

НЕГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГУМАНИТАРНЫЙ
УНИВЕРСИТЕТ ПРОФСОЮЗОВ»

Кафедра Экономики и управления

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Основная профессиональная образовательная программа
высшего образования программы бакалавриата
по направлению подготовки

38.03.02 «Менеджмент»

Профиль подготовки
«Менеджмент организаций социально-культурной сферы»

Квалификация:
Бакалавр

Согласовано:
Руководитель ОПОП по
направлению
38.03.02 – «Менеджмент»
Профиль «Менеджмент
организаций социально-культурной
сферы»
доцент _____ Н.В.Маслова

Рассмотрена и утверждена на заседании
кафедры
« 19 » мая 2022 г., протокол № 10

Зав. кафедрой _____ Е.Г.Хольнова

Рекомендована решением
Методического совета

«25» июня 2022 г., протокол №6

Секретарь МС _____ К.В. Газина

Автор-разработчик:
доцент _____ Н.В.Маслова

Санкт-Петербург

СТРУКТУРА

1. Цель и задачи освоения дисциплины
2. Место дисциплины в структуре ОПОП
3. Требования к результатам освоения дисциплины
4. Тематический план изучения дисциплины
5. Тематическое содержание дисциплины
6. План практических (семинарских) занятий
7. Образовательные технологии
8. План самостоятельной работы студентов
9. Контроль знаний по дисциплине
10. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины
11. Материально-техническое обеспечение дисциплины

Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов

1. Методические рекомендации по организации самостоятельной работы студентов
2. Методические рекомендации по подготовке к практическим (семинарским) занятиям

Оценочные и методические материалы

1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы
2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций, шкал оценивания
3. Типовые контрольные задания и методические материалы, процедуры оценивания знаний, умений и навыков

Глоссарий

Методические рекомендации для преподавателя по дисциплине

1. Цели и задачи освоения дисциплины

Целью освоения дисциплины «Стратегический менеджмент» является формирование у студентов стратегического мышления и глубокого уровня всестороннего понимания природы и сущности стратегических решений как основы устойчивого развития предприятия.

Задачи освоения дисциплины:

- закрепление понимания стратегии как условия устойчивого развития конкурентоспособности фирмы в условиях неопределенности и высокого динамизма внешней среды;
- формирование концептуального видения, позволяющего объединить ранее изученные проблемы управления предприятием;
- выработка и закрепление навыков применения методик стратегического анализа;
- выявление отраслевой специфики стратегического менеджмента;
- формирование умения исследовать и давать аргументированную оценку стратегическим проблемам функционирования организации;
- глубокое осмысление сути стратегического поведения отдельных фирм в различных условиях.

2. Место учебной дисциплины в структуре ОПОП

Междисциплинарные связи с обеспечиваемыми (последующими) дисциплинами

№ п/п	Наименование обеспечиваемых (последующих) дисциплин	Разделы дисциплины			
		1	2	3	4
1.	Экономическая теория	+	+	+	+
2.	Теория менеджмента	+	+	+	+
3.	Организация предпринимательской деятельности в СКС	+	+	+	+
4.	Экономика организаций	+	+	+	+
5.	Управленческие решения	+	+	+	+
6.	Финансовый менеджмент	+	+	+	+
7.	Инвестиционная и инновационная деятельность организации	+	+	+	+
8.	Социально-экономическое прогнозирование	+	+	+	+
9.	Оценка бизнеса		+	+	+
10.	Основы антикризисного менеджмента в организациях			+	
11.	Управление проектными рисками в СКС		+	+	+
12.	Управление человеческими ресурсами		+	+	+

3. Требования к результатам освоения дисциплины

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций с установленными к ним индикаторами:

Компетенции и индикаторы их достижения

Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции
ПК-2. Владеет навыками стратегического анализа, разработки и осуществления экономической стратегии организации, направленной на обеспечение ее конкурентоспособности;	ПК-2.1.1 <i>Знать по разделу «Методология стратегического менеджмента»:</i> теоретико-методологические, методические и организационные аспекты стратегического менеджмента; систему основных категорий и принципов стратегического менеджмента; элементы и основные этапы процесса стратегического менеджмента. ПК-2.1.2. <i>Знать по разделу «Методика анализа в стратегическом менеджменте»</i> содержание и методы анализа отрасли и конкурентной ситуации; методику и критерии выбора направления развития компании;

содержание и методы анализа ресурсов и конкурентных возможностей компании.

ПК – 2.1.3. *Знать по разделу «Разновидности стратегий»* специфику базовых стратегий конкуренции взаимосвязи между стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений; особенности стратегий конкуренции в условиях глобализации; ключевые факторы успеха стратегий Internet-экономики; особенности разработки стратегии с учетом специфики отрасли; возможности создания ключевых компетенций и конкурентных возможностей; необходимость и содержание разработки стратегии диверсифицированных компаний.

ПК-2.1.4. *Знать по разделу «Условия эффективной реализации стратегии»* принципы управления организацией для успешной реализации стратегии.

ПК-2.2.1. *Уметь по разделу «Методология стратегического менеджмента»:* находить, анализировать и оценивать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний; выбирать способы и методы исследования соответствующие поставленной задаче.

ПК – 2.2.2. *Уметь по разделу «Методика анализа в стратегическом менеджменте»* использовать современные методы стратегического анализа; оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование организаций и органов государственного и муниципального управления, выявлять и анализировать рыночные и специфические риски, а также анализировать поведение потребителей экономических благ и формирование спроса на основе знания экономических основ поведения организаций, структур рынков и конкурентной среды отрасли; оценивать экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности, выявлять новые рыночные возможности и формировать новые бизнес-модели.

ПК – 2.2.3. *Уметь по разделу «Разновидности стратегий»* анализировать, разрабатывать и осуществлять стратегии организации, направленных на обеспечение конкурентоспособности.

ПК – 2.2.4. *Уметь по разделу «Условия эффективной реализации стратегии»* планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия, проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций.

	<p>ПК-2.2.1. <i>Уметь по разделу «Методология стратегического менеджмента»:</i> находить, анализировать и оценивать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний; выбирать способы и методы исследования соответствующие поставленной задаче.</p> <p>ПК – 2.2.2. <i>Уметь по разделу «Методика анализа в стратегическом менеджменте»</i> использовать современные методы стратегического анализа; оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование организаций и органов государственного и муниципального управления, выявлять и анализировать рыночные и специфические риски, а также анализировать поведение потребителей экономических благ и формирование спроса на основе знания экономических основ поведения организаций, структур рынков и конкурентной среды отрасли; оценивать экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности, выявлять новые рыночные возможности и формировать новые бизнес-модели.</p> <p>ПК – 2.2.3. <i>Уметь по разделу «Разновидности стратегий»</i> анализировать, разрабатывать и осуществлять стратегии организации, направленных на обеспечение конкурентоспособности.</p> <p>ПК – 2.2.4. <i>Уметь по разделу «Условия эффективной реализации стратегии»</i> планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия, проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций.</p> <p>ПК – 2.3. <i>Владеть</i> специальной терминологией; навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности; навыками анализа рыночных и специфических рисков, а также анализа поведения потребителей экономических благ и формирования спроса на основе знания экономических основ поведения организаций, структур рынков и конкурентной среды отрасли; навыками обоснования эффективности стратегии развития организации для обеспечения конкурентоспособности; навыками подготовки сбалансированных управленческих решений.</p>
--	--

Знания, умения и навыки характеризуют этапы формирования компетенций и обеспечивают достижение планируемых результатов освоения образовательной программы.

4. Тематический план изучения дисциплины

См. приложение

5. Содержание разделов и тем дисциплины

РАЗДЕЛ 1. МЕТОДОЛОГИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Тема 1. Теоретические основы стратегического менеджмента

Сущность и задачи стратегического менеджмента. Этапы развития стратегического подхода. Основные определения стратегического менеджмента. Стратегия организации.

Сравнение оперативного и стратегического менеджмента: отличия по миссии, объекту концентрации внимания, учету фактора времени, основе построения системы, подходу к управлению персоналом, критериям эффективности.

Понятие конкурентных преимуществ. Формы проявления конкурентных преимуществ. Стратегии создания конкурентных преимуществ.

Особенности стратегического управления. Проявления нестратегичности управления компанией. Стратегический менеджмент как непрерывный процесс.

Тема 2. Процесс стратегического менеджмента

Признаки хорошего менеджмента. Пять задач стратегического менеджмента: формирование стратегического видения и миссии компании; постановка целей; разработка стратегии; реализация стратегии; оценка результатов и корректировка задач.

Формирование стратегического видения будущего компании. Значение стратегического видения. Стратегическое видение и миссия.

Постановка целей. Финансовые и стратегические цели.

Разработка стратегии. Составляющие стратегии компании: плановые конкурентные инициативы; реакция на изменение внешней среды; изменение географии рынков; слияние или приобретение компаний для укрепления положения в отрасли; создание стратегических союзов и партнерств; реализация новых возможностей, защита от угроз; деятельность ключевых подразделений: НИОКР, производство, сбыт и маркетинг, финансы и т.д.; укрепление ресурсной базы и конкурентных возможностей; диверсификация доходной базы и освоение новых направлений бизнеса. Стратегия и творческий подход. Причины изменения стратегии.

Воплощение и реализация стратегии. Управление реализацией стратегии. Воплощение и реализация стратегии как самая сложная и длительная задача в стратегическом менеджменте.

Оценка деятельности, отслеживание среды, внесение корректировок. Главная задача стратегического контроля. Основные элементы стратегического контроля: установление тех показателей, по которым будет проводиться оценка реализации стратегии; создание системы измерения и отслеживания состояния параметров контроля; сравнение реального состояния параметров контроля с их желаемым состоянием; принятие решений по корректировке поведения организации.

Тема 3. Выбор направления развития компании

Формирование видения и выбора направления развития как первый шаг разработки эффективной стратегии. Три компонента стратегического видения: миссия компании; долгосрочный курс; четкая формулировка стратегического видения.

Миссия как исходный пункт формирования стратегического видения. Обязательные элементы в формулировке миссии: потребности покупателя; группы покупателей; действия, технология и знания. Особенности формулировки миссии. Общее и детальное определение миссии. Формулировка миссий функциональных подразделений.

От миссии к стратегическому видению. Ключевые параметры, которые необходимо оценить для выбора направления развития компании: изменения в сегменте рынка; изменение потребностей покупателей; изменение потребительских сегментов; новые географические или товарные рынки, на которые надо выйти; имидж компании через пять лет; будущее компании. Творческий подход к формированию стратегического видения. Моменты стратегических перемен. Изложение стратегического видения. Преодоление сопротивлению новому видению. Преимущества четко изложенного стратегического видения.

Постановка целей. Значение и взаимосвязь стратегических и финансовых целей. Направления установления целей. Требования, предъявляемые к формулировке целей. Приоритетность в системе целей. Стратегические цели и стратегическое намерение. Амбициозность поставленных целей. Сочетание долгосрочных и краткосрочных целей. Постановка целей на всех уровнях организации.

Тема 4. Разработка стратегии

Стратегия как способ реализации стратегического видения и средство достижения стратегических целей компании. Пирамида разработки стратегии: корпоративная стратегия; бизнес-стратегия; функциональная стратегия; операционная стратегия.

Важнейшие направления *корпоративной стратегии*: освоение и укрепление позиций в новых отраслях; повышение производительности всех подразделений; превращение элементов межфирменного соответствия в конкурентное преимущество; установка инвестиционных приоритетов и перераспределение ресурсов в пользу самых перспективных подразделений.

Элементы *бизнес-стратегии*: реакция на изменения в отрасли и экономике в целом, в юридической, политической и иных значимых сферах; разработка конкурентной стратегии и рыночной политики, обеспечивающих устойчивое преимущество на рынке; накопление необходимых знаний и средств производства; координация стратегических инициатив функциональных подразделений; решение конкретных стратегических проблем компании.

Функциональная стратегия как план управления функциональной единицей в рамках одного подразделения. Виды функциональных стратегий: стратегия НИОКР и инжиниринга; стратегия управления цепочкой поставок; производственная стратегия; маркетинговая стратегия; кадровая стратегия; финансовая стратегия и др.

Операционная стратегия как основание пирамиды выработки корпоративной стратегии. Принципы управления звеньями организационной структуры (заводами, отделами продаж, центрами распространения) и решение стратегически важных оперативных задач (закупка, управление запасами, ремонт, транспортировка, реклама) – содержание операционной стратегии.

Факторы, влияющие на стратегию компании. Факторы внешней среды: экономические, социальные, политические и юридические факторы; условия конкуренции и общая привлекательности отрасли; возможности и угрозы. Факторы внутренней среды: сильные и слабые стороны компании, компетенции и конкурентные возможности; принципы бизнеса, этика и личные амбиции высшего руководства; корпоративные ценности и культура компании. Основные критерии успешной стратегии.

РАЗДЕЛ 2. МЕТОДИКА АНАЛИЗА В СТРАТЕГИЧЕСКОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ

Тема 5. Анализ отрасли и конкурентной ситуации

Понятие внешней среды. Создание оптимальной стратегии и оценка ее инвестиционной привлекательности – ключевая цель анализа общей ситуации и конкурентных условий отрасли. Содержание и методы анализа отрасли и конкурентной ситуации. Основные параметры анализа отрасли и конкурентной ситуации: основные экономические характеристики отрасли; формы и интенсивность конкуренции; причины изменений в структуре конкуренции и внешней среде; самые сильные и слабые конкуренты; вероятные последующие действия конкурентов; ключевые факторы успеха в конкурентной борьбе; общая привлекательность отрасли и перспективы достижения прибыльности выше среднеотраслевой.

Основные экономические характеристики отрасли. Размер рынка. Масштаб конкуренции. Темпы роста рынка и этап его жизненного цикла. Количество конкурентов и их относительные размеры. Количество покупателей, в том числе промышленных, и их относительные размеры. Степень интеграции основных конкурентов и ее направленность по технологической цепочке. Каналы распространения продукции. Скорость технологических изменений в производстве и темпы разработки инновационных товаров. Степень дифференциации товаров компаний-конкурентов. Возможность экономии на масштабе в закупках, производстве, транспортировке, маркетинге и рекламе. Компактность размещения основных компаний в определенных регионах. Наличие эффекта обучаемости. Степень загрузки производственных мощностей как главное условие снижения издержек производства. Требуемый размер капиталовложений, условия входа в отрасль и выхода из нее. Отраслевой показатель прибыльности.

Формы и интенсивность конкуренции. Пять факторов конкуренции. Конкуренция между продавцами. Факторы, усиливающие интенсивность конкурентной борьбы. Проникновение на рынок новых конкурентов. Входные барьеры. Ожидаемая реакция действующих компаний на появление на рынке нового соперника. Факторы, усиливающие угрозу появления новых конкурентов. Влияние товаров-заменителей на конкуренцию в отрасли. Очевидные показатели силы товаров-заменителей. Конкурентное давление со стороны компаний-поставщиков. Методы конкурентного давления со стороны поставщиков. Конкурентное давление со стороны компаний-потребителей. Методы конкурентного давления со стороны компаний-потребителей. Стратегическое значение пятифакторной модели конкуренции.

Причины изменений в структуре конкуренции и внешней среде. Внешние движущие силы: развитие Internet и электронной коммерции; растущая глобализация отрасли; изменение долгосрочных экономических тенденций отрасли; изменения в составе потребителей, появление новых способов использования товаров; внедрение новых товаров; развитие технологий; маркетинговые инновации; выход с рынка крупных компаний; распространение прогрессивных ноу-хау; изменение в издержках и прибыли; рост (снижение) спроса на персонализированные либо стандартные товары; изменения в законодательстве и государственно политике; изменение общественных ценностей и образа жизни; снижение неопределенности и риска для бизнеса. Определение степени влияния движущих сил на отрасль. Мониторинг среды.

Самые сильные и слабые конкуренты. Оценка конкурентных позиций с помощью карты стратегических групп. Стратегическая группа. Последовательность действий при составлении карты стратегических групп.

Вероятные последующие действия конкурентов. Основные способы получения информации: наблюдение за ситуацией на рынке; анализ высказываний менеджеров конкурирующих компаний; изучение ежегодных финансовых отчетов, отчетов независимых аналитиков, статей в отраслевых изданиях, пресс-релизов, информации на интернет-сайтах; посещение экспозиций конкурентов на выставках; беседы с клиентами конкурентов, их поставщиками, бывшими работниками и т.д.

