

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Андрей Драгомирович Хлутков  
Должность: директор  
Дата подписания: 29.10.2025 20:05:37  
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**

Факультет экономики и финансов

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**

**Б1.О.06 Стратегический менеджмент и стратегический анализ**  
(код и наименование дисциплины)

38.04.02 Менеджмент  
(код, наименование направления подготовки/специальности)

очная, заочная  
(формы обучения)

Год набора – 2025 г.

Санкт-Петербург, 2025 г.

**Автор(ы)–составитель(и) РПД:**

к.э.н., доцент, доцент кафедры менеджмента Козырев А.А.

*(ученая степень и(или) ученое звание, должность) (наименование кафедры) (Ф.И.О.)*

Заведующий кафедрой

Менеджмента, д.э.н., профессор Лабудин А.В.

*(наименование кафедры) (ученая степень и(или) ученое звание) (Ф.И.О.)*

РПД *(Б1.О.06 Стратегический менеджмент и стратегический анализ)* в новой редакции одобрена на заседании кафедры менеджмента. Протокол от 25.04.2025 № 5.

## СОДЕРЖАНИЕ

|                                                                                                                         |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы | 4  |
| 2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы                                                       | 6  |
| 3. Содержание и структура дисциплины                                                                                    | 8  |
| 4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся                                                                 | 12 |
| 5. Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине                                                           | 17 |
| 7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет                                        | 25 |
| 7.1. Основная литература                                                                                                | 25 |
| 7.2. Дополнительная литература                                                                                          | 25 |
| 7.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация                                                          | 26 |
| 7.4. Интернет-ресурсы                                                                                                   | 26 |
| 7.5. Иные источники                                                                                                     | 27 |
| 8. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы | 27 |

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

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

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

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

| Код компонента компетенции | Результаты обучения                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>УК-1.1</b>              | <b>на уровне знаний:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• методики разработки стратегии действий для выявления и решения проблемной ситуации;</li> <li>• теоретические основы разработки управленческих решений для профессиональных задач.</li> </ul>                                            |
|                            | <b>на уровне умений:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• творчески и критически мыслить, анализировать, синтезировать информацию при решении конкретных профессиональных задач;</li> <li>• использовать модели и методы системного анализа в постановке и решения проблем управления;</li> </ul> |

| Код компонента компетенции | Результаты обучения                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>разрабатывать стратегию действий, принимать конкретные решения для ее реализации.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                              |
|                            | <b>на уровне навыков:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>способностью к абстрактному мышлению, анализу, синтезу, способностью совершенствовать и развивать свой интеллектуальный и общекультурный уровень;</li> <li>методиками постановки цели, определения способов ее достижения, разработки стратегий действий.</li> </ul>            |
| ОПК ОС-2.2                 | <b>на уровне знаний:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>принципов, процессов и методов стратегического менеджмента;</li> <li>методов и процедур стратегического анализа.</li> </ul>                                                                                                                                                      |
|                            | <b>на уровне умений:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>проведения стратегического анализа деятельности организации;</li> <li>принятия управленческих решений на основе результатов проведенных исследований.</li> </ul>                                                                                                                 |
|                            | <b>на уровне навыков:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>проведения стратегического анализа организации и ее окружения;</li> <li>определения и формализации стратегических целей организации;</li> <li>разработки стратегических планов организации.</li> </ul>                                                                          |
| ОПК ОС-3.1,<br>ОПК ОС-3.2  | <b>на уровне знаний:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>теоретических основ, принципов, функций, методов и процедур анализа среды организации, стратегического планирования;</li> <li>методов и процедур анализа внешней среды организации, конкурентного анализа;</li> <li>методов и техник организационного проектирования.</li> </ul> |
|                            | <b>на уровне умений:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>осуществлять анализ внешней среды организации;</li> <li>проводить конкурентный анализ;</li> <li>разрабатывать стратегию организации;</li> <li>осуществлять реализацию проектов и программ развития организации.</li> </ul>                                                       |
|                            | <b>на уровне навыков:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>владения инструментами стратегического анализа среды организации;</li> <li>разработки стратегии организации, проектов и программ организационного развития.</li> </ul>                                                                                                          |

## 2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

### Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетные единицы, 144 академ. часов / 108 астр.час.

| Вид работы | Трудоемкость в академ.часах<br>(очная/заочная) |
|------------|------------------------------------------------|
|------------|------------------------------------------------|

|                                       |                                                |
|---------------------------------------|------------------------------------------------|
| <b>Общая трудоемкость</b>             | <b>144/144</b>                                 |
| <b>Контактная работа</b>              | <b>30/14</b>                                   |
| Лекции                                | 4/2                                            |
| Практические занятия                  | 24/10                                          |
| Лабораторные занятия                  | -                                              |
| Консультации                          | 2/2                                            |
| <b>Самостоятельная работа</b>         | <b>78/121</b>                                  |
| Контроль                              | 36/9                                           |
| Формы текущего контроля               | Контрольная работа, устный опрос, кейс-задания |
| <b>Форма промежуточной аттестации</b> | <b>Экзамен, курсовой проект</b>                |

### **Место дисциплины (модуля) 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) «Консалтинг и репутационный менеджмент в рекламе и связях с общественностью» и изучается студентами в 1 семестре.

