

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Андрей Драгомилевич Хлутков
Должность: директор
Дата подписания: 04.04.2024 20:08:13
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

УТВЕРЖДЕНА

решением методической комиссии по
направлению подготовки Менеджмент
Протокол от «16» июля 2021 г. № 3

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.О.06 Стратегический менеджмент и стратегический анализ

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

«СМиСА»

краткое наименование дисциплины (модуля)

по направлению подготовки

38.04.02 Менеджмент

(код и наименование направления подготовки (специальности))

Направленность (профиль) " Управление проектами и программами"

магистр

квалификация выпускника

очная, заочная

форма(ы) обучения

Год набора - 2021

Санкт-Петербург, 2021 г

Автор(ы)-составитель(и):

Кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры менеджмента
Козырев А.А.

Заведующий кафедрой менеджмента
кандидат экономических наук, доцент
Нещерет А.К.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы	4
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы	6
3. Содержание и структура дисциплины	8
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)	12
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины	29
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине	30
6.1. Основная литература	30
6.2. Дополнительная литература	30
6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы	31
6.4. Нормативные правовые документы	32
6.5. Интернет-ресурсы	32
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы	33

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 этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
УК-1	Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	УК-1.1	способность 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
ОПК ОС-2	Способен применять современные методы сбора, обработки и анализа данных при решении управленческих и исследовательских задач	ОПК ОС-2.2	формирование умений и навыков проведения стратегического анализа и принятия стратегических решений
ОПК ОС-3	Способен разрабатывать стратегии развития инновационных направлений деятельности организаций и трансформации их бизнес-моделей	ОПК ОС-3.1	формирование и углубление теоретических знаний основ, принципов, функций, методов и процедур анализа среды организации, стратегического планирования, организационного проектирования
		ОПК ОС-3.2	формирование практических навыков разработки стратегии организаций, программ организационного развития и обеспечения их реализации

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

Код этапа освоения компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю)
УК-1.1	<p>на уровне знаний:</p> <ul style="list-style-type: none"> • методики разработки стратегии действий для выявления и решения проблемной ситуации;

Код этапа освоения компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю)
	<ul style="list-style-type: none"> • теоретические основы разработки управленческих решений и методы критического анализа для решения профессиональных задач. <p>на уровне умений:</p> <ul style="list-style-type: none"> • использовать модели и методы системного анализа в постановке и решения проблем управления; • разрабатывать стратегию действий, принимать конкретные решения для ее реализации. <p>на уровне навыков:</p> <ul style="list-style-type: none"> • методиками постановки цели, определения способов ее достижения, разработки стратегий действий.
ОПК ОС-2.2	<p>на уровне знаний:</p> <ul style="list-style-type: none"> • принципов, процессов и методов стратегического менеджмента; • методов и процедур стратегического анализа. <p>на уровне умений:</p> <ul style="list-style-type: none"> • проведения стратегического анализа деятельности организации; • принятия управленческих решений на основе результатов проведенных исследований. <p>на уровне навыков:</p> <ul style="list-style-type: none"> • проведения стратегического анализа организации и ее окружения; • определения и формализации стратегических целей организации; • разработки стратегических планов организации.
ОПК ОС-3.1, ОПК ОС-3.2	<p>на уровне знаний:</p> <ul style="list-style-type: none"> • теоретических основ, принципов, функций, методов и процедур анализа среды организации, стратегического планирования; • методов и процедур анализа внешней среды организации, конкурентного анализа; • методов и техник организационного проектирования. <p>на уровне умений:</p> <ul style="list-style-type: none"> • осуществлять анализ внешней среды организации; • проводить конкурентный анализ; • разрабатывать стратегию организации. <p>на уровне навыков:</p> <ul style="list-style-type: none"> • владения инструментами стратегического анализа среды организации; • разработки стратегии организации, проектов и программ организационного развития.

