

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Андрей Драгомирович Хлутков
Должность: директор
Дата подписания: 09.01.2024 17:09:54
Уникальный программный ключ:
880f7c07c583b07b775f6604a630281b13ca9fd2

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

СЕВЕРО-ЗАПАДНЫЙ ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ – ФИЛИАЛ РАНХиГС

Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДЕНО

Директор СЗИУ РАНХиГС Хлутков А.Д.

ПРОГРАММА МАГИСТРАТУРЫ

**Консалтинг и репутационный менеджмент в рекламе и связях с
общественностью**

(наименование образовательной программы)

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

Б.1.О.06 Стратегический менеджмент и стратегический анализ
(код и наименование РПД)

38.04.02 «Менеджмент»

(код и наименование направления подготовки)

Очная/заочная
(форма обучения)

Год набора – 2023

Санкт-Петербург, 2023 г

Автор(ы)-составитель(и):

Кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента

Суслов Е.Ю.

Кандидат экономических наук, доцент,
доцент кафедры менеджмента

Козырев А.А.

Заведующий кафедрой менеджмента, д.э.н., профессор Сергеев Игорь Борисович

РПД Б1.О.06 Стратегический менеджмент и стратегический анализ одобрена на заседании кафедры менеджмента. Протокол от 28 сентября 2022 г. № 9.

СОДЕРЖАНИЕ

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

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

1.1. Дисциплина Б1.О.06 «Стратегический менеджмент и стратегический анализ» обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапа:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код компонента компетенции	Наименование компонента компетенции
УК-1	Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	УК-1.1	Способен решать задачи стратегического анализа организации и внешней среды для выработки стратегии действий
ОПК ОС-2	Способен применять современные методы сбора, обработки и анализа данных при решении управленческих и исследовательских задач	ОПК ОС-2.2	Способен отбирать необходимую и достаточную, релевантную информацию, использовать методы, адекватные предмету исследования; уверенно пользоваться современными информационными технологиями
ОПК ОС-3	Способен разрабатывать стратегии развития инновационных направлений деятельности организаций и трансформации их бизнес-моделей	ОПК ОС-3.1	Способен выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии развития организации с использованием современных практик управления
ОПК ОС-3		ОПК ОС-3.2	Способен разрабатывать программу действий по освоению инновационных направлений деятельности организаций и трансформирует их бизнес-модели

1.2. В результате освоения дисциплины Б1.О.06 «Стратегический менеджмент и стратегический анализ» у студентов должны быть сформированы:

Код компонента компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю)
УК-1.1	на уровне знаний: <ul style="list-style-type: none"> • знать принципы, способы стратегического анализа для принятия обоснованных стратегических решений
	на уровне умений: <ul style="list-style-type: none"> • уметь использовать приемы стратегического анализа при исследовании стратегического потенциала и уровня стратегической гибкости хозяйствующих субъектов
	на уровне навыков: <ul style="list-style-type: none"> • владеть способностью к абстрактному мышлению, анализу, синтезу стратегических проблем организации
ОПК ОС-2.2	на уровне знаний: <ul style="list-style-type: none"> • принципы стратегического и проектного менеджмента; • современное состояние проектно-ориентированного подхода и возможности его развития; • принципы и методы стратегического анализа.
	на уровне умений: <ul style="list-style-type: none"> • организовывать работу по разработке стратегии и реализации проектов; • разрабатывать комплексный план управления проектом; • организовывать процессы мониторинга, контроля и корректировки проекта; • организовывать процессы завершения проекта.
	на уровне навыков: <ul style="list-style-type: none"> • владеть методами экономического и стратегического анализа составления аналитических материалов для оценки мероприятий
ОПК ОС-3.1	на уровне знаний: <ul style="list-style-type: none"> • знать количественные и качественные методы современного стратегического анализа в целях проведения прикладных исследований и управления бизнес-процессами
	на уровне умений: <ul style="list-style-type: none"> • уметь проводить прикладные исследования и готовить аналитические материалы, используя количественные и качественные методы современного стратегического анализа и управления бизнес-процессами
	на уровне навыков: <ul style="list-style-type: none"> • владеть аналитическим инструментарием современного стратегического анализа для проведения прикладных исследований и управления бизнес-процессами
ОПК ОС-3.2	на уровне знаний: <ul style="list-style-type: none"> • знает принципы построения действий по освоению инновационных направлений деятельности организаций и трансформирует их бизнес-модели
	на уровне умений: <ul style="list-style-type: none"> • уметь реализовывать программы действий по освоению инновационных направлений деятельности организаций и трансформирует их бизнес-модели
	на уровне навыков: <ul style="list-style-type: none"> • владеет навыками построения действий по освоению инновационных направлений деятельности организаций и трансформирует их бизнес-модели

2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетные единицы, 144 академ. часов.

Вид работы	Трудоемкость в академ. часах (очная/ заочная)
Общая трудоемкость	144/144

Контактная работа	56/10
Лекции	14/2
Практические занятия	40/6
Лабораторные занятия	-
Консультации	2/2
Самостоятельная работа	52/125
Контроль	36/9
Формы текущего контроля	кейс-задания
Форма промежуточной аттестации	Экзамен, курсовой проект

Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина **Б1.О.06 «Стратегический менеджмент и стратегический анализ»** относится к базовой части учебного плана подготовки магистров по направлению 38.04.02 «Менеджмент», направленность (профиль) «Менеджмент в гостеприимстве и креативных индустриях» и изучается студентами в 1 семестре 1 курса для очной формы и на 1 курсе для заочной формы обучения.

Дисциплина «Стратегический менеджмент и стратегический анализ» базируется на результатах освоения следующих дисциплин: Современный менеджмент; Теория организации и организационное поведение; Современные коммуникации в менеджменте; Финансовый менеджмент и корпоративные финансы; Методы исследований в менеджменте;

Результаты освоения дисциплины «Стратегический менеджмент и стратегический анализ» необходимы для изучения дисциплин: Проектный подход в менеджменте; Организация питания в индустрии гостеприимства; Операционный менеджмент предприятия индустрии гостеприимства / Operational Management of Hospitality Enterprise; Межкультурные коммуникации и обслуживание гостей разных культур / Cross-Cultural Communication and Service of Foreign Guests; Экономика и управление доходностью предприятия гостеприимства / Economics and Yield Management of Hospitality Enterprise; Управление человеческими ресурсами в индустрии гостеприимства / Human Resource Management in Hospitality; Нормативно-правовое регулирование индустрии гостеприимства; Брендинг и продвижение предприятия индустрии гостеприимства / Branding and Promotion of Hospitality Enterprise; Поведенческая экономика и нейромаркетинг в индустрии гостеприимства / Behavioral Economics and Neuromarketing in Hospitality; Управление спросом и продажи в индустрии гостеприимства; Событийный маркетинг в индустрии гостеприимства / Event Marketing in Hospitality; Управление потребительским ожиданием и удовлетворенностью аудитории в индустрии гостеприимства; Маркетинговые исследования и коммуникации в индустрии гостеприимства; Сетевой бизнес индустрии гостеприимства / Hospitality Chain Business; Управление проектами в индустрии гостеприимства; а также для прохождения производственных практик.

