


Федеральное государственное образовательное бюджетное  
учреждение высшего образования  
**«ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**  
(Финансовый университет)

Уфимский филиал Финуниверситета  
Кафедра «Экономика, менеджмент и маркетинг»

**УТВЕРЖДАЮ**

Директор Уфимского филиала

 Р.М. Сафуанов

« 01 » 05 2021 г.

**СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

**Рабочая программа дисциплины**

для студентов, обучающихся по направлению подготовки

38.03.02 Менеджмент,

Образовательная программа «Управление бизнесом» (Менеджмент и управ-  
ление бизнесом, Управление проектами), «Финансовый менеджмент»

Рекомендовано Ученым советом филиала  
(протокол № 22 от «31» 08 2021 г.)

Одобрено кафедрой «Экономика, менеджмент и маркетинг»  
(протокол № 1 от «24» 08 2021 г.)

Уфа 2021

**автор составитель канд. экон. наук, доцент кафедры «Экономика, менеджмент и маркетинг» Шеина А. Ю.**

## Содержание

1. Наименование дисциплины .....	4
2. Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (компетенций) с указанием индикаторов их достижения, соответствующих с планируемыми результатами обучения по дисциплине .....	4
3. Место дисциплины в структуре образовательной программы .....	4
4. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся .....	5
5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий.....	5
5.1 Содержание дисциплины .....	6
5.2. Учебно-тематический план .....	6
5.3. Содержание семинаров, практических занятий.....	10
6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине.....	10
6.1. Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы .....	13
6.2. Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю (согласно таблице 3).....	13
7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине.....	15
8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины .....	20
9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины.....	20
10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины .....	21
11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем .....	19
12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине.....	19

## 1. Наименование дисциплины

Стратегический менеджмент.

## 2. Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (компетенций) с указанием индикаторов их достижения, соответствующих с планируемыми результатами обучения по дисциплине

Студенты, обучающиеся по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент», образовательной программы «Управление бизнесом» (Менеджмент и управление бизнесом, Управление проектами), «Финансовый менеджмент» в процессе обучения должны освоить следующие компетенции:

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения (владения, умения и знания), соотнесенные с компетенциями/индикаторами достижения компетенции
ПKN-8	Владение методами стратегического и маркетингового анализа организаций (рынков, продуктов), разработки и осуществления стратегии организации с учетом запросов и заинтересованных сторон.	1. Использует знания в области теории и практики стратегического менеджмента с использованием аналитического инструментария.	<b>Знать:</b> основные понятия и инструменты стратегического и маркетингового анализа организаций (рынков, продуктов).  <b>Уметь:</b> использовать знания в области теории и практики стратегического менеджмента для принятия стратегических и тактических решений, направленных на повышение эффективности деятельности организации.
		2. Владеет методами принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организации.	<b>Знать:</b> основные методы принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организации. <b>Уметь:</b> разрабатывать и обосновывать стратегические, тактические и оперативные решения в процессе осуществления функций менеджмента.
		3. Проводит стратегический анализ макро- и микросреды организации, владеет навыками оценки ее конкурентоспособности и формирования компетенций и не копируемых конкурентных преимуществ компании.	<b>Знать:</b> основные методы стратегического анализа макро- и микросреды организации; методы оценки конкурентоспособности организации. <b>Уметь:</b> проводить стратегический анализ макро- и микросреды организации; разрабатывать стратегию формирования ключевых компетенций и уникальных конкурентных преимуществ компании.
ПKN-11	Способность анализировать рыночные и специфические риски при решении задач управления организацией	1. Использует знания инструментария риск-менеджмента для выявления факторов риска внешней и внутренней среды организации и обоснования	<b>Знать:</b> инструментальный риск-менеджмента <b>Уметь:</b> выявлять факторы риска внешней и внутренней среды организации и обоснования измерения риска.

		измерения риска.	
		2. Проводит идентификацию рисков по функциям и направлениям деятельности организации.	<b>Знать:</b> методы выявления рисков <b>Уметь:</b> проводить идентификацию рисков по функциям и направлениям деятельности организации

### 3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Стратегический менеджмент» является дисциплиной части формируемой участниками образовательных отношений общефакультетского (предпрофильного) цикла образовательной программы «Управление бизнесом» (Менеджмент и управление бизнесом, Управление проектами), «Финансовый менеджмент» по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент».

### 4. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся

Направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент» образовательной программы «Управление бизнесом» (Менеджмент и управление бизнесом), Финансовый менеджмент.

Вид учебной работы	Всего (в зачетных единицах и часах)	Модуль 2 (в часах)
Общая трудоемкость дисциплины	4 з.е. и 180	180
Контактная работа - Аудиторные занятия	68	68
Лекции	34	34
Семинары, практические занятия	34	34
Самостоятельная работа	112	112
Вид текущего контроля	Домашнее творческое задание	Домашнее творческое задание
Вид промежуточной аттестации	Экзамен	Экзамен

Направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент» образовательной программы «Управление бизнесом» (Управление проектами).