Ключевые факторы успеха в конкурентной борьбе. Ключевые факторы успеха как элементы, обеспечивающие успех организации: удачная стратегия; свойства товаров; ресурсы и возможности; профессиональный опыт, производительность и др.

Общая привлекательность отрасли. Факторы привлекательности отрасли: потенциал роста отрасли; перспективы окупаемости инвестиций при существующих условиях конкуренции; перспективы изменения конкуренции в будущем; влияние усиления основных движущих сил и изменений во внешней среде на прибыльность отрасли; конкурентная позиция компании и ее возможное изменение; степень риска и неопределенности в будущем развитии отрасли, серьезность проблем, стоящих перед отраслью в целом; влияние продолжения деятельности в данной отрасли на положение компании в других отраслях, где у нее есть деловые интересы.

Тема 6. Анализ стратегического потенциала организации

Компоненты внутреннего анализа ресурсов организации: ресурсы и организация корпорации; рынки и сбыт; финансирование; производство, операции и технические аспекты; персонал. Стратегическая значимость ключевых элементов организации. Схема внутреннего анализа: цели (задачи); структура организации; финансовые ресурсы; трудовые ресурсы; производственная деятельность; сбыт; исследования и разработки; системы и процедуры.

Этапы процесса оценки преимуществ и недостатков. Использование ресурсов. Результативность использования ресурсов: прибыльность, оборотный капитал; производительность труда; материалоемкость, загрузка производственных мощностей. Эффективность использования ресурсов: использование капитала, использование трудовых ресурсов, использование финансовых систем, использование возможностей маркетинга.

Тема 7. Анализ ресурсов и конкурентных возможностей компании

Основные параметры анализа ресурсов: эффективность действующей стратегии; сильные и слабые стороны компании, возможности и угрозы; конкурентоспособность компании по ценам и издержкам; конкурентная устойчивость компании; стратегические проблемы компании. Основные инструменты анализа ресурсов: SWOT-анализ; анализ цепочек ценности; стратегический анализ издержек; комплексная оценка конкурентоспособности компании.

Анализ эффективности действующей стратегии. Оценка с качественной стороны: оценка основных направлений конкурентной борьбы компании; оценка географии деятельности; оценка размера и состава клиентской базы; оценка периодически предпринимаемых конкурентных действий. Количественные показатели стратегии: рост объема продаж компании по сравнению с ростом объема продаж в среднем по отрасли; привлечение новых потребителей; изменение прибыли компании и ее сравнение с прибылью конкурентов; изменение финансового состояния компании и др.

SWOT-анализ. Построение матрицы SWOT-анализа. Ранжирование сильных и слабых сторонах компании, возможностей и угроз. Описание состояния компании на основе SWOT-анализа. Выявление компетенций.

Оценка конкурентоспособности компании по ценам и издержкам. Причины разницы в расходах предприятий. Задача стратегического анализа издержек. Цепочка ценности компании. Построение внутренних цепочек ценности организации и фирм-конкурентов. Построение отраслевых цепочек ценности. Сравнение издержек фирм-конкурентов по основным видам деятельности. Разработка мер по повышению конкурентоспособности организации. Значимость анализа цепочек ценности.

Оценка устойчивости конкурентной позиции компании. Оценка конкурентной силы. *Анализ стратегических проблем компании.* Значение выявления стратегических проблем компании.

Тема 8. Анализ групп влияния

Определение групп влияния. Стейкхолдеры и стратегический менеджмент. Первичные и вторичные группы стейкхолдеров. Влияние стейкхолдеров.

Типичные интересы основных групп влияния (акционеров, инвесторов, топ-менеджеров, работников, покупателей, дилеров, поставщиков, финансистов корпорации, государственной и муниципальной власти и др.).

Управление стейкхолдерами. Стейкхолдер-менеджмент. Установление приоритетов относительно различных групп. Выбор стратегии, соответствующей приоритетам по различным группам влияния. Методы взаимодействия с внешними стейкхолдерами: установление партнерских отношений; попытки защиты организации от неопределенности окружающей среды. Особенности управления традиционными стейкхолдерами.

РАЗДЕЛ 3. РАЗНОВИДНОСТИ СТРАТЕГИЙ

Тема 9. Общие стратегии

Стратегии конкуренции. Цель конкурентной стратегии. Критерии классификации стратегий конкуренции. Пять базовых стратегий конкуренции: стратегия лидерства по издержкам; стратегия широкой дифференциации; стратегия оптимальных издержек; сфокусированная (нишевая) стратегия на базе низких издержек; сфокусированная (нишевая) стратегия на базе дифференциации.

Стратегии внешнего роста. Специфика стратегий внешнего роста. Основные стратегии внешнего роста: стратегия концентрической диверсификации; стратегия конгломератной диверсификации; стратегия горизонтальной интеграции; стратегия вертикальной интеграции; стратегия аутсорсинга. Преимущества и недостатки стратегий внешнего роста.

Стратегии наступления и обороны. Типы наступательных стратегий: достичь и превзойти конкурента; использовать слабые стороны конкурента; одновременно наступать на нескольких фронтах; захватывать незанятые пространства; партизанская война; упреждающие удары. Выбор объекта атаки. Оборонительные стратегии для

защиты конкурентного преимущества. Типы оборонительных стратегий: перекрытие возможных путей атаки; демонстрация способности к ответным действиям.

Тема 10. Стратегии в условиях глобализации конкурентной борьбы

Основные причины выхода на внешние рынки. Стратегии вхождения на внешние рынки: стратегия экспорта; стратегия лицензирования; стратегия франчайзинга; мультинациональная стратегия; глобальная стратегия; заключение стратегического союза.

Способы достижения преимущества в международной конкуренции. Использование преимуществ регионального размещения. Перенос конкурентных возможностей за рубеж. Координация деятельности за рубежом.

Конкуренция на рынках развивающихся стран. Стратегии конкуренции местных компаний на новых рынках.

Тема 11. Влияние электронной коммерции на бизнес

Internet-технологии и структура рынка. Предложение в Internet-экономике. Влияние электронной коммерции на разработку стратегии.

Бизнес-модели и стратегии в электронной коммерции. Бизнес-модели и стратегии для поставщиков коммуникационного оборудования. Бизнес-модели и стратегии для поставщиков коммуникационных услуг. Бизнес-модели и стратегии для производителей компьютерной техники. Бизнес-модели и стратегии для разработчиков программного обеспечения электронной коммерции. Бизнес-модели и стратегии для электронных розничных торговцев. Комбинированные стратегии как альтернатива чисто традиционным и электронным. Бизнес-модели и стратегии для поставщиков услуг электронной коммерции. Бизнес-модели и стратегии для медийных компаний и контент-провайдеров.

Internet-стратегии для традиционного бизнеса. Ключевые факторы успеха в электронной коммерции.

Тема 12. Стратегии с учетом состояния отрасли

Основные виды конкурентных условий отрасли: конкуренция в формирующейся отрасли; конкуренция на подвижном, изменчивом рынке; конкуренция в зрелой отрасли с низкими темпами роста; конкуренция в отрасли, находящейся на этапе застоя или спада; конкуренция в сильно сегментированной отрасли.

Стратегии конкуренции в *формирующихся отраслях*. Понятие и характеристика формирующейся отрасли. Особенности разработки стратегии для работы в формирующейся отрасли. Основные рекомендации для организаций формирующихся отраслей.

Стратегии конкуренции на *динамичных рынках*. Понятие и характеристика динамичной отрасли. Особенности разработки стратегии для работы в динамичной отрасли. Типичные виды стратегий для динамичных отраслей: реагирование на изменения; прогнозирование изменений; управление изменениями. Основные рекомендации для организаций динамичных отраслей.

Стратегии конкуренции в *зрелых отраслях*. Понятие и характеристика зрелой отрасли. Особенности разработки стратегии для работы в зрелой отрасли. Типичные виды стратегий для зрелых отраслей: сокращение количества товарных групп и моделей товаров; оптимизация цепочки ценности и снижение издержек; увеличение объема продаж; приобретение компаний-конкурентов; выход на международные рынки; совершенствование или создание новых конкурентных возможностей. Стратегические риски в зрелых отраслях. Основные рекомендации для организаций зрелых отраслей.

Стратегии конкуренции в *застойных и стагнирующих отраслях*. Понятие и характеристика застойной и стагнирующей отрасли. Особенности разработки стратегии для работы в отрасли, находящейся в состоянии застоя или спада. Типичные виды стратегий для застойных и стагнирующих отраслей: сфокусированная стратегия завоевания самых перспективных сегментов отрасли; отчетливая дифференциация товара за счет улучшения его качества и обновления; завоевание отраслевого лидерства по издержкам. Основные рекомендации для организаций отраслей, находящихся в состоянии застоя или спада.

Стратегии конкуренции в *сегментированных отраслях*. Понятие и характеристика сегментированной отрасли. Особенности разработки стратегии для работы в сегментированной отрасли. Типичные виды стратегий для сегментированных отраслей: создание стандартных подразделений; завоевание лидерства в издержках; торговая специализация; потребительская специализация; географическая специализация. Основные рекомендации для организаций сегментированных отраслей.

Тема 13. Стратегии с учетом состояния организации

Основные положения организаций в отрасли: быстро растущие компании; компании – лидеры отрасли; компании – преследователи; слабые компании.

Стратегии для *быстро растущих компаний*. Компании, заинтересованные в ускоренном росте объемов продаж и прибыли. Основная стратегическая задача быстро растущей компании. Стратегические инициативы быстро растущих организаций. Риски многоуровневых стратегий.

Стратегии для *компаний – лидеров отрасли*. Характеристика компании – лидера отрасли. Основная стратегическая задача компании – лидера отрасли. Типичные виды стратегий для компаний – лидеров отрасли: наступательная стратегия; стратегия активной обороны; стратегия демонстрации силы. Показатели успешности стратегии компании – лидера отрасли.

Стратегии для *компаний – преследователей*. Характеристика компании – преследователя. Основная стратегическая задача компании – преследователя. Типичные виды стратегий для компаний – преследователей: наступательная стратегия; стратегия роста за счет поглощения; стратегия захвата свободной ниши; стратегия специализации; стратегия превосходящего качества; стратегия отличительного имиджа; стратегия добровольного отступления. Показатели успешности стратегии компании – преследователя.

Стратегии для *слабых компаний*. Характеристика слабой компании. Основная стратегическая задача неконкурентоспособной компании. Типичные виды стратегий для слабой компаний: стратегия выхода из кризиса; стратегия ликвидации компании; стратегия последнего тайма. Показатели успешности стратегии слабой компании.

Ключевые принципы разработки успешной стратегии.

Тема 14. Антикризисные стратегии

Понятие и характеристика антикризисной стратегии. Разработка антикризисной стратегии организации. Анализ кризисной ситуации. Анализ причин спада. Выявление признаков спада в компании. Анализ факторов, определяющих выбор антикризисной стратегии.

Стратегическое антикризисное планирование. Формулирование стратегических альтернатив выхода компании из экономического кризиса. Типы антикризисного конкурентного поведения: креативное; приспособленческое; преимущественное. Основные виды антикризисных стратегий: стратегия стабильности; стратегия роста; стратегия сокращения; функциональная стратегия; стратегия выживания. Выбор антикризисной стратегии.

Тема 15. Стратегический менеджмент в некоммерческих организациях

Специфика некоммерческих организаций. Результативность некоммерческих организаций. Финансирование некоммерческих организаций.

Особенности стратегического подхода в некоммерческих организациях. Проблемы разработки стратегий для некоммерческих организаций. Методы разработки стратегических альтернатив некоммерческих организаций: метод анализа затрат – выгод; метод анализа по предельным затратам.

Тема 16. Стратегический анализ диверсифицированной компании

Сущность диверсификации. Необходимость диверсификации. Критерии целесообразности диверсификации: привлекательность отрасли; объем затрат на входение в отрасль; появление дополнительных преимуществ. Время диверсификации.

Виды диверсификации: родственная диверсификация; неродственная диверсификация; комбинированная диверсификация. Преимущества и недостатки

различных видов диверсификации. Выбор между родственными и неродственными отраслями.

Стратегия вхождения в новую отрасль. Приобретение действующей компании. Создание новой компании. Организация совместного предприятия. Стратегии диверсифицированной компании: стратегия расширения; стратегия сужения; корпоративная реструктуризация и выведение их кризиса; мультинациональная диверсификация.

Основные задачи стратегического анализа диверсифицированной компании. Этапы стратегического анализа: анализ реализуемой стратегии; анализ привлекательности отраслей; анализ конкурентоспособности бизнес-единиц; анализ стратегического положения бизнес-единиц.

Анализ реализуемой стратегии по ключевым параметрам: масштабу диверсификации; характеру диверсификации; географии операций; наличию в бизнес-портфеле бизнес-единиц, работающих в формирующихся и динамичных отраслях; наличию в бизнес-портфеле слабых или непривлекательных подразделений; позициям и производительности бизнес-единиц, работающих в ключевых отраслях; проценту капитальных вложений в каждое подразделение в предыдущие годы.

Анализ привлекательности отраслей. Параметры привлекательности отраслей: привлекательность отдельной отрасли; относительная привлекательность отраслей; общая привлекательность всех отраслей.

Анализ конкурентоспособности бизнес-единиц. Последовательность анализа конкурентоспособности бизнес-единиц.

Анализ стратегического положения бизнес-единиц. Анализ стратегического положения бизнес-единиц на основе матрицы Мак-Кинси («привлекательность отрасли – конкурентоспособность подразделения»). Инвестиционные приоритеты организации.

Тема 17. Стратегии бизнес-единиц диверсифицированной компании

Процесс выбора стратегий для бизнес-единиц диверсифицированной компании. Этапы выбора стратегий для бизнес-единиц диверсифицированной компании: анализ стратегического соответствия; анализ ресурсной базы; определение приоритетности бизнес-единиц для размещения ресурсов.

Анализ стратегического соответствия. Изучение бизнес-единиц организации на предмет наличия у них схожих элементов цепочки ценности.

Анализ ресурсной базы. Соответствие состава бизнес-единиц корпорации ее финансовым возможностям. Анализ бизнес-портфеля на основе матрицы Бостонской консалтинговой группы (матрица BCG). Типичные группы бизнес-единиц: «Вопросительные знаки», «Звезды», «Дойные коровы», «Собаки». Рассмотрение бизнес-портфеля как набора центров прибыли («дойных коров») и затратных участков («вопросительных знаков» и «звезд»). Возможные стратегии бизнес-единиц диверсифицированной компании: определение перспективности и принятие решения о финансировании или ликвидации; финансирование для достижения необходимых темпов роста (лидерства); поддержание прибыльности для инвестирования в другие подразделения; «последний тайм» и ликвидация. Нормальный цикл развития бизнес-единиц диверсифицированной компании.

Определение приоритетности бизнес-единиц для размещения ресурсов. Рейтинг подразделений в диверсифицированной компании и выбор финансовых стратегий для каждого из них.

Разработка новых стратегических инициатив. Обобщение результатов предыдущего анализа и составление заключения по таким показателям, как: количество бизнес-единиц в привлекательных отраслях; количество бизнес-единиц в зрелых и застойных отраслях, снижение показателей которых может негативно сказаться на общей производительности организации; зависимость бизнес-единиц от факторов сезонности и цикличности, от появления новых технологий; количество бизнес-единиц с неопределенными перспективами; количество бизнес-единиц со средним или низким уровнем конкурентоспособности; стратегическое соответствие между бизнес-единицами

организации; ресурсное соответствие между бизнес-единицами; соотношение «вопросительных знаков», «звезд», «дойных коров» и «собак»; способность ключевых бизнес-единиц компании сформировать значительную часть прибыли и денежных поступлений; способность существующего бизнес-портфеля обеспечить организации прочное положение в будущем.

РАЗДЕЛ 4. УСЛОВИЯ ЭФФЕКТИВНОЙ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ

Тема 18. Оценка стратегии

Оценка стратегической логики вариантов для организации. Методы оценки положения организации на рынке и ее стратегических возможностей: анализ портфеля заказов; матрица Мак-Кинси; анализ жизненного цикла; бенчмаркинг.

Анализ портфеля заказов. Значение применения матрицы BCG в анализе портфеля заказов.

Матрица Мак-Кинси. Выводы для стратегии организации по матрице Мак-Кинси.

Анализ жизненного цикла. Сущность и содержание анализа жизненного цикла. Характеристика конкурентных позиций организаций в рамках анализа жизненного цикла.

Бенчмаркинг. Методика сопоставления эффективности хозяйственной деятельности исследуемой компании и компании, являющейся лидером в данной отрасли. Процедура бенчмаркинга. Преимущества бенчмаркинга.