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: Программные средства управления проектами; Управление репутацией компании в сфере интернет; Организация публичных мероприятий; Современные креативные технологии; Система управления отношениями с клиентом и клиентский консалтинг в рекламе и связях с общественностью; Бренд-менеджмент государственных и общественных организаций; Исследовательская работа и планирование консалтинга в связях с общественностью; Инструментарий менеджмента в устойчивом развитии, а также для прохождения производственных практик.

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

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*

| №<br>п/п                 | Наименование тем<br>(разделов),                                                 | Объем дисциплины, час. |                                                                               |                    |            |     |    | Форма<br>текущего<br>контроля<br>успеваемости,<br>промежуточно<br>й аттестации |
|--------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|--------------------|------------|-----|----|--------------------------------------------------------------------------------|
|                          |                                                                                 | Всего                  | Контактная работа<br>обучающихся с преподавателем<br>по видам учебных занятий |                    |            |     | СР |                                                                                |
|                          |                                                                                 |                        | Л/<br>ДОТ                                                                     | Л<br>Р/<br>ДО<br>Т | ПЗ<br>/ДОТ | КСР |    |                                                                                |
| Тема<br>1                | Стратегический менеджмент и стратегическая конкурентоспособность                | 18                     | 4                                                                             |                    | 4          |     | 10 | УО, КР, КЗ                                                                     |
| Тема<br>2                | Внешнее окружение фирмы: возможности, угрозы, конкуренция и конкурентный анализ | 14                     | 0                                                                             |                    | 4          |     | 10 | УО, КЗ                                                                         |
| Тема<br>3                | Внутреннее окружение фирмы: ресурсы, способности и ключевая компетенция         | 14                     | 0                                                                             |                    | 4          |     | 10 | УО, КЗ                                                                         |
| Тема<br>4                | Стратегии функционального уровня.                                               | 14                     | 0                                                                             |                    | 4          |     | 10 | УО, КЗ                                                                         |
| Тема<br>5                | Стратегии бизнес-уровня                                                         | 14                     | 0                                                                             |                    | 4          |     | 10 | УО, КЗ                                                                         |
| Тема<br>6                | Конкурентное соперничество и динамика конкуренции                               | 12                     | 0                                                                             |                    | 2          |     | 10 | УО, КЗ                                                                         |
| Тема<br>7                | Стратегии корпоративного уровня: вертикальная интеграция и диверсификация       | 11                     | 0                                                                             |                    | 1          |     | 10 | УО, КЗ                                                                         |
| Тема<br>8                | Поглощение и реструктуризация фирм                                              | 9                      | 0                                                                             |                    | 1          |     | 8  | УО, КЗ                                                                         |
| Консультация             |                                                                                 | 2                      |                                                                               |                    |            |     |    |                                                                                |
| Промежуточная аттестация |                                                                                 |                        |                                                                               |                    |            | 36  |    | Экзамен, курсовой                                                              |

|               |            |          |          |           |  |           |               |
|---------------|------------|----------|----------|-----------|--|-----------|---------------|
|               |            |          |          |           |  |           | <i>проект</i> |
| <b>Всего:</b> | <b>144</b> | <b>4</b> | <b>-</b> | <b>24</b> |  | <b>78</b> |               |

### Заочная форма обучения

| №<br>п/п                 | Наименование тем<br>(разделов),                                                 | Объем дисциплины, час. |                                                                               |                    |            |     |     | Форма<br>текущего<br>контроля<br>успеваемости,<br>промежуточно<br>й аттестации |
|--------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|--------------------|------------|-----|-----|--------------------------------------------------------------------------------|
|                          |                                                                                 | Всего                  | Контактная работа<br>обучающихся с преподавателем<br>по видам учебных занятий |                    |            |     | СР  |                                                                                |
|                          |                                                                                 |                        | Л/<br>ДОТ                                                                     | Л<br>Р/<br>ДО<br>Т | ПЗ<br>/ДОТ | КСР |     |                                                                                |
| Тема<br>1                | Стратегический менеджмент и стратегическая конкурентоспособность                | 20                     | 2                                                                             |                    | 2          |     | 16  | УО, КР                                                                         |
| Тема<br>2                | Внешнее окружение фирмы: возможности, угрозы, конкуренция и конкурентный анализ | 18                     | 0                                                                             |                    | 2          |     | 16  | УО, КЗ                                                                         |
| Тема<br>3                | Внутреннее окружение фирмы: ресурсы, способности и ключевая компетенция         | 17                     | 0                                                                             |                    | 1          |     | 16  | УО                                                                             |
| Тема<br>4                | Стратегии функционального уровня.                                               | 17                     | 0                                                                             |                    | 1          |     | 16  | УО                                                                             |
| Тема<br>5                | Стратегии бизнес-уровня                                                         | 17                     | 0                                                                             |                    | 1          |     | 16  | УО                                                                             |
| Тема<br>6                | Конкурентное соперничество и динамика конкуренции                               | 17                     | 0                                                                             |                    | 1          |     | 16  | УО                                                                             |
| Тема<br>7                | Стратегии корпоративного уровня: вертикальная интеграция и диверсификация       | 17                     | 0                                                                             |                    | 1          |     | 16  | УО, КЗ                                                                         |
| Тема<br>8                | Поглощение и реструктуризация фирм                                              | 10                     | 0                                                                             |                    | 1          |     | 9   | УО                                                                             |
| Консультация             |                                                                                 | 2                      |                                                                               |                    |            |     |     |                                                                                |
| Промежуточная аттестация |                                                                                 |                        |                                                                               |                    |            | 9   |     | Экзамен,<br>курсовой<br>проект                                                 |
| Всего:                   |                                                                                 | 144                    | 2                                                                             | -                  | 10         |     | 121 |                                                                                |