Вид учебной работы	Всего (в зачетных единицах и часах)	Модуль 2 (в часах)
Общая трудоемкость дисциплины	4 з.е. и 108	180
Контактная работа - Аудиторные занятия	48	48
Лекции	14	14
Семинары, практические занятия	34	34
Самостоятельная работа	132	132
Вид текущего контроля	Домашнее творческое задание	Домашнее творческое задание
Вид промежуточной аттестации	Экзамен	Экзамен

## **5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий**

### **5.1 Содержание дисциплины**

#### **Тема 1 Сущность и содержание стратегического менеджмента**

Предмет, цели и задачи курса «Стратегический менеджмент». Ключевые вопросы стратегического менеджмента. Сравнительная характеристика стратегического менеджмента и оперативного управления. Особенности и преимущества стратегического менеджмента. Недостатки и ограничения стратегического менеджмента. Роль стратегического менеджмента в управлении современной организацией. Проблемы стратегического управления в России.

Характеристика основных этапов (элементов) процесса стратегического управления. Уровни стратегического планирования. Принципы стратегического планирования.

#### **Тема 2 История становления стратегического менеджмента**

Этапы развития систем управления: бюджетирование, долгосрочное планирование, стратегическое планирование и стратегическое управление.

Научные школы стратегического менеджмента в классификации Г. Минцберга, их вклад в развитие стратегического управления: основные представители, их идеи и достижения, критический анализ выдвинутых постулатов.

#### **Тема 3**

##### **Стратегические ориентиры:**

Значение стратегических ориентиров в управлении. Понятие и значение миссии организации. Составляющие миссия, видение, целимиссии. Формулировка миссии. Видение организации. Возможные трудности и ошибки при разработке миссии и видения. Стратегические цели организации, их виды. Требования к целям: SMART-принцип. Дерево целей. Ключевые пространства установления целей (по П. Друкеру). Стратегические группы влияния (стейкхолдеры) и их интересы.

#### **Тема 4**

##### **Стратегический анализ внешней среды организации**

Анализ макроокружения (факторы внешней среды косвенного влияния). PESTEL-анализ. Отраслевой и конкурентный анализ. Факторы, влияющие на интенсивность конкуренции в отрасли. Виды входных и выходных барьеров на

рынок. Анализ микроокружения (факторы внешней среды прямого влияния). Модель пяти сил конкуренции М. Портера. Определение ключевых факторов успеха (КФУ). Понятие стратегических зон хозяйствования (СЗХ).

## Тема 5

### Стратегический анализ внутренней среды организации

Диагностика компании: цели, принципы и методы. Функциональные срезы внутренней среды. Источники стратегических возможностей: ресурсы и компетенции. Уникальность и ценность ресурсов и способностей. Модель «Цепочка создания ценности» М. Портера. Понятия «ключевые компетенции» и «конкурентные преимущества», их виды. Природа и источники конкурентного преимущества. SNW – анализ.

## Тема 6

### Подходы к разработке и оценке стратегических альтернатив

Значение ситуационного подхода к управлению организацией. Методика проведения SWOT-анализа (SWOT-матрица, матрица возможностей, матрица угроз). Количественные и качественные (экспертные) подходы к разработке и оценке стратегических альтернатив. Метод сценарного планирования. Информационное обеспечение принятия стратегических решений. Понятие и виды бенчмаркинга, этапы его проведения.

## Тема 7

### Понятие и виды стратегий организации

Понятие стратегии и её значение в развитии организации. Концепция «5Ps» Г. Минцберга. Принципы разработки успешных стратегий. Пирамида (иерархия) стратегий. Согласование и взаимосвязь стратегий корпоративного уровня со стратегиями уровня бизнес-единиц и функциональными стратегиями.

Типология стратегий (рост, стабилизация, сокращение). Характеристика типовых (эталонных) стратегий. Конкурентные стратегии по М. Портеру (особенности, условия реализации). Классификация стратегий по А.Ю. Юданову. Факторы, определяющие выбор вида конкурентной стратегии.

## Тема 8

### Портфельные стратегии: ключевые характеристики и условия реализации

Цели и основные этапы портфельного анализа. Особенности портфельных

стратегий. Матрица Ансоффа. Матрица Бостонской консультационной группы (БКГ). Модель Томпсона-Стрикленда. Матрица General Electric/McKinsey. Матрица направленной политики (SHELL/DPM). Матрица жизненного цикла Артура Д. Литтла (ADL/LC).

#### Тема 9

##### Реализация стратегии и стратегический контроль

Составляющие процесса реализации стратегии. Необходимые условия реализации стратегии. Подготовка и оформление стратегического плана. Трудности в осуществлении стратегического плана и их причины.

Концепция ССП. Определение стратегических целей. Построение стратегической карты. Выбор ключевых показателей эффективности. Разработка стратегических мероприятий. Внедрение ССП в практику стратегического менеджмента.

Стратегический контроль и этапы его проведения. Оценка реализации стратегии и корректировка стратегии.