Тема 19. Выбор и осуществимость стратегии

Методы выбора стратегии: выбор в зависимости от целей; обращение к вышестоящему звену управления; наем консалтинговых агентств, не входящих в организацию. Критерии правильности выбора стратегии.

Оценка осуществимости стратегий. Направления оценки стратегии: оценка выработанных конкретных стратегических вариантов для определения их пригодности, осуществимости, приемлемости и последовательности для организации; сравнение результатов реализации стратегии с уровнем достижения целей. Элементы эффективной системы оценки: мотивация для оценки; информация для оценки; критерии оценки; решения по результатам оценки стратегии.

Критерии оценки стратегии: последовательность осуществления стратегии; согласованность с требованиями среды; осуществимость стратегии; приемлемость для стейкхолдеров; преимущество по отношению к конкурентам.

Трудности оценки стратегии и их причины.

Тема 20. Анализ реализации стратегии

Анализ отдачи от стратегии: понятие, содержание и значение. Эффективная система финансовой информации. Необходимость построения информационных систем.

Сбалансированная система показателей. Этапы построения и внедрения сбалансированной системы показателей: обследование компании с целью формализации стратегии; создание стратегической карты для предприятия в целом; разработку показателей и определение алгоритма их расчета; «каскадирование» ССП на подразделения; определение инициатив; закрепление ССП в системе управления компанией.

Метод функционально-стоимостного анализа. Суть методики ФСА. Направления группировки затрат в процессе функционально-стоимостного анализа: затраты административных подразделений; затраты производственных подразделений; затраты, связанные с помещениями и оборудованием (ремонт, износ); затраты вспомогательных и обслуживающих подразделений.

Тема 21. Создание ресурсов и организационных возможностей

Основы реализации стратегии. Главные задачи реализации стратегии. Управление реализацией стратегии.

Создание эффективной организации. Кадровое обеспечение. Подбор сильной команды менеджеров. Набор и поддержка талантливых сотрудников. Создание ключевых компетенций и конкурентных возможностей. Развитие организационных возможностей. Динамика компетенций и возможностей в зависимости от состояния среды и стратегии компании. Стратегическое значение подготовки персонала.

Приведение организационной структуры в соответствие со стратегией. Выявление стратегически значимых видов деятельности. Аутсорсинг второстепенных видов деятельности. Стратегическое партнерство для достижения конкурентных преимуществ. Превращение стратегически значимых видов деятельности в ключевые элементы организационной структуры. Полномочия и уровень самостоятельности каждого отдела и работника. Координация деятельности подразделений. Сотрудничество с организациями – партнерами. Перспективы трудовой деятельности и создание возможностей. Организационные структуры будущего.

Тема 22. Управление организацией для успешной реализации стратегии

Бюджет и стратегия. Выработка политики и процедур в поддержку стратегии.

Внедрение передовых методик и постоянное совершенствование. Всеобщее управление качеством в контексте непрерывного совершенствования. Преимущества внедрения передовых методик и непрерывного усовершенствования.

Системы поддержки стратегии. Внедрение информационных систем, контроля производительности и механизмов управления. Контроль над уполномоченными работниками.

Системы поощрения для поддержки стратегии. Стимулирование поддержки стратегии. Баланс поощрений и наказаний. Связь системы поощрения и эффективности труда. Поощрение за результат, а не за исполнение должностных инструкций. Принципы материального поощрения. Стимулирование и поощрение на многонациональных предприятиях.

Тема 23. Преодоление сопротивления стратегическим изменениям

Стратегии организационных изменений. Причины сопротивления изменениям: эгоистический интерес; неправильное понимание целей стратегии; различная оценка последствий осуществления стратегии; низкая терпимость к изменениям.

Реакция на сопротивление стратегическим изменениям. Методы преодоления сопротивления изменениям. Факторы преодоления сопротивления изменениям по Э.Хьюзу: учет причин поведения личности в организации; значение авторитета руководителя; предоставление информации группе; достижение общего понимания; чувство принадлежности к группе; авторитет группы для ее членов; поддержка изменений лидером группы; информированность членов группы. Методы преодоления сопротивления изменениям по Дж. Коттеру и Л. Шлизенгеру: информирование и общение; участие и вовлеченность; помощь и поддержка; переговоры и соглашения; манипуляции и кооптации; явное и неявное принуждение. Достоинства и недостатки различных методов преодоления сопротивления изменениям.

Тема 24. Корпоративная культура и лидерство в реализации стратегии

Создание корпоративной культуры в поддержку стратегии. Составляющие корпоративной культуры. Роль «фольклора». Укрепление культуры. Силы, вызывающие изменение культуры. Субкультуры в условиях глобализации.

Культура как союзник и как препятствие при реализации стратегии. Опасность конфликта между стратегией и культурой. Компании с сильной и слабой культурой. Причины и формы проявления нездоровой культуры. Адаптивные культуры.

Достижение соответствия между стратегией и культурой. Изменение культуры. Показательные (демонстративные) мероприятия по изменению культуры. Действенные мероприятия по изменению культуры.

Этика и культура. Внедрение этических норм. Повышение личного энтузиазма.

Стратегическое лидерство. Руководство усилиями по сближению культуры и стратегии. Гибкость организационной структуры. Расширение полномочий передовиков. Руководство развитием новых возможностей. Лидерство в этике бизнеса и «корпоративное гражданство». «Корпоративное гражданство» и социальная ответственность. Руководство улучшением корпоративной культуры.

6. План практических (семинарских) занятий

№ п/п	Наименование разделов дисциплины	Тематика, содержание семинарских (практических) занятий, литература для подготовки к занятиям	Формируемые компетенции	Формы контроля усвоения знаний
1	Методология стратегического менеджмента	<p>1. Теоретические основы стратегического менеджмента 2. Процесс стратегического менеджмента 3. Выбор направления развития компании 4. Разработка стратегии</p> <p><i>Вопросы для обсуждения:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Сущность и задачи стратегического менеджмента. 2. Этапы развития стратегического подхода. 3. Сравнение оперативного и стратегического менеджмента. 4. Проявления нестратегичности управления компанией. 5. Признаки хорошего менеджмента. 6. Стратегическое видение и миссия. 7. Постановка целей. Финансовые и стратегические цели. 8. Разработка стратегии. 9. Воплощение и реализация стратегии. 10. Оценка деятельности, отслеживание среды, внесение корректировок. 11. Определение бизнеса и миссии компании: особенности их формулировки и критическая оценка их определений в действующих компаниях. 12. Изложение и разъяснение стратегического видения. 13. Назначение постановки целей и их виды. Примеры корпоративных целей. 14. Стратегия организации и ее связь со стратегическим видением и целями. 15. Корпоративная стратегия и бизнес-стратегия: общее и особенное. 16. Назначение функциональной и операционной стратегии. 17. Подробная характеристика и примеры факторов, влияющих на стратегию компании. <p><i>Литература:</i> 1-10</p>	ПК-2	Устный опрос, дискуссия, защита презентаций, решение тестов
2	Методика анализа в стратегическом менеджменте	<p>1. Анализ отрасли и конкурентной ситуации 2. Анализ стратегического потенциала организации 3. Анализ ресурсов и конкурентных возможностей компании 4. Анализ групп влияния</p> <p><i>Вопросы для обсуждения:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Назначение анализа отрасли и конкурентной ситуации. 2. Характеристика содержания анализа отрасли и конкурентной ситуации. 3. Изучить примеры конкретных конкурентных ситуаций (ситуации для анализа). 4. Провести анализ отрасли и конкурентной ситуации на конкретном примере. 5. Стратегическая значимость ключевых элементов организации. 6. Стратегическая значимость ключевых элементов организации. 7. Использование ресурсов. 8. Основные параметры и инструменты анализа ресурсов и конкурентных возможностей компании. 9. Анализ эффективности действующей стратегии. 10. Анализ сильных и слабых сторон компании; 	ПК-2	Устный опрос, дискуссия, защита презентаций, предоставление и защита результатов исследования конкретной отрасли, решение тестов

		<p>возможностей и угроз.</p> <ol style="list-style-type: none"> 11. Анализ конкурентоспособности компании по ценам и издержкам. 12. Анализ конкурентной устойчивости компании. 13. Анализ стратегических проблем компании. 14. Стейкхолдеры: понятие и виды. 15. Роль групп влияния в стратегическом процессе. 16. Типичные интересы основных групп влияний. 17. Методы воздействия на внешних стейкхолдеров. 18. Особенности управления традиционными стейкхолдерами. 19. Подготовить пример управляемого взаимодействия организации и какой-либо группы влияния. <p><i>Литература: 1-10</i></p>		
3	Разновидности стратегий	<ol style="list-style-type: none"> 1. Общие стратегии 2. Стратегии в условиях глобализации конкурентной борьбы 3. Влияние электронной коммерции на бизнес 4. Стратегии с учетом состояния отрасли 5. Стратегии с учетом состояния организации 6. Антикризисные стратегии 7. Стратегический менеджмент в некоммерческих организациях 8. Стратегический анализ диверсифицированной компании 9. Стратегии бизнес-единиц диверсифицированной компании <p><i>Вопросы для обсуждения:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Стратегии конкуренции. 2. Стратегии внешнего роста. 3. Стратегии наступления и обороны. 4. Основные причины выхода на внешние рынки. 5. Способы достижения преимущества в международной конкуренции. 6. Конкуренция на рынках развивающихся стран. 7. Влияние электронной коммерции на разработку стратегии. 8. Бизнес-модели и стратегии в электронной коммерции. 9. Internet-стратегии для традиционного бизнеса. 10. Стратегии конкуренции в формирующихся отраслях. 11. Стратегии конкуренции на динамичных рынках. 12. Стратегии конкуренции в зрелых отраслях. 13. Стратегии конкуренции в застойных и стагнирующих отраслях. 14. Стратегии конкуренции в сегментированных отраслях. 15. Стратегии для быстро растущих компаний. 16. Стратегии для компаний – лидеров отрасли. 17. Стратегии для компаний – преследователей. 18. Стратегии для слабых компаний. 19. Понятие и характеристика антикризисной стратегии. 20. Разработка антикризисной стратегии организации. 21. Формулирование стратегических альтернатив выхода компании из экономического кризиса. 22. Основные виды антикризисных стратегий. 23. Специфика некоммерческих организаций. 24. Особенности стратегического подхода в некоммерческих организациях. 25. Проблемы разработки стратегий для некоммерческих организаций. 26. Необходимость диверсификации. 	ПК-2	Устный опрос, дискуссия, защита презентаций, решение тестов

		<p>27. Виды диверсификации.</p> <p>28. Стратегия вхождения в новую отрасль.</p> <p>29. Основные задачи стратегического анализа диверсифицированной компании.</p> <p>30. Этапы стратегического анализа диверсифицированной компании.</p> <p>31. Процесс выбора стратегий для бизнес-единиц диверсифицированной компании.</p> <p>32. Анализ стратегического соответствия бизнес-единиц.</p> <p>33. Анализ ресурсной базы.</p> <p>34. Определение приоритетности бизнес-единиц для размещения ресурсов.</p> <p>35. Разработка новых стратегических инициатив.</p> <p><i>Литература: 1-10</i></p>		
4	Условия эффективной реализации стратегии	<p>1. Оценка стратегии</p> <p>2. Выбор и осуществимость стратегии</p> <p>3. Анализ реализации стратегии</p> <p>4. Создание ресурсов и организационных возможностей</p> <p>5. Управление организацией для успешной реализации стратегии</p> <p>6. Преодоление сопротивления стратегическим изменениям</p> <p>7. Корпоративная культура и лидерство в реализации стратегии</p> <p><i>Вопросы для обсуждения:</i></p> <p>1. Оценка стратегической логики вариантов для организации.</p> <p>2. Анализ портфеля заказов.</p> <p>3. Матрица Мак-Кинси.</p> <p>4. Анализ жизненного цикла.</p> <p>5. Бенчмаркинг.</p> <p>6. Методы выбора стратегии.</p> <p>7. Оценка осуществимости стратегий.</p> <p>8. Критерии оценки стратегии.</p> <p>9. Трудности оценки стратегии и их причины.</p> <p>10. Анализ отдачи от стратегии: понятие, содержание и значение.</p> <p>11. Этапы построения и внедрения сбалансированной системы показателей.</p> <p>12. Метод функционально-стоимостного анализа.</p> <p>13. Управление реализацией стратегии.</p> <p>14. Создание эффективной организации.</p> <p>15. Стратегическое значение подготовки персонала.</p> <p>16. Координация деятельности подразделений.</p> <p>17. Бюджет и стратегия.</p> <p>18. Внедрение передовых методик и постоянное совершенствование.</p> <p>19. Системы поддержки стратегии.</p> <p>20. Системы поощрения для поддержки стратегии.</p> <p>21. Стратегии организационных изменений.</p> <p>22. Причины сопротивления изменениям.</p> <p>23. Методы преодоления сопротивления изменениям.</p> <p>24. Достоинства и недостатки различных методов преодоления сопротивления изменениям.</p> <p>25. Создание корпоративной культуры в поддержку стратегии.</p> <p>26. Культура как союзник и как препятствие при реализации стратегии.</p> <p>27. Достижение соответствия между стратегией и культурой.</p> <p>28. Руководство улучшением корпоративной культуры.</p>	ПК-2	Устный опрос, дискуссия, защита презентаций, решение тестов

7. Образовательные технологии

При проведении учебных занятий по дисциплине для успешного освоения применяются различные образовательные технологии, которые обеспечивают развитие навыков командной работы, межличностной коммуникации, принятия решений, лидерских качеств.

Методы / Формы	Лекции (Л)	Семинарские занятия (С)
Лекции в форме проведения презентаций в программе MicrosoftPowerPoint	*	
Проблемная лекция (формирование проблемы, поиск ее решения, доказательство правильности решения, указание проблем, которые должны быть решены на последующих занятиях)	*	
Анализ проблемных ситуаций (выделение проблемы, ее постановка, поиск путей решения, решение через выявление и разрешение противоречий): индивидуальный анализ и работа в команде		*
Метод активного диалога (дискуссия)		*
Решение ситуационных задач		*
Разработка и защита индивидуальных и коллективных тематических исследований в программе MicrosoftPowerPoint		*
Деловая игра		*

8. План самостоятельной работы студентов

№ п/п	Содержание самостоятельной работы студентов	Формируемые компетенции	Форма отчетности студента
1	Подбор литературы по дисциплине и изучение рекомендуемых электронных источников	ПК-2	Содержание ответов при опросе и защите презентаций и результатов исследований, представление списка использованной литературы
2	Изучение рекомендуемых источников литературы	ПК-2	Содержание ответов при опросе и защите презентаций и результатов исследований, представление списка использованной литературы
3	Подготовка к ответам на семинаре и к дискуссии	ПК-2	Содержание ответов при опросе и дискуссии
4	Подготовка к решению тестовых заданий	ПК-2	Индивидуальные ответы тестовых заданий и общее обсуждение при разборе тестовых вопросов
5	Подготовка тематических презентаций	ПК-2	Содержание, оформление индивидуальных и групповых тематических презентаций; ответы на уточняющие вопросы при защите презентаций
6	Проведение исследования конкретной отрасли	ПК-2	Содержание, оформление индивидуальных и групповых исследований; ответы на

9. Контроль знаний по дисциплине

По дисциплине предусмотрен текущий контроль и промежуточная аттестация.

Текущий контроль успеваемости студента – одна из составляющих оценки качества усвоения образовательных программ. Текущий контроль проводится в течение семестра (в соответствии с обозначенными формами контроля усвоения знаний и формами отчетности студентов по самостоятельной работе).

Промежуточная аттестация проводится по окончании изучения дисциплины в виде *зачета* (5 семестр) и *экзамена* (6 семестр). Вопросы к промежуточной аттестации сформулированы в **Оценочных и методических материалах**.

