчеркивает, что три четверти корпоративных исследований и разработок все еще выполняется в Европе, хотя половина производственных мощностей Philips уже отправилась за рубеж. Он считает, что продукты, подобные медицинским системам или световым решениям для автомобилей, будут и дальше изготавливаться в Европе. Но эти взгляды могут быстро поменяться. В 2004 году Клейстерлее тоже говорил о полупроводниковых мощностях компании в Гамбурге и Гренобле как одной из основ бизнеса группы. Сейчас большая часть этих подразделений уже продана.

#### *Вопросы к кейсу*

- 1. Какие риски, с Вашей точки зрения, несет в себе передача выпуска телевизоров и других электронных приборов Philips на аутсорсинг таким компаниям, как Flextronics и Jabil, и как можно снизить эти риски?*
- 2. Предложите, по крайней мере, три способа ускоренного продвижения светодиодных ламп Philips на рынках осветительной техники.*
- 3. Считаете ли Вы оправданным решение Philips оставить производство high-end продукции автомобильного и уличного освещения на территории Германии и Бельгии? Поясните Ваше мнение.*
- 4. Предложите три довода «за» и три соображения «против» решения Philips открыть исследовательские подразделения в Китае, в задачи которых входит создание инноваций в области глобальных товаров и услуг. Склоняетесь ли Вы к тому, чтобы поддержать это решение или выступить против него? Поясните Вашу позицию.*
- 5. Опишите, по крайней мере, пять способов увеличения рыночной доли Philips в соперничестве с другими производителями электронной техники для розничных рынков, подобными Sony и Samsung.*

## **6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине**

Текущий контроль осуществляется на каждом занятии по завершении того или иного раздела. Слушатели выполняют практическое задание, пишут небольшое эссе на одну из тем, предложенных преподавателем.

### Примерные темы эссе

1. Выстраивание соответствия между организационной стратегией и культурой (на примере конкретной компании).
2. Построение стратегии связанной диверсификации.
3. Ключ к конкурентному успеху: лидерство по издержкам или диверсификация?
4. Границы аутсорсинга при выполнении высокотехнологичных проектов.
5. Как ключевые компетенции компании помогают ей удержать лидирующую позицию в конкурентной борьбе.
6. Способы выстраивания отношений с потребителями продукции на рынке B2C.
7. Как уменьшить интенсивность конкуренции на продуктовом рынке?
8. Борьба с негативными последствиями слияний и поглощений.
9. Можно ли стимулировать поток нововведений внутри корпорации?
10. Стратегии эффективного выхода на международные рынки.

### ***Краткие методические указания по подготовке и написанию эссе***

Эссе от французского "essai", англ. "essay", "assay" - попытка, проба, очерк; от латинского "exagium" - взвешивание. Создателем жанра эссе считается М. Монтень ("Опыты", 1580 г.). Это прозаическое сочинение - рассуждение небольшого объема со свободной композицией. Жанр критики и публицистики, свободная трактовка какой-либо проблемы. Эссе выражает индивидуальные впечатления и соображения по конкретному поводу или вопросу и заведомо не претендует на определяющую или исчерпывающую трактовку предмета. Как правило, эссе предполагает новое, субъективно окрашенное слово о чем-либо и может иметь философский, историко-биографический, публицистический, литературно-критический, научно-популярный, беллетристический характер.

Эссе слушателя программы профпереподготовки - это самостоятельная письменная работа на тему, предложенную преподавателем (тема может быть предложена и студентом, но обязательно должна быть согласована с преподавателем). Цель эссе состоит в развитии навыков самостоятельного творческого мышления и письменного изложения собственных мыслей. Поводом для написания эссе может послужить и определенная публикация на актуальную тему. В этом случае эссе будет своеобразным отзывом, выражающим мнение автора по поднятой в данной публикации теме. Писать эссе чрезвычайно полезно, поскольку это позволяет автору научиться четко и грамотно формулировать мысли, структурировать информацию, использовать основные категории анализа, выделять причинно-следственные связи, иллюстрировать понятия соответствующими примерами, аргументировать свои выводы; овладеть научным стилем речи.

Эссе должно содержать: четкое изложение сути поставленной проблемы, включать самостоятельно проведенный анализ этой проблемы с использованием концепций и аналитического инструментария, рассматриваемого в рамках дисциплины, выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме.

**Промежуточная аттестация.** Для контроля усвоения данного курса учебным планом предусмотрен зачет, который проводится в форме выполнения итоговой письменной работы.