#### Тема 10

##### Управление стратегическими изменениями

Особенности управления стратегическими изменениями. Виды стратегических изменений в организации: модель 7S McKinsey. Причины и формы сопротивления изменениям. Мероприятия по преодолению сопротивления со стороны сотрудников организации.

### 5.2. Учебно-тематический план

Направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент», образовательной программы «Управление бизнесом» (Менеджмент и управление бизнесом, Управление проектами), «Финансовый менеджмент»:

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Трудоёмкость в часах				Самостоя тельная работа	Формы текущего контроля успеваемости
		Всего	Аудиторная работа				
			Общая	Лекции	Практические и семинарские занятия		
1	Тема 1. Сущ- ность и содер- жание страте- гического ме- неджмента	18/18	6/4	3/1	3/3	12/14	Семинары в диалоговом режиме, груп- повые дискус- сии, подго- товка докла- дов



2	Тема 2. История развития и становления стратегического менеджмента	18/18	6/4	3/1	3/3	12/14	Сплошной и выборочный опрос, групповые дискуссии. Решение практико-ориентированных заданий
3	Тема 3. Стратегические ориентиры: видение, миссия и стратегические цели	17/17	6/4	3/1	3/3	11/13	Групповые дискуссии, презентация докладов, решение тестов
4	Тема 4. Стратегический анализ внешней среды организации	17/17	6/4	3/1	3/3	11/13	Семинар в диалоговой форме, презентация докладов. Решение практико-ориентированных заданий.
5	Тема 5. Стратегический анализ внутренней среды организации	17/17	6/4	3/1	3/3	11/13	Семинар в диалоговой форме, презентация докладов. Решение практико-ориентированных заданий.
6	Тема 6. Подходы к разработке и оценке стратегических альтернатив	17/17	6/4	3/1	3/3	11/13	Семинар в диалоговой форме, презентация докладов. Решение практико-ориентированных заданий.
7	Тема 7. Понятие и виды стратегий организации	19/19	8/6	4/2	4/4	11/13	Семинар в диалоговой форме, презентация докладов. Решение практико-ориентированных заданий.
8	Тема 8. Портфельный анализ	19/19	8/6	4/2	4/4	11/13	Семинар в диалоговой форме, пре-

	лиз диверсифицированной компании						зентация докладов. Решение практико-ориентированных заданий.
9	Тема 9. Реализация стратегии и стратегический контроль	19/19	8/6	4/2	4/4	11/13	Семинар в диалоговой форме, презентация докладов. Решение практико-ориентированных заданий.
10	Тема 10. Управление стратегическими изменениями	19/19	8/6	4/2	4/4	11/13	Семинар в диалоговой форме, презентация докладов. Решение практико-ориентированных заданий.
В целом по дисциплине		180	68/48	34/14	34/34	112/132	Домашнее творческое задание

### 5.3. Содержание семинаров, практических занятий

Наименование темы (раздела дисциплины)	Перечень вопросов для обсуждения на семинарских, практических занятиях, рекомендуемые источники из разделов 8,9	Формы проведения занятий
Тема 1. Сущность и содержание стратегического менеджмента	1. Ключевые вопросы стратегического менеджмента. 2. Роль стратегического менеджмента в управлении современной организацией. 3. Различия стратегического менеджмента и оперативного управления. 4. Преимущества стратегического менеджмента. 5. Недостатки и ограничения стратегического менеджмента. 6. Проблемы стратегического управления в России. 7. Принципы стратегического планирования. <b>Рекомендуемые источники из раздела 8: 1-5.</b> <b>из раздела 9: 1-5.</b>	Семинары в диалоговом режиме, групповые дискуссии, подготовка докладов.
Тема 2. История развития и становления стратегического менеджмента	1. Особенности бюджетирования, долгосрочного планирования, стратегического планирования и стратегического управления. 2. Вклад школы дизайна в стратегическое управление. 3. Вклад школы планирования в стратегическое управление. 4. Вклад школы позиционирования в стратегическое управление.	Дискуссия. Опрос. Доклады в форме презентации. Решение практико-ориентированных заданий.