10. Учебно–методическое и информационное обеспечение дисциплины

а) основная литература:

1. Дудин М.Н. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие / М.Н. Дудин, Н.В. Лясников. — М.: КноРус, 2016. — Режим доступа: <http://book.ru/book/918003>
2. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие / В.М. Джуха [и др.]. — М.: КноРус, 2019. — Режим доступа: <http://book.ru/book/929756>
3. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие /под общ. ред. А.А. Семенов. — М.: Русайнс, 2017. — Режим доступа: <http://book.ru/book/921611>
4. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : учебное пособие [для бакалавров] /Дорофеев В.Д. [и др.]. - М. : КноРус, 2015. - Режим доступа: <http://www.book.ru/book/916549>

б) дополнительная литература:

5. Агафонов В.А. Системный анализ в стратегическом управлении [Электронный ресурс]: учебное пособие / В.А. Агафонов. — М. : Русайнс, 2016. — Режим доступа: <http://www.book.ru/book/922377>
6. Акмаева Р.И. Практикум по курсу «Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие / Р.И. Акмаева. — М.: Русайнс, 2017. — Режим доступа: <http://book.ru/book/926298>
7. Вертакова Ю.В. Стратегическое управление жизнеспособностью организации на основе применения системы сбалансированных показателей [Электронный ресурс]: монография / Ю.В. Вертакова, М.С. Борисова, А.М. Борисов. — М.: Русайнс, 2016. — Режим доступа: <http://book.ru/book/921643>
8. Носова С.С. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учебно-методическое пособие / С.С. Носова, Р.Э. Абдулов, Ю.М. Медведева. — М.: Русайнс, 2017. — Режим доступа: <http://book.ru/book/922040>
9. Ураев Н.Н. Разработка методологии стратегического управления реализацией потенциала производственной системы вертикально-интегрированной компании [Электронный ресурс]: монография / Н.Н. Ураев. — М.: Русайнс, 2017. — Режим доступа: <http://book.ru/book/926570>
10. Чудаев А.В. Совершенствование методологии стратегического управления промышленным предприятием на основе инновационно-ориентированной системы сбалансированных показателей [Электронный ресурс]: монография / А.В. Чудаев. — М.: Палеотип, 2007. — Режим доступа: <http://book.ru/book/901389>

в) периодические издания

1. Журнал «Российский экономический журнал» – <http://www.re-j.ru>
2. Журнал «Вопросы экономики» – <http://www.vopreco.ru/>
3. Журнал «Мировая экономика и международные отношения» – <http://www.imemo.ru/>

4. Журнал «Экономист» – <http://www.economist.com.ru/>
5. Журнал «Наука и бизнес: пути развития» – <http://globaljournals.ru/nauka-i-biznes/>
6. Журнал «Глобальный научный потенциал» – <http://globaljournals.ru/globalnyij-nauchnyij-potencial/>
7. Журнал «Стратегический менеджмент» – <http://strategymen.ucoz.ru>

г) Лицензионное программное обеспечение

1. Семейство программ Microsoft Office Standart Russian (Включает набор продуктов: Word, Excel, PowerPoint, Publisher, Outlook);
2. Mirapolis Virtual Room;
3. Антиплагиат;
4. КонсультантПлюс

Обеспечено доступом к сети «Интернет» и электронной информационно-образовательной среде СПбГУП.

д) современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

1. Официальный сайт СПбГУП: <http://www.gup.ru/>
2. Электронно-библиотечная система СПбГУП,
3. Системы поддержки самостоятельной работы СПбГУП: <http://edu.gup.ru/>
4. Справочная правовая система «Консультант плюс» <http://www.consultant.ru>
5. Российское образование <http://www.edu.ru/>
6. Единое окно доступа к образовательным ресурсам <http://window.edu.ru/>
7. Электронно-библиотечная система <http://e.lanbook.com/>

11. Материально-техническое обеспечение дисциплины

Аудиторный фонд с демонстрационным оборудованием и техническими средствами обучения (компьютер преподавателя, камера, наушники с гарнитурой, проектор, колонки, экран), учебно-наглядные пособия и методические ресурсы кафедры, фонды Научной библиотеки.

Изучение дисциплины инвалидами и обучающимися с ограниченными возможностями здоровья осуществляется с учетом особенностей психофизического развития, индивидуальных возможностей и состояния здоровья обучающихся.

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ

1. Методические рекомендации по организации самостоятельной работы студентов

Самостоятельная работа в высшем учебном заведении является важной организационной формой индивидуального изучения студентами программного материала. Практика подготовки бакалавров подтверждает, что только аудиторские занятия, как бы хорошо они ни проводились, не могут обеспечить требуемого качества обучения. В учебном процессе велика роль активной самостоятельной познавательной деятельности студентов. Только в процессе самостоятельного труда наиболее успешно осуществляется изучение учебного материала.

Важнейшим методическим приемом в учебном процессе является самостоятельная работа студента. В современных условиях дидактическое значение самостоятельной подготовки неизмеримо возрастает, а ее цели состоят в том, чтобы:

- повысить ответственность самих обучаемых за свою профессиональную подготовку, сформировать в себе личностные и профессионально–деловые качества;
- научить студентов самостоятельно приобретать знания, формировать навыки и умения, необходимы для юридической деятельности;
- развивать в себе самостоятельность в организации, планировании и выполнении заданий, определяемых учебным планом и указаниями преподавателя.

Достигнуть этих целей в ходе самостоятельной работы при изучении дисциплины возможно только при хорошей личной организации своего учебного труда, умении использовать все резервы имеющегося времени и подчинить их профессиональной подготовке.

Основные виды самостоятельной работы студентов, рекомендуемые для освоения дисциплины «Стратегический менеджмент»:

1. Предварительная подготовка к занятиям, в том числе и к тем, на которых будет изучаться новый материал. Такая подготовка предполагает изучение учебной программы, установление связи с ранее полученными знаниями, выделение наиболее значимых и актуальных проблем, на изучение которых следует обратить особое внимание, ознакомление с материалом учебника. Также рекомендуется работа со словарями по новым экономическим терминам.

2. Прослушивание и восприятие лекций, что предполагает осмысление учебной информации, сообщаемой преподавателем, ее обобщение и краткую запись, своевременную доработку конспектов лекций. Основная задача студентов на лекционных занятиях – выделить главное в изучаемом материале, а также уяснить связь данной темы с логикой дисциплины в целом и предыдущих лекций. На лекционных занятиях приветствуются уточняющие вопросы со стороны студентов.

3. Подбор, изучение, анализ и конспектирование рекомендуемой литературы. Данная форма самостоятельной работы позволяет углубить знания в рамках определенной темы учебной программы. Основные рекомендации для эффективного освоения дополнительного материала: 1) до чтения: осмысление заголовка, анализ оглавления и аннотации; 2) по ходу чтения: старайтесь понять все слова и предложения в тексте, выделить важные и ключевые из них; задавайте вопросы самому себе по содержанию прочитанного, стройте свои предположительные ответы и сверяйте их с текстом; по ходу чтения попытайтесь осознать, что Вам не понятно, в чем возникают сомнения; делайте выписки, выделяйте главные мысли, составляйте схемы, графики, таблицы; 3) после прочтения: сформулируйте главную мысль прочитанного; прочитайте повторно наиболее сложные для Вас части текста; задайте вопросы себе по всему тексту; составьте конспект прочитанного; через время проверьте себя. Предварительное изучение рекомендуемой литературы позволяет отобрать необходимую учебную информацию и

выяснить, по каким вопросам следует подобрать дополнительные литературные источники.

4. Подготовка к семинарским, практическим занятиям, зачету и экзамену.

Подготовку к семинару и практическому занятию лучше начинать сразу же после лекции по данной теме. Прежде всего следует доработать текст лекции по соответствующей теме, внимательно изучить план семинара (практического занятия), содержания основных учебных вопросов, выносимых для обсуждения, а также список рекомендованной литературы и дополнительные задания, которые могут быть даны преподавателем. Далее необходимо подобрать литературу, которая рекомендована для подготовки к занятию и бегло просмотреть ее. Это даст возможность выбрать те источники, где имеются ответы на поставленные учебные вопросы. Затем более внимательно ознакомиться с содержанием книги или статьи, отметить те части текста, в которых вопросы семинара раскрываются наиболее глубоко и подробно. В ходе углубленного чтения выделяются главные мысли, составляются краткие конспекты, тезисы своих будущих выступлений. Конспекты, которые отражают содержание вопросов семинарского и практического занятия, лучше всего вести в той же тетради, в которой конспектируются лекции по дисциплине. Концентрация всей информации по проблеме в одном месте позволяет студентам активно участвовать в обсуждении вопросов семинара. В дальнейшем такие записи значительно облегчат подготовку к экзамену. Подготовка к семинарским, практическим занятиям, экзамену не сводится только к поиску ответов на поставленные вопросы. Любая теоретическая проблема должна быть осмыслена с точки зрения ее связи с реальной жизнью и возможностью реализации на практике. По каждому вопросу студент должен быть готов высказать и свою точку зрения.

2. Методические рекомендации по подготовке к практическим (семинарским) занятиям

Семинарские занятия – важная форма учебного процесса. Они способствуют закреплению и углублению знаний, полученных студентами на лекциях и в результате самостоятельной работы над научной и учебной литературой и нормативными источниками. Они призваны развивать самостоятельность мышления, умение делать выводы, связывать теоретические положения с практикой, формировать профессиональное сознание будущих экономистов–практиков. На занятиях вырабатываются навыки и умения публично выступать, логика обоснования, культура профессиональной речи. Кроме того, семинары – это средство контроля преподавателей за самостоятельной работой студентов, они непосредственно влияют на уровень подготовки к итоговой форме отчетности – экзамену. В выступлении на семинарском занятии должны содержаться следующие элементы:

- четкое формулирование соответствующего теоретического положения в виде развернутого определения;
- приведение и раскрытие основных черт, признаков, значения и роли изучаемого явления или доказательства определенного теоретического положения;
- подкрепление теоретических положений конкретными фактами.

Для качественного и эффективного изучения специальности необходимо овладение навыками работы с книгой, воспитание в себе стремления и привычки получать новые знания из научной и иной специальной литературы. Без этих качеств не может быть настоящего специалиста ни в одной области деятельности.

Читать и изучать, следует, прежде всего то, что рекомендуется к каждой теме программой, планом семинарских занятий, перечнем рекомендуемой литературы.

Когда студент приступает к самостоятельной работе, то он должен проявить инициативу в поиске специальных источников. Многие новейшие научные положения появляются, прежде всего, в статьях, опубликованных в журналах.

Надо иметь в виду, что в каждом последнем номере издаваемых журналов публикуется библиография всех статей, напечатанных за год, это облегчает поиск нужных научных публикаций.

Работа с научной литературой, в конечном счете, должна привести к выработке у студента умения самостоятельно размышлять о предмете и объекте изучения, которое должно проявляться:

- в ясном и отчетливом понимании основных понятий и суждений, содержащихся в публикации, разработке обоснований, подтверждающих истинность тех или иных положений;
- в понимании студентами обоснованности и целесообразности, приводимых в книге и статье примеров, поясняющих выводы автора. При этом будет уместно, если студент самостоятельно приведет дополнительные примеры к этим выводам;
- в отделении основных положений от дополнительных, второстепенных сведений;
- в способности студента критически разобраться в содержании публикации, определить свое отношение к ней в целом, дать ей общую оценку, характеристику.

Содержание практических (семинарских) занятий

Тема 1. Теоретические основы стратегического менеджмента

Задания:

- познакомиться с УМК по данной дисциплине,
- подобрать литературу по дисциплине и изучить рекомендуемые электронные источники;
- прочитать соответствующие разделы рекомендуемой литературы;
- знать специальную терминологию по теме, подготовиться к ответам на семинаре и к дискуссии;
- подготовиться к решению тестовых заданий;
- подготовить тематическую презентацию.

Контрольные вопросы по теме (для подготовки к опросу, дискуссии, решению тестовых заданий):

1. Сущность и назначение стратегического менеджмента.
2. Специфика стратегического менеджмента.
3. Понятие конкурентных преимуществ и их связь со стратегическим менеджментом.
4. Содержание стратегического менеджмента.
5. Понятие стратегического видения.
6. Сущность и содержание миссии организации.
7. Постановка стратегических целей.
8. Общая характеристика разработки стратегии.
9. Особенности внедрения и реализации стратегии.
10. Назначение и содержание стратегического контроля.

Темы для презентаций:

1. Сравнение оперативного и стратегического управления.
2. Понятие конкурентных преимуществ и их связь со стратегическим менеджментом.
3. Проявления нестратегичности управления компанией и их анализ на примере конкретной организации.

Тема 2. Процесс стратегического менеджмента

Задания:

- познакомиться с УМК по данной дисциплине,
- подобрать литературу по дисциплине и изучить рекомендуемые электронные источники;
- прочитать соответствующие разделы рекомендуемой литературы;
- знать специальную терминологию по теме, подготовиться к ответам на семинаре и к дискуссии;
- подготовиться к решению тестовых заданий;
- подготовить тематическую презентацию.

Контрольные вопросы по теме (для подготовки к опросу, дискуссии, решению тестовых заданий):

1. Основные этапы стратегического менеджмента и их взаимосвязь.
2. Формирование стратегического видения будущей компании.
3. Постановка целей компании.
4. Разработка стратегии компании как этап стратегического менеджмента.
5. Действия и принципы, определяющие стратегию компании.
6. Стратегические позиции компаний при подготовке к будущему.
7. Этап внедрения и реализации стратегии.
8. Стратегический контроль и его основные функции и элементы.

Темы для презентаций:

1. Примеры формулировок стратегического видения и миссии в конкретных компаниях и их анализ.
2. Примеры формулировок стратегических и финансовых целей в конкретных компаниях и их анализ.

Тема 3. Выбор направления развития компании

Задания:

- познакомиться с УМК по данной дисциплине,
- подобрать литературу по дисциплине и изучить рекомендуемые электронные источники;
- прочитать соответствующие разделы рекомендуемой литературы;
- знать специальную терминологию по теме, подготовиться к ответам на семинаре и к дискуссии;

- подготовиться к решению тестовых заданий;
- подготовить тематическую презентацию.

Контрольные вопросы по теме (для подготовки к опросу, дискуссии, решению тестовых заданий):

1. Стратегическое видение, его назначение и содержание.
2. Определение бизнеса и миссии компании: особенности их формулировки и критическая оценка их определений в действующих компаниях.
3. Изложение и разъяснение стратегического видения.
4. Назначение постановки целей и их виды. Примеры корпоративных целей.
5. Направления установления целей.
6. Требования к целям компании.

Темы для презентаций:

1. Оценка существующих формулировок стратегического видения и миссии в конкретных компаниях с позиции существующих теоретических требований к ним.
2. Оценка существующих формулировок стратегических и финансовых целей в конкретных компаниях с позиции существующих теоретических требований к ним.

Тема 4. Разработка стратегии

Задания:

- познакомиться с УМК по данной дисциплине,
- подобрать литературу по дисциплине и изучить рекомендуемые электронные источники;
- прочитать соответствующие разделы рекомендуемой литературы;
- знать специальную терминологию по теме, подготовиться к ответам на семинаре и к дискуссии;
- подготовиться к решению тестовых заданий;
- подготовить тематическую презентацию.

Контрольные вопросы по теме (для подготовки к опросу, дискуссии, решению тестовых заданий):

1. Стратегия организации и ее связь со стратегическим видением и целями
2. Корпоративная стратегия и бизнес-стратегия: общее и особенное
3. Назначение функциональной и операционной стратегии
4. Подробная характеристика и примеры факторов, влияющих на стратегию компании

Темы для презентаций:

1. Факторы, влияющие на стратегию компании: на примере конкретной организации. Анализ этих факторов на предмет соответствия основным критериям успешной стратегии: соответствию среде; наличию конкурентного преимущества; обеспечению высокой эффективности.

Тема 5. Анализ отрасли и конкурентной ситуации

Задания:

- познакомиться с УМК по данной дисциплине,
- подобрать литературу по дисциплине и изучить рекомендуемые электронные источники;
- прочитать соответствующие разделы рекомендуемой литературы;
- знать специальную терминологию по теме, подготовиться к ответам на семинаре и к дискуссии;
- подготовиться к решению тестовых заданий;
- подготовить тематическую презентацию.

Контрольные вопросы по теме (для подготовки к опросу, дискуссии, решению тестовых заданий):

1. Последовательность оценки положения компании при разработке стратегии.
2. Назначение анализа отрасли и конкурентной ситуации
3. Анализ основных экономических характеристик отрасли.
4. Анализ структуры конкуренции.
5. Анализ динамики конкуренции и внешней среды.
6. Анализ самых сильных и слабых конкурентов.
7. Анализ возможных действий конкурентов.
8. Анализ ключевых факторов успеха в конкурентной борьбе.
9. Анализ общей привлекательности отрасли.

Темы для презентаций:

Анализ отрасли и конкурентной ситуации на конкретном примере

Тема 6. Анализ стратегического потенциала организации

Задания:

- познакомиться с УМК по данной дисциплине,
- подобрать литературу по дисциплине и изучить рекомендуемые электронные источники;
- прочитать соответствующие разделы рекомендуемой литературы;
- знать специальную терминологию по теме, подготовиться к ответам на семинаре и к дискуссии;
- подготовиться к решению тестовых заданий;
- подготовить тематическую презентацию;
- провести исследование конкретной отрасли и подготовиться к защите результатов исследования.