Доступ к системе дистанционных образовательных технологий осуществляется каждым обучающимся самостоятельно с любого устройства на портале: <https://sziu-de.ranepa.ru/>. Пароль и логин к личному кабинету / профилю предоставляется студенту в деканате.

Все формы текущего контроля, проводимые в системе дистанционного обучения, оцениваются в системе дистанционного обучения. Доступ к видео и материалам лекций предоставляется в течение всего семестра. Доступ к каждому виду работ и количество

попыток на выполнение задания предоставляется на ограниченное время согласно регламенту дисциплины, опубликованному в СДО. Преподаватель оценивает выполненные обучающимся работы не позднее 10 рабочих дней после окончания срока выполнения.

Формой промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом являются курсовой проект и экзамен.

3. Содержание и структура дисциплины

3.1. Структура дисциплины

Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем (разделов),	Объем дисциплины, час.						Форма текущего контроля успеваемости**, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л/ ДОТ	ЛР / ДО Т	ПЗ/ДОТ	КСР*		
Тема 1	Стратегический менеджмент и стратегическая конкурентоспособность	12	2		5		5	КЗ
Тема 2	Внешнее окружение фирмы: возможности, угрозы, конкуренция и конкурентный анализ	13	1		5		7	КЗ
Тема 3	Внутреннее окружение фирмы: ресурсы, способности и ключевая компетенция	13	1		5		7	КЗ
Тема 4	Стратегии функционального уровня	14	2		5		7	КЗ
Тема 5	Стратегии бизнес-уровня	14	2		5		7	КЗ
Тема 6	Конкурентное соперничество и динамика конкуренции	14	2		5		7	КЗ
Тема 7	Стратегии корпоративного уровня: вертикальная интеграция и диверсификация	14	2		5		7	КЗ
Тема 8	Поглощение и реструктуризация фирм	14	2		5		7	КЗ
Промежуточная аттестация		36/27	Консультации – 2/1,5					Экзамен, курсовой проект
Всего (акад/астр):		144/ 108	14/ 10,5	-	40/ 30	2	52/ 39	

Заочная форма обучения

№ п/п	Наименование тем (разделов),	Объем дисциплины, час.				СР	Форма текущего контроля успеваемости**, промежуточной
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				

			Л	Л Р	ПВ	КСР*		аттестации	
Тема 1	Стратегический менеджмент и стратегическая конкурентоспособность	19	2		-		17		
Тема 2	Внешнее окружение фирмы: возможности, угрозы, конкуренция и конкурентный анализ	17	-		1		16	КЗ	
Тема 3	Внутреннее окружение фирмы: ресурсы, способности и ключевая компетенция	16	-		1		15	КЗ	
Тема 4	Стратегии функционального уровня	17	-		1		16	КЗ	
Тема 5	Стратегии бизнес-уровня	16	-		1		15	КЗ	
Тема 6	Конкурентное соперничество и динамика конкуренции	17	-		1		16	КЗ	
Тема 7	Стратегии корпоративного уровня: вертикальная интеграция и диверсификация	16	-		1		15	КЗ	
Тема 8	Поглощение и реструктуризация фирм	17	-		-		17		
Промежуточная аттестация		9/6,75	Консультации – 2/1,5						<i>Экзамен, курсовой проект</i>
Всего (акад/астр):		144/108	2/1,5	-	6/4,5	2	125/93,75		

*Примечание: * КСР в объем не включается
** КЗ – кейс-задание.*

3.2. Содержание дисциплины

Тема 1. Стратегический менеджмент и стратегическая конкурентоспособность

Конкурентный ландшафт XXI столетия: глобализация экономики и технологические изменения. Стратегические намерения и стратегическая миссия. Видение, ценности и цели корпорации. Stakeholders, их классификация, особые требования и контроль за стратегическим выбором. Работа с группами стейкхолдеров, противоречия интересов стейкхолдеров. Case Study: сможет ли Cisco удовлетворить запросы всех заинтересованных групп? Разработка эффективных стратегий. Стратегии корпоративного, бизнес-, функционального и операционного уровня. Планирование в условиях сложности и неопределенности. Стратегический менеджмент в различном контексте: малый бизнес, многонациональные компании, сервисные организации, инновационные фирмы, общественный сектор. Case Study: стратегическое планирование в компании Royal Dutch/Shell. Предсказание результатов стратегических решений. Стратегия и этика. Процесс стратегического управления.

Тема 2. Внешнее окружение фирмы: возможности, угрозы, конкуренция и конкурентный анализ

Общее, отраслевое и конкурентное окружение фирмы. Анализ на макроуровне: PESTEL. Анализ внешнего окружения: сканирование, мониторинг, прогнозирование, оценка. Сегменты общего окружения: демографический, экономический, политический, правовой, социокультурный, технологический. Степень турбулентности окружающей среды и ожидаемая скорость роста рынка. Case Study: мороженое Unilever защищает свои позиции на европейском рынке. Анализ SWOT. Пять движущих сил конкуренции по Портеру: угроза входа новых игроков, переговорная сила поставщиков, переговорная сила потребителей, угроза со стороны замещающих продуктов, интенсивность соперничества среди конкурентов. Приложения модели Портера: сталелитейная и фармацевтическая отрасли. Case Study: барьеры на входе в пивоваренную отрасль в Японии. Шестая конкурентная сила: дополняющие фирмы и кооперативное окружение. Углубленный анализ ближайших конкурентов. Сильнейшие и слабейшие конкуренты. Вероятные стратегические ответы соперников. Конкурентные силы в процессе эволюции отраслей: эмбриональные, растущие, зрелые и умирающие отрасли. Сети, франчайзинг и конкурентное преимущество в сервисных отраслях. Интерпретация отраслевого анализа. Стратегические группы. Ограничения модели пяти сил конкуренции и стратегических групп: инновации, структура отраслей и различия компаний. Государство и конкурентное преимущество.