	<p>5. Вклад школы предпринимательства в стратегическое управление</p> <p>6. Вклад когнитивной школы в стратегическое управление.</p> <p>7. Вклад школы обучения в стратегическое управление</p> <p>8. Вклад школы власти в стратегическое управление.</p> <p>9. Вклад школы внешней среды в стратегическое управление.</p> <p>10. Вклад школы конфигурации в стратегическое управление.</p> <p><b>Рекомендуемые источники</b>  <b>из раздела 8: 1-5.</b>  <b>из раздела 9: 1-5.</b></p>	
Тема 3. Стратегические ориентиры: видение, миссия и стратегические цели	<p>1. Значение стратегических ориентиров в управлении организацией (миссии и видения).</p> <p>2. Реализация SMART-принципа на практике.</p> <p>3. Примеры построения дерева целей.</p> <p>4. Примеры целей в рамках ключевых пространств, предложенных П. Друкером.</p> <p>5. Виды стейкхолдеров и их влияние на организацию.</p> <p>6. Взаимосвязь стратегических ориентиров и корпоративной социальной ответственности.</p> <p><b>Рекомендуемые источники</b>  <b>из раздела 8: 1-5.</b>  <b>из раздела 9: 1-5.</b></p>	Дискуссия. Доклады в форме презентации. Семинар в диалоговом режиме. Решение тестов.
Тема 4. Стратегический анализ внешней среды организации	<p>1. Примеры влияния факторов, входящих в PESTEL-анализ.</p> <p>2. Факторы, влияющие на интенсивность конкуренции в отрасли.</p> <p>3. Виды входных и выходных барьеров на рынок.</p> <p>4. Примеры факторов, входящих в модель пяти сил конкуренции М. Портера.</p> <p>5. Виды ключевых факторов успеха (КФУ) в разных отраслях.</p> <p>6. Выбор стратегических зон хозяйствования (СЗХ).</p> <p><b>Рекомендуемые источники</b>  <b>из раздела 8: 1-5.</b>  <b>из раздела 9: 1-5.</b></p>	Дискуссия. Доклады в форме презентации. Семинар в диалоговом режиме. Решение практико-ориентированных заданий.
Тема 5. Стратегический анализ внутренней среды организации	<p>1. Цели и методы диагностика внутренней среды компании.</p> <p>2. Характеристики основных функциональных срезов внутренней среды.</p> <p>3. Источники стратегических возможностей: ресурсы и компетенции. Уникальность и ценность ресурсов и способностей.</p> <p>4. Управление «Цепочкой создания ценности» М. Портера.</p> <p>5. Природа и источники конкурентного преимущества.</p> <p>6. Достоинства и недостатки SNW-анализа.</p> <p><b>Рекомендуемые источники</b>  <b>из раздела 8: 1-5.</b>  <b>из раздела 9: 1-5.</b></p>	Беседа, работа в малых группах, доклады и презентации.
Тема 6. Подходы к разработке и	<p>1. Значение ситуационного подхода к управлению организацией.</p>	Семинары в диалоговом режиме,

оценке стратегических альтернатив	2. Достоинства и недостатки SWOT-анализа 3. Достоинства и недостатки количественных подходов к разработке и оценке стратегических альтернатив. 4. Достоинства и недостатки экспертных подходов к разработке и оценке стратегических альтернатив. 5. Проблемы информационного обеспечения принятия стратегических решений. 6. Достоинства и недостатки разных видов бенчмаркинга. <b>Рекомендуемые источники</b> <b>из раздела 8: 1-5.</b> <b>из раздела 9: 1-5.</b>	групповые дискуссии, подготовка докладов.
Тема 7. Понятие и виды стратегий организации.	1. Значение стратегии в развитии организации. 2. Концепция «5Ps» Г. Минцберга. 3. Принципы разработки успешных стратегий. 4. Согласование и взаимосвязь стратегий корпоративного уровня со стратегиями уровня бизнес-единиц и функциональными стратегиями. 5. Особенности и условия реализации конкурентных стратегий по М. Портеру. 6. Особенности и условия реализации стратегий по А.Ю. Юданову. 7. Факторы, <b>Рекомендуемые источники</b> <b>из раздела 8: 1-5.</b> <b>из раздела 9: 1-5.</b>	Семинары в диалоговом режиме, групповые дискуссии, подготовка докладов.
Тема 8. Портфельный анализ диверсифицированной компании	1. Цели и основные этапы портфельного анализа. 2. Особенности портфельных стратегий. 3. Особенности матрицы BCG. 4. Особенности модели Томпсона-Стрикленда. 5. Особенности матрицы General Electric/McKinsey. 6. Особенности матрицы направленной политики (SHELL/DPM). 7. Особенности матрицы жизненного цикла Артура Д. Литтла (ADL/LC). <b>Рекомендуемые источники</b> <b>из раздела 8: 1-5.</b> <b>из раздела 9: 1-5.</b>	Семинары в диалоговом режиме, групповые дискуссии, подготовка докладов.
Тема 9. Реализация стратегии и стратегический контроль	1. Необходимые условия успешной реализации стратегии. 2. Трудности в осуществлении стратегического плана и их причины. 3. Основные элементы концепции ССП. 4. Выбор ключевых показателей эффективности. 5. Взаимосвязь стратегических целей из разных проекций (перспектив). 6. Внедрение ССП в практику стратегического менеджмента. 7. Особенности стратегического контроля <b>Рекомендуемые источники</b> <b>из раздела 8: 1-5.</b> <b>из раздела 9: 1-5.</b>	Семинары в диалоговом режиме, групповые дискуссии, подготовка докладов.
Тема 10. Управление стратегическими изменениями.	1. Особенности управления стратегическими изменениями.	Семинары в диалоговом режиме,