Контрольные вопросы по теме (для подготовки к опросу, дискуссии, решению тестовых заданий):

1. Основные этапы анализа стратегического потенциала организации.
2. Анализ системы целей компании.
3. Анализ структуры организации.

4. Анализ финансовых возможностей компании.
5. Анализ трудовых ресурсов компании.
6. Анализ состояния производственной деятельности компании.
7. Анализ состояния сбытовой деятельности компании.
8. Анализ состояния исследовательской деятельности и разработок компании.
9. Анализ важнейших систем организации.
10. Оценка использования ресурсов: результативность и эффективность.

Темы для презентаций:

1. Этапы процесса оценки преимуществ и недостатков.
2. Анализ стратегического потенциала организации на конкретном примере.

Тема 7. Анализ ресурсов и конкурентных возможностей компании

Задания:

- познакомиться с УМК по данной дисциплине,
- подобрать литературу по дисциплине и изучить рекомендуемые электронные источники;
- прочитать соответствующие разделы рекомендуемой литературы;
- знать специальную терминологию по теме, подготовиться к ответам на семинаре и к дискуссии;
- подготовиться к решению тестовых заданий;
- подготовить тематическую презентацию.

Контрольные вопросы по теме (для подготовки к опросу, дискуссии, решению тестовых заданий):

1. Этапы анализа ресурсов и конкурентных возможностей компании.
2. Анализ эффективности действующей стратегии.
3. Анализ сильных и слабых сторон компании, ее возможностей и угроз.
4. Анализ конкурентоспособности компании по ценам и издержкам.
5. Анализ стратегических проблем компании.

Темы для презентаций:

1. Оценка конкурентной устойчивости компании на конкретном примере.
2. Анализ ресурсов и конкурентных возможностей компании на примере конкретной организации.

Тема 8. Анализ групп влияния

Задания:

- познакомиться с УМК по данной дисциплине,
- подобрать литературу по дисциплине и изучить рекомендуемые электронные источники;
- прочитать соответствующие разделы рекомендуемой литературы;
- знать специальную терминологию по теме, подготовиться к ответам на семинаре и к дискуссии;
- подготовиться к решению тестовых заданий;
- подготовить тематическую презентацию.

Контрольные вопросы по теме (для подготовки к опросу, дискуссии, решению тестовых заданий):

1. Стейкхолдеры: понятие и виды.
2. Роль групп влияния в стратегическом процессе.
3. Типичные интересы основных групп влияния.
4. Методы воздействия на внешних стейкхолдеров.
5. Особенности управления традиционными стейкхолдерами.

Темы для презентаций:

1. Пример управляемого взаимодействия организации и какой-либо группы влияния.

Тема 9. Общие стратегии

Задания:

- познакомиться с УМК по данной дисциплине,
- подобрать литературу по дисциплине и изучить рекомендуемые электронные источники;
- прочитать соответствующие разделы рекомендуемой литературы;
- знать специальную терминологию по теме, подготовиться к ответам на семинаре и к дискуссии;
- подготовиться к решению тестовых заданий;
- подготовить тематическую презентацию.

Контрольные вопросы по теме (для подготовки к опросу, дискуссии, решению тестовых заданий):

1. Стратегии конкуренции.
2. Стратегии внешнего роста.
3. Стратегии наступления и обороны.

Темы для презентаций:

1. Анализ реализации стратегии конкуренции (*разновидности*: стратегия лидерства по издержкам; стратегия широкой дифференциации; стратегия оптимальных издержек; сфокусированная стратегия на базе низких издержек; сфокусированная стратегия на базе дифференциации продукции) на примере конкретной компании.
2. Анализ реализации стратегии внешнего роста (*разновидности*: концентрическая диверсификация; конгломератная диверсификация; горизонтальная интеграция; вертикальная интеграция; аутсорсинг) на примере конкретной компании.
3. Анализ реализации стратегии наступления (*разновидности*: достичь и превзойти конкурента; использовать слабые стороны конкурента; одновременные действия на нескольких фронтах; захват

незанятых пространств; «партизанская война»; стратегия упреждающих ударов) на примере конкретной компании.

4. Анализ реализации стратегии обороны (*разновидности*: перекрытие возможных путей атаки; демонстрация способности к ответным действиям) на примере конкретной компании.

Тема 10. Стратегии в условиях глобализации конкурентной борьбы

Задания:

- познакомиться с УМК по данной дисциплине,
- подобрать литературу по дисциплине и изучить рекомендуемые электронные источники;
- прочитать соответствующие разделы рекомендуемой литературы;
- знать специальную терминологию по теме, подготовиться к ответам на семинаре и к дискуссии;
- подготовиться к решению тестовых заданий;
- подготовить тематическую презентацию.

Контрольные вопросы по теме (для подготовки к опросу, дискуссии, решению тестовых заданий):

1. Причины выхода фирм на международные рынки.
2. Международная и глобальная конкуренция.
3. Стратегии вхождения на внешние рынки.

Темы для презентаций:

1. Различия в культурных, демографических и рыночных условиях разных стран.
2. Преимущества местоположения компании.
3. Различие между мультинациональной и глобальной конкуренцией.
4. Анализ реализации стратегии вхождения на внешние рынки (*разновидности*: стратегия экспорта; стратегия лицензирования; стратегия франчайзинга; мультинациональная стратегия; глобальная стратегия; стратегические альянсы) на примере конкретной компании.

Тема 11. Влияние электронной коммерции на бизнес

Задания:

- познакомиться с УМК по данной дисциплине,
- подобрать литературу по дисциплине и изучить рекомендуемые электронные источники;
- прочитать соответствующие разделы рекомендуемой литературы;
- знать специальную терминологию по теме, подготовиться к ответам на семинаре и к дискуссии;
- подготовиться к решению тестовых заданий;
- подготовить тематическую презентацию.

Контрольные вопросы по теме (для подготовки к опросу, дискуссии, решению тестовых заданий):

1. Internet-технологии и структура рынка.
2. Бизнес-модели и стратегии в электронной коммерции.
3. Internet-стратегии для традиционного бизнеса.
4. Ключевые факторы успеха в электронной коммерции.

Темы для презентаций:

1. Влияние электронной коммерции на разработку коммерции.
2. Комбинированные стратегии как альтернатива чисто традиционным и электронным.
3. Ключевые факторы успеха в электронной коммерции.
4. Анализ влияния Internet на производство, а также на фирменные и отраслевые цепочки ценности на примере конкретной компании.

Тема 12. Стратегии с учетом состояния отрасли

Задания:

- познакомиться с УМК по данной дисциплине,
- подобрать литературу по дисциплине и изучить рекомендуемые электронные источники;
- прочитать соответствующие разделы рекомендуемой литературы;
- знать специальную терминологию по теме, подготовиться к ответам на семинаре и к дискуссии;
- подготовиться к решению тестовых заданий;
- подготовить тематическую презентацию.

Контрольные вопросы по теме (для подготовки к опросу, дискуссии, решению тестовых заданий):

1. Стратегии конкуренции в формирующихся отраслях.
2. Стратегии конкуренции на динамичных отраслях.
3. Стратегии конкуренции в зрелых отраслях.
4. Стратегии конкуренции в застойных и стагнирующих отраслях.
5. Стратегии конкуренции в сегментированных отраслях.

Темы для презентаций:

1. Анализ реализации стратегии, применяемой на формирующемся рынке на примере конкретной компании.
2. Анализ реализации стратегии, применяемой на динамичном рынке на примере конкретной компании.
3. Анализ реализации стратегии, применяемой на зрелом рынке на примере конкретной компании.
4. Анализ реализации стратегии, применяемой на застойном рынке на примере конкретной компании.
5. Анализ реализации стратегии, применяемой на сегментированном рынке на примере конкретной компании.

Тема 13. Стратегии с учетом состояния организации

Задания:

- познакомиться с УМК по данной дисциплине,
- подобрать литературу по дисциплине и изучить рекомендуемые электронные источники;
- прочитать соответствующие разделы рекомендуемой литературы;
- знать специальную терминологию по теме, подготовиться к ответам на семинаре и к дискуссии;
- подготовиться к решению тестовых заданий;
- подготовить тематическую презентацию.

Контрольные вопросы по теме (для подготовки к опросу, дискуссии, решению тестовых заданий):

1. Стратегии конкуренции компаний-лидеров.
2. Стратегии конкуренции компаний-преследователей.
3. Стратегии конкуренции слабых компаний.

Темы для презентаций:

1. Сравнительный анализ реализации стратегий компаний, различающихся по своему отраслевому статусу (лидеров, преследователей, слабых) на примере конкретных компаний.

Тема 14. Антикризисные стратегии**Задания:**

- познакомиться с УМК по данной дисциплине,
- подобрать литературу по дисциплине и изучить рекомендуемые электронные источники;
- прочитать соответствующие разделы рекомендуемой литературы;
- знать специальную терминологию по теме, подготовиться к ответам на семинаре и к дискуссии;
- подготовиться к решению тестовых заданий;
- подготовить тематическую презентацию.

Контрольные вопросы по теме (для подготовки к опросу, дискуссии, решению тестовых заданий):

1. Понятие и характеристика антикризисной стратегии.
2. Анализ факторов, определяющих выбор антикризисной стратегии.
3. Формулирование стратегических альтернатив выхода компании из экономического кризиса.
4. Основные виды антикризисных стратегий.

Темы для презентаций:

1. Сравнительный анализ удачной и неудачной реализации антикризисной стратегий на примере конкретных компаний.

Тема 15. Стратегический менеджмент в некоммерческих организациях**Задания:**

- познакомиться с УМК по данной дисциплине,
- подобрать литературу по дисциплине и изучить рекомендуемые электронные источники;
- прочитать соответствующие разделы рекомендуемой литературы;
- знать специальную терминологию по теме, подготовиться к ответам на семинаре и к дискуссии;
- подготовиться к решению тестовых заданий;
- подготовить тематическую презентацию.

Контрольные вопросы по теме (для подготовки к опросу, дискуссии, решению тестовых заданий):

1. Специфика некоммерческих организаций.
2. Результативность некоммерческих организаций.
3. Особенности стратегического подхода в некоммерческих организациях.
4. Проблемы разработки стратегий для некоммерческих организаций.
5. Методы разработки стратегических альтернатив некоммерческих организаций.

Темы для презентаций:

1. Анализ формирования и реализации стратегии на примере конкретной некоммерческой организации.

Тема 16. Стратегический анализ диверсифицированной компании**Задания:**

- познакомиться с УМК по данной дисциплине,
- подобрать литературу по дисциплине и изучить рекомендуемые электронные источники;
- прочитать соответствующие разделы рекомендуемой литературы;
- знать специальную терминологию по теме, подготовиться к ответам на семинаре и к дискуссии;
- подготовиться к решению тестовых заданий;
- подготовить тематическую презентацию.

Контрольные вопросы по теме (для подготовки к опросу, дискуссии, решению тестовых заданий):

1. Сущность и необходимость диверсификации деятельности компании.
2. Виды диверсификации.
3. Стратегия вхождения в новую отрасль.
4. Основные задачи стратегического анализа диверсифицированной компании.
5. Этапы стратегического анализа диверсифицированной компании.

Темы для презентаций:

Анализ формирования и реализации различных стратегий диверсификации (родственная, неродственная, комбинированная) на примере конкретной компании.

Тема 17. Стратегии бизнес-единиц диверсифицированной компании**Задания:**

- познакомиться с УМК по данной дисциплине,
- подобрать литературу по дисциплине и изучить рекомендуемые электронные источники;
- прочитать соответствующие разделы рекомендуемой литературы;
- знать специальную терминологию по теме, подготовиться к ответам на семинаре и к дискуссии;
- подготовиться к решению тестовых заданий;
- подготовить тематическую презентацию.

Контрольные вопросы по теме (для подготовки к опросу, дискуссии, решению тестовых заданий):

1. Процесс выбора стратегий для бизнес-единиц диверсифицированной компании.
2. Анализ стратегического соответствия.
3. Анализ ресурсной базы.
4. Определение приоритетности бизнес-единиц для размещения ресурсов.
5. Разработка новых стратегических инициатив.

Темы для презентаций:

1. Анализ стратегии конкретной диверсифицированной компании по бизнес-единицам.

Тема 18. Оценка стратегии

Задания:

- познакомиться с УМК по данной дисциплине,
- подобрать литературу по дисциплине и изучить рекомендуемые электронные источники;
- прочитать соответствующие разделы рекомендуемой литературы;
- знать специальную терминологию по теме, подготовиться к ответам на семинаре и к дискуссии;
- подготовиться к решению тестовых заданий;
- подготовить тематическую презентацию.

Контрольные вопросы по теме (для подготовки к опросу, дискуссии, решению тестовых заданий):

1. Методы оценки положения организации на рынке и ее стратегических возможностей.
2. Анализ портфеля заказов.
3. Стратегическое значение матрицы Мак-Кинси.
4. Анализ жизненного цикла.
5. Бенчмаркинг.

Темы для презентаций:

1. Оценка стратегии конкретной диверсифицированной компании на основе следующих методов: анализ портфеля заказов, матрица Мак-Кинси, анализ жизненного цикла, бенчмаркинг (метод – по выбору).

Тема 19. Выбор и осуществимость стратегии

Задания:

- познакомиться с УМК по данной дисциплине,
- подобрать литературу по дисциплине и изучить рекомендуемые электронные источники;
- прочитать соответствующие разделы рекомендуемой литературы;
- знать специальную терминологию по теме, подготовиться к ответам на семинаре и к дискуссии;
- подготовиться к решению тестовых заданий;
- подготовить тематическую презентацию.

Контрольные вопросы по теме (для подготовки к опросу, дискуссии, решению тестовых заданий):

1. Методы выбора стратегии.
2. Оценка осуществимости стратегий.
3. Критерии оценки стратегии.
4. Трудности оценки стратегии и их причины.

Темы для презентаций:

1. Оценка стратегии конкретной компании и обоснование ее осуществимости.

Тема 20. Анализ реализации стратегии

Задания:

- познакомиться с УМК по данной дисциплине,
- подобрать литературу по дисциплине и изучить рекомендуемые электронные источники;
- прочитать соответствующие разделы рекомендуемой литературы;
- знать специальную терминологию по теме, подготовиться к ответам на семинаре и к дискуссии;
- подготовиться к решению тестовых заданий;
- подготовить тематическую презентацию.

Контрольные вопросы по теме (для подготовки к опросу, дискуссии, решению тестовых заданий):

1. Анализ отдачи от стратегии: понятие, содержание и значение.
2. Этапы построения и внедрения сбалансированной системы показателей.
3. Метод функционально-стоимостного анализа.

Темы для презентаций:

1. Анализ реализации стратегии конкретной компании на основе системы сбалансированных показателей.
2. Анализ реализации стратегии конкретной компании на основе метода функционально-стоимостного анализа.

Тема 21. Создание ресурсов и организационных возможностей

Задания:

- познакомиться с УМК по данной дисциплине,

- подобрать литературу по дисциплине и изучить рекомендуемые электронные источники;
- прочитать соответствующие разделы рекомендуемой литературы;
- знать специальную терминологию по теме, подготовиться к ответам на семинаре и к дискуссии;
- подготовиться к решению тестовых заданий;
- подготовить тематическую презентацию.

Контрольные вопросы по теме (для подготовки к опросу, дискуссии, решению тестовых заданий):

1. Главные задачи реализации стратегии.
2. Управление реализацией стратегии.
3. Динамика компетенций и возможностей в зависимости от состояния среды и стратегии компании.
4. Стратегическое значение подготовки персонала.
5. Приведение организационной структуры в соответствие со стратегией.
6. Перспективы трудовой деятельности и создание возможностей.

Темы для презентаций:

1. Критический анализ стратегии конкретной компании и собственное обоснование ее развития.

Тема 22. Управление организацией для успешной реализации стратегии

Задания:

- познакомиться с УМК по данной дисциплине,
- подобрать литературу по дисциплине и изучить рекомендуемые электронные источники;
- прочитать соответствующие разделы рекомендуемой литературы;
- знать специальную терминологию по теме, подготовиться к ответам на семинаре и к дискуссии;
- подготовиться к решению тестовых заданий;
- подготовить тематическую презентацию.