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 (очная/заочная)
Общая трудоемкость	144/144
Контактная работа	54/8
Лекции	14/2
Практические занятия	40/6
Лабораторные занятия	-
Консультации	2/2
Самостоятельная работа	52/125
Контроль	36/9
Формы текущего контроля	Контрольная работа, устный опрос, кейс-задания
Форма промежуточной аттестации	Экзамен, курсовой проект

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) «Управление проектами и программами» 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: Проектный подход в менеджменте; Стандарты управления проектами; Процессы управления проектами; Этапы реализации проекта; Управление программами и портфелями проектов; Развитие компетенций руководителя проекта и проектных команд; Методология проектного управления устойчивым развитием организаций; Методология государственного проектного управления устойчивым развитием; Развитие проектного менеджмента в организации; Совершенствование проектного управления в органах государственной власти; Гибкие методы управления проектами; Использование гибких методов в государственном проектном управлении; Система комплексного планирования в организации; Система комплексного планирования в органах государственной власти; Управление производительностью труда и эффективностью организаций; Управление производительностью труда и эффективностью в государственном управлении; Системное и критическое мышление; Методы планирования и проведения научных исследований; Методы реализации научно-исследовательских проектов; Методы

представления результатов научных исследований; 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.

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

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	ЛР	ПЗ	КСР		
Тема 1	Стратегический менеджмент и стратегическая конкурентоспособность	16	4		4		8	УО, КР, КЗ
Тема 2	Внешнее окружение фирмы: возможности, угрозы, конкуренция и конкурентный анализ	16	4		4		8	УО, КЗ
Тема 3	Внутреннее окружение фирмы: ресурсы, способности и ключевая компетенция	14	4		4		6	УО, КЗ
Тема 4	Стратегии функционального уровня.	14			8		6	УО, КЗ
Тема 5	Стратегии бизнес-уровня	14			8		6	УО, КЗ
Тема 6	Конкурентное соперничество и динамика конкуренции	10			4		6	УО, КЗ
Тема 7	Стратегии корпоративного уровня: вертикальная интеграция и диверсификация	12	2		4		6	УО, КЗ
Тема 8	Поглощение и реструктуризация фирм	10			4		6	УО, КЗ
Промежуточная аттестация		36/27	Консультации – 2/1,5					<i>Экзамен, курсовой проект</i>
Всего:		144/108	14/10,5	-	40/30		52/40,5	

Заочная 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	ЛР	ПЗ	КСР		
Тема 1	Стратегический менеджмент и стратегическая конкурентоспособность	17,5	0,5		1		16	УО, КР
Тема 2	Внешнее окружение фирмы: возможности, угрозы, конкуренция и конкурентный анализ	17,5	0,5		1		16	УО, КЗ
Тема 3	Внутреннее окружение фирмы: ресурсы, способности и ключевая компетенция	17,5	0,5		1		16	УО
Тема 4	Стратегии функционального уровня.	17	-		1		16	УО
Тема 5	Стратегии бизнес-уровня	16,5	-		0,5		16	УО
Тема 6	Конкурентное соперничество и динамика конкуренции	16,5	-		0,5		16	УО
Тема 7	Стратегии корпоративного уровня: вертикальная интеграция и диверсификация	17	0,5		0,5		16	УО, КЗ
Тема 8	Поглощение и реструктуризация фирм	13,5	-		0,5		13	УО
Промежуточная аттестация		9/6,75	Консультации – 2/1,5					<i>Экзамен, курсовой проект</i>
Всего:		144/108	2/1,5	-	6/4	2	125/93,75	

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

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. 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, 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 и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)

4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости, обучающихся и промежуточной аттестации

4.1.1. 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, Кейс-задания
Тема 2	Внешнее окружение фирмы: возможности, угрозы,	

	конкуренция и конкурентный анализ	Контрольная работа
Тема 3	Внутреннее окружение фирмы: ресурсы, способности и ключевая компетенция	
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	

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.

4.1.2. Промежуточная аттестация 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.

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.

4.2. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

4.2.1. 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.

4.2.1. 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»).