Тема 3. Внутреннее окружение фирмы: ресурсы, способности и ключевая компетенция

Создание стоимости. Ресурсы фирмы: наличные, пороговые и уникальные. Способности фирмы. Обучение и неявное знание в составе фирмы. Ключевая компетенция. Case Study: ресурсы и способности Microsoft. Роль эффективности, качества, инноваций и внимания к потребителям в построении конкурентного преимущества. Критерии устойчивого конкурентного преимущества. Барьеры на пути имитации, способности конкурентов и динамизм отрасли. Стратегический анализ издержек и цепочки стоимости. Case Study: создание стоимости в фармацевтической компании Pfizer. Outsourcing как мировая тенденция в экономике. Case Study: работа с долгосрочными поставщиками в компании Marks&Spencer. Причины провалов корпоративной стратегии: организационная инерция, стратегические обязательства, парадокс Икара. Пути поддержания устойчивого конкурентного преимущества: обучение и постоянное улучшение продуктов, следование лучшей отраслевой практике, преодоление инерции.

Тема 4. Стратегии функционального уровня

Достижение превосходства в эффективности. Производство и эффективность:

экономия на масштабе, эффекты обучения и кривая опыта. Case Study: внедрение Lean Production System на предприятиях. Управление поставками и система Just In Time. Эффективность в использовании информации, R&D и человеческих ресурсов. Достижение превосходства в качестве. Международные стандарты ISO 9000 «Системы менеджмента качества. Концепция Total Quality Management. Case Study: система улучшения качества Six Sigma в компании General Electric. Достижение превосходства в инновациях. Построение инновационных компетенций. Case Study: что случилось с проектом цифровых компакт-кассет?

Тема 5. Стратегии бизнес-уровня

Анализ потребителей. Эффективное управление отношениями с покупателями. Определение круга потребителей, их нужд и ключевой компетенции, необходимой для их удовлетворения. Потребительские нужды и дифференциация продуктов. Потребительские группы и сегментация рынков. Типы бизнес-стратегий. Case Study: можно ли имитировать систему деятельности Southwest Airlines? Стратегия лидерства по издержкам и ее конкурентные риски. Case Study: как компания E*Trade использует Интернет, чтобы заработать на преимуществе низких издержек. Стратегия дифференциации, ее пределы и конкурентные риски. Стратегия фокусирования и ее конкурентные риски. Case Study: удовлетворение уникальных потребностей – эксклюзивная обувь и автомобили. Интегрированная стратегия лидерства по издержкам/дифференциации и ее конкурентные риски. Case Study: удержит ли McDonald's завоеванную в прошлом славу? Наступательные и оборонительные стратегии. Стимулы превзойти конкурентов и преимущества первого шага. Стратегический маркетинг как активный маркетинговый процесс с долгосрочным горизонтом плана, направленный на превышение среднерыночных показателей путём систематического проведения политики создания товаров и услуг, обеспечивающих потребителей товарами более высокой потребительской ценности, чем у конкурентов. Анализ экономических возможностей компании, адаптированных к её ресурсам и обеспечивающие потенциал для роста и рентабельности. Разработка целей, формирование стратегии развития и обеспечение сбалансированной структуры товарного портфеля фирм.

Тема 6. Конкурентное соперничество и динамика конкуренции

Вероятность ответных действий: типы конкурентной стратегии, репутация фирмы и ее зависимость от рынка. Динамика конкуренции: рынки с быстрыми, медленными и стандартными циклами. Стратегии во фрагментированных отраслях: образование сетевого бизнеса, франчайзинг, горизонтальные слияния, online business. Case Study: как eBay произвел революцию в аукционном деле. Стратегии управления поведением соперников в зрелых отраслях: ценовые сигналы, ценовое лидерство, неценовая конкуренция. Case Study: война в Стране Игрушек. Стратегия поставок и дистрибуции в зрелых отраслях: Compaq против Dell. Стратегии конкуренции на международных рынках. Стратегии для лидеров, догоняющих фирм и слабых игроков. Стратегии восстановления рыночной позиции. Стратегии в высокотехнологичных отраслях: использование инноваций, время входа на рынок, конкуренция за стандарты. Case Study: грузовики и электронная торговля – конкурентное соперничество между FedEx и UPS. Анализ конкурентов: общность рынков и схожесть ресурсов. Стратегические и тактические действия в конкурентном соперничестве. Case Study: использование различных стратегий в «войне самолетов» между Boeing и Airbus. Вероятность конкурентной атаки: стимулы к начальным действиям, размер фирмы и качество продукта. Case Study: как Lehman Brothers обыграл своих соперников на рынке инвестиционных банковских услуг.

Тема 7. Стратегии корпоративного уровня: вертикальная интеграция и диверсификация

Производство стоимости посредством вертикальной интеграции. Case Study:

специализированные активы и вертикальная интеграция в алюминиевой промышленности. Аргументы против вертикальной интеграции: бюрократические издержки и пределы управляемости. Альтернативы вертикальной интеграции: кооперативные отношения и стратегические поставки. Основания для диверсификации. Корпоративный портфель: анализ роста рыночной доли, матрица BCG, матрица материнской фирмы, матрица связанности. Низкий, умеренный и высокий уровни диверсификации. Связанная диверсификация. Операционная связанность: общая деятельность. Корпоративная связанность: перенос ключевой компетенции. Case Study: Студия Disney и многосторонняя конкуренция между медиа-фирмами. Одновременная операционная и корпоративная связанность. Case Study: Vivendi – от технологий обработки воды до мирового медиа-гиганта. Несвязанная диверсификация. Реструктуризация и эффективное перераспределение на внутренних рынках капитала. Синергия и экономия на масштабе. Проблемы с достижением синергии: слабая координация бизнеса, риски покупки активов, внутреннее развитие новых подразделений. Стимулы, ресурсы и мотивы менеджеров в процессе диверсификации. Диверсификация, результаты деятельности и стратегическое преимущество. Соответствие стратегии и ресурсов.

Тема 8. Поглощение и реструктуризация фирм

Case Study: Hewlett-Packard поглощает Compaq: зависть к IBM или удачный бизнес-ход? Популярность стратегий слияния и поглощения. Case Study: образование фармацевтического гиганта GlaxoSmithKline в результате слияния равных по силе компаний. Различия между слияниями, поглощениями и захватами. Причины поглощений. Проблемы в достижении успеха в результате поглощений. Case Study: была ли попытка GE поглотить Honeywell стратегически верной? Реструктуризация: уменьшение размера и масштаба деятельности фирм. Пересмотр корпоративного портфеля. Case Study: портфельное планирование в швейцарской фармацевтической компании Ciba-Geigy. Ограничения портфельного планирования. Корпорация как портфель ключевых компетенций.

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

4.1. В ходе реализации дисциплины Б1.О.06 «Стратегический менеджмент и стратегический анализ» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

При проведении занятий лекционного типа: лекция.

При проведении занятий практического (семинарского) типа: решение кейс-заданий.

При контроле результатов самостоятельной работы студентов: индивидуальные контрольные работы.