Контрольные вопросы по теме (для подготовки к опросу, дискуссии, решению тестовых заданий):

1. Бюджет и стратегия.
2. Внедрение передовых методик и постоянное совершенствование.
3. Всеобщее управление качеством в контексте непрерывного совершенствования.
4. Системы поддержки стратегии.
5. Системы поощрения для поддержки стратегии.

Темы для презентаций:

1. Примеры внедрения передовых методик работы и их влияние на стратегическое положение компаний.
2. Примеры внедрения информационных систем и их влияние на стратегическое положение компаний.
3. Анализ системы стимулирования поддержки стратегии на примере конкретной организации.

Тема 23. Преодоление сопротивления стратегическим изменениям

Задания:

- познакомиться с УМК по данной дисциплине,
- подобрать литературу по дисциплине и изучить рекомендуемые электронные источники;
- прочитать соответствующие разделы рекомендуемой литературы;
- знать специальную терминологию по теме, подготовиться к ответам на семинаре и к дискуссии;
- подготовиться к решению тестовых заданий;
- подготовить тематическую презентацию.

Контрольные вопросы по теме (для подготовки к опросу, дискуссии, решению тестовых заданий):

1. Стратегии организационных изменений.
2. Методы преодоления сопротивления изменениям.
3. Достоинства и недостатки различных методов преодоления сопротивления изменениям.

Темы для презентаций:

Анализ преодоления сопротивления изменениям в компании: конкретная ситуация; применяемый подход; его преимущества и недостатки; результаты.

Тема 24. Корпоративная культура и лидерство в реализации стратегии

Задания:

- познакомиться с УМК по данной дисциплине,
- подобрать литературу по дисциплине и изучить рекомендуемые электронные источники;
- прочитать соответствующие разделы рекомендуемой литературы;
- знать специальную терминологию по теме, подготовиться к ответам на семинаре и к дискуссии;
- подготовиться к решению тестовых заданий;
- подготовить тематическую презентацию.

Контрольные вопросы по теме (для подготовки к опросу, дискуссии, решению тестовых заданий):

1. Создание корпоративной культуры в поддержку стратегии.
2. Культура как союзник и как препятствие при реализации стратегии.
3. Достижение соответствия между стратегией и культурой.
4. Этика и культура в реализации стратегии.
5. Руководство улучшением корпоративной культуры.

Темы для презентаций:

1. Анализ влияния корпоративной культуры конкретной компании на формирование и реализацию стратегии.

ОЦЕНОЧНЫЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ

Оценочные средства представлены в виде фонда оценочных средств для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации

Фонд оценочных средств включает в себя:

- перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы;
- описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания;
- типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы;
- методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций.

1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы

№ п\п	Контролируемые темы дисциплины	Код формируемой компетенции	Код и наименование индикатора достижения	Наименование оценочного средства
Раздел 1. Методология стратегического менеджмента				
1.	Теоретические основы стратегического менеджмента	ПК-2	ПК-2.1.1 <i>Знает по разделу «Методология стратегического менеджмента»:</i> теоретико-методологические, методические и организационные аспекты стратегического менеджмента; систему основных категорий и принципов стратегического менеджмента. ПК-2.2.1. <i>Умеет по разделу «Методология стратегического менеджмента»</i> выбирать способы и методы исследования соответствующие поставленной задаче. ПК – 2.3. <i>Владеет</i> специальной терминологией.	Устный опрос, дискуссия, защита презентаций, решение тестов
2.	Процесс стратегического менеджмента	ПК-2	ПК-2.1.1 <i>Знает по разделу «Методология стратегического менеджмента»:</i> теоретико-методологические, методические и организационные аспекты стратегического менеджмента; систему основных категорий и принципов стратегического менеджмента; элементы и основные этапы процесса стратегического менеджмента. ПК-2.2.1. <i>Умеет по разделу «Методология стратегического менеджмента»:</i> находить, анализировать и оценивать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний; выбирать способы и методы исследования соответствующие поставленной задаче. ПК – 2.3. <i>Владеет</i> специальной терминологией.	Устный опрос, дискуссия, защита презентаций, решение тестов
3.	Выбор направления развития компании	ПК-2	ПК-2.1.1 <i>Знает по разделу «Методология стратегического менеджмента»:</i>	Устный опрос, дискуссия, защита

			<p>теоретико-методологические, методические и организационные аспекты стратегического менеджмента; систему основных категорий и принципов стратегического менеджмента; элементы и основные этапы процесса стратегического менеджмента.</p> <p>ПК-2.2.1. Умеет по разделу «Методология стратегического менеджмента»: находить, анализировать и оценивать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний; выбирать способы и методы исследования соответствующие поставленной задаче.</p> <p>ПК – 2.3. Владеет специальной терминологией.</p>	<p>презентаций, решение тестов</p>
4.	Разработка стратегии	ПК-2	<p>ПК-2.1.1 Знает по разделу «Методология стратегического менеджмента»: теоретико-методологические, методические и организационные аспекты стратегического менеджмента; систему основных категорий и принципов стратегического менеджмента; элементы и основные этапы процесса стратегического менеджмента.</p> <p>ПК-2.2.1. Умеет по разделу «Методология стратегического менеджмента»: находить, анализировать и оценивать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний; выбирать способы и методы исследования соответствующие поставленной задаче.</p> <p>ПК – 2.3. Владеет специальной терминологией; навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности.</p>	<p>Устный опрос, дискуссия, защита презентаций, решение тестов</p>
Раздел 2 Методика анализа в стратегическом менеджменте				
5.	Анализ отрасли и конкурентной ситуации	ПК-2	<p>ПК-2.1.2. Знает по разделу «Методика анализа в стратегическом менеджменте» содержание и методы анализа отрасли и конкурентной ситуации. ПК – 2.2.2. Умеет по разделу «Методика анализа в стратегическом менеджменте» использовать современные методы стратегического анализа; оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование организаций и органов государственного и муниципального управления, выявлять и анализировать рыночные и специфические риски, а также анализировать поведение потребителей экономических благ и формирование спроса на основе знания экономических основ поведения организаций, структур рынков и конкурентной среды отрасли.</p> <p>ПК – 2.3. Владеет специальной</p>	<p>Защита презентаций, предоставление и защита результатов исследования конкретной отрасли</p>

			<p>терминологией; навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности; навыками анализа рыночных и специфических рисков, а также анализа поведения потребителей экономических благ и формирования спроса на основе знания экономических основ поведения организаций, структур рынков и конкурентной среды отрасли.</p>	
6.	Анализ стратегического потенциала организации	ПК-2	<p>ПК-2.1.2. <i>Знает по разделу «Методика анализа в стратегическом менеджменте»</i> содержание и методы анализа отрасли и конкурентной ситуации; методику и критерии выбора направления развития компании.</p> <p>ПК – 2.2.2. <i>Умеет по разделу «Методика анализа в стратегическом менеджменте»</i> использовать современные методы стратегического анализа; оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование организаций и органов государственного и муниципального управления, выявлять и анализировать рыночные и специфические риски, а также анализировать поведение потребителей экономических благ и формирование спроса на основе знания экономических основ поведения организаций, структур рынков и конкурентной среды отрасли; оценивать экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности, выявлять новые рыночные возможности и формировать новые бизнес-модели.</p> <p>ПК – 2.3. <i>Владеет</i> специальной терминологией; навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности; навыками анализа рыночных и специфических рисков, а также анализа поведения потребителей экономических благ и формирования спроса на основе знания экономических основ поведения организаций, структур рынков и конкурентной среды отрасли.</p>	Устный опрос, дискуссия, защита презентаций
7.	Анализ ресурсов и конкурентных возможностей компании	ПК-2	<p>ПК-2.1.2. <i>Знает по разделу «Методика анализа в стратегическом менеджменте»</i> методику и критерии выбора направления развития компании; содержание и методы анализа отрасли и конкурентной ситуации; содержание и методы анализа ресурсов и конкурентных возможностей компании.</p> <p>ПК – 2.2.2. <i>Умеет по разделу «Методика анализа в стратегическом менеджменте»</i> использовать современные методы стратегического</p>	Устный опрос, дискуссия, защита презентаций, решение тестов

			<p>анализа; оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование организаций и органов государственного и муниципального управления, выявлять и анализировать рыночные и специфические риски, а также анализировать поведение потребителей экономических благ и формирование спроса на основе знания экономических основ поведения организаций, структур рынков и конкурентной среды отрасли; оценивать экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности, выявлять новые рыночные возможности и формировать новые бизнес-модели.</p> <p>ПК – 2.3. <i>Владеет</i> специальной терминологией; навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности; навыками анализа рыночных и специфических рисков, а также анализа поведения потребителей экономических благ и формирования спроса на основе знания экономических основ поведения организаций, структур рынков и конкурентной среды отрасли.</p>	
8	Анализ групп влияния	ПК-2	<p>ПК-2.1.2. <i>Знает по разделу «Методика анализа в стратегическом менеджменте»</i> методику и критерии выбора направления развития компании; содержание и методы анализа отрасли и конкурентной ситуации; содержание и методы анализа ресурсов и конкурентных возможностей компании.</p> <p>ПК – 2.2.2. <i>Умеет по разделу «Методика анализа в стратегическом менеджменте»</i> использовать современные методы стратегического анализа; оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование организаций и органов государственного и муниципального управления, выявлять и анализировать рыночные и специфические риски, а также анализировать поведение потребителей экономических благ и формирование спроса на основе знания экономических основ поведения организаций, структур рынков и конкурентной среды отрасли; оценивать экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности, выявлять новые рыночные возможности и формировать новые бизнес-модели.</p> <p>ПК – 2.3. <i>Владеет</i> специальной терминологией; навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности; навыками</p>	Устный опрос, дискуссия, защита презентаций, решение тестов

			анализа рыночных и специфических рисков, а также анализа поведения потребителей экономических благ и формирования спроса на основе знания экономических основ поведения организаций, структур рынков и конкурентной среды отрасли.	
Раздел 3. Разновидности стратегий				
9.	Общие стратегии	ПК-2	<p>ПК – 2.1.3. <i>Знает по разделу «Разновидности стратегий»</i> специфику базовых стратегий конкуренции взаимосвязи между стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений.</p> <p>ПК – 2.2.3. <i>Умеет по разделу «Разновидности стратегий»</i> анализировать, разрабатывать и осуществлять стратегии организации, направленных на обеспечение конкурентоспособности.</p> <p>ПК – 2.3. <i>Владеет</i> специальной терминологией; навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности; навыками анализа рыночных и специфических рисков, а также анализа поведения потребителей экономических благ и формирования спроса на основе знания экономических основ поведения организаций, структур рынков и конкурентной среды отрасли; навыками обоснования эффективности стратегии развития организации для обеспечения конкурентоспособности; навыками подготовки сбалансированных управленческих решений.</p>	Устный опрос, дискуссия, защита презентаций, решение тестов
10	Стратегии в условиях глобализации конкурентной борьбы	ПК-2	<p>ПК – 2.1.3. <i>Знает по разделу «Разновидности стратегий»</i> специфику базовых стратегий конкуренции взаимосвязи между стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений; особенности стратегий конкуренции в условиях глобализации.</p> <p>ПК – 2.2.3. <i>Умеет по разделу «Разновидности стратегий»</i> анализировать, разрабатывать и осуществлять стратегии организации, направленных на обеспечение конкурентоспособности.</p> <p>ПК – 2.3. <i>Владеет</i> специальной терминологией; навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности; навыками анализа рыночных и специфических рисков, а также анализа поведения потребителей экономических благ и формирования спроса на основе знания</p>	Устный опрос, дискуссия, защита презентаций, решение тестов

			экономических основ поведения организаций, структур рынков и конкурентной среды отрасли; навыками обоснования эффективности стратегии развития организации для обеспечения конкурентоспособности; навыками подготовки сбалансированных управленческих решений.	
11	Влияние электронной коммерции на бизнес	ПК-2	<p>ПК – 2.1.3. <i>Знает по разделу «Разновидности стратегий»</i> специфику базовых стратегий конкуренции взаимосвязи между стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений; особенности стратегий конкуренции в условиях глобализации; ключевые факторы успеха стратегий Internet-экономики.</p> <p>ПК – 2.2.3. <i>Умеет по разделу «Разновидности стратегий»</i> анализировать, разрабатывать и осуществлять стратегии организации, направленных на обеспечение конкурентоспособности.</p> <p>ПК – 2.3. <i>Владеет</i> специальной терминологией; навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности; навыками анализа рыночных и специфических рисков, а также анализа поведения потребителей экономических благ и формирования спроса на основе знания экономических основ поведения организаций, структур рынков и конкурентной среды отрасли; навыками обоснования эффективности стратегии развития организации для обеспечения конкурентоспособности; навыками подготовки сбалансированных управленческих решений.</p>	Устный опрос, дискуссия, защита презентаций,
12	Стратегии с учетом состояния отрасли	ПК-2	<p>ПК – 2.1.3. <i>Знает по разделу «Разновидности стратегий»</i> специфику базовых стратегий конкуренции взаимосвязи между стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений; особенности стратегий конкуренции в условиях глобализации; ключевые факторы успеха стратегий Internet-экономики; особенности разработки стратегии с учетом специфики отрасли.</p> <p>ПК – 2.2.3. <i>Умеет по разделу «Разновидности стратегий»</i> анализировать, разрабатывать и осуществлять стратегии организации, направленных на обеспечение конкурентоспособности.</p> <p>ПК – 2.3. <i>Владеет</i> специальной терминологией; навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации,</p>	Устный опрос, дискуссия, защита презентаций, решение тестов

			направленной на обеспечение конкурентоспособности; навыками анализа рыночных и специфических рисков, а также анализа поведения потребителей экономических благ и формирования спроса на основе знания экономических основ поведения организаций, структур рынков и конкурентной среды отрасли; навыками обоснования эффективности стратегии развития организации для обеспечения конкурентоспособности; навыками подготовки сбалансированных управленческих решений.	
13	Стратегии с учетом состояния организации	ПК-2	<p>ПК – 2.1.3. <i>Знает по разделу «Разновидности стратегий»</i> специфику базовых стратегий конкуренции взаимосвязи между стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений; особенности стратегий конкуренции в условиях глобализации; ключевые факторы успеха стратегий Internet-экономики; особенности разработки стратегии с учетом специфики отрасли; возможности создания ключевых компетенций и конкурентных возможностей.</p> <p>ПК – 2.2.3. <i>Умеет по разделу «Разновидности стратегий»</i> анализировать, разрабатывать и осуществлять стратегии организации, направленных на обеспечение конкурентоспособности.</p> <p>ПК – 2.3. <i>Владеет</i> специальной терминологией; навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности; навыками анализа рыночных и специфических рисков, а также анализа поведения потребителей экономических благ и формирования спроса на основе знания экономических основ поведения организаций, структур рынков и конкурентной среды отрасли; навыками обоснования эффективности стратегии развития организации для обеспечения конкурентоспособности; навыками подготовки сбалансированных управленческих решений.</p>	Устный опрос, дискуссия, защита презентаций, решение тестов
14	Антикризисные стратегии	ПК-2	<p>ПК – 2.1.3. <i>Знает по разделу «Разновидности стратегий»</i> специфику базовых стратегий конкуренции взаимосвязи между стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений; особенности стратегий конкуренции в условиях глобализации; ключевые факторы успеха стратегий Internet-экономики; особенности разработки стратегии с учетом специфики отрасли; возможности</p>	Устный опрос, дискуссия, защита презентаций, решение тестов

			<p>создания ключевых компетенций и конкурентных возможностей.</p> <p>ПК – 2.2.3. <i>Умеет по разделу «Разновидности стратегий»</i> анализировать, разрабатывать и осуществлять стратегии организации, направленных на обеспечение конкурентоспособности.</p> <p>ПК – 2.3. <i>Владеет</i> специальной терминологией; навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности; навыками анализа рыночных и специфических рисков, а также анализа поведения потребителей экономических благ и формирования спроса на основе знания экономических основ поведения организаций, структур рынков и конкурентной среды отрасли; навыками обоснования эффективности стратегии развития организации для обеспечения конкурентоспособности; навыками подготовки сбалансированных управленческих решений.</p>	
15	Стратегический менеджмент в некоммерческих организациях	ПК-2	<p>ПК – 2.1.3. <i>Знает по разделу «Разновидности стратегий»</i> специфику базовых стратегий конкуренции взаимосвязи между стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений; особенности стратегий конкуренции в условиях глобализации; ключевые факторы успеха стратегий Internet-экономики; особенности разработки стратегии с учетом специфики отрасли; возможности создания ключевых компетенций и конкурентных возможностей.</p> <p>ПК – 2.2.3. <i>Умеет по разделу «Разновидности стратегий»</i> анализировать, разрабатывать и осуществлять стратегии организации, направленных на обеспечение конкурентоспособности.</p> <p>ПК – 2.3. <i>Владеет</i> специальной терминологией; навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности; навыками анализа рыночных и специфических рисков, а также анализа поведения потребителей экономических благ и формирования спроса на основе знания экономических основ поведения организаций, структур рынков и конкурентной среды отрасли; навыками обоснования эффективности стратегии развития организации для обеспечения конкурентоспособности; навыками подготовки сбалансированных управленческих решений.</p>	Устный опрос, дискуссия, защита презентаций, решение тестов