4.2.1. Перечень кейс-заданий

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. 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. 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 функционального уровня	Case Study: что случилось с проектом цифровых компакт-кассет?
Тема 5. Стратегии бизнес-уровня	Case Study: внедрение Lean Production System на предприятиях. Case Study: система улучшения качества Six Sigma в компании General Electric. 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 фармацевтической компании Ciba-Geigy.

4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации

4.3.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы. Показатели и критерии оценивания компетенций с учетом этапа их формирования

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
УК-1	Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, выработать стратегию действий	УК-1.1	Способность 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
ОПК ОС-2	Способен применять современные методы сбора, обработки и анализа данных при решении управленческих и исследовательских задач	ОПК ОС-2.2	формирование умений и навыков проведения стратегического анализа и принятия стратегических решений
ОПК ОС-3	Способен разрабатывать стратегии развития инновационных направлений деятельности организаций и	ОПК ОС-3.1	формирование и углубление теоретических знаний основ, принципов, функций, методов и процедур анализа среды организации, стратегического планирования, организационного проектирования

	трансформации их бизнес-моделей	ОПК ОС-3.2	формирование практических навыков разработки стратегии организаций, программ организационного развития и обеспечения их реализации
--	---------------------------------	------------	--

Показатели и критерии оценивания компетенций с учетом этапа их формирования

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
УК-1.1	<p>Самостоятельно проводит сбор и оценку достоверности собранной информации.</p> <p>Осуществляет декомпозицию описываемого объекта на структурные элементы.</p> <p>Устанавливает иерархические связи между элементами.</p> <p>Описывает объект как элемент системы более высокого уровня.</p> <p>Описывает подсистемы системы высокого уровня, в которые включен объект.</p> <p>Описывает эмерджентные свойства систем.</p>	<p>Собрана полная информация об объекте.</p> <p>Исключена недостоверная информация.</p> <p>Названы все структурные элементы.</p> <p>Между элементами установлены прямые и опосредованные взаимосвязи.</p> <p>Выстроена иерархия элементов.</p> <p>Соотносит системы и различает их в зависимости от уровня сложности.</p> <p>Называет все системы, в которые встроен объект как подсистема.</p> <p>Точно определяет место объекта в системе более высокого уровня.</p> <p>Характеризует влияние объекта на системы более высокого уровня.</p>
ОПК ОС-2.2	<p>Демонстрация умения и навыков: проведения стратегического анализа, определения стратегических целей, проведения анализа альтернативных стратегий, разработки стратегических планов организации.</p>	<p>Принятие правильных обоснованных стратегических решений на основе результатов стратегического анализа при решении практической задачи развития организации.</p>

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
ОПК ОС-3.1	<p>Понимание теоретических основ, принципов, функций, методов и процедур анализа внешней среды организации, конкурентного анализа, задач и целей стратегического планирования.</p> <p>Знание методов и процедур анализа внешней среды организации</p> <p>Знание общей сути, и основных методов организационного проектирования.</p>	<p>Полнота и глубина знания теоретических основ, принципов, функций, методов и процедур анализа внешней среды организации, конкурентного анализа, целей стратегического планирования.</p> <p>Самостоятельное, грамотное формулирование методов организационного проектирования.</p>
ОПК ОС-3.2	<p>Способность самостоятельно провести разработку стратегии организации;</p> <p>Демонстрация умения и навыков: самостоятельно провести разработку стратегии организации, программы организационного развития, владения специальными информационными технологиями в области анализа внешней среды организации, конкурентного анализа, стратегического планирования и организационного проектирования.</p>	<p>Полнота и степень проработанности стратегии организации.</p> <p>Детализация и обоснованность разработанной программы организационного развития.</p>

4.3.2 Типовые оценочные средства

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

1. Назвать определения стратегических намерений и стратегической миссии, видения, ценностей и целей корпорации.