скими изменениями	<p>2. Виды стратегических изменений в организации: модель 7S McKinsey.</p> <p>3. Причины и формы сопротивления изменениям.</p> <p>4. Методы преодоления сопротивления по И. Ансоффу, условия их применения.</p> <p>5. Методы преодоления сопротивления Коттера и Шлезенгера, условия их применения.</p> <p>6. Влияние оргкультуры на реализацию стратегии.</p> <p><b>Рекомендуемые источники</b></p> <p><b>из раздела 8: 1-5.</b></p> <p><b>из раздела 9: 1-5.</b></p>	<p>групповые дискуссии, подготовка докладов.</p>
-------------------	--	--

## **6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине**

### **6.1. Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы**

<b>Наименование темы (раздела дисциплины)</b>	<b>Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение</b>	<b>Формы внеаудиторной самостоятельной работы</b>
Тема 1. Сущность и содержание стратегического менеджмента	<p>1. Взаимосвязь стратегического менеджмента и стратегического маркетинга.</p> <p>2. Оценка эффективности стратегического менеджмента.</p> <p>3. Особенности стратегического управления в некоммерческих организациях.</p> <p>4. Управление «по слабым сигналам».</p> <p>5. Управление в условиях стратегических неожиданностей</p>	<p>- работа с конспектом лекции;</p> <p>- работа с электронной библиотечной системой;</p> <p>- информационный поиск в сети Интернет;</p> <p>- подготовка к экзамену</p>
Тема 2. История развития и становления стратегического менеджмента	<p>Основные идеи и вклад в развитие стратегического управления:</p> <p>– К. Эндрюса</p> <p>– И. Ансоффа</p> <p>– М. Портера</p> <p>– Й. Шумпетера</p> <p>– К. Вейка</p> <p>– Г. Минцберга</p> <p>2. Теория организационной эффективности фирмы М. Ханнана и Дж. Фримена/</p>	<p>- работа с конспектом лекции;</p> <p>- работа с электронной библиотечной системой;</p> <p>- информационный поиск в сети Интернет;</p> <p>- подготовка к экзамену</p>
Тема 3. Стратегические ориентиры: видение, миссия и стратегические цели	<p>1. Примеры стратегических целей и их соответствие SMART-принципу.</p> <p>2. Примеры построения дерева целей.</p> <p>3. Примеры целей в рамках ключевых пространств по П. Друкеру.</p> <p>4. Примеры влияния стейкхолдеров на организацию.</p> <p>5. Примеры миссии и видения отечественных и зарубежных компаний.</p>	<p>- работа с конспектом лекции;</p> <p>- работа с электронной библиотечной системой;</p> <p>- информационный поиск в сети Интернет;</p> <p>- подготовка к экзамену</p>

Тема 4. Стратегический анализ внешней среды организации	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Примеры влияния факторов, входящих в PESTEL-анализ.</li> <li>2. Примеры факторов, влияющих на интенсивность конкуренции в отрасли.</li> <li>3. Примеры входных и выходных барьеров на рынок.</li> <li>4. Примеры факторов, входящих в модель пяти сил конкуренции М. Портера.</li> <li>5. Примеры ключевых факторов успеха (КФУ) в разных отраслях.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- работа с конспектом лекции;</li> <li>- работа с электронной библиотечной системой;</li> <li>- информационный поиск в сети Интернет;</li> <li>- подготовка к экзамену</li> </ul>
Тема 5. Стратегический анализ внутренней среды организации	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Анализ сильных и слабых сторон конкретной организации.</li> <li>2. Теория ключевых компетенций К.К. Прахалада и Г. Хэмела.</li> <li>3. Управление «Цепочкой создания ценности» М. Портера на примере конкретной организации.</li> <li>4. Источники конкурентного преимущества конкретной организации.</li> <li>5. Достоинства и недостатки SNW-анализа.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- работа с конспектом лекции;</li> <li>- работа с электронной библиотечной системой;</li> <li>- информационный поиск в сети Интернет;</li> <li>- подготовка к экзамену</li> </ul>
Тема 6. Подходы к разработке и оценке стратегических альтернатив	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Организационные аспекты процесса разработки стратегических альтернатив.</li> <li>2. Сценарное планирование и его особенности.</li> <li>3. Форсайт как технология стратегического планирования.</li> <li>4. Особенности динамического SWOT-анализа.</li> <li>5. Анализ рисков при стратегическом планировании</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- работа с конспектом лекции;</li> <li>- работа с электронной библиотечной системой;</li> <li>- информационный поиск в сети Интернет;</li> <li>- подготовка к экзамену</li> </ul>
Тема 7. Понятие и виды стратегий организации.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Стратегические возможности на разных этапах жизненного цикла отрасли.</li> <li>2. Стратегии на стадии зарождения отрасли.</li> <li>3. Стратегии на стадии зрелости отрасли.</li> <li>4. Стратегии на этапе спада отрасли.</li> <li>5. Оборонительные и наступательные стратегии.</li> <li>6. Стратегические альянсы: цели и риски.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- работа с конспектом лекции;</li> <li>- работа с электронной библиотечной системой;</li> <li>- информационный поиск в сети Интернет;</li> <li>- подготовка к экзамену</li> </ul>
Тема 8. Портфельный анализ диверсифицированной компании	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. PIMS-анализ: возможности и ограничения.</li> <li>2. Поле возможных стратегий Д. Абеля.</li> <li>3. Матрица Хофера-Шенделя.</li> <li>4. Портфельный куб.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- работа с конспектом лекции;</li> <li>- работа с электронной библиотечной системой;</li> <li>- информационный поиск в сети Интернет;</li> <li>- подготовка к экзамену</li> </ul>