В случае реализации дисциплины в ДОТ формат заданий адаптирован для платформы Moodle.

<i>Тема и/или раздел</i>	<i>Методы текущего контроля успеваемости</i>
Стратегический менеджмент и стратегическая конкурентоспособность	
Внешнее окружение фирмы: возможности, угрозы, конкуренция и конкурентный анализ	КЗ
Внутреннее окружение фирмы: ресурсы, способности и ключевая компетенция	КЗ
Стратегии функционального уровня	КЗ
Стратегии бизнес-уровня	КЗ
Конкурентное соперничество и динамика конкуренции	КЗ
Стратегии корпоративного уровня:	КЗ

вертикальная интеграция и диверсификация	
Поглощение и реструктуризация фирм	

4.2. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

Типовые оценочные материалы по теме 1-8

Образец ситуационной задачи (кейса)

Проанализируйте информацию, определите, установите и укажите свое отношение к затронутой теме, сформулируйте ответы на вопросы.

Тема	Содержание практических упражнений
Тема 1. Стратегический менеджмент и стратегическая конкурентоспособность	Case Study: сможет ли Cisco удовлетворить запросы всех заинтересованных групп? Case Study: стратегическое планирование в компании Royal Dutch/Shell.
Тема 2. Внешнее окружение фирмы: возможности, угрозы, конкуренция и конкурентный анализ	Case Study: мороженое Unilever защищает свои позиции на европейском рынке. Case Study: барьеры на входе в пивоваренную отрасль в Японии.
Тема 3. Внутреннее окружение фирмы: ресурсы, способности и ключевая компетенция	Case Study: ресурсы и способности Microsoft. Case Study: создание стоимости в фармацевтической компании Pfizer. Case Study: работа с долгосрочными поставщиками в компании Marks&Spencer.
Тема 4. Стратегии государственного и регионального управления	Case Study: анализ стратегии развития Санкт-Петербурга до 2030 г.
Тема 5. Стратегии функционального уровня. Стратегии бизнес-уровня	Case Study: внедрение Lean Production System на предприятиях. Case Study: система улучшения качества Six Sigma в компании General Electric. Case Study: что случилось с проектом цифровых компакт-кассет? Case Study: можно ли имитировать систему деятельности Southwest Airlines? Case Study: как компания E*Trade использует Интернет, чтобы заработать на преимуществе низких издержек. Case Study: удержит ли McDonald's завоеванную в прошлом славу?
Тема 6. Конкурентное соперничество и динамика конкуренции	Case Study: как eBay произвел революцию в аукционном деле. Case Study: война в Стране Игрушек. Case Study: грузовики и электронная торговля – конкурентное соперничество между FedEx и UPS. Case Study: использование различных стратегий в «войне самолетов» между Boeing и Airbus. Case Study: как Lehman Brothers обыграл своих соперников на рынке инвестиционных банковских услуг.
Тема 7. Стратегии корпоративного уровня: вертикальная интеграция и диверсификация	Case Study: специализированные активы и вертикальная интеграция в алюминиевой промышленности. Case Study: Студия Disney и многосторонняя конкуренция между медиа-фирмами. Case Study: Vivendi – от технологий обработки воды до мирового медиа-гиганта.
Тема 8. Поглощение и реструктуризация фирм	Case Study: Hewlett-Packard поглощает Compaq: зависть к IBM или удачный бизнес-ход? Case Study: была ли попытка GE поглотить Honeywell стратегически верной? Case Study: портфельное планирование в швейцарской

5. Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине

5.1. Экзамен проводится с применением следующих методов (средств):

Для выявления уровня освоения компетенции применяется сочетание письменных ответов на основной вопрос, устные ответы и результаты защиты курсового проекта.

В случае проведения промежуточной аттестации в дистанционном режиме используется платформа Moodle и Teams.

5.2. Оценочные материалы промежуточной аттестации

<i>Компонент компетенции</i>	<i>Промежуточный / ключевой индикатор оценивания</i>	<i>Критерий оценивания</i>
УК-1.1 Способен решать задачи стратегического анализа организации и внешней среды для выработки стратегии действий	Вырабатывает стратегию действий, направленную на устранение рисков возникновения проблемных ситуаций	Собрана полная информация об объекте. Исключена недостоверная информация. Названы все структурные элементы. Между элементами установлены прямые и опосредованные взаимосвязи. Выстроена иерархия элементов. Соотносит системы и различает их в зависимости от уровня сложности. Называет все системы, в которые встроен объект как подсистема. Точно определяет место объекта в системе более высокого уровня. Характеризует влияние объекта на системы более высокого уровня.
ОПК ОС-2.2 Способен отбирать необходимую и достаточную, релевантную информацию, использовать методы, адекватные предмету исследования; уверенно пользоваться современными информационными технологиями	Отбирает необходимую и достаточную, релевантную информацию, использует методы, адекватные предмету исследования; уверенно пользуется современными информационными технологиями	Полнота и глубина знания принципов, процессов и методов исследований в менеджменте. Самостоятельное, грамотное формулирование задач исследования, выбор методов, проведение исследование, обоснованность выводов по результатам исследования.
ОПК ОС-3.1 Способен выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии развития организации с использованием современных практик управления	Разрабатывает программу действий по освоению инновационных направлений деятельности организаций и трансформирует их бизнес-модели	Полнота и глубина знания теоретических основ, принципов, функций, методов и процедур анализа внешней среды организации, конкурентного анализа, целей стратегического планирования. Самостоятельное, грамотное формулирование методов организационного проектирования.
ОПК ОС-3.2	Разрабатывает программу	

Способен разрабатывать программу действий по освоению инновационных направлений деятельности организаций и трансформирует их бизнес-модели	действий по освоению инновационных направлений деятельности организаций и трансформирует их бизнес-модели	
--	---	--

Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации

Для выявления уровня освоения компетенции в ходе проведения экзамена применяется сочетание письменных ответов на основные вопросы, устные ответы и результаты защиты курсового проекта.