*\* Консультация*

УО – устный опрос, КЗ – кейс-задание, КР – контрольная работа.

### **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. Стейкхолдеры, их классификация, особые требования и контроль за стратегическим выбором. Работа с группами стейкхолдеров, противоречия интересов стейкхолдеров. Разработка эффективных стратегий. Стратегии корпоративного, бизнес-, функционального и операционного уровня.

Стратегии государственного и регионального управления. 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.

Планирование в условиях сложности и неопределенности. Стратегический менеджмент в различном контексте: малый бизнес, многонациональные компании, сервисные организации, инновационные фирмы, общественный сектор. 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, онлайн-бизнес. 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 медиагиганта. 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 «Стратегический менеджмент и стратегический анализ» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:**

| № п/п  | Наименование тем (разделов)                                                     | Методы текущего контроля успеваемости |
|--------|---------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|
| Тема 1 | Стратегический менеджмент и стратегическая конкурентоспособность                | Устный опрос,<br>Кейс-задания         |
| Тема 2 | Внешнее окружение фирмы: возможности, угрозы, конкуренция и конкурентный анализ |                                       |

|        |                                                                           |                    |
|--------|---------------------------------------------------------------------------|--------------------|
| Тема 3 | Внутреннее окружение фирмы: ресурсы, способности и ключевая компетенция   | Контрольная работа |
| Тема 4 | Стратегии функционального уровня                                          |                    |
| Тема 5 | Стратегии бизнес-уровня                                                   |                    |
| Тема 6 | Конкурентное соперничество и динамика конкуренции                         |                    |
| Тема 7 | Стратегии корпоративного уровня: вертикальная интеграция и диверсификация |                    |
| Тема 8 | Поглощение и реструктуризация фирм                                        |                    |

## 4.2. Типовые материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

### Формы текущего контроля успеваемости

При проведении занятий лекционного типа: устный опрос, тестирование.

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

При контроле результатов самостоятельной работы студентов: индивидуальные контрольные работы.

### Типовые вопросы для устного опроса

1. Рассказать о разработке эффективных стратегий, стратегий корпоративного, бизнес-, функционального и операционного уровня.
2. Дать определение планированию в условиях сложности и неопределенности.
3. Перечислить особенности стратегического менеджмента в различном контексте: малый бизнес, многонациональные компании, сервисные организации, инновационные фирмы, общественный сектор.
4. Изобразить процесс стратегического управления.
5. Перечислить общее, отраслевое и конкурентное окружение фирмы. Отметить принципы анализа на макроуровне: PESTEL.
6. Рассказать об анализе внешнего окружения: сканирование, мониторинг, прогнозирование, оценка. Идентифицировать сегменты общего окружения: демографический, экономический, политический, правовой, социокультурный, технологический.
7. Определить степень турбулентности окружающей среды и ожидаемая скорость роста рынка.
8. Перечислить 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.
9. Назвать определения: шестая конкурентная сила: дополняющие фирмы и кооперативное окружение, углубленный анализ ближайших конкурентов, сильнейшие и слабейшие конкуренты, вероятные стратегические ответы соперников.