2. Назвать определения: Stakeholders, их классификация, перечислите особые требования и контроль за стратегическим выбором. Рассказать о работе с группами стейкхолдеров, противоречия интересов стейкхолдеров.
3. Рассказать о разработке эффективных стратегий, стратегий корпоративного, бизнес-, функционального и операционного уровня.
4. Дать определение планированию в условиях сложности и неопределенности.
5. Перечислить особенности стратегического менеджмента в различном контексте: малый бизнес, многонациональные компании, сервисные организации, инновационные фирмы, общественный сектор.
6. Изобразить процесс стратегического управления.
7. Перечислить общее, отраслевое и конкурентное окружение фирмы. Отметить принципы анализа на макроуровне: PESTEL.
8. Рассказать об анализе внешнего окружения: сканирование, мониторинг, прогнозирование, оценка. Идентифицировать сегменты общего окружения: демографический, экономический, политический, правовой, социокультурный, технологический.
9. Определить степень турбулентности окружающей среды и ожидаемая скорость роста рынка. Анализ SWOT.
10. 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.
11. Назвать определения: шестая конкурентная сила: дополняющие фирмы и кооперативное окружение, углубленный анализ ближайших конкурентов, сильнейшие и слабейшие конкуренты, вероятные стратегические ответы соперников.
12. Определить конкурентные силы в процессе эволюции отраслей: эмбриональные, растущие, зрелые и умирающие отрасли. Дать определения: сети, франчайзинг и конкурентное преимущество в сервисных отраслях.
13. Охарактеризуйте отраслевой анализ. Дать определения: Стратегические группы. Ограничения модели пяти сил конкуренции и стратегических групп: инновации, структура отраслей и различия компаний.
14. Дать определения терминов: государство и конкурентное преимущество.
15. Дать определение созданию стоимости. Дать определения терминов: ресурсы фирмы – наличные, пороговые и уникальные.
16. Охарактеризуйте способности фирмы. Дать определения терминов: Обучение и неявное знание в составе фирмы. Ключевая компетенция.
17. Определить роль эффективности, качества, инноваций и внимания к потребителям в построении конкурентного преимущества. Назвать критерии устойчивого конкурентного преимущества.
18. Назвать барьеры на пути имитации, способности конкурентов и динамизм отрасли.
19. Перечислите этапы стратегического анализа издержек и цепочки стоимости. Outsourcing как мировая тенденция в экономике.
20. Назвать причины провалов корпоративной стратегии: организационная инерция, стратегические обязательства, парадокс Икара.

21. Назвать пути поддержания устойчивого конкурентного преимущества: обучение и постоянное улучшение продуктов, следование лучшей отраслевой практике, преодоление инерции.
22. Воспроизведите иерархию стратегий по В.Л. Квинту.
23. Перечислить национальные стратегии. Перечислить региональные стратегии. Перечислить государственные программы.
24. Перечислить стратегии экономического и социального развития: миссия, приоритеты, цели и задачи.
25. Сформулировать сущность понятий «разработка и реализация стратегии, мониторинг стратегии».
26. Сформулировать сущность понятий «производство и эффективность»: экономия на масштабе, эффекты обучения и кривая опыта.
27. Рассказать об управлении поставками и системе Just In Time, эффективности в использовании информации, R&D и человеческих ресурсов.
28. Сформулировать сущность достижения превосходства в качестве. Перечислить международные стандарты ISO 9000 «Системы менеджмента качества. Концепция Total Quality Management.
29. Назвать принципы достижения превосходства в инновациях и построения инновационных компетенций.
30. Рассказать о эффективном управлении отношениями с покупателями. Дать определения круга потребителей, их нужд и ключевой компетенции, необходимой для их удовлетворения.
31. Рассказать о потребительских нуждах и дифференциации продуктов. Рассказать о потребительских группах и сегментации рынков.
32. Перечислить типы бизнес-стратегий, стратегии лидерства по издержкам и ее конкурентные риски.
33. Рассказать о стратегии дифференциации, ее пределах и конкурентных рисках, стратегии фокусирования и ее конкурентных рисках.
34. Соотнести интегрированную стратегию лидерства по издержкам/дифференциации и ее конкурентные риски.
35. Перечислить наступательные и оборонительные стратегии.
36. Изобразить стратегический маркетинг как активный маркетинговый процесс. Сформулировать положения анализа экономических возможностей компании, адаптированных к её ресурсам и обеспечивающие потенциал для роста и рентабельности.
37. Изобразить разработку целей, формирование стратегии развития и обеспечение сбалансированной структуры товарного портфеля фирм.
38. Назвать вероятность ответных действий: типы конкурентной стратегии, репутация фирмы и ее зависимость от рынка.
39. Назвать динамику конкуренции: рынки с быстрыми, медленными и стандартными циклами. Назвать стратегии во фрагментированных отраслях: образование сетевого бизнеса, франчайзинг, горизонтальные слияния, online business.