### **Список вопросов для подготовки к промежуточной аттестации.**

1. Стратегический менеджмент и стратегические инновации.
2. Стратегическая конкурентоспособность и современный конкурентный ландшафт.
3. Глобальная экономика и глобальная конкуренция.
4. Технологии и меняющаяся природа конкуренции.
5. Отраслевая и ресурсная модель обеспечения доходности выше среднего уровня.
6. Стратегические намерения и стратегическая миссия компании.
7. Стейкхолдеры компании. Стратегические лидеры. Стратегия и организационная культура.
8. Уровни внешнего окружения: общее, отраслевое и конкурентное окружение.
9. Демографический, экономический, политико-правовой, социокультурный, технологический и глобальный сегменты общего внешнего окружения.
10. Анализ отраслевого окружения и модель пяти сил конкуренции М. Портера. Угроза новых входов в отрасль, рыночная власть поставщиков и потребителей, угроза замещающих продуктов, интенсивность конкурентного соперничества в отрасли.
11. Внутреннее окружение и стратегическая конкурентоспособность.
12. Виды материальных и нематериальных ресурсов.
13. Ресурсы, способности и ключевые компетенции.
14. Четыре критерия устойчивости конкурентного преимущества.
15. Анализ цепочки создания ценности. Аутсорсинг.
16. SWOT-анализ.
17. Определение целевых групп потребителей.
18. Выбор стратегии бизнес-уровня. Стратегическое соответствие.
19. Виды стратегий бизнес-уровня и границы конкуренции.
20. Стратегия лидерства по издержкам.
21. Стратегия дифференциации.
22. Стратегии фокусирования.
23. Интегрированные стратегии лидерства по издержкам / дифференциации и стратегическая гибкость.
24. Конкурентный анализ: общность рынков и схожесть ресурсов.
25. Инициаторы конкурентных действий и реакций: осознание, мотивация, способность.
26. Вероятность атаки: преимущества первого хода, догоняющие и поздние действия.
27. Вероятность ответных действий: виды конкурентных вызовов, репутация игрока, зависимость от рынка.
28. Конкурентная динамика: рынки с медленным, быстрым и стандартным циклом.
29. Диверсификация и стратегии корпоративного уровня.
30. Низкие уровни диверсификации: стратегии с единственным и доминирующим бизнесом.
31. Стратегии ограниченной связанности, пунктирной связанности, несвязанной диверсификации.
32. Операционная и корпоративная связанность.
33. Несвязанная диверсификация, эффективное размещение капитала и реструктуризация.

По итогам текущей и промежуточной аттестации преподаватель начисляет слушателю определенные баллы. По количеству этих баллов выставляется зачет

### Оценивание слушателя на зачете по дисциплине

Таблица 5

Баллы (рейтинговой оценки)*, %	Оценка	Требования к знаниям
60-100 баллов	«зачтено»	Четкое изложение сути поставленной проблемы в эссе и итоговой письменной работе, а также проведенный анализ этой проблемы с использованием концепций и аналитического инструментария
< 60 баллов	«не зачтено»	Практические задания (эссе) выполнены с недочетами, суть поставленной проблемы не раскрыта. В итоговой письменной работе имеются существенные недочеты.

### Характеристика результатов освоения программы

В результате освоения программы у слушателя сформированы компетенции:

Компетенция (код, содержание)	Индикаторы
ОПК-1 Способен решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории	Освоены причины и сущность преобразований в компаниях
ОПК-2. Способность применять продвинутые инструментальные методы экономического и финансового анализа в прикладных и (или) фундаментальных исследованиях в области финансовых отношений, в том числе с использованием интеллектуальных информационно-аналитических систем	Приобретены навыки проведения анализа систем управления в компании с использованием интеллектуальных информационно-аналитических систем

## 7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

### 7.1. Основная литература

1. А.К. Ляско. Стратегический менеджмент. Современный учебник. М., ИД «Дело», 2013.
2. Менеджмент учебник / под общ. ред. А. Л. Гапоненко. - М.: Издательство Юрайт, 2023. — 368 с. ЭБС "Юрайт"
3. Абрамов В. С., Абрамов С. В. Стратегический менеджмент. — М.: Юрайт. 2024. 435 с.
4. Шифрин М. Б. Стратегический менеджмент. — М.: Юрайт. 2024. 296 с.

### 7.2. Дополнительная литература

1. Томпсон А., Стрикленд А. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа. 12 изд.— Киев: Вильямс, 2012.
2. Малюк В. И. Стратегический менеджмент. Организация стратегического развития. — М.: Юрайт. 2024. 362 с.
3. Родионова, В.Н. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / В.Н. Родионова. - М.: Риор, 2018. - 256 с.



### **7.3. Интернет-ресурсы**

1. [www.economist.com](http://www.economist.com)
2. [www.businessweek.com](http://www.businessweek.com)
3. [www.hbr.com](http://www.hbr.com)
4. [www.expert.ru](http://www.expert.ru)
5. [www.profile.ru](http://www.profile.ru)
6. [www.kommersant.ru](http://www.kommersant.ru)

### **8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины**

Список учебно-лабораторного оборудования для реализации дисциплины и проведения промежуточной аттестации.

- мультимедийный проектор
- ноутбук
- флипчарт и маркеры
- доска (мел или маркеры в зависимости от качества доски)

Программные, технические и электронные средства обучения и контроля знаний слушателей.

- при проведении лекционных занятий предусматривается использование системы мультимедиа.

- пакет лицензионного программного обеспечения общего назначения Microsoft Office (презентационный редактор MS PowerPoint, текстовый редактор MS Word, электронные таблицы MS Excel), а также Adobe Acrobat Reader

- интернет-сервисы и электронные ресурсы (поисковые системы, электронная почта, онлайн энциклопедии, справочники, библиотеки, электронные учебные и учебно-методические материалы).