

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

Институт бизнеса и делового администрирования

УТВЕРЖДЕНА
ученым советом РАНХиГС
(в составе ДПП)

Протокол от 20 марта 2025 г. № 3

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Стратегический менеджмент и стратегический анализ

**ПО ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ
(профессиональной переподготовки)**

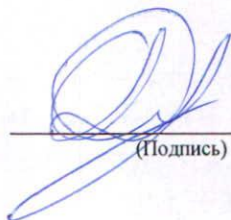
Мастер делового администрирования

Форма обучения очно-заочная

Москва, 2025

Автор(ы)–составитель(и):
Преподаватель

(ученое звание, ученая степень, должность)



(Подпись)

Давидович Олег Георгиевич

(Ф.И.О.)

Оглавление

1. Цель и задачи дисциплины	4
2. Планируемые результаты обучения дисциплины	4
3. Объем дисциплины	5
4. Структура и содержание дисциплины	7
4.1. Структура дисциплины	7
4.2. Содержание дисциплины	9
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы слушателей по дисциплине	11
6. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине	11
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины	15
7.1. Основная литература.....	15
7.2. Дополнительная литература.....	16
7.3. Интернет-ресурсы	16
8. Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины	16

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) ОПК ОС	Знания	Умения	Практический опыт
ВД 1. Руководство предпринимательской или коммерческой деятельностью предприятия, учреждения, организации.	ОПК ОС-3. Способность разрабатывать стратегии развития инновационных направлений деятельности организаций и трансформации их бизнес-моделей ПК-2 Способность интегрировать различные аспекты бизнеса и менеджмента в построении политики развития бизнеса и решении практических задач.	Знать - сущность преобразований в компаниях; - субъекты и объекты изменений и развития в компаниях	Уметь - разрабатывать бизнес-модели; - проводить анализ системы управления в компании и вырабатывать на основании выводов рекомендации по улучшению ситуации	Владеть - методами менеджмента; - навыками разработки сценариев развития организации

3. Объем дисциплины

Общая трудоемкость курса 52 академических часа.

Дисциплина может быть реализована с использованием дистанционных образовательных технологий (ДОТ).

Дистанционное обучение реализуется посредством программных средств iSpring, вебинарной комнаты Webinar.ru, отдельного приложения под операционные системы iOS и Android., все это позволяет иметь доступ к материалам 24/7. Все онлайн-дисциплины записываются в собственной видеостудии. Стандартная структура дисциплины представляет собой видео-уроки продолжительностью 7-12 минут, объединенных в тематические блоки. Каждый видео-урок сопровождается короткое тестирование для самопроверки для проверки усвоения материала. Доступ к каждому последующему уроку открывается только после успешного прохождения тестирования предыдущего. В данной дисциплине присутствуют 3 вида текущего контроля успеваемости для выполнения слушателями – тестирование, дискуссия, кейсы. Текущие задания подводят результаты обучения по отдельному тематическому блоку.

Дисциплина «Стратегический менеджмент» завершается промежуточной аттестацией, которая проводится в форме зачета. Слушатели получают интегральную оценку за курс, состоящую из оценок за выполнение заданий текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации (зачета).

В случае программы с применением дистанционных образовательных технологий (ДОТ) зачет проводится в режиме он-лайн.

Все слушателям программы МВА предоставляется доступ к необходимым информационным ресурсам.

Таблица 2

Объем дисциплины
Очно-заочная форма обучения

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.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:		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	
Самостоятельная работа слушателя (СР)		36	
Промежуточная аттестация	форма	3(Т)	
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)		56	

Таблица 3

Объем дисциплины
Очно-заочная форма обучения с применением ДОТ

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.)
Контактная работа слушателя с преподавателем, в том числе:			20
лекционного типа (Л) / Интерактивные занятия (ИЗ)			8/0
лабораторные занятия (практикум) (ЛЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			
Практические (семинарские) занятия (ПЗ) / Интерактивные занятия (ИЗ)			12/12
Самостоятельная работа слушателя (СР)			36
Промежуточная аттестация	форма		3(Д)
	час.		
Общая трудоемкость по учебному плану (час./з.е)			56