	5. Влияние стратегических решений по бизнес-портфелю компании на её стоимость.	
Тема 9. Реализация стратегии и стратегический контроль	1. Особенности стратегического контроллинга. 2. Примеры ключевых показателей эффективности. 3. Концепции TQM и управление эффективностью бизнеса. 4. Инструменты обеспечения единства стратегической и операционной деятельности. 5. Роль ERP-систем в стратегическом управлении.	- работа с конспектом лекции; - работа с электронной библиотечной системой; - информационный поиск в сети Интернет; - подготовка к экзамену
Тема 10. Управление стратегическими изменениями	1. Проблемы мотивации персонала при осуществлении стратегии. 2. Примеры стратегических изменений в организации по модели 7S McKinsey. 3. Примеры сопротивления изменениям в организации. 4. План внедрения стратегического управления в организации 5. Использование на практике формулы перемен Бекхарда и Глейтчера	- работа с конспектом лекции; - работа с электронной библиотечной системой; - информационный поиск в сети Интернет; - подготовка к экзамену

## 6.2. Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю

### Примерный перечень тем домашних творческих работ:

1. Краткая характеристика организации (допускается включение в характеристику дополнительных пунктов по усмотрению студента):
  - сфера деятельности;
  - описание и примеры продукции (товаров, работ, услуг);
  - товарные знаки («СПАРК»: *Деятельность компании → Интеллектуальная собственность → Товарные знаки*);
  - совладельцы («СПАРК»: *таблица с долями*);
  - структура собственности («СПАРК»: *Структура компании → Структура собственности → показать на диаграмме*);
  - миссия и корпоративные ценности (*если нет, сформулировать миссию самим*).
2. Составить перечень проблем, с которыми столкнулась организация в 90-е годы XX века.
3. Перечислить стратегические мероприятия, которые были задуманы/ реализованы менеджментом компании, чтобы адаптироваться к рыночным условиям.
4. Основные достижения (награды) организации после 1991 года (если компания существует до сих пор).
5. Причины ухода компании с рынка (если компания была ликвидирована).

## 7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

Перечень компетенций, формируемых в процессе освоения дисциплины с указанием индикаторов дисциплины, содержится в разделе 2. «Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (компетенций) с указанием индикаторов их достижения, соответствующих с планируемыми результатами обучения по дисциплине».

Студенты, обучающиеся по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» образовательной программы «Управление бизнесом» (Менеджмент и управление бизнесом, Управление проектами), «Финансовый менеджмент» в процессе обучения должны освоить следующие компетенции:

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Типовые контрольные задания
<b>ПКН-8</b>	Владение методами стратегического и маркетингового анализа организаций (рынков, продуктов), разработки и осуществления стратегии организации с учетом запросов и заинтересованных сторон.	1. Использует знания в области теории и практики стратегического менеджмента с использованием аналитического инструментария.	<p>Тестовые вопросы:</p> <p>Переход от стратегического планирования к стратегическому управлению был обусловлен:</p> <p>а) мировым энергетическим кризисом 1970-х годов</p> <p>б) увеличением подвижности внешней среды</p> <p>в) снижением неопределенности внешней среды</p> <p>г) появлением транснациональных корпораций</p> <p>д) развитием информационных технологий</p> <p>Степень влияния потребителей на компанию будет высокой, если ...</p> <p>Отметьте основные элементы Сбалансированной системы показателей:</p> <p>а) сроки выполнения;</p> <p>б) стратегические цели;</p> <p>в) плановые затраты (бюджет);</p> <p>г) показатели;</p> <p>д) исполнители;</p> <p>е) целевые значения.</p> <p>Классификация А.Ю. Юданова предусматривает следующие типы инновационного поведения ...</p> <p>Конкурентные преимущества низкого порядка характеризуются:</p> <p>а) основаны на инновациях;</p> <p>б) могут быть сохранены компанией на многие годы;</p> <p>в) носят краткосрочный характер;</p> <p>г) связаны с возможностью использовать дешевые ресурсы;</p> <p>д) имеют низкую ценность для потребителя.</p> <p>Квадрат «Дойные коровы» в матрице БКГ характеризуется ...</p>