16	Стратегический анализ диверсифицированной компании	ПК-2	<p>ПК – 2.1.3. <i>Знает по разделу «Разновидности стратегий»</i> специфику базовых стратегий конкуренции взаимосвязи между стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений; особенности стратегий конкуренции в условиях глобализации; ключевые факторы успеха стратегий Internet-экономики; особенности разработки стратегии с учетом специфики отрасли; возможности создания ключевых компетенций и конкурентных возможностей; необходимость и содержание разработки стратегии диверсифицированных компаний.</p> <p>ПК – 2.2.3. <i>Умеет по разделу «Разновидности стратегий»</i> анализировать, разрабатывать и осуществлять стратегии организации, направленных на обеспечение конкурентоспособности.</p> <p>ПК – 2.3. <i>Владеет</i> специальной терминологией; навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности; навыками анализа рыночных и специфических рисков, а также анализа поведения потребителей экономических благ и формирования спроса на основе знания экономических основ поведения организаций, структур рынков и конкурентной среды отрасли; навыками обоснования эффективности стратегии развития организации для обеспечения конкурентоспособности; навыками подготовки сбалансированных управленческих решений.</p>	Устный опрос, дискуссия, защита презентаций, решение тестов
17	Стратегии бизнес-единиц диверсифицированной компании	ПК-2	<p>ПК – 2.1.3. <i>Знает по разделу «Разновидности стратегий»</i> специфику базовых стратегий конкуренции взаимосвязи между стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений; особенности стратегий конкуренции в условиях глобализации; ключевые факторы успеха стратегий Internet-экономики; особенности разработки стратегии с учетом специфики отрасли; возможности создания ключевых компетенций и конкурентных возможностей; необходимость и содержание разработки стратегии диверсифицированных компаний.</p> <p>ПК – 2.2.3. <i>Умеет по разделу «Разновидности стратегий»</i> анализировать, разрабатывать и осуществлять стратегии организации, направленных на обеспечение конкурентоспособности.</p> <p>ПК – 2.3. <i>Владеет</i> специальной терминологией; навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности; навыками анализа рыночных и специфических рисков, а также анализа поведения потребителей экономических благ и формирования спроса на основе знания экономических основ поведения организаций, структур рынков и конкурентной среды отрасли; навыками обоснования эффективности стратегии развития организации для обеспечения конкурентоспособности; навыками подготовки сбалансированных управленческих решений.</p>	Устный опрос, дискуссия, защита презентаций, решение тестов

			<p>терминологией; навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности; навыками анализа рыночных и специфических рисков, а также анализа поведения потребителей экономических благ и формирования спроса на основе знания экономических основ поведения организаций, структур рынков и конкурентной среды отрасли; навыками обоснования эффективности стратегии развития организации для обеспечения конкурентоспособности; навыками подготовки сбалансированных управленческих решений.</p>	
Раздел 4. Условия реализации эффективной стратегии				
18	Оценка стратегии	ПК-2	<p>ПК-2.1.4. <i>Знает по разделу «Условия эффективной реализации стратегии»</i> принципы управления организацией для успешной реализации стратегии.</p> <p>ПК – 2.2.4. <i>Умеет по разделу «Условия эффективной реализации стратегии»</i> планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия.</p> <p>ПК – 2.3. <i>Владеет</i> специальной терминологией; навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности; навыками анализа рыночных и специфических рисков, а также анализа поведения потребителей экономических благ и формирования спроса на основе знания экономических основ поведения организаций, структур рынков и конкурентной среды отрасли; навыками обоснования эффективности стратегии развития организации для обеспечения конкурентоспособности; навыками подготовки сбалансированных управленческих решений.</p>	Устный опрос, дискуссия, защита презентаций, решение тестов
19	Выбор и осуществимость стратегии	ПК-2	<p>ПК-2.1.4. <i>Знает по разделу «Условия эффективной реализации стратегии»</i> принципы управления организацией для успешной реализации стратегии.</p> <p>ПК – 2.2.4. <i>Умеет по разделу «Условия эффективной реализации стратегии»</i> планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия, проектировать организационные структуры.</p> <p>ПК – 2.3. <i>Владеет</i> специальной терминологией; навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации,</p>	Устный опрос, дискуссия, защита презентаций, решение тестов

			направленной на обеспечение конкурентоспособности; навыками анализа рыночных и специфических рисков, а также анализа поведения потребителей экономических благ и формирования спроса на основе знания экономических основ поведения организаций, структур рынков и конкурентной среды отрасли; навыками обоснования эффективности стратегии развития организации для обеспечения конкурентоспособности; навыками подготовки сбалансированных управленческих решений.	
20	Анализ реализации стратегии	ПК-2	ПК-2.1.4. <i>Знает по разделу «Условия эффективной реализации стратегии»</i> принципы управления организацией для успешной реализации стратегии. ПК – 2.2.4. <i>Умеет по разделу «Условия эффективной реализации стратегии»</i> планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия, проектировать организационные структуры.	Устный опрос, дискуссия, защита презентаций, решение тестов
21	Создание ресурсов и организационных возможностей	ПК-2	ПК-2.1.4. <i>Знает по разделу «Условия эффективной реализации стратегии»</i> принципы управления организацией для успешной реализации стратегии. ПК – 2.2.4. <i>Умеет по разделу «Условия эффективной реализации стратегии»</i> планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия, проектировать организационные структуры. ПК – 2.3. <i>Владеет</i> специальной терминологией; навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности; навыками анализа рыночных и специфических рисков, а также анализа поведения потребителей экономических благ и формирования спроса на основе знания экономических основ поведения организаций, структур рынков и конкурентной среды отрасли; навыками обоснования эффективности стратегии развития организации для обеспечения конкурентоспособности; навыками подготовки сбалансированных управленческих решений.	Устный опрос, дискуссия, защита презентаций, решение тестов
22	Управление организацией для успешной реализации стратегии	ПК-2	ПК-2.1.4. <i>Знает по разделу «Условия эффективной реализации стратегии»</i> принципы управления организацией для успешной реализации стратегии. ПК – 2.2.4. <i>Умеет по разделу «Условия эффективной реализации стратегии»</i>	Устный опрос, дискуссия, защита презентаций, решение тестов

			планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия, проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций.	
23	Преодоление сопротивления стратегическим изменениям	ПК-2	<p>ПК-2.1.4. <i>Знает по разделу «Условия эффективной реализации стратегии»</i> принципы управления организацией для успешной реализации стратегии.</p> <p>ПК – 2.2.4. <i>Умеет по разделу «Условия эффективной реализации стратегии»</i> планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия, проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций.</p> <p>ПК – 2.3. <i>Владеет</i> специальной терминологией; навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности; навыками анализа рыночных и специфических рисков, а также анализа поведения потребителей экономических благ и формирования спроса на основе знания экономических основ поведения организаций, структур рынков и конкурентной среды отрасли; навыками обоснования эффективности стратегии развития организации для обеспечения конкурентоспособности; навыками подготовки сбалансированных управленческих решений.</p>	Устный опрос, дискуссия, защита презентаций, решение тестов
24	Корпоративная культура и лидерство в реализации стратегии	ПК-2	<p>ПК-2.1.4. <i>Знает по разделу «Условия эффективной реализации стратегии»</i> принципы управления организацией для успешной реализации стратегии.</p> <p>ПК – 2.2.4. <i>Умеет по разделу «Условия эффективной реализации стратегии»</i> планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия, проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций.</p> <p>ПК – 2.3. <i>Владеет</i> специальной терминологией; навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности; навыками анализа рыночных и специфических</p>	Устный опрос, дискуссия, защита презентаций, решение тестов

			рисков, а также анализа поведения потребителей экономических благ и формирования спроса на основе знания экономических основ поведения организаций, структур рынков и конкурентной среды отрасли; навыками обоснования эффективности стратегии развития организации для обеспечения конкурентоспособности; навыками подготовки сбалансированных управленческих решений.	
<i>Результат достижения планируемых результатов изучения дисциплины</i>				Зачет, экзамен

2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций, шкал оценивания

Критерии оценивания (зачет) (5 семестр)

Знания, умения, навыки и компетенции студентов оцениваются следующими оценками: «зачтено», «не зачтено».

- **«зачтено»** - студент хорошо и прочно усвоил весь программный материал, исчерпывающе, последовательно, грамотно и логически стройно его излагает, увязывает с практикой, свободно справляется с решением ситуационных задач и тестовыми заданиями, правильно обосновывает принятие решений, умеет самостоятельно обобщать программный материал, не допуская ошибок, знает дополнительную литературу по изучаемой дисциплине.

- **«не зачтено»** - студент не знает значительной части основного программного материала, в ответах допускает существенные ошибки, не владеет умениями и навыками в выполнении тестовых заданий и решении задач, не способен ответить на дополнительные вопросы.

Критерий оценивания – экзамен (6 семестр)

Знания, умения, навыки и компетенции студентов оцениваются следующими оценками: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно»

Знания студентов оцениваются по следующим критериям:

Оценка	Критерии оценивания
Отлично	Студент не только глубоко и прочно усвоил весь программный материал, но и проявил знания, выходящие за его пределы, почерпнутые из дополнительных источников (классическая литература, учебная литература, научно-популярная литература, научные статьи и монографии и т. п.); умеет самостоятельно обобщать программный материал, не допуская ошибок, проанализировать его с точки зрения различных школ и взглядов; увязывает знания с практикой, приводит примеры, демонстрирующие глубокое понимание материала или проблемы, свободно справляется с задачами и практическими заданиями; исчерпывающе, последовательно, грамотно и логически стройно выстраивает свой ответ.
Хорошо	Студент твердо знает программный материал, грамотно и последовательно его излагает, увязывает с практикой, не допускает существенных неточностей в ответе на вопросы, может правильно применять теоретические положения и владеет необходимыми умениями и навыками в выполнении практических заданий и решении задач, испытывает незначительные затруднения при самостоятельном обобщении программного материала.
Удовлетворительно	Студент усвоил только основной программный материал, но не знает его отдельных положений, в ответе допускает неточности,

	недостаточно правильные формулировки, нарушает последовательность в изложении программного материала, не в полной мере владеет необходимыми умениями и навыками в выполнении практических заданий и решении задач, испытывает затруднения при самостоятельном обобщении программного материала.
Неудовлетворительно	Студент не знает значительной части основного программного материала, в ответе допускает существенные ошибки, неправильные формулировки, не владеет необходимыми умениями и навыками в выполнении практических заданий и решении задач, испытывает значительные затруднения при самостоятельном обобщении программного материала.

3. Типовые контрольные задания и методические материалы, процедуры оценивания знаний, умений и навыков

ТЕКУЩИЙ КОНТРОЛЬ

Перечень тем для дискуссий

№ Наименование темы дисциплины	Тематика дискуссий
1. Теоретические основы стратегического менеджмента	<ol style="list-style-type: none"> 1. Сущность и назначение стратегического менеджмента. 2. Специфика стратегического менеджмента. 3. Понятие конкурентных преимуществ и их связь со стратегическим менеджментом. 4. Содержание стратегического менеджмента. 5. Понятие стратегического видения. 6. Сущность и содержание миссии организации. 7. Постановка стратегических целей. 8. Общая характеристика разработки стратегии. 9. Особенности внедрения и реализации стратегии. 10. Назначение и содержание стратегического контроля.
2. Процесс стратегического менеджмента	<ol style="list-style-type: none"> 1. Основные этапы стратегического менеджмента и их взаимосвязь. 2. Формирование стратегического видения будущего компании. 3. Постановка целей компании. 4. Разработка стратегии компании как этап стратегического менеджмента. 5. Действия и принципы, определяющие стратегию компании. 6. Стратегические позиции компаний при подготовке к будущему. 7. Этап внедрения и реализации стратегии. 8. Стратегический контроль и его основные функции и элементы.
3. Выбор направления развития компании	<ol style="list-style-type: none"> 1. Стратегическое видение, его назначение и содержание. 2. Определение бизнеса и миссии компании: особенности их формулировки и критическая оценка их определений в действующих компаниях. 3. Изложение и разъяснение стратегического видения. 4. Назначение постановки целей и их виды. Примеры корпоративных целей. 5. Направления установления целей. 6. Требования к целям компании.
4. Разработка стратегии	<ol style="list-style-type: none"> 1. Стратегия организации и ее связь со стратегическим видением и целями. 2. Корпоративная стратегия и бизнес-стратегия: общее и особенное. 3. Назначение функциональной и операционной стратегии. 4. Подробная характеристика и примеры факторов, влияющих на стратегию компании.
5. Анализ отрасли и конкурентной ситуации	<ol style="list-style-type: none"> 1. Последовательность оценки положения компании при разработке стратегии. 2. Назначение анализа отрасли и конкурентной ситуации 3. Анализ основных экономических характеристик отрасли. 4. Анализ структуры конкуренции. 5. Анализ динамики конкуренции и внешней среды. 6. Анализ самых сильных и слабых конкурентов. 7. Анализ возможных действий конкурентов. 8. Анализ ключевых факторов успеха в конкурентной борьбе. 9. Анализ общей привлекательности отрасли.

6. Анализ стратегического потенциала организации	<ol style="list-style-type: none"> 1. Основные этапы анализа стратегического потенциала организации. 2. Анализ системы целей компании. 3. Анализ структуры организации. 4. Анализ финансовых возможностей компании. 5. Анализ трудовых ресурсов компании. 6. Анализ состояния производственной деятельности компании. 7. Анализ состояния сбытовой деятельности компании. 8. Анализ состояния исследовательской деятельности и разработок компании. 9. Анализ важнейших систем организации. 10. Оценка использования ресурсов: результативность и эффективность.
7. Анализ ресурсов и конкурентных возможностей компании	<ol style="list-style-type: none"> 1. Этапы анализа ресурсов и конкурентных возможностей компании. 2. Анализ эффективности действующей стратегии. 3. Анализ сильных и слабых сторон компании, ее возможностей и угроз. 4. Анализ конкурентоспособности компании по ценам и издержкам. 5. Анализ стратегических проблем компании.
8. Анализ групп влияния	<ol style="list-style-type: none"> 1. Стейкхолдеры: понятие и виды. 2. Роль групп влияния в стратегическом процессе. 3. Типичные интересы основных групп влияний. 4. Методы воздействия на внешних стейкхолдеров. 5. Особенности управления традиционными стейкхолдерами.
9. Общие стратегии	<ol style="list-style-type: none"> 1. Стратегии конкуренции. 2. Стратегии внешнего роста. 3. Стратегии наступления и обороны.
10. Стратегии в условиях глобализации конкурентной борьбы	<ol style="list-style-type: none"> 1. Причины выхода фирм на международные рынки. 2. Международная и глобальная конкуренция. 3. Стратегии вхождения на внешние рынки.
11. Влияние электронной коммерции на бизнес	<ol style="list-style-type: none"> 1. Internet-технологии и структура рынка. 2. Бизнес-модели и стратегии в электронной коммерции. 3. Internet-стратегии для традиционного бизнеса. 4. Ключевые факторы успеха в электронной коммерции.
12. Стратегии с учетом состояния отрасли	<ol style="list-style-type: none"> 1. Стратегии конкуренции в формирующихся отраслях 2. Стратегии конкуренции на динамичных отраслях 3. Стратегии конкуренции в зрелых отраслях 4. Стратегии конкуренции в застойных и стагнирующих отраслях 5. Стратегии конкуренции в сегментированных отраслях.
13. Стратегии с учетом состояния организации	<ol style="list-style-type: none"> 1. Стратегии конкуренции компаний-лидеров. 2. Стратегии конкуренции компаний-преследователей. 3. Стратегии конкуренции слабых компаний.
14. Антикризисные стратегии	<ol style="list-style-type: none"> 1. Понятие и характеристика антикризисной стратегии. 2. Анализ факторов, определяющих выбор антикризисной стратегии. 3. Формулирование стратегических альтернатив выхода компании из экономического кризиса. 4. Основные виды антикризисных стратегий.
15. Стратегический менеджмент в некоммерческих организациях	<ol style="list-style-type: none"> 1. Специфика некоммерческих организаций. 2. Результативность некоммерческих организаций. 3. Особенности стратегического подхода в некоммерческих организациях. 4. Проблемы разработки стратегий для некоммерческих организаций. 5. Методы разработки стратегических альтернатив некоммерческих организаций.
16. Стратегический анализ диверсифицированной компании	<ol style="list-style-type: none"> 1. Сущность и необходимость диверсификации деятельности компании. 2. Виды диверсификации. 3. Стратегия вхождения в новую отрасль. 4. Основные задачи стратегического анализа диверсифицированной компании. 5. Этапы стратегического анализа диверсифицированной компании.
17. Стратегии бизнес-единиц диверсифицированной компании	<ol style="list-style-type: none"> 1. Процесс выбора стратегий для бизнес-единиц диверсифицированной компании. 2. Анализ стратегического соответствия. 3. Анализ ресурсной базы. 4. Определение приоритетности бизнес-единиц для размещения ресурсов. 5. Разработка новых стратегических инициатив.
18. Оценка стратегии	<ol style="list-style-type: none"> 1. Методы оценки положения организации на рынке и ее стратегических возможностей. 2. Анализ портфеля заказов. 3. Стратегическое значение матрицы Мак-Кинси.