40. Перечислить стратегии управления поведением соперников в зрелых отраслях: ценовые сигналы, ценовое лидерство, неценовая конкуренция. Назвать стратегии поставок и дистрибуции в зрелых отраслях.
41. Перечислить стратегии конкуренции на международных рынках. Стратегии для лидеров, догоняющих фирм и слабых игроков. Стратегии восстановления рыночной позиции.
42. Перечислить стратегии в высокотехнологичных отраслях: использование инноваций, время входа на рынок, конкуренция за стандарты.
43. Провести анализ конкурентов: общность рынков и схожесть ресурсов. Назвать стратегические и тактические действия в конкурентном соперничестве. Назвать вероятность конкурентной атаки: стимулы к начальным действиям, размер фирмы и качество продукта.
44. Назвать принципы производства стоимости посредством вертикальной интеграции. Назвать аргументы против вертикальной интеграции: бюрократические издержки и пределы управляемости.
45. Назвать альтернативы вертикальной интеграции: кооперативные отношения и стратегические поставки.
46. Назвать основания для диверсификации. Назвать следующие понятия. Корпоративный портфель: анализ роста рыночной доли, матрица BCG, матрица материнской фирмы, матрица связанности.
47. Определить низкий, умеренный и высокий уровни диверсификации, и следующие понятия: связанная диверсификация, операционная связанность: общая деятельность, корпоративная связанность: перенос ключевой компетенции.
48. Назвать определения. Одновременная операционная и корпоративная связанность. Назвать следующие понятия. Несвязанная диверсификация. Реструктуризация и эффективное перераспределение на внутренних рынках капитала.
49. Перечислить направления синергии и экономии на масштабе. Назвать проблемы с достижением синергии: слабая координация бизнеса, риски покупки активов, внутреннее развитие новых подразделений. Назвать стимулы, ресурсы и мотивы менеджеров в процессе диверсификации.
50. Определить популярность стратегий слияния и поглощения. Назвать различия между слияниями, поглощениями и захватами. Назвать причины поглощений. Назовите проблемы в достижении успеха в результате поглощений.
51. Дать определение следующим понятиям. Реструктуризация: уменьшение размера и масштаба деятельности фирм. Пересмотр корпоративного портфеля. Ограничения портфельного планирования. Корпорация как портфель ключевых компетенций.
52. Назвать место методов стратегического и проектного управления в общей схеме развития инструментария менеджмента.
53. Назвать основные школы стратегического управления. Дать определение следующим понятиям. Проекты, программы и портфели проектов как инструменты реализации стратегии организации.
54. Провести декомпозицию стратегии организации до уровня проектов. Рассказать о взаимодействии стратегического и проектного управления в государственном и муниципальном управлении.

55. Назвать определения. Технологии стратегического целеполагания жизни. Модель Творческого Решения Задач (ТРЗ).
56. Рассказать о МВО (Management by objectives). Назвать менеджерские проблемы и их решение в рамках МВО.
57. Рассказать о построении системы самоменеджмента, формировании индивидуального «дерева проблем», построении схемы «проблеморазрешающей системы», формировании содержательных моделей.
58. Рассказать о планировании в самоменеджменте. Назвать критерии использования времени и методы принятия решений в самоменеджменте. Дать определение следующим понятиям: система планирования времени в самоменеджменте.
59. Назвать методы эффективного контроля самоменеджмента. Дать определение следующим понятиям. Информация и коммуникация в самоменеджменте. Информационные процессы в самоменеджменте.
60. Соотнести OTSW-анализ и SWOT-анализ и целеполагание («Aim», «Goal», «Objectives»).

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 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
Паспорт комплекта оценочных средств

Предметы оценивания (компетенция или группа компетенций)	Планируемые результаты освоения дисциплины (для данной компетенции или группы компетенций)	Оценочные средства (формы текущего и промежуточного контроля)
УК-1.1	<p>на уровне знаний:</p> <ul style="list-style-type: none"> • методики разработки стратегии действий для выявления и решения проблемной ситуации; • теоретические основы разработки управленческих решений и методы критического анализа для решения профессиональных задач. 	Экзамен, Контрольная работа
	<p>на уровне умений:</p> <ul style="list-style-type: none"> • творчески и критически мыслить, анализировать, синтезировать информацию при решении конкретных научно-исследовательских задач; • использовать модели и методы системного анализа в постановке и решения проблем управления; • разрабатывать стратегию действий, принимать конкретные решения для ее реализации. 	Кейс-задание, Контрольная работа, Курсовой проект
	<p>на уровне навыков:</p> <ul style="list-style-type: none"> • способностью к абстрактному мышлению, анализу, синтезу, способностью совершенствовать и развивать свой интеллектуальный и общекультурный уровень; • методиками постановки цели, определения способов ее достижения, разработки стратегий действий. 	Кейс-задание, Контрольная работа, Курсовой проект
ОПК ОС-2.2	<p>на уровне знаний:</p> <ul style="list-style-type: none"> • принципов, процессов и методов исследований в менеджменте; • принципов, процессов и методов стратегического менеджмента; • методов и процедур стратегического анализа; 	Экзамен, Контрольная работа

Предметы оценивания (компетенция или группа компетенций)	Планируемые результаты освоения дисциплины (для данной компетенции или группы компетенций)	Оценочные средства (формы текущего и промежуточного контроля)
	<p>на уровне умений:</p> <ul style="list-style-type: none"> • использования современных методов исследований в менеджменте для решения профессиональных задач; • проведения стратегического анализа деятельности организации; • принятия управленческих решений на основе результатов проведенных исследований; 	<p>Кейс-задание, Контрольная работа, Курсовой проект</p>
	<p>на уровне навыков:</p> <ul style="list-style-type: none"> • проведения стратегического анализа организации и ее окружения; • определения и формализации стратегических целей организации; • разработки стратегических планов организации. 	<p>Кейс-задание, Контрольная работа, Курсовой проект</p>
ОПК ОС-3.1, ОПК ОС-3.2	<p>на уровне знаний:</p> <ul style="list-style-type: none"> • теоретических основ, принципов, функций, методов и процедур анализа среды организации, стратегического планирования; • методов и процедур анализа внешней среды организации, конкурентного анализа 	<p>Экзамен, Контрольная работа</p>
	<p>на уровне умений:</p> <ul style="list-style-type: none"> • осуществлять анализ внешней среды организации; • проводить конкурентный анализ; • разрабатывать стратегию организации. 	<p>Кейс-задание, Контрольная работа, Курсовой проект</p>
	<p>на уровне навыков:</p> <ul style="list-style-type: none"> • владения инструментами стратегического анализа среды организации; • разработки стратегии организации, проектов и программ организационного развития. 	<p>Кейс-задание, Контрольная работа, Курсовой проект</p>

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. При оценивании ответа обучающегося в ходе промежуточной аттестации используются следующие критерии:

Перевод балльных оценок в академические отметки «отлично», «хорошо», «удовлетворительно» и «неудовлетворительно»:

- «Отлично» (А) - от 86 до 100 баллов – 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) - от 66 до 85 баллов – 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) - от 50 до 65 баллов – 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) - менее 50 баллов - 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.