			<p>Ситуационная задача.</p> <p>1. Перечислите ключевые факторы успеха на российском кинотеатральном рынке. Какой из факторов успеха, по вашему мнению, является наиболее значимым в данной отрасли?</p> <p>2. Проведите анализ макроокружения компании «КАРО» на российском рынке. Какой из факторов макроокружения, по вашему мнению, оказывает наибольшее влияние на компанию?</p> <p>3. Проведите анализ микроокружения компании «КАРО» на российском рынке. Какой из факторов микроокружения, по вашему мнению, оказывает наибольшее влияние на компанию?</p>
	2. Владеет методами принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организации.		<p>Темы для обсуждения:</p> <p>Основные идеи и вклад в развитие стратегического управления:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– К. Эндрюса</li> <li>– И. Ансоффа</li> <li>– М. Портера</li> <li>– Й. Шумпетера</li> <li>– К. Вейка</li> <li>– Г. Минцберга</li> </ul> <p>Теория организационной эффективности фирмы М. Ханнана и Дж. Фримена/ Ситуационная задача.</p> <p>1. На основе данных табл. 1 определите тренды развития отрасли и сделайте прогноз развития рынка туристических услуг России.</p> <p>2. На основе данных табл. 2 построить карту стратегических групп конкурентов – туроператоров. Обосновать выбор параметров для построения карты и сделать выводы по результатам группировки.</p> <p>3. Каким образом вы бы сегментировали туристический рынок г. Москва?</p> <p>4. Проведите PEST-анализ внешней среды компании Coral Travel. Какой из факторов макроокружения, по Вашему мнению, оказывает наибольшее влияние на компанию?</p> <p>5. Перечислите основные риски в туристическом бизнесе и способы их снижения.</p> <p>6. Проведите оценку ресурсов и способностей компании Coral Travel методом VRIO-анализа. Выявите устойчивые конкурентные преимущества компании.</p>

		3. Проводит стратегический анализ макро- и микросреды организации, владеет навыками оценки ее конкурентоспособности и формирования компетенций и не копируемых конкурентных преимуществ компании.	<p>Темы для обсуждений:</p> <p>Примеры стратегических целей и их соответствие SMART-принципу. Примеры построения дерева целей. Примеры целей в рамках ключевых пространств по П. Друкеру. Примеры влияния стейкхолдеров на организацию.</p> <p>Примеры миссии и видения отечественных и зарубежных компаний.</p> <p>Ситуационная задача.</p> <p>Провести PESTE-анализ одной из предложенных сфер деятельности:</p> <p>фитнес-индустрия;</p> <p>туристический бизнес;</p> <p>гостиничный бизнес;</p> <p>ресторанный бизнес и сфера общественного питания;</p> <p>кинотеатральный бизнес;</p> <p>каршеринг;</p> <p>банковская деятельность;</p> <p>розничная торговля лекарственными препаратами (аптечный бизнес);</p> <p>розничная торговля бытовой техникой и электроникой.</p>
<b>ПКН-11</b>	Способность анализировать рыночные и специфические риски при решении задач управления организацией	1. Использует знания инструментария риск-менеджмента для выявления факторов риска внешней и внутренней среды организации и обоснования измерения риска.	<p>Темы для обсуждений:</p> <p>Примеры влияния факторов, входящих в PESTEL-анализ.</p> <p>Примеры факторов, влияющих на интенсивность конкуренции в отрасли.</p> <p>Примеры входных и выходных барьеров на рынок.</p> <p>Примеры факторов, входящих в модель пяти сил конкуренции М. Портера. Примеры ключевых факторов успеха (КФУ) в разных отраслях.</p>
		2. Проводит идентификацию рисков по функциям и направлениям деятельности организации.	<p>Ситуационная задача.</p> <p>См. кейс «Нечестная конкуренция» после таблицы.</p> <p>1. Кто, по вашему мнению, инициировал кампанию по дискредитации продукции британской фирмы? 2. Разработайте стратегию выхода фирмы из кризиса. 3. Какие тактические действия необходимо осуществить для реализации предложенной стратегии?</p>

**Примерный перечень вопросов для подготовки к экзамену:**

1. Понятие и сущность стратегии, её роль в управлении социально-экономическими системами.
2. Стратегический менеджмент как функция управления. Достоинства и недостатки стратегического менеджмента.
3. Основные проблемы стратегического управления в России.
4. Понятие, природа и источники конкурентного преимущества.
5. Философия, видение, миссия и ценности коммерческой организации.
6. Виды целей и их приоритетность. SMART – принцип.
7. Взаимосвязь стратегических целей и особенности построения «дерева целей». Ключевые пространства по П.Друкеру.
8. Понятие стратегической бизнес единицы. Пирамида стратегий, её модификации для многопрофильной и монопрофильной организации.
9. Стратегии отдельного бизнеса. Стратегии корпоративного

Типология стратегий (рост, стабилизация, сокращение). Типовые (эталонные) стратегии.