10. Определить конкурентные силы в процессе эволюции отраслей: эмбриональные, растущие, зрелые и умирающие отрасли. Дать определения: сети, франчайзинг и конкурентное преимущество в сервисных отраслях.
11. Охарактеризуйте отраслевой анализ. Дать определения: Стратегические группы. Ограничения модели пяти сил конкуренции и стратегических групп: инновации, структура отраслей и различия компаний.
12. Дать определения терминов: государство и конкурентное преимущество.
13. Дать определение созданию стоимости. Дать определения терминов: ресурсы фирмы – наличные, пороговые и уникальные.
14. Охарактеризуйте способности фирмы. Дать определения терминов: Обучение и неявное знание в составе фирмы. Ключевая компетенция.
15. Определить роль эффективности, качества, инноваций и внимания к потребителям в построении конкурентного преимущества. Назвать критерии устойчивого конкурентного преимущества.
16. Назвать барьеры на пути имитации, способности конкурентов и динамизм отрасли.
17. Перечислите этапы стратегического анализа издержек и цепочки стоимости. Outsourcing как мировая тенденция в экономике.
18. Назвать пути поддержания устойчивого конкурентного преимущества: обучение и постоянное улучшение продуктов, следование лучшей отраслевой практике, преодоление инерции.
19. Перечислить национальные стратегии. Перечислить региональные стратегии. Перечислить государственные программы.
20. Перечислить стратегии экономического и социального развития: миссия, приоритеты, цели и задачи.
21. Сформулировать сущность понятий «разработка и реализация стратегии, мониторинг стратегии».
22. Сформулировать сущность понятий «производство и эффективность»: экономия на масштабе, эффекты обучения и кривая опыта.
23. Назвать принципы достижения превосходства в инновациях и построения инновационных компетенций.
24. Рассказать о эффективном управлении отношениями с покупателями. Дать определения круга потребителей, их нужд и ключевой компетенции, необходимой для их удовлетворения.
25. Рассказать о потребительских нуждах и дифференциации продуктов. Рассказать о потребительских группах и сегментации рынков.
26. Перечислить типы бизнес-стратегий, стратегии лидерства по издержкам и ее конкурентные риски.
27. Рассказать о стратегии дифференциации, ее пределах и конкурентных рисках, стратегии фокусирования и ее конкурентных рисках.
28. Соотнести интегрированную стратегию лидерства по издержкам/дифференциации и ее конкурентные риски.
29. Перечислить наступательные и оборонительные стратегии.

30. Изобразить стратегический маркетинг как активный маркетинговый процесс. Сформулировать положения анализа экономических возможностей компании, адаптированных к её ресурсам и обеспечивающие потенциал для роста и рентабельности.
31. Изобразить разработку целей, формирование стратегии развития и обеспечение сбалансированной структуры товарного портфеля фирм.
32. Назвать вероятность ответных действий: типы конкурентной стратегии, репутация фирмы и ее зависимость от рынка.
33. Перечислить стратегии управления поведением соперников в зрелых отраслях: ценовые сигналы, ценовое лидерство, неценовая конкуренция. Назвать стратегии поставок и дистрибуции в зрелых отраслях.
34. Перечислить стратегии конкуренции на международных рынках. Стратегии для лидеров, догоняющих фирм и слабых игроков. Стратегии восстановления рыночной позиции.
35. Перечислить стратегии в высокотехнологичных отраслях: использование инноваций, время входа на рынок, конкуренция за стандарты.
36. Назвать принципы производства стоимости посредством вертикальной интеграции. Назвать аргументы против вертикальной интеграции: бюрократические издержки и пределы управляемости.
37. Назвать место методов стратегического и проектного управления в общей схеме развития инструментария менеджмента.
38. Назвать основные школы стратегического управления. Дать определение следующим понятиям. Проекты, программы и портфели проектов как инструменты реализации стратегии организации.
39. Провести декомпозицию стратегии организации до уровня проектов. Рассказать о взаимодействии стратегического и проектного управления в государственном и муниципальном управлении.
40. Рассказать о МВО (Management by objectives). Назвать менеджерские проблемы и их решение в рамках МВО.

### **Типовые темы для контрольной работы**

1. Определить популярность стратегий слияния и поглощения.
2. Назвать различия между слияниями, поглощениями и захватами.
3. Назвать причины поглощений.
4. Назвать проблемы в достижении успеха в результате поглощений.
5. Дать определение следующим понятиям. Реструктуризация: уменьшение размера и масштаба деятельности фирм. Пересмотр корпоративного портфеля. Ограничения портфельного планирования. Корпорация как портфель ключевых компетенций.
6. Назвать место методов стратегического и проектного управления в общей схеме развития инструментария менеджмента.
7. Назвать основные школы стратегического управления.
8. Провести декомпозицию стратегии организации до уровня проектов.

9. Рассказать о взаимодействии стратегического и проектного управления в государственном и муниципальном управлении.
10. Назвать определения «технологии стратегического целеполагания жизни». «Модель Творческого Решения Задач» (ТРЗ).
11. Рассказать о МВО (Management by objectives).
12. Назвать менеджерские проблемы и их решение в рамках МВО.
13. Рассказать о построении системы самоменеджмента, формировании индивидуального «дерева проблем», построении схемы «проблеморазрешающей системы», формировании содержательных моделей.
14. Рассказать о планировании в самоменеджменте.
15. Назвать критерии использования времени и методы принятия решений в самоменеджменте.
16. Дать определение следующим понятиям: система планирования времени в самоменеджменте.
17. Назвать методы эффективного контроля самоменеджмента.
18. Дать определение следующим понятиям: «информация и коммуникация в самоменеджменте», «информационные процессы в самоменеджменте».
19. Соотнести OTSW-анализ и SWOT-анализ и целеполагание («Aim», «Goal», «Objectives»).