	<ol style="list-style-type: none"> 4. Анализ жизненного цикла. 5. Бенчмаркинг.
19. Выбор и осуществимость стратегии	<ol style="list-style-type: none"> 1. Методы выбора стратегии. 2. Оценка осуществимости стратегий. 3. Критерии оценки стратегии. 4. Трудности оценки стратегии и их причины.
20. Анализ реализации стратегии	<ol style="list-style-type: none"> 1. Анализ отдачи от стратегии: понятие, содержание и значение. 2. Этапы построения и внедрения сбалансированной системы показателей. 3. Метод функционально-стоимостного анализа.
21. Создание ресурсов и организационных возможностей	<ol style="list-style-type: none"> 1. Главные задачи реализации стратегии. 2. Управление реализацией стратегии. 3. Динамика компетенций и возможностей в зависимости от состояния среды и стратегии компании. 4. Стратегическое значение подготовки персонала. 5. Приведение организационной структуры в соответствие со стратегией. 6. Перспективы трудовой деятельности и создание возможностей.
22. Управление организацией для успешной реализации стратегии	<ol style="list-style-type: none"> 1. Бюджет и стратегия. 2. Внедрение передовых методик и постоянное совершенствование. 3. Всеобщее управление качеством в контексте непрерывного совершенствования. 4. Системы поддержки стратегии. 5. Системы поощрения для поддержки стратегии.
23. Преодоление сопротивления стратегическим изменениям	<ol style="list-style-type: none"> 1. Стратегии организационных изменений. 2. Методы преодоления сопротивления изменениям. 3. Достоинства и недостатки различных методов преодоления сопротивления изменениям.
24. Корпоративная культура и лидерство в реализации стратегии	<ol style="list-style-type: none"> 1. Создание корпоративной культуры в поддержку стратегии. 2. Культура как союзник и как препятствие при реализации стратегии. 3. Достижение соответствия между стратегией и культурой. 4. Этика и культура в реализации стратегии. 5. Руководство улучшением корпоративной культуры.

Процедура оценивания:

1. Оценка «отлично» выставляется студенту, если студент подготовил сообщение (по теме дискуссии), содержащую все необходимые для обсуждения данные и в логической последовательности прокомментировал представленный материал; смог ответить на все уточняющие и дополнительные вопросы преподавателя и студентов, аргументируя свою точку зрения.

2. Оценка «хорошо» выставляется студенту, если студент подготовил сообщение (по теме дискуссии), содержащую все необходимые для обсуждения данные и в логической последовательности прокомментировал представленный материал; но не смог ответить на все уточняющие и дополнительные вопросы преподавателя и студентов, аргументируя свою точку зрения.

3. Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если студент подготовил сообщение (по теме дискуссии), не содержащую все необходимые для обсуждения данные и не смог ответить на все уточняющие и дополнительные вопросы преподавателя и студентов.

4. Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту в случае отсутствия сформулированной точки зрения по теме дискуссии и пассивного отношения к обсуждению дискуссионной проблемы.

Типовые практические задания

№ Наименование темы дисциплины	Содержание типовых практических заданий
5. Анализ отрасли и конкурентной ситуации	<p>Провести стратегическое исследование «Анализ отрасли и конкурентной ситуации» на примере выбранной отрасли или сегмента отрасли.</p> <p>Цель анализа общей ситуации и конкурентных условий отрасли – создание оптимальной стратегии и оценка ее инвестиционной привлекательности.</p> <p>Этапы анализа:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Основные экономические характеристики отрасли

- размер рынка (суммарный объем продаж компаний, работающих в отрасли);
- масштаб конкуренции (локальный, региональный, национальный, глобальный);
- темпы роста рынка и этап его жизненного цикла (начало подъема, быстрый рост и пик, начало зрелости, зрелость, насыщение и стагнация, спад);
- количество конкурентов и их относительные размеры (множество мелких компаний или немного крупных);
- количество покупателей, в том числе промышленных, и относительные размеры последних;
- степень интеграции основных конкурентов и ее направление по технологической цепочке («вперед» и «назад»);
- каналы распространения продукции;
- скорость технологических изменений в производстве и темпы разработки инновационных товаров;
- степень дифференциации товаров компаний-конкурентов (высокая, слабая, отсутствует);
- возможность экономии на масштабе в закупках, производстве, транспортировке, маркетинге и рекламе
- компактность размещения основных компаний в определенных регионах (например, кожевенная промышленность в Италии, винодельческие районы в Калифорнии и Франции, Силиконовая Долина или Голливуд в США, финансовый район в Нью-Йорке);
- наличие эффекта обучаемости, когда издержки на единицу продукции снижаются по мере роста кумулятивного объема выпуска изделия в результате накопления производственного опыта;
- степень загрузки производственных мощностей как главное условие снижения издержек производства;
- требуемый размер капиталовложений, условия входа в отрасль и выхода из нее;
- отраслевой показатель прибыльности (выше или ниже среднего по экономике в целом).

2. Формы и интенсивность конкуренции (на основе пятифакторной модели М.Портера):

- характеристика конкуренции между продавцами (факторы, усиливающие или снижающие интенсивность конкурентной борьбы);
- вероятность проникновения на рынок новых конкурентов (входные барьеры и ожидаемая реакция действующих на рынке компаний на появление нового соперника);
- влияние товаров-заменителей на конкуренцию в отрасли;
- конкурентное давление со стороны компаний-поставщиков;
- конкурентное давление со стороны потребителей.

3. Динамика конкуренции и внешней среды:

- развитие Internet и электронной коммерции;
- растущая глобализация отрасли;
- изменение долгосрочных экономических тенденций отрасли;
- изменения в составе потребителей, появление новых способов использования товаров;
- внедрение новых товаров;
- развитие технологий;
- маркетинговые инновации;
- выход с рынка крупных компаний;
- распространение прогрессивных ноу-хау;
- изменение в издержках и прибыли;
- рост (снижение) спроса на персонализированные либо стандартные товары;
- изменения в законодательстве и государственной политике;
- изменение общественных ценностей и образа жизни;
- снижение неопределенности и риска для бизнеса.

4. Самые сильные и слабые конкуренты:

- составление карты стратегических групп;
- оценка конкурентных позиций с помощью карты стратегических групп.

5. Возможные действия конкурентов:

Источники информации:

- наблюдение за ситуацией на рынке и анализ высказываний менеджеров конкурирующих компаний;
- анализ географического положения конкурентов, их стратегических намерений, целей борьбы за долю рынка, положения на карте стратегических групп отрасли,

	<p>склонности к риску;</p> <ul style="list-style-type: none"> - ежегодные финансовые отчеты; - отчеты независимых аналитиков; - статьи в отраслевых изданиях; - информация на Web-сайте; - экспозиция компании на выставках; - беседы с клиентами, поставщиками, бывшими работниками. <p>6. Ключевые факторы успеха в конкурентной борьбе:</p> <ul style="list-style-type: none"> - выявление и обоснование ключевых факторов успеха. <p>Ключевые факторы успеха в отрасли – это потребительские свойства товара, опыт и знания, конкурентные возможности, успехи на рынке и вообще все, что повышает прибыльность компании.</p> <p>7. Общая привлекательность отрасли и перспективы прибыльности:</p> <ul style="list-style-type: none"> - потенциал роста отрасли (факторы привлекательности, факторы непривлекательности, основные проблемы отрасли и их значение); - перспективы окупаемости инвестиций при существующих условиях конкуренции; - перспективы изменения конкуренции в будущем; - влияние усиления основных движущих сил и изменений во внешней среде на прибыльность отрасли; - конкурентная позиция компании и ее возможное изменение (лидер, преследователь, слабая компания); - влияние продолжения деятельности в данной отрасли на положение компании в других отраслях, где у нее есть деловые интересы; - общий вывод о привлекательности отрасли на основе обобщения результатов всех предыдущих этапов исследования.
--	--

Требования по оформлению:

Каждый из этапов анализа должен содержать:

- характеристику показателей и содержание анализа;
- представление результатов анализа в наглядной форме (диаграммы, схемы, таблицы и др.);
- ссылки на первоисточники по каждой используемой цифре.

Тестовые задания

Типы вопросов:

- «0» - один вариант ответа;
- «1» - несколько вариантов ответа.

№ Наименование темы дисциплины	Примеры тестовых заданий
1. Теоретические основы стратегического менеджмента	<p>1. Стратегия организации это ^{тип «1»}:</p> <ul style="list-style-type: none"> а) деятельность организации в определенной стратегической зоне хозяйствования; б) практическое использование методологии стратегического управления; в) генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей; г) обеспечение выработки действий для достижения целей организации и создание управленческих механизмов реализации этих действий через систему планов; д) способ реализации стратегического видения. <p>2. Понимание сути стратегического подхода в 50-60-е гг. XX в ^{тип «0»}:</p> <ul style="list-style-type: none"> а) стратегичность управления – это выбор, касающийся того, в каком бизнесе находится; б) стратегичность управления – это долгосрочное планирование производства продукции и освоения рынков; в) стратегичность управления – это создание потенциала изменения, способности фирмы должным образом отвечать на вызов со стороны окружения. <p>3. Понимание сути стратегического подхода в 70-е гг. XX в ^{тип «0»}:</p> <ul style="list-style-type: none"> а) стратегичность управления – это выбор, касающийся того, в каком бизнесе находится; б) стратегичность управления – это долгосрочное планирование производства продукции и освоения рынков; в) стратегичность управления – это создание потенциала изменения, способности фирмы должным образом отвечать на вызов со стороны окружения. <p>4. Понимание сути стратегического подхода с 80-х гг. XX в ^{тип «0»}:</p> <ul style="list-style-type: none"> а) стратегичность управления – это выбор, касающийся того, в каком бизнесе находится; б) стратегичность управления – это долгосрочное планирование производства продукции и освоения рынков; в) стратегичность управления – это создание потенциала изменения, способности фирмы должным образом отвечать на вызов со стороны окружения.

<p>2. Процесс стратегического менеджмента</p>	<p>5. Идеальное представление менеджеров об организации и бизнесе, которое задает направление движения и указывает маршрут – это ^{тип «0»}:</p> <p>а) миссия организации; б) стратегическое видение; в) стратегические цели; г) принципы стратегического поведения; д) разработка стратегии.</p> <p>6. К основным задачам (этапам) стратегического менеджмента относятся ^{тип «1»}:</p> <p>а) разработка стратегии; б) определения параметров потребительских предпочтений; в) выявление зависимости уровня потребления от динамики дохода; г) формулировка стратегического видения и миссии; д) реализация стратегии; е) постановка целей.</p> <p>7. Описание деятельности компании в настоящее время - это ^{тип «0»}:</p> <p>а) миссия организации; б) стратегическое видение; в) стратегические цели; г) принципы стратегического поведения; д) разработка стратегии.</p> <p>8. Выделите примеры стратегических целей ^{тип «1»}:</p> <p>а) финансовые результаты и итоги деятельности, запланированные менеджерами; б) рост доходов; в) улучшение репутации компании; г) достаточное поступление наличности; д) использование перспективных маркетинговых возможностей; е) рост дивидендов.</p> <p>9. Выделите примеры финансовых целей ^{тип «1»}:</p> <p>а) финансовые результаты и итоги деятельности, запланированные менеджерами; б) рост доходов; в) улучшение репутации компании; г) достаточное поступление наличности; д) использование перспективных маркетинговых возможностей; е) рост дивидендов.</p>
<p>3. Выбор направления развития компании</p>	<p>10. Основные компоненты стратегического видения ^{тип «1»}:</p> <p>а) четкая формулировка стратегического видения; б) жесткий контроль, отчетность и ответственность; в) долгосрочный курс; г) миссия компании; д) все стратегические операции вовне фирмы; е) краткосрочный и долгосрочный курс.</p> <p>11. Формулировка миссии должна содержать описание следующих элементов ^{тип «1»}:</p> <p>а) группы посредников; б) потребности покупателя; в) стратегические цели; г) группы покупателей; д) действия, технологии, знания компании.</p> <p>12. Цели компании - это ^{тип «0»}:</p> <p>а) идеальное представление менеджеров об организации и бизнесе, которое задает направление движения и указывает маршрут; б) технологии, целевые аудитории, географические и товарные рынки, перспективные возможности и образ компании; в) определение будущего образа компании; г) деятельность компании в настоящее время; д) конкретные результаты и итоги, которые должны быть достигнуты к определенному сроку.</p> <p>13. Ключевые требования к целям ^{тип «1»}:</p> <p>а) достижимость; б) стабильность; в) измеримость; г) совместимость; д) универсальность.</p>
<p>4. Разработка стратегии</p>	<p>14. Уровни пирамиды разработки стратегии ^{тип «1»}:</p> <p>а) внутренняя стратегия; б) операционная стратегия; в) маркетинговая стратегия; г) функциональная стратегия;</p>

	<p>д) бизнес-стратегия; е) корпоративная стратегия.</p> <p>15. Важнейшие направления корпоративной стратегии ^{тип «1»}:</p> <p>а) освоение и укрепление позиций в новых отраслях; б) реакция на изменения в отрасли; в) координация стратегических инициатив функциональных подразделений; г) установка инвестиционных приоритетов и перераспределение ресурсов в пользу самых перспективных подразделений; д) пересмотр кадровой стратегии.</p> <p>16. Важнейшие направления бизнес-стратегии ^{тип «1»}:</p> <p>а) освоение и укрепление позиций в новых отраслях; б) реакция на изменения в отрасли; в) координация стратегических инициатив функциональных подразделений; г) установка инвестиционных приоритетов и перераспределение ресурсов в пользу самых перспективных подразделений; д) пересмотр кадровой стратегии.</p> <p>17. Факторы, влияющие на стратегию компании ^{тип «1»}:</p> <p>а) условия конкуренции; б) пересмотр кадровой стратегии; в) критерии эффективной стратегии; г) личные амбиции и этические принципы высшего руководства; д) корпоративная культура.</p> <p>18. Основные критерии успешной стратегии ^{тип «1»}:</p> <p>а) освоение и укрепление позиций в новых отраслях; б) соответствие среде; в) снижение затрат; г) эффективность; д) конкурентное преимущество.</p>
<p>5. Анализ отрасли и конкурентной ситуации</p>	<p>19. Этапы анализа отрасли и конкурентной ситуации ^{тип «1»}:</p> <p>а) анализ эффективности действующей стратегии; б) анализ ключевых факторов успеха в конкурентной борьбе; в) анализ возможных действий конкурентов; г) анализ конкурентоспособности компании по ценам и издержкам; д) анализ динамики конкуренции и внешней среды; е) анализ стратегических проблем компании.</p> <p>20. Размер рынка, масштаб конкуренции, степень интеграции основных конкурентов, наличие эффекта обучаемости, скорость технологических изменений в производстве - это ^{тип «0»}:</p> <p>а) структура конкуренции; б) ключевые факторы успеха в конкурентной борьбе; в) сильные стороны компании; г) основные экономические характеристики отрасли; д) возможности и угрозы.</p> <p>21. Пятифакторная модель конкуренