

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Андрей Драгомирович Хлутков
Должность: директор
Дата подписания: 29.10.2025 19:59:53
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

Стратегия и технологии HR-менеджмента
(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)

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
УК-1	Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	УК-1.1	Способен решать задачи стратегического анализа организации и внешней среды, для выработки стратегии действий
ОПК ОС-2	Способен применять современные методы сбора, обработки и анализа данных при решении управленческих и исследовательских задач	ОПК ОС-2.2	Способен отбирать необходимую и достаточную, релевантную информацию, использовать методы, адекватные предмету исследования; уверенно пользоваться современными информационными технологиями
ОПК ОС-3	Способен разрабатывать стратегии развития инновационных направлений деятельности организаций и трансформации их бизнес-моделей	ОПК ОС-3.1	Способен выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии развития организации с использованием современных практик управления
		ОПК ОС-3.2	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
УК-1.1	на уровне знаний: - методики разработки стратегии действий для выявления и решения проблемной ситуации; - теоретические основы разработки управленческих решений для профессиональных задач.
	на уровне умений: - творчески и критически мыслить, анализировать, синтезировать информацию при решении конкретных профессиональных задач; - использовать модели и методы системного анализа в постановке и решения проблем управления;

Код компонента компетенции	Результаты обучения
	разрабатывать стратегию действий, принимать конкретные решения для ее реализации.
	на уровне навыков: - 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.
ОПК ОС-2.2	на уровне знаний: - принципов, процессов и методов стратегического менеджмента; - методов и процедур стратегического анализа.
	на уровне умений: - проведения стратегического анализа деятельности организации; - принятия управленческих решений на основе результатов проведенных исследований.
	на уровне навыков: - 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	на уровне знаний: - 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.
	на уровне умений: - осуществлять анализ внешней среды организации; - проводить конкурентный анализ; - разрабатывать стратегию организации; - осуществлять реализацию проектов и программ развития организации.
	на уровне навыков: - 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/астр.ч (заочная)
------------	---

Общая трудоемкость	144/108
Контактная работа	14/10,5
Лекции	2/1,5
Практические занятия	10/7,5
Лабораторные занятия	-
Консультации	2/1,5
Самостоятельная работа	121/90,75
Контроль	9/6,75
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) «Стратегия и технологии HR-менеджмента» 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: Стратегия управления человеческими ресурсами, Отбор и аттестация персонала. Современные технологии оценки управленческих компетенций, Системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности, Технологии управления обучением и развитием персонала, Кадровый резерв в государственных и коммерческих организациях, Управление организационной культурой, Функционально-стоимостный анализ системы и технологии управления персоналом, Кадровый консалтинг и аудит, Основы организации труда в условиях цифровизации общества, Управление кадровыми рисками, Психологическое обеспечение профессиональной деятельности государственных служащих, Психология управления, Математическая статистика и моделирование социальных процессов, Математические модели в управлении конфликтами; 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

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

Всего:	144	4	-	24		78	
---------------	------------	----------	----------	-----------	--	-----------	--

** 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, 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, сильнее 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? 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.

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

Компонент компетенции	Ключевой/промежуточный индикатор оценивания	Критерий оценивания
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 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 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 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» – 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» – 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» – 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» - 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» – 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» – 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» – 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» - 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