### Перечень кейс-заданий

| Тема                                                                                    | Содержание практических упражнений                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Тема 1. Стратегический менеджмент и стратегическая конкурентоспособность                | Case Study: сможет ли Cisco удовлетворить запросы всех заинтересованных групп?<br>Case Study: стратегическое планирование в компании Royal Dutch/Shell.<br>Case Study: анализ стратегии развития Санкт-Петербурга до 2030 г.                                                         |
| Тема 2. Внешнее окружение фирмы: возможности, угрозы, конкуренция и конкурентный анализ | Case Study: мороженое Unilever защищает свои позиции на европейском рынке.<br>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.<br>Case Study: создание стоимости в фармацевтической компании Pfizer.<br>Case Study: работа с долгосрочными поставщиками в компании Marks&Spencer.                                                                                      |
| Тема 4. Стратегии функционального уровня                                                | Case Study: что случилось с проектом цифровых компакт-кассет?                                                                                                                                                                                                                        |
| Тема 5. Стратегии бизнес-уровня                                                         | Case Study: внедрение Lean Production System на предприятиях.<br>Case Study: система улучшения качества Six Sigma в компании General Electric.<br>Case Study: можно ли имитировать систему деятельности Southwest Airlines?<br>Case Study: как компания E*Trade использует Интернет, |

|                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                   | чтобы заработать на преимуществе низких издержек.<br>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.<br>Case Study: война в Стране Игрушек.<br>Case Study: грузовики и электронная торговля – конкурентное соперничество между FedEx и UPS.<br>Case Study: использование различных стратегий в «войне самолетов» между Boeing и Airbus.<br>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.<br>Case Study: Студия Disney и многосторонняя конкуренция между медиа-фирмами.<br>Case Study:<br>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?<br>Case Study: была ли попытка GE поглотить Honeywell стратегически верной?<br>Case Study: портфельное планирование в швейцарской фармацевтической компании Ciba-Geigy.                                                                                                                                         |

*Критерии оценивания опроса:*

- содержание и формулировки ответов на вопросы;
- обоснованность и аргументированность ответов;
- полнота и адекватность ответов;
- использование и представление статистических данных (при необходимости).

*Критерии оценивания контрольной работы:*

- степень усвоения понятий и категорий по теме;
- умение работать с документальными и литературными источниками;
- грамотность изложения материала;
- наличие презентации, адекватно и полно представляющей содержание;
- самостоятельность работы, наличие собственной обоснованной позиции.

*Критерии оценивания решения кейса:*

- полнота ответа;
- аргументированность позиции;
- связь с практикой, наличие практических рекомендаций.

## 5. Оценочные материалы промежуточной аттестации по дисциплине

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

Для выявления уровня освоения компетенции применяется сочетание опроса (устных ответов), письменных ответов на кейс-задания и контрольной работы, результаты защиты курсового проекта.

Полный перечень типовых оценочных материалов находится на кафедре менеджмента.

## 5.2. Оценочные материалы промежуточной аттестации

| <b>Компонент компетенции</b>                                                                                                                                                                                            | <b>Ключевой/промежуточный индикатор оценивания</b>                                                                                                                              | <b>Критерий оценивания</b>                                                                                                                                                                                                                                   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| УК-1.1: Способен на основе критического анализа собранной информации об объекте представить его в виде структурных элементов и взаимосвязей между ними и применить системный подход для решения профессиональных задач. | Решает задачи стратегического анализа организации и внешней среды для выработки стратегии действий.                                                                             | Грамотно и обосновано отбирает методы стратегического анализа, отбирает и качественно обрабатывает необходимую информацию о внешней среде.                                                                                                                   |
| ОПК ОС-2.2<br>Способен отбирать информацию, применять умения и навыки проведения стратегического анализа, принимать стратегические решения.                                                                             | Отбирает необходимую и достаточную, релевантную информацию, использует методы, адекватные предмету исследования; уверенно пользуется современными информационными технологиями. | Принятие правильных обоснованных стратегических решений на основе результатов стратегического анализа при решении практической задачи развития организации.                                                                                                  |
| ОПК ОС-3.1<br>Способен решать профессиональные задачи на основе знания принципов, функций, методов и процедур анализа среды организации, стратегического планирования, организационного проектирования.                 | Выявляет и оценивает новые рыночные возможности, разрабатывает стратегии развития организации с использованием современных практик управления.                                  | Полнота и глубина анализа для оценки рыночных возможностей, анализа внешней среды организации, конкурентного анализа, обоснованная постановка целей стратегического планирования. Самостоятельное, грамотное формулирование положений стратегии организации. |
| ОПК ОС-3.2<br>Способен применять умения и навыки разработки и трансформации бизнес-моделей организаций, программ инновационного и организационного развития.                                                            | Разрабатывает программу действий по освоению инновационных направлений деятельности организаций и трансформирует их бизнес-модели.                                              | Полнота и степень проработанности стратегии организации. Детализация и обоснованность разработанной программы развития инновационных направлений деятельности.                                                                                               |