4. Структура и содержание дисциплины

4.1. Структура дисциплины

Таблица 4

Очно-заочная форма обучения

№ 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 ¹ , 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						Д
2.	Внешнее окружение.	6	2	2			4						Т
3.	Внутреннее окружение.	8	4	2		2	4						Д
4.	Стратегии бизнес-уровня	8	4	2		2	4						Т
5.	Конкурентное соперничество и конкурентная динамика	6	2			2	4						Д
6.	Стратегии корпоративного уровня	6	2			2	4						Т
7.	Стратегии поглощения и реструктуризации	6	2			2	4						Д
8.	Стратегическое предпринимательство и инновации	10	2			2	8						К
Итого:		56	20	8		12	36						
	Подготовка и сдача экзамена/зачета												Зачет (Т)
Всего		56	20	8		12	36						

¹ Формы текущего контроля успеваемости: Д – дискуссия, К – кейсы, Т – тестирование и т.д.

Таблица 5

Очно-заочная форма обучения с применением ДОТ

№ 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 ² , 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	Д	
2.	Внешнее окружение.	6					2	2			4	Т	
3.	Внутреннее окружение.	8					4	2		2	4	Д	
4.	Стратегии бизнес-уровня	8					4	2		2	4	Т	
5.	Конкурентное соперничество и конкурентная динамика	6					2			2	4	Д	
6.	Стратегии корпоративного уровня	6					2			2	4	Т	
7.	Стратегии поглощения и реструктуризации	6					2			2	4	Д	
8.	Стратегическое предпринимательство и инновации	10					2			2	8	К	
Итого:		56					20	8		12	36		
	Подготовка и сдача экзамена/зачета											Зачет (Д)	
	Всего	56					20	8		12	36		

² Формы текущего контроля успеваемости: кейсы (К), дискуссия (Д), тестирование (Т).

4.2. Содержание дисциплины

Таблица 6

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 поглощения и трудности интеграции.

Номер и название разделов (тем)	Содержание разделов (тем)	
		<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 по дисциплине

Самостоятельная работа слушателя предполагает:

- повторение лекционного материала и материалов учебника, 12 часов
- подготовку к дискуссии на практических занятиях, 10 часов
- подготовку к промежуточной аттестации, 10 часов.

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

Текущий контроль успеваемости

Примерный перечень вопросов для подготовки к дискуссии и тестированию

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 удерживать 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.

Пример кейса

Кейс 1. PSA Peugeot Citroen и мировая автомобильная отрасль

Жан-Марк Галь, отвечающий в компании PSA за управление брендами Peugeot и Citroen, охотно признает, что новый спортивный автомобиль RCZ, который его фирма с большой помпой выпустила на рынок в 2010 году, не станет хитом продаж. В действительности, Галь не планирует продавать более 17 тысяч купе RCZ в год. У модели RCZ другая задача: она отмечает начало кампании по восстановлению позиций французского автопроизводителя в мировой автомобильной индустрии.

В предшествующие годы Peugeot в основном показывал устойчивые результаты, но фирма слишком сильно полагалась всего на три своих легковых модели, плюс популярные на рынке легкие фургоны. Средний возраст машин в продуктовой линейке компании увеличился до 4.2 лет, что довольно много по стандартам отрасли. Рентабельность продаж и рыночная доля компании постепенно съезжали вниз – так же, как и качество машин Peugeot, особенно в сравнении с продукцией амбициозной группы Volkswagen.

Галь говорит, что в течение 2011-2012 годов Peugeot запустит 14 новых моделей, начиная с седана, специально разработанного для китайского рынка, и легкого грузовика в Бразилии. Компактный минивэн 5008, выпущенный на рынок в октябре 2009 года, заслужил хорошие оценки. Однако еще более важным для компании является новый седан Peugeot 508, который создан на основе концепции, впервые показанной на Женевском автосалоне 2010 года.

Поможет ли все это Peugeot подняться к 2015 году на три ступеньки в рейтинге глобальных автопроизводителей, как надеется Галь, – большой вопрос. Чтобы достичь этой цели, Peugeot должен обойти по объему выпуска Renault, Fiat и либо Suzuki, либо Hyundai. Каждая из этих компаний по итогам 2009 года продала по крайней мере на 500 тысяч машин больше, чем Peugeot. При объеме продаж в 3.2 млн. машин группа PSA Peugeot Citroen занимала в 2009 году седьмое место в мире и второе в Европе. Но она слишком сильно зависит от продаж на вялом европейском рынке (и особенно во Франции). Ее более сильный европейский соперник, Volkswagen Group, реализовал в 2009 году почти вдвое больше автомобилей, причем многие из них – на развивающихся рынках. Германский концерн контролирует четверть быстро растущего бразильского рынка и более чем 17% в Китае, самом крупном автомобильном рынке по итогам 2009 года. PSA, напротив, занимает немногим больше 6% в Бразилии и всего 3% в Китае, поровну разделенных между марками Citroen и Peugeot. Теперь Китай будет получать новейшие разработки Peugeot, а не более старые модели, как это было раньше. Галь рассчитывает, что к 2015 году PSA получит 8% на очень конкурентном китайском рынке.

PSA имеет сильные стратегические позиции в сегменте компактных автомобилей, дизельных двигателей, а также новых экологически чистых технологий, таких как гибридные силовые установки, использующие дизель для движения передних колес и электрические моторы для передачи вращения на заднюю ось. Во время своего двухлетнего пребывания в должности предыдущий глава PSA Кристиан Штрайф снизил издержки и

улучшил качество машин. Он также ускорил выход на рынок новых моделей, что помогло стабилизировать рыночную долю Peugeot в Европе, и создал многообещающий премиальный образ для бренда Citroen. Но Штрайф спровоцировал конфликт тем, что в феврале 2009 года, всего лишь через два дня после согласования с французским правительством займа в 3 млрд. евро, он объявил о сокращении 11 тысяч рабочих мест, в дополнение к 18 тысячам уже уволенным сотрудникам. В апреле 2009 года по решению семьи Пежо, которая контролирует 45% голосующих акций PSA Peugeot Citroen, вместо Штрайфа пост исполнительного директора компании занял Филипп Варен.

По сравнению с Renault и Fiat, например, Peugeot является достаточно крупной компанией: в условиях нормального рынка он производит 3.5 млн. автомобилей в год. Это позволяет Peugeot генерировать значительный эффект масштаба, а также запускать множество автомобильных продуктов, объединенных общей платформой. Варен говорит, что он открыт для переговоров об углублении связей в рамках существующих альянсов с компаниями BMW, Ford, Fiat и Mitsubishi, но он прохладно относится к идее полномасштабного слияния с другими автопроизводителями. По его мнению, история показывает, насколько трудно осуществляются международные слияния в автомобильной отрасли. Он также сомневается, что консолидация в Европе возможна по политическим причинам.

Вопрос сейчас состоит в том, сможет ли компания Peugeot догнать упущенное время на развивающихся рынках, на долю которых приходится почти весь рост продаж в автомобильной отрасли.

Вопросы:

- 1. Проведите сканирование ключевых сегментов общего, отраслевого и конкурентного окружения PSA Peugeot Citroen и выделите по 2 основных тенденции на каждом уровне, которые могут в будущем повлиять на работу компании.*
- 2. Укажите, является ли каждая тенденция возможностью или угрозой для PSA Peugeot Citroen и коротко поясните Ваше мнение.*
- 3. Выделите ключевые типы конкурентов в автомобильной отрасли и оцените степень интенсивности соперничества между ними. Коротко объясните, по каким параметрам происходит конкуренция в отрасли.*
- 4. Оцените степень угрозы входа новых игроков в отрасль по выпуску автомобилей. Коротко опишите барьеры входа для новых сборочных компаний и возможные ответные действия со стороны традиционных фирм в отрасли, подобных Volkswagen или Peugeot.*
- 5. Проанализируйте общность рынков и схожесть ресурсов между основными конкурентами в автомобильной отрасли.*

Правила оценивания кейса

Оценка за анализ кейса выводится с учетом следующих параметров Вашего ответа:

1. Логика изложения, здравый смысл.
2. Четкость ответов, их полнота.
3. Ранжирование рекомендаций по их приоритетности.
4. Логика, непротиворечивость выводов и рекомендаций.
5. Убедительность выводов, их обоснование

6. Учет в рекомендациях всех данных, приведенных в кейсе.
7. Правильное использование терминологии.

Основные принципы оценки ответов на вопросы, касающиеся выработки рекомендаций по дальнейшему развитию компании:

Работы оцениваются не по «правильности» рекомендаций, поскольку всегда при принятии стратегических управленческих решений существует ряд альтернатив, каждая из которых имеет свои плюсы и свои минусы. Слушатель вправе выбрать одну из подобных альтернатив, при этом ему нужно аргументировать свою точку зрения.

Оценивается не только и не столько «здравый смысл», но именно аргументация, основанная на теоретических и практических положениях, рассмотренных в ходе изучения дисциплины.

В конечном итоге зачетная работа с кейсом является формой презентации своего мнения, к которой предъявляются все требования по презентациям, в том числе умение убедить собеседника в своей правоте.

Если личное мнение не подкрепляется теоретическими положениями, оценкой ситуации, примерами из практики, то оценить убедительность рекомендаций не представляется возможным.

Промежуточная аттестация. Для контроля усвоения данного курса учебным планом предусмотрен зачет, который выполняется в форме письменного решения кейса.

Итоговая оценка складывается из результатов текущего и промежуточного контроля успеваемости слушателя.

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.

Таблица 7

Оценивание слушателя на зачете по дисциплине

Оценка	Требования к знаниям
<i>зачтено</i>	Оценка «зачтено» выставляется слушателю, если он в полной мере, достаточно глубоко и прочно (или хотя бы в целом) усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно, (или хотя бы верно) излагает его во время зачета, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, умеет увязывать теорию с практикой, однако иногда затрудняется с ответом при видоизменении заданий, правильно обосновывает принятое решение. Учебными достижениями в семестровый период и результатами текущего контроля демонстрирует овладение программным материалом в достаточной мере.
<i>незачтено</i>	Оценка «незачтено» выставляется слушателю, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы. Как правило, оценка «незачтено» ставится слушателям, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине. Учебными достижениями в семестровый период и результатами текущего контроля демонстрирует не высокую степень овладения программным материалом по минимальной планке.

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

7.1. Основная литература

1. А.К. Ляско. Стратегический менеджмент. Современный учебник. М., ИД «Дело», 2016.
2. И. Альтшулер, «Стратегия и маркетинг. Две стороны одной медали или просто о сложном» М., Дело, 2016 г.
3. Грант Р. Современный стратегический анализ. 7 изд.– СПб.: Питер, 2022.

4. Данилкина Ю.В., Яковлева А.О., Стратегический менеджмент, Лань, 2023.
5. Абрамов В. С., Абрамов С. В. Стратегический менеджмент. — М.: Юрайт. 2024.
6. Голубков, Е. П. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / Е. П. Голубков. — Москва : Издательство Юрайт, 2025.
7. Фролов, Ю. В. Стратегический менеджмент. Формирование стратегии и проектирование бизнес-процессов : учебник для вузов / Ю. В. Фролов, Р. В. Серышев ; под редакцией Ю. В. Фролова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025.

7.2. Дополнительная литература

1. Томпсон А., Стрикленд А. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа. 12 изд.— Киев: Вильямс, 2017.
2. Фазй Л., Рэнделл Р. (ред.) Курс МВА по стратегическому менеджменту, 3-е издание. М., Альпина Бизнес Букс, 2006.
1. Волгогонова О. Д., Зуб А. Т. Стратегический менеджмент. М., Инфра-М, 2007.
2. Панов А. И., Коробейников И. О., Панов В. А. Стратегический менеджмент. М., ЮНИТИ-ДАНА, 2006.
3. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент. М., Дело, 2007.

7.3. Интернет-ресурсы

1. www.economist.com
2. www.businessweek.com
3. www.hbr.com
4. www.expert.ru
5. www.profile.ru
6. 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).

Технические требования для осуществления обучения с использованием дистанционных образовательных технологий (ДОТ):

Доступ к Интернет: скорость от 128 Кбит/сек, рекомендуется 1.2 Мбит/сек

Полный доступ ко всем курсам программы в системе дистанционного обучения ibda.ispringonline.ru

Мобильное приложение платформ платформы ibda.ispringonline.ru для смартфонов и планшетов

Колонки или наушники

Веб-камера

Микрофон (может быть встроен в веб-камеру или гарнитуру)

Офисный пакет Microsoft Office: Microsoft Word, Microsoft Excel, Microsoft PowerPoint