Вопросы к экзамену

Изложите теоретические основы по данной теме (дайте определения, перечислите и назовите) и обоснуйте (аргументируйте и продемонстрируйте) свое отношение к данной теме (на конкретном примере):

1. Стратегические намерения и стратегическая миссия. Видение, ценности и цели корпорации.
2. Stakeholders, их классификация, особые требования и контроль за стратегическим выбором. Работа с группами стейкхолдеров, противоречия интересов стейкхолдеров.
3. Разработка эффективных стратегий. Стратегии корпоративного, бизнес-, функционального и операционного уровня.
4. Планирование в условиях сложности и неопределенности.
5. Стратегический менеджмент в различном контексте: малый бизнес, многонациональные компании, сервисные организации, инновационные фирмы, общественный сектор.
6. Процесс стратегического управления.
7. Общее, отраслевое и конкурентное окружение фирмы. Анализ на макроуровне: PESTEL.
8. Анализ внешнего окружения: сканирование, мониторинг, прогнозирование, оценка. Сегменты общего окружения: демографический, экономический, политический, правовой, социокультурный, технологический.
9. Степень турбулентности окружающей среды и ожидаемая скорость роста рынка. Анализ SWOT.
10. Пять движущих сил конкуренции по Портеру: угроза входа новых игроков, переговорная сила поставщиков, переговорная сила потребителей, угроза со стороны замещающих продуктов, интенсивность соперничества среди конкурентов.
11. Шестая конкурентная сила: дополняющие фирмы и кооперативное окружение. Углубленный анализ ближайших конкурентов. Сильнейшие и слабейшие конкуренты. Вероятные стратегические ответы соперников.

12. Конкурентные силы в процессе эволюции отраслей: эмбриональные, растущие, зрелые и умирающие отрасли. Сети, франчайзинг и конкурентное преимущество в сервисных отраслях.
13. Интерпретация отраслевого анализа. Стратегические группы. Ограничения модели пяти сил конкуренции и стратегических групп: инновации, структура отраслей и различия компаний.
14. Государство и конкурентное преимущество.
15. Создание стоимости. Ресурсы фирмы: наличные, пороговые и уникальные.
16. Способности фирмы. Обучение и неявное знание в составе фирмы. Ключевая компетенция.
17. Роль эффективности, качества, инноваций и внимания к потребителям в построении конкурентного преимущества. Критерии устойчивого конкурентного преимущества.
18. Барьеры на пути имитации, способности конкурентов и динамизм отрасли.
19. Стратегический анализ издержек и цепочки стоимости. Outsourcing как мировая тенденция в экономике.
20. Причины провалов корпоративной стратегии: организационная инерция, стратегические обязательства, парадокс Икара.
21. Пути поддержания устойчивого конкурентного преимущества: обучение и постоянное улучшение продуктов, следование лучшей отраслевой практике, преодоление инерции.
22. Иерархия стратегий по В.Л. Квинту.
23. Национальные стратегии. Региональные стратегии. Государственные программы.
24. Стратегии экономического и социального развития: миссия, приоритеты, цели и задачи.
25. Разработка и реализация стратегии. Мониторинг стратегии.
26. Производство и эффективность: экономия на масштабе, эффекты обучения и кривая опыта.
27. Управление поставками и система Just In Time. Эффективность в использовании информации, R&D и человеческих ресурсов.
28. Достижение превосходства в качестве. Международные стандарты ISO 9000 «Системы менеджмента качества. Концепция Total Quality Management.
29. Достижение превосходства в инновациях. Построение инновационных компетенций.
30. Эффективное управление отношениями с покупателями. Определение круга потребителей, их нужд и ключевой компетенции, необходимой для их удовлетворения.
31. Потребительские нужды и дифференциация продуктов. Потребительские группы и сегментация рынков.
32. Типы бизнес-стратегий. Стратегия лидерства по издержкам и ее конкурентные риски.
33. Стратегия дифференциации, ее пределы и конкурентные риски. Стратегия фокусирования и ее конкурентные риски.
34. Интегрированная стратегия лидерства по издержкам/дифференциации и ее конкурентные риски.
35. Наступательные и оборонительные стратегии.

36. Стратегический маркетинг как активный маркетинговый процесс. Анализ экономических возможностей компании, адаптированных к её ресурсам и обеспечивающие потенциал для роста и рентабельности.
37. Разработка целей, формирование стратегии развития и обеспечение сбалансированной структуры товарного портфеля фирм.
38. Вероятность ответных действий: типы конкурентной стратегии, репутация фирмы и ее зависимость от рынка.
39. Динамика конкуренции: рынки с быстрыми, медленными и стандартными циклами. Стратегии во фрагментированных отраслях: образование сетевого бизнеса, франчайзинг, горизонтальные слияния, online business.
40. Стратегии управления поведением соперников в зрелых отраслях: ценовые сигналы, ценовое лидерство, неценовая конкуренция. Стратегия поставок и дистрибуции в зрелых отраслях.
41. Стратегии конкуренции на международных рынках. Стратегии для лидеров, догоняющих фирм и слабых игроков. Стратегии восстановления рыночной позиции.
42. Стратегии в высокотехнологичных отраслях: использование инноваций, время входа на рынок, конкуренция за стандарты.
43. Анализ конкурентов: общность рынков и схожесть ресурсов. Стратегические и тактические действия в конкурентном соперничестве. Вероятность конкурентной атаки: стимулы к начальным действиям, размер фирмы и качество продукта.
44. Производство стоимости посредством вертикальной интеграции. Аргументы против вертикальной интеграции: бюрократические издержки и пределы управляемости.
45. Альтернативы вертикальной интеграции: кооперативные отношения и стратегические поставки.
46. Основания для диверсификации. Корпоративный портфель: анализ роста рыночной доли, матрица VCG, матрица материнской фирмы, матрица связанности.
47. Низкий, умеренный и высокий уровни диверсификации. Связанная диверсификация. Операционная связанность: общая деятельность. Корпоративная связанность: перенос ключевой компетенции.
48. Одновременная операционная и корпоративная связанность. Несвязанная диверсификация. Реструктуризация и эффективное перераспределение на внутренних рынках капитала.
49. Синергия и экономия на масштабе. Проблемы с достижением синергии: слабая координация бизнеса, риски покупки активов, внутреннее развитие новых подразделений. Стимулы, ресурсы и мотивы менеджеров в процессе диверсификации.
50. Популярность стратегий слияния и поглощения. Различия между слияниями, поглощениями и захватами. Причины поглощений. Проблемы в достижении успеха в результате поглощений.
51. Реструктуризация: уменьшение размера и масштаба деятельности фирм. Пересмотр корпоративного портфеля. Ограничения портфельного планирования. Корпорация как портфель ключевых компетенций.
52. Место методов стратегического и проектного управления в общей схеме развития инструментария менеджмента.

53. Основные школы стратегического управления. Проекты, программы и портфели проектов как инструменты реализации стратегии организации.
54. Декомпозиция стратегии организации до уровня проектов. Взаимодействие стратегического и проектного управления в государственном и муниципальном управлении.
55. Технологии стратегического целеполагания жизни. Модель Творческого Решения Задач (ТРЗ).
56. MBO (Management by objectives). Менеджерские проблемы и их решение в рамках MBO.
57. Построение системы самоменеджмента. Формирование индивидуального «дерева проблем». Построение схемы «проблеморазрешающей системы». Формирование содержательных моделей.
58. Планирование в самоменеджменте. Критерии использования времени и методы принятия решений в самоменеджменте. Система планирования времени в самоменеджменте.
59. Методы эффективного контроля самоменеджмента. Информация и коммуникация в самоменеджменте. Информационные процессы в самоменеджменте
60. SWOT-анализ и целеполагание («Aim», «Goal», «Objectives»). Построение личной системы самоменеджмента с учётом SWOT-анализа.
61. Планирование времени жизни (год, месяц, день) ЖСС – непрерывное планирование. Построение системы личного самоменеджмента и плана личностного развития.

**Курсовой проект по дисциплине «Стратегический менеджмент и стратегический анализ»
Содержание**

Наименование разделов и параграфов
Введение
Раздел 1. Стратегический анализ личных целей жизни
1. Сбор данных стратегического анализа
1.1. Оценка самоменеджмента
1.2. Определение поглотителей времени
1.3. Определение личного капитала времени
1.4. Определение ограничений эффективности управленческой деятельности
1.5. Выбор принципов Н. Хилла
2. Определение стратегических целей жизни
2.1. Группировка личностных данных
2.2. Определение личных целей жизни
2.2.1. Общие представления о жизненных устремлениях
2.2.2. Уточнение жизненных целей
2.2.3. Окончательная версия жизненных целей
Раздел 2. Разработка стратегии личностного развития
1. Разработка «дерева проблем» в личностном развитии
1.1. SWOT-анализ сильных и слабых сторон, возможностей и опасностей среды
1.2. Определение необходимых аспектов системы самоменеджмента
1.3. Классификация проблем личного самоменеджмента
2. Построение личной системы самоменеджмента

2.1. Выбор языков и позиций наблюдателя по выделенным аспектам сложной проблемы – системы самоменеджмента: рс.
2.2. Построение содержательных моделей по выделенным аспектам большой и сложной проблемы – системы самоменеджмента: рс.
2.3. Построение схемы «проблеморазрешающей системы»
3. Описание элементов моей <i>первичной</i> системы самоменеджмента
Раздел 3. Планирование времени
1. Система планирования времени в самоменеджменте
2. Виды планов в самоменеджменте Структурная декомпозиция жизненных целей Временная декомпозиция жизненных целей Годовой план реализации жизненных целей Месячный план реализации жизненных целей План дня реализации жизненных целей
3. Система ежедневного планирования и контроля

Общие требования

Курсовой проект состоит из следующих частей: Титульный лист; содержание; рассмотрение теоретических вопросов; решение задачи; список использованной литературы; приложения (если есть).

Список использованной литературы должен включать: кодексы; законодательные акты; учебные пособия, научную литературу и другие источники.

Страницы курсового проекта должны быть пронумерованы и скреплены с помощью скоросшивателя.

Курсовой проект выполняется на бумаге формата А4 (210×297 мм) с одной стороны листа при соблюдении следующих условий:

- ширина всех полей – 25 мм;
- шрифт – Times New Roman;
- размер шрифта – 14;
- межстрочный интервал – 1,5;
- интервал между словами – 1 знак;
- абзацный отступ – 1,25;
- выравнивание текста – по ширине;
- цвет шрифта – черный;
- нумерация страниц – по центру внизу;
- объем работы 15–25 страниц;

Выполненный курсовой проект не должен содержать неправомерных заимствований. При их обнаружении работа возвращается студенту для переработки.

*Требования к оформлению отдельных элементов
курсового проекта*

Титульный лист

Первой страницей курсового проекта считается титульный лист. Номер страницы на титульном листе не проставляется.

Содержание

Содержание размещается после титульного листа курсового проекта. Слово «Содержание» располагается посередине страницы с прописной буквы. В содержании обязательно указываются номера страниц разделов.

Таблицы

Таблицы применяются для лучшей наглядности и удобства сравнения показателей. Таблица должна быть озаглавлена. Название таблицы необходимо поместить над таблицей по центру. Обязательна ссылка на источник данных.

Таблицу помещают под текстом, в котором она впервые упоминается, на этой или на следующей странице.

Таблицы нумеруются арабскими цифрами сквозной нумерацией.

Список использованной литературы

Список использованной литературы оформляется в соответствии с действующими правилами библиографического описания (ГОСТ 7.1–2003). Он должен включать всю литературу, на которую студент ссылается в тексте работы.

Список литературы содержит следующие элементы: фамилия и инициалы автора; наименование работы; издательство, год издания, количество страниц (см. выходные данные издания). Статьи в периодических изданиях оформляются следующим образом: фамилия и инициалы автора; название статьи; знак «//»; название периодического издания, год, номер; номера страниц. Библиографический список должен быть пронумерован и сгруппирован следующим образом:

1. Нормативно-правовые акты – по иерархии (Конституция, Федеральные законы, законы и т.д.);

2. Учебная, научная и методическая литература – в алфавитном порядке.

Сноски ставятся внизу страницы, если Вы цитируете либо используете какой-либо нормативно-правовой акт. Необходимо указать выходные данные издания и номер страницы либо адрес электронного источника. *Например*, при использовании справочно-поисковых систем: Гражданский кодекс Российской Федерации (ГК РФ) (части первая, вторая и третья) (с посл. изм. и доп. от 27.07.2006 г.) // СПС «Гарант»

Приложения

Дополнительный справочный материал следует размещать в приложениях. Каждое приложение следует начинать с новой страницы.

Шкала оценивания

Оценка результатов производится на основе Положения о текущем контроле успеваемости обучающихся и промежуточной аттестации обучающихся по образовательным программам среднего профессионального и высшего образования в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте

Российской Федерации», утвержденного Приказом Ректора РАНХиГС при Президенте РФ от 30.01.2018 г. № 02-66 (п.10 раздела 3 (первый абзац) и п.11), а также Решения Ученого совета Северо-западного института управления РАНХиГС при Президенте РФ от 19.06.2018, протокол № 11.

«Отлично» (А) – теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов необходимые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество их выполнения оценено числом баллов, близким к максимальному.

«Хорошо» (В, С) – теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов, некоторые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы недостаточно, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, качество выполнения ни одного из них не оценено минимальным числом баллов, некоторые виды заданий выполнены с ошибками.

«Удовлетворительно» (D, E) – теоретическое содержание курса освоено частично, но пробелы не носят существенного характера, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом в основном сформированы, большинство предусмотренных программой обучения учебных заданий выполнено, некоторые из выполненных заданий, возможно, содержат ошибки.

«Неудовлетворительно» (FX) - теоретическое содержание курса не освоено, необходимые практические навыки работы не сформированы, выполненные учебные задания содержат грубые ошибки, дополнительная самостоятельная работа над материалом курса не приведет к существенному повышению качества выполнения учебных заданий.

Процедура проведения промежуточной аттестации

Экзамен по дисциплине «Стратегический менеджмент и стратегический анализ» проводятся в строгом соответствии с Положением о текущем контроле успеваемости и промежуточной аттестации студентов в РАНХиГС, в устной и письменной формах.

К промежуточной аттестации допускаются магистранты выполнившие необходимые требования ОП ВО по дисциплине «Стратегический менеджмент и стратегический анализ» по итогам текущего контроля успеваемости в течение семестра.

Время подготовки ответа при сдаче экзамена в устной форме должно составлять не менее 30 минут (по желанию магистранта ответ может быть досрочным) и не более 1 часа 30 минут. При подготовке к устному ответу магистрант ведет записи в листе устного ответа.

При проведении экзамена не допускается наличие у магистранта посторонних предметов и технических устройств, способных затруднить (сделать невозможной) объективную оценку результатов аттестации, в том числе в части самостоятельности выполнения задания (ответа на вопрос) экзамена. Магистранты, нарушающие правила поведения при проведении экзамена и, могут быть незамедлительно удалены из аудитории, представлены к назначению мер дисциплинарного взыскания. С разрешения экзаменатора допускается использование магистрантами справочников, таблиц и других пособий.

Преподавателю предоставляется право задавать магистрантам дополнительные вопросы в рамках рабочей учебной программы дисциплины в объеме, не превышающем объема билета. При сдаче экзамена, магистрант, испытывающий затруднения при подготовке к ответу по вопросу, имеет право получить у преподавателя второй вопрос с соответствующим продлением времени на подготовку. При этом окончательная оценка снижается на один балл. Выбор третьего вопроса не допускается.

Промежуточная аттестация в системе ДОТ. Консультация к экзамену пройдет в виде онлайн-встречи в приложении Office 365 «Teams». Приложение рекомендуется установить

локально. Студент должен войти в систему с помощью учетной записи Office 365 РАНХиГС, чтобы обеспечить базовую проверку личности.

В случае применения дистанционного режима промежуточной аттестации она проводится следующим образом: устно в ДОТ/письменно с прокторингом/ тестирование с прокторингом. Для успешного освоения курса учащемуся рекомендуется ознакомиться с литературой, размещенной в разделе 6, и материалами, выложенными в ДОТ.

6. Методические материалы по освоению дисциплины

Рекомендации по подготовке к различным видам занятий (лекционным, и практическим)

Основными видами занятий магистрантов являются: лекционные и практические занятия. Для готовности к интерактивному режиму освоения нового материала занятий студентам необходимо ознакомиться с источниками основной и дополнительной литературы по теме занятия. Для проведения групповых занятий студенты разбиваются на несколько команд по номерам изучаемых ситуаций и в «мозговой атаке» группы объединяются для решения общей поставленной задачи.

Практические занятия, связанные с использованием ресурсов Интернет, реализуются индивидуально на базе соответствующих рабочих мест на базе выданных заданий и под интерактивным руководством преподавателя.

Занятия, связанные с решением практических заданий, реализуются в командном режиме на основе выданных формальных требований и методики.

Советы по планированию и организации времени, необходимого на изучение дисциплины

Изучение данной дисциплины предусматривает самостоятельную работу студентов. Самостоятельная работа предполагает: качественную подготовку ко всем видам учебных занятий; систематический просмотр периодических изданий целью выявления публикаций в области изучаемой проблематики; изучение учебной литературы; использование Интернет-ресурсов; подготовку докладов-презентаций по отдельным темам дисциплины.

Рекомендации по использованию материалов рабочей программы дисциплины

В процессе самостоятельной подготовки при освоении дисциплины необходимо изучить рекомендованную основную и дополнительную литературу. Знакомство с дополнительной литературой, значительная часть которой существует как в печатном, так и электронном виде, способствует более глубокому освоению изученного материала. Литературу можно найти в указанных источниках, сети Интернет. Для облегчения поисков преподаватели размещают на учебном сайте магистрантов необходимые выдержки из рекомендуемой литературы (или целиком).

Рекомендации по работе с печатными и электронными источниками научной библиотеки СЗИУ

СЗИУ располагает большим печатным фондом литературы, а также доступом через сайт научной библиотеки <http://nwapa.spb.ru/> к различным подписным электронным ресурсам (см. раздел 6).

7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет

7.1. Основная литература

1. Абрамов, В. С. Стратегический менеджмент в 2 ч. Часть 1. Сущность и содержание : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / В. С. Абрамов, С. В. Абрамов ; под ред. В. С. Абрамова. — Москва : Издательство Юрайт, 2018. — 270 с. — (Серия : Бакалавр и магистр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-7127-9. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://biblio-online.ru/bcode/420919>
2. Грант Р. Современный стратегический анализ: пер. с англ. – СПб: Питер, 2018.
3. Курс MBA по стратегическому менеджменту [Электронный ресурс] / Айзенштат Расселл [и др.]. — Электрон. текстовые данные. — М.: Альпина Паблишер, Альпина Бизнес Букс, 2016. — 586 с. — 978-5-9614-0573-6. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/43678.html>
4. Ляско А.К. Стратегический менеджмент. Современный учебник. - М.: ИД «Дело», 2013.
5. Молчанова, О. П. Стратегический менеджмент некоммерческих организаций : учебник для бакалавриата и магистратуры / О. П. Молчанова. — Москва : Издательство Юрайт, 2018. — 261 с. — (Серия : Бакалавр и магистр. Модуль). — ISBN 978-5-534-00757-2. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://biblio-online.ru/bcode/413637>

7.2. Дополнительная литература

6. Aaker, David A. (2004) Strategic Market Management, 7th edn (Chichester: Wiley).
7. Hitt, M.A., Ireland, D.R., Hoskisson, R.E. (2015) Strategic Management: Competitiveness and Globalization, 11 edn (Cengage Learning).
8. Ансофф И. Стратегическое управление [Электронный ресурс]. - М.: Экономика, 2010. - СПС "Гарант". - 2011.
9. Антонов Г.Д., Иванова О.П., Тумин В.М. Стратегическое управление организацией. – М.: Инфра-М, 2013. – 240 с.
10. Евтихов, О.В. Развитие лидерского потенциала руководителя [Текст]: монография / О. В. Евтихов. - М.:ИНФРА-М, 2017. - 198 с.
11. Минцберг Г. Стратегическое сафари [Электронный ресурс]: экскурсия по джунглям стратегического менеджмента / Минцберг Генри, Альстранд Брюс, Лампель Жозеф. — Электрон. текстовые данные. — М.: Альпина Паблишер, 2016. - 365 с. - 978-5-9614-5347-8. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/41430.html>
12. Минцберг Г., Дж. Б.Куинн, Гошал С. Стратегический процесс. Концепции, проблемы, решения. - СПб, Питер, 2001.
13. Морозюк, С.Н. Психология личности. Психология характера [Электронный ресурс] : учебное пособие для академического бакалавриата / С. Н. Морозюк. - Электрон. дан. - М. : Юрайт, 2018. - 217 с.
14. Развитие потенциала сотрудников [Электронный ресурс]: профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации / Д. Болдогоев, Э. Борчанинова, А. Глотова [и др.]. — Электрон. текстовые данные. — М. : Альпина Паблишер, 2017. — 288 с. — 978-5-9614-4582-4. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/68009.html>
15. Розин, В.М. Психология личности [Электронный ресурс] : история, методологические проблемы : учебное пособие для бакалавриата и магистратуры / В. М. Розин. - 2-е изд., испр. и доп. - Электрон. дан. - М. : Юрайт, 2018. - 239 с.
16. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. - М., ЮНИТИ, 1998.
17. Шифрин, М. Б. Стратегический менеджмент: учебник для академического бакалавриата / М. Б. Шифрин. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2018. — 321 с.

7.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация

1. Федеральный закон "О стратегическом планировании в Российской Федерации" от 28.06.2014 N 172-ФЗ.

7.4. Интернет-ресурсы

При изучении дисциплины интернет-ресурсы не используются.

7.5. Иные источники

Наименование темы или раздела дисциплины (модуля)	Список рекомендуемой литературы		Вопросы для самопроверки
	Основная (№ из перечня, раздел 6)	Дополнительная (№ из перечня, раздел 6)	
Тема 1. Стратегический менеджмент и стратегическая конкурентоспособность	№ 1-5	№ 6-17	Конкурентный ландшафт XXI столетия: глобализация экономики и технологические изменения. Стратегические намерения и стратегическая миссия. Видение, ценности и цели корпорации
Тема 2. Внешнее окружение фирмы: возможности, угрозы, конкуренция и конкурентный анализ	№ 1-5	№ 6-17	Общее, отраслевое и конкурентное окружение фирмы. Анализ на макроуровне: PESTEL. Анализ внешнего окружения: сканирование, мониторинг, прогнозирование, оценка. Сегменты общего окружения: демографический, экономический, политический, правовой, социокультурный, технологический.
Тема 3. Внутреннее окружение фирмы: ресурсы, способности и ключевая компетенция	№ 1-5	№ 6-17	Создание стоимости. Ресурсы фирмы: наличные, пороговые и уникальные. Способности фирмы. Обучение и неявное знание в составе фирмы. Ключевая компетенция.
Тема 4. Стратегии функционального уровня	№ 1-5	№ 6-17	Иерархия стратегий по В.Л. Квинту. Национальные стратегии. Региональные стратегии. Стратегии экономического и социального развития: миссия, приоритеты, цели и задачи. Государственные программы. Разработка и реализация стратегии. Мониторинг стратегии
Тема 5. Стратегии бизнес-уровня	№ 1-5	№ 6-17	Достижение превосходства в эффективности. Производство и эффективность: экономия на масштабе, эффекты обучения и кривая опыта. Анализ потребителей. Эффективное управление отношениями с покупателями. Определение круга потребителей, их нужд и ключевой компетенции, необходимой для их удовлетворения. Потребительские нужды и дифференциация продуктов.
Тема 6.	№ 1-5	№ 6-17	Вероятность ответных действий: типы конкурентной

Конкурентное соперничество и динамика конкуренции			стратегии, репутация фирмы и ее зависимость от рынка. Динамика конкуренции: рынки с быстрыми, медленными и стандартными циклами. Стратегии во фрагментированных отраслях: образование сетевого бизнеса, франчайзинг, горизонтальные слияния, online business
Тема 7. Стратегии корпоративного уровня: вертикальная интеграция и диверсификация	№ 1-5	№ 6-17	Производство стоимости посредством вертикальной интеграции. Аргументы против вертикальной интеграции: бюрократические издержки и пределы управляемости.
Тема 8. Поглощение и реструктуризация фирм	№ 1-5	№ 6-17	Различия между слияниями, поглощениями и захватами. Причины поглощений. Проблемы в достижении успеха в результате поглощений.

СЗИУ располагает доступом через сайт научной библиотеки <http://nwapa.spb.ru/> к следующим подписным электронным ресурсам:

Русскоязычные ресурсы

- Электронные учебники электронно - библиотечной системы (ЭБС) «Айбукс»
- Электронные учебники электронно – библиотечной системы (ЭБС) «Лань»
- Научно-практические статьи по финансам и менеджменту Издательского дома «Библиотека Гребенникова»
- Статьи из периодических изданий по общественным и гуманитарным наукам «Ист - Вью»
- Энциклопедии, словари, справочники «Рубрикон»
- Полные тексты диссертаций и авторефератов Электронная Библиотека Диссертаций РГБ
- Информационно-правовые базы - Консультант плюс, Гарант.

Англоязычные ресурсы

- EBSCO Publishing - доступ к мультидисциплинарным полнотекстовым базам данных различных мировых издательств по бизнесу, экономике, финансам, бухгалтерскому учету, гуманитарным и естественным областям знаний, рефератам и полным текстам публикаций из научных и научно-популярных журналов.
- Emerald- крупнейшее мировое издательство, специализирующееся на электронных журналах и базах данных по экономике и менеджменту. Имеет статус основного источника профессиональной информации для преподавателей, исследователей и специалистов в области менеджмента.

Возможно использование, кроме вышеперечисленных ресурсов, и других электронных ресурсов сети Интернет.

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

Курс включает использование программного обеспечения Microsoft Excel, Microsoft Word, Microsoft PowerPoint для подготовки текстового и табличного материала, графических иллюстраций.

Методы обучения с использованием информационных технологий (компьютерное тестирование, демонстрация мультимедийных материалов)

Интернет-сервисы и электронные ресурсы (поисковые системы, электронная почта, профессиональные тематические чаты и форумы, системы аудио и видео конференций, онлайн энциклопедии, справочники, библиотеки, электронные учебные и учебно-методические материалы).

Кроме вышеперечисленных ресурсов, используются следующие информационные справочные системы: <http://www.garant.ru/>; <http://www.kodeks.ru/> и другие.

№ п/п	Наименование
1.	Специализированные залы для проведения лекций:
2.	Специализированная мебель и оргсредства: аудитории и компьютерные классы, оборудованные посадочными местами
3.	Технические средства обучения: Персональные компьютеры; компьютерные проекторы; звуковые динамики; программные средства, обеспечивающие просмотр видеофайлов

В учебном процессе допускается применение онлайн-платформ Teams, Zoom, Skype for Business, а также системы дистанционного обучения LMS Moodle.