## Вопросы к экзамену

1. Стратегические намерения и стратегическая миссия. Видение, ценности и цели корпорации.
2. Стейкхолдеры, их классификация, особые требования и контроль за стратегическим выбором.
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. Предсказание результатов стратегических решений. Стратегия и этика.
7. Процесс стратегического управления.
8. Общее, отраслевое и конкурентное окружение фирмы. Анализ на макроуровне: PESTEL.
9. Анализ внешнего окружения: сканирование, мониторинг, прогнозирование, оценка.
10. Сегменты общего окружения: демографический, экономический, политический, правовой, социокультурный, технологический.
11. Анализ SWOT.
12. 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.
13. Углубленный анализ ближайших конкурентов. Сильнейшие и слабейшие конкуренты. Вероятные стратегические ответы соперников.
14. Конкурентные силы в процессе эволюции отраслей: эмбриональные, растущие, зрелые и умирающие отрасли.
15. Сети, франчайзинг и конкурентное преимущество в сервисных отраслях.
16. Стратегические группы.
17. Ограничения модели пяти сил конкуренции и стратегических групп: инновации, структура отраслей и различия компаний.
18. Государство и конкурентное преимущество.
19. Создание стоимости.
20. Ресурсы фирмы: наличные, пороговые и уникальные. Способности фирмы.
21. Обучение и неявное знание в составе фирмы. Ключевая компетенция.
22. Роль эффективности, качества, инноваций и внимания к потребителям в построении конкурентного преимущества.
23. Критерии устойчивого конкурентного преимущества.
24. Барьеры на пути имитации, способности конкурентов и динамизм отрасли.
25. Стратегический анализ издержек и цепочки стоимости.
26. Причины провалов корпоративной стратегии: организационная инерция, стратегические обязательства, парадокс Икара.

27. Пути поддержания устойчивого конкурентного преимущества: обучение и постоянное улучшение продуктов, следование лучшей отраслевой практике, преодоление инерции.
28. Достижение превосходства в эффективности. Производство и эффективность: экономия на масштабе, эффекты обучения и кривая опыта.
29. Управление поставками и система Just In Time.
30. Эффективность в использовании информации, R&D и человеческих ресурсов.
31. Достижение превосходства в качестве. Международные стандарты ISO 9000 «Системы менеджмента качества. Концепция Total Quality Management.
32. Достижение превосходства в инновациях. Построение инновационных компетенций.
33. Анализ потребителей. Эффективное управление отношениями с покупателями.
34. Определение круга потребителей, их нужд и ключевой компетенции, необходимой для их удовлетворения. Потребительские нужды и дифференциация продуктов. Потребительские группы и сегментация рынков.
35. Типы бизнес-стратегий.
36. Стратегия лидерства по издержкам и ее конкурентные риски. Стратегия дифференциации, ее пределы и конкурентные риски.
37. Стратегия фокусирования и ее конкурентные риски. Интегрированная стратегия лидерства по издержкам/дифференциации и ее конкурентные риски.
38. Наступательные и оборонительные стратегии. Стимулы превзойти конкурентов и преимущества первого шага.
39. Стратегический маркетинг.
40. Анализ экономических возможностей компании, адаптированных к её ресурсам и обеспечивающие потенциал для роста и рентабельности.
41. Разработка целей, формирование стратегии развития и обеспечение сбалансированной структуры товарного портфеля фирм.
42. Вероятность ответных действий: типы конкурентной стратегии, репутация фирмы и ее зависимость от рынка.
43. Динамика конкуренции: рынки с быстрыми, медленными и стандартными циклами.
44. Стратегии во фрагментированных отраслях: образование сетевого бизнеса, франчайзинг, горизонтальные слияния, онлайн-бизнес.
45. Стратегии управления поведением соперников в зрелых отраслях: ценовые сигналы, ценовое лидерство, неценовая конкуренция.
46. Стратегии конкуренции на международных рынках.
47. Стратегии для лидеров, догоняющих фирм и слабых игроков. Стратегии восстановления рыночной позиции.
48. Стратегии в высокотехнологичных отраслях: использование инноваций, время входа на рынок, конкуренция за стандарты.
49. Анализ конкурентов: общность рынков и схожесть ресурсов. Стратегические и тактические действия в конкурентном соперничестве.
50. Вероятность конкурентной атаки: стимулы к начальным действиям, размер фирмы и качество продукта.

51. Производство стоимости посредством вертикальной интеграции. Аргументы против вертикальной интеграции: бюрократические издержки и пределы управляемости. Альтернативы вертикальной интеграции: кооперативные отношения и стратегические поставки.
52. Корпоративный портфель: анализ роста рыночной доли, матрица BCG, матрица материнской фирмы, матрица связанности.
53. Низкий, умеренный и высокий уровни диверсификации. Связанная диверсификация. Операционная связанность: общая деятельность. Корпоративная связанность: перенос ключевой компетенции. Одновременная операционная и корпоративная связанность.
54. Несвязанная диверсификация.
55. Реструктуризация и эффективное перераспределение на внутренних рынках капитала.
56. Синергия и экономия на масштабе. Проблемы с достижением синергии.
57. Стимулы, ресурсы и мотивы менеджеров в процессе диверсификации. Диверсификация, результаты деятельности и стратегическое преимущество.
58. Соответствие стратегии и ресурсов.
59. Популярность стратегий слияния и поглощения. Различия между слияниями, поглощениями и захватами. Причины поглощений. Проблемы в достижении успеха в результате поглощений.
60. Реструктуризация: уменьшение размера и масштаба деятельности фирм. Пересмотр корпоративного портфеля. Ограничения портфельного планирования. Корпорация как портфель ключевых компетенций.