11. Конкурентные стратегии: виды и особенности конкурентных стратегий (классические стратегии М.Портера).
12. Ресурсная концепция стратегического менеджмента.
13. Корневые (ключевые) и отличительные компетенции, их взаимосвязь. Роль компетенций в процессе формирования и реализации стратегии.
14. Стратегический анализ макросреды и окружения (PESTEL-анализ).
15. Конкурентные силы. Модель пяти сил Портера.
16. Оценка привлекательности отрасли и рынка. Матрица конкурентного профиля рынка.
17. Анализ стратегических групп.
18. Диагностика компании: цели, принципы и методы.
19. Факторы конкурентоспособности: эффект масштаба, эффект размаха, эффект обучения.
20. Критические (ключевые) факторы успеха.
21. Цепочки и сети ценностей: ценности, создаваемые компанией и ее партнерами. Модель Портера: анализ издержек и ценности.
22. Сильные и слабые стороны компании. SNW-анализ.
23. Понятие бенчмаркинга. Виды стандартов, их достоинства и недостатки. Этапы проведения бенчмаркинга.
24. Проблема разрыва между заявленной стратегией и результатами. GAP-анализ.
25. SWOT-анализ: методика проведения, достоинства и недостатки.
26. Суть и метод портфельного анализа. Выбор критериев.
27. Методика применения и особенности матрицы БКГ, матрицы GE/McKinsey, матрицы ADL/LC.

28. Матрица Ансоффа и модель Томпсона-Стрикленда: методика построения и направления использования.
29. Организация реализации стратегии: основные этапы реализации стратегии и объекты стратегических изменений.
30. Концепции сбалансированных показателей (Balanced Scorecard) и ключевых показателей эффективности. Стратегические карты.
31. Стратегические изменения. Модель 7S McKinsey.
32. Управление в условиях стратегических изменений: индивидуальное и групповое сопротивление изменениям. Источники и сила сопротивления, управление сопротивлением.

### **7.3. Соответствующие приказы, распоряжения о контроле уровня освоения дисциплин и сформированности компетенций студентов**

Приказ от 23.03.2017 №0557/о «Об утверждении Положения о проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по программам бакалавриата и магистратуры в Финансовом университете» и приказы филиалов по данному вопросу.

## **8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины**

### **Нормативные акты**

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020).
2. Гражданский кодекс Российской Федерации. Принят Государственной Думой 21 октября 1994 года (с изм. и доп., вступ. в силу с 26.10.2021).

Рекомендуемая литература:

### **Основная**

### **Основная**

1. Зуб, А. Т. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 375 с. — URL: <https://ez.el.fa.ru:2428/bcode/450032>
2. Литвак, Б. Г. Стратегический менеджмент : учебник для бакалавров / Б. Г. Литвак. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 507 с. — URL: <https://ez.el.fa.ru:2428/bcode/425854>

### **Дополнительная**

3. Родионова В.Н. Стратегический менеджмент : учеб. пособие / В.Н. Родионова. — 3-е изд., испр. и перераб. — Москва : РИОР : ИНФРА-М, 2017. — 106 с. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/774157>
4. Голубков, Е. П. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / Е. П. Голубков. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 290 с. — URL: <https://ez.el.fa.ru:2428/bcode/450496>

5. Малюк, В. И. Стратегический менеджмент. Организация стратегического развития : учебник и практикум для вузов / В. И. Малюк. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 361 с. — URL: <https://ez.el.fa.ru:2428/bcode/450662>

## **9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины**

1. Официальный сайт компании «Консультант Плюс» – [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru)
2. Официальный сайт компании «НПП Гарант-Сервис» – [www.garant.ru](http://www.garant.ru)
3. Научная электронная библиотека eLibrary.ru <http://elibrary.ru>
4. Официальный сайт Финансового университета при Правительстве Российской Федерации <http://www.fa.ru>.
5. Электронно-библиотечные системы <https://org.fa.ru/app/ebs/list>.

## **10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины**

Наименование методических материалов для обучающихся	Год утверждения	Местонахождение материала (ссылка на ИОП, информационный стенд кафедры/филиала, др.)
Методические указания к лекциям	2021	<a href="http://www.fa.ru/fil/ufa/about/ums/Pages/info.aspx">http://www.fa.ru/fil/ufa/about/ums/Pages/info.aspx</a>
Методические указания к практическим занятиям	2021	<a href="http://www.fa.ru/fil/ufa/about/ums/Pages/info.aspx">http://www.fa.ru/fil/ufa/about/ums/Pages/info.aspx</a>
Методические указания самостоятельной работе	2021	<a href="http://www.fa.ru/fil/ufa/about/ums/Pages/info.aspx">http://www.fa.ru/fil/ufa/about/ums/Pages/info.aspx</a>
Методические указания по формам текущего контроля успеваемости	2021	<a href="http://www.fa.ru/fil/ufa/about/ums/Pages/info.aspx">http://www.fa.ru/fil/ufa/about/ums/Pages/info.aspx</a>

## **11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем**

### **11.1. Комплект лицензионного программного обеспечения:**

Продукты компании Microsoft, включая ОС Windows и Office.

### **11.2. Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы**

Электронное периодическое издание Справочная Правовая Система Консультант Бюджетные организации: версия Проф.

### **11.3 Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации**

Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации – не используются.

**12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине**

Учебная аудитория для проведения всех видов учебных занятий, предусмотренных программой бакалавриата, оснащенная оборудованием и техническими средствами обучения.