На основании п. 14 Положения о балльно-рейтинговой системе оценки знаний обучающихся в РАНХиГС в институте принята следующая шкала перевода оценки из многобалльной системы в пятибалльную:

<i>Количество баллов</i>	<i>Экзаменационная оценка</i>	
	<i>прописью</i>	<i>буквой</i>
96 - 100	отлично	А
86 - 95	отлично	В
71 - 85	хорошо	С
61 - 70	хорошо	D
51 – 60	удовлетворительно	E

0 - 50	неудовлетворительно	ЕХ
--------	---------------------	----

4.4. Методические материалы

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 и/или в системе электронного обучения.

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.

Тестирование в системе электронного обучения включает от 20 до 30 тестовых заданий по темам учебной дисциплины «Стратегический менеджмент и стратегический анализ». При тестировании отводится не менее 1 минуты на выполнение одного тестового задания.

5. Методические указания для обучающихся 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 6).

6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

6.1. Основная литература

1. Абрамов, В. С. Стратегический менеджмент в 2 ч. Часть 1. Сущность и содержание : учебник и практикум для вузов / В. С. Абрамов, С. В. Абрамов ; под редакцией В. С. Абрамова. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 270 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-7127-9. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/450981> (дата обращения: 01.09.2021).
2. Базиян, Н. Р. Стратегический менеджмент / Н. Р. Базиян. — Москва : Юриспруденция, 2018. — 510 с. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/86541.html>
3. Глущенко, А. В. Стратегический учет : учебник и практикум для бакалавриата, специалитета и магистратуры / А. В. Глущенко, И. В. Яркова. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 240 с. — (Бакалавр. Специалист. Магистр). — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/441264>
4. Грант Р. Современный стратегический анализ: пер. с англ. – СПб: Питер, 2018.
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>

6.2. 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 дебрям 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. — (Серия : Университеты России). — ISBN 978-5-534-03440-0. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://biblio-online.ru/bcode/415557>.

6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы

Наименование темы или раздела дисциплины (модуля)	Трудоемкость, час.	Список рекомендуемой литературы		Вопросы для самопроверки
		Основная (№ из перечня, раздел б)	Дополнительная (№ из перечня, раздел б)	
Тема 1. Стратегический менеджмент и стратегическая конкурентоспособность	8/16	№ 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	8/16	№ 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	8/16	№ 1-5	№ 6-17	Создание стоимости. Ресурсы фирмы: наличные, пороговые и уникальные. Способности фирмы. Обучение и неявное знание в составе фирмы. Ключевая компетенция.

компетенция				
Тема 4. Стратегии государственного и регионального управления	6/16	№ 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 функционального уровня. Стратегии бизнес-уровня	6/16	№ 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. Конкурентное соперничество и динамика конкуренции	6/16	№ 1-5	№ 6-17	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
Тема 7. Стратегии корпоративного уровня: вертикальная интеграция и диверсификация	6/16	№ 1-5	№ 6-17	Производство стоимости посредством вертикальной интеграции. Аргументы против вертикальной интеграции: бюрократические издержки и пределы управляемости.
Тема 8. Поглощение и реструктуризация фирм	6/13	№ 1-5	№ 6-17	Различия между слияниями, поглощениями и захватами. Причины поглощений. Проблемы в достижении успеха в результате поглощений.
Итого по дисциплине	52/125			

6.4. Нормативные правовые документы

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

6.5. Интернет-ресурсы

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

Русскоязычные ресурсы

Электронные учебники электронно-библиотечной системы (ЭБС) «Айбукс» <https://idp.nwipa.ru/login?url=https://ibooks.ru>

Статьи из журналов и статистических изданий Лань
<https://idp.nwipa.ru/login?url=https://e.lanbook.com>

Электронная библиотечная система «ZNANIUM.COM»
<https://idp.nwipa.ru/login?url=https://new.znanium.com/catalog/books/theme>

Электронная библиотечная система «BOOK.RU»
<https://idp.nwipa.ru/login?url=https://www.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.

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

7. 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
----	--