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

#### *Общие требования*

Курсовой проект состоит из следующих частей: Титульный лист; содержание; рассмотрение теоретических вопросов; решение расчетной части; 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 30–50 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.

### **Темы курсового проекта**

1. Стратегический менеджмент и стратегическая конкурентоспособность
2. Глобализация экономики и технологические изменения.
3. Стратегические намерения и стратегическая миссия.
4. Разработка эффективных стратегий.
5. Стратегии корпоративного, бизнес-, функционального и операционного уровня.
6. Стратегии государственного и регионального управления.
7. Национальные и региональные стратегии.
8. Стратегии экономического и социального развития: миссия, приоритеты, цели и задачи.
9. Разработка и реализация стратегии.
10. Предсказание результатов стратегических решений.
11. Процесс стратегического управления.
12. Внешнее окружение фирмы: возможности, угрозы, конкуренция и конкурентный анализ
13. Анализ внешнего окружения: сканирование, мониторинг, прогнозирование, оценка.
14. Степень турбулентности окружающей среды и ожидаемая скорость роста рынка.
15. Пять движущих сил конкуренции по Портеру.
16. Конкурентные силы в процессе эволюции отраслей.
17. Сети, франчайзинг и конкурентное преимущество в сервисных отраслях.
18. Ограничения модели пяти сил конкуренции и стратегических групп: инновации, структура отраслей и различия компаний.
19. Внутреннее окружение фирмы: ресурсы, способности и ключевая компетенция
20. Роль эффективности, качества, инноваций и внимания к потребителям в построении конкурентного преимущества.
21. Критерии устойчивого конкурентного преимущества.
22. Стратегический анализ издержек и цепочки стоимости.
23. Пути поддержания устойчивого конкурентного преимущества.
24. Стратегии функционального уровня.
25. Достижение превосходства в качестве.
26. Концепция всеобщего управления качеством.
27. Достижение превосходства в инновациях.
28. Стратегии бизнес-уровня
29. Эффективное управление отношениями с покупателями.
30. Стратегия лидерства по издержкам и ее конкурентные риски.
31. Стратегия дифференциации, ее пределы и конкурентные риски.
32. Стратегия фокусирования и ее конкурентные риски.
33. Интегрированная стратегия лидерства по издержкам и ее конкурентные риски.
34. Наступательные и оборонительные стратегии.
35. Стратегический маркетинг как активный маркетинговый процесс
36. Разработка целей, формирование стратегии развития и обеспечение сбалансированной структуры товарного портфеля.

37. Конкурентное соперничество и динамика конкуренции
38. Стратегии во фрагментированных отраслях.
39. Стратегии управления поведением соперников в зрелых отраслях: ценовые сигналы, ценовое лидерство, неценовая конкуренция.
40. Стратегия поставок и дистрибуции в зрелых отраслях.
41. Стратегии конкуренции на международных рынках.
42. Стратегии для лидеров, догоняющих фирм и слабых игроков.
43. Стратегии восстановления рыночной позиции.
44. Стратегии в высокотехнологичных отраслях: использование инноваций, время входа на рынок, конкуренция за стандарты.
45. Анализ конкурентов: общность рынков и схожесть ресурсов.
46. Стратегические и тактические действия в конкурентном соперничестве.
47. Вероятность конкурентной атаки: стимулы к начальным действиям, размер фирмы и качество продукта.
48. Стратегии корпоративного уровня: вертикальная интеграция и диверсификация
49. Производство стоимости посредством вертикальной интеграции.
50. Синергия и экономия на масштабе.
51. Диверсификация, результаты деятельности и стратегическое преимущество.
52. Соответствие стратегии и ресурсов.

### **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.

### **Шкала оценивания курсового проекта**

«Отлично» (А) – теоретическая часть проекта выполнена в соответствии с заданием, практическая часть рассчитана верно и в полной мере, оригинальность текста выше 80%, качество выполнения проекта близко к максимальному.

«Хорошо» (В, С) – теоретическая часть проекта выполнена полностью, без пробелов, некоторые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы недостаточно, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, некоторые элементы расчета выполнены с ошибками.

«Удовлетворительно» (D, E) – теоретическая часть проекта выполнена частично, но пробелы не носят существенного характера, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом в основном сформированы, большинство предусмотренных расчетной частью заданий выполнены, некоторые из выполненных заданий, содержат ошибки, оригинальность текста не высокая, имеются ошибки в цитировании источников.

«Неудовлетворительно» (FX) - теоретическая часть проекта выполнена не выполнена или тема не соответствует заданию, необходимые практические навыки работы не сформированы, выполненные задания расчетной части содержат грубые ошибки, оригинальность текста низкая и имеются неправомерные заимствования, дополнительная самостоятельная работа над материалом курса не приведет к существенному повышению качества выполнения курсового проекта.

### **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.

## **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 <https://sziu-lib.ranepa.ru/> к различным подписным электронным ресурсам (см. раздел 7).

## **7. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет**

### **7.1. Основная литература**

1. Гапоненко, А. Л. Теория управления: учебник и практикум для вузов / А. Л. Гапоненко, М. В. Савельева. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 371 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17206-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560189>
2. Казакова, Н. А. Современный стратегический анализ : учебник и практикум для вузов / Н. А. Казакова. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 453 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17949-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL:

<https://urait.ru/bcode/560469>

3. Менеджмент: учебник для вузов / под общей редакцией А. Л. Гапоненко. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 379 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17696-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560008>
4. Розанова, Н. М. Конкурентные стратегии современной фирмы : учебник и практикум для вузов / Н. М. Розанова. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 343 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-05140-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/561387>
5. Современный стратегический анализ // Р. Грант. 11-е изд. - Санкт-Петербург : Питер, 2024. - 720 с. - ISBN 978-5-4461-2370-4. - URL: <https://ibooks.ru/bookshelf/393771/reading>

## 7.2. Дополнительная литература

1. Абрамов, В. С. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / В. С. Абрамов, С. В. Абрамов ; под редакцией В. С. Абрамова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2021. — 444 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14595-3. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/477973>
2. Бартош, А. А. Стратегическая культура : учебник для вузов / А. А. Бартош. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 315 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18632-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/545220>
3. Ващенко, Т. В. Стратегический финансовый менеджмент : учебник / Т.В. Ващенко, Р.О. Восканян. - Москва : Проспект, 2024. - 176 с. - ISBN 978-5-392-41384-3. - URL: <https://ibooks.ru/bookshelf/397095/reading>
4. Голубков, Е. П. Стратегический менеджмент: учебник и практикум для вузов / Е. П. Голубков. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 278 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15505-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560127>
5. Зотов, В. В. Стратегический бренд-менеджмент: учебное пособие / В.В. Зотов. - Москва : ЕАОИ, 2024. - 48 с. - ISBN 978-5-374-00444-1. - URL: <https://ibooks.ru/bookshelf/394971/reading>
6. Зуб, А. Т. Стратегический менеджмент: учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 375 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03013-6. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/488958>
7. Ковалев, В.А. Современный стратегический анализ: Учебник для вузов. Стандарт третьего поколения / В.А. Ковалев. - Санкт-Петербург: Питер, 2020. - 288 с. - ISBN 978-5-496-02020-6. - URL: <https://ibooks.ru/bookshelf/377703/reading>
8. Коляда А. А. Следующий уровень: Стратегический менеджмент новой эпохи / А.А. Коляда. - Москва : Альпина, 2023. - 616 с. - ISBN 978-5-206-00086-3. - URL: <https://ibooks.ru/bookshelf/397812/reading>
9. Отварухина, Н. С. Современный стратегический анализ : учебник и практикум для вузов / Н. С. Отварухина, В. Р. Веснин. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 463 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14975-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/536122>

10. Отварухина, Н. С. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / Н. С. Отварухина, В. Р. Веснин. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 336 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02841-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/512182>
11. Попов, С. А. Актуальный стратегический менеджмент. Видение — цели — изменения : учебно-практическое пособие / С. А. Попов. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 447 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01109-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/535436>
12. Попов, С. А. Стратегический менеджмент: актуальный курс : учебник для вузов / С. А. Попов. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 481 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09665-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560244>
13. Санталова, М.С. Стратегический менеджмент: российский и зарубежный опыт : монография. - 4-е изд. / М.С. Санталова, А.В. Борщева, И.В. Соклакова, И.Л. Сурат. - Москва : Дашков и К, 2024. - 246 с. - ISBN 978-5-394-05646-8. - URL: <https://ibooks.ru/bookshelf/393532/reading>
14. Фомичев, А. Н. Стратегический менеджмент: Учебник для вузов. — 4-е изд. / А.Н. Фомичев. - Москва : Дашков и К, 2023. - 466 с. - ISBN 978-5-394-05124-1. - URL: <https://ibooks.ru/bookshelf/393533/reading>
15. 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. — 154 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09015-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/562602>

### **7.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация**

1. Федеральный закон "О стратегическом планировании в Российской Федерации" от 28.06.2014 № 172-ФЗ.

### **7.4. Интернет-ресурсы**

СЗИУ располагает доступом через сайт научной библиотеки <https://sziu-lib.ranepa.ru/> к следующим подписным электронным ресурсам:

#### ***Русскоязычные ресурсы***

[ЭБС «Лань»](#)  
[ЭБС «Айбукс»](#)  
[ЭБС «IPRbooks»](#)  
[ЭБС «Юрайт»](#)  
[ЭБС «ZNANIUM.COM»](#)  
[ЭБС «BOOK.RU»](#)

#### **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.

### **7.5. Иные источники**

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

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

Освоение дисциплины предполагает использование программного обеспечения Microsoft Excel, Microsoft Word, Microsoft PowerPoint для подготовки текстового и табличного материала, графических иллюстраций.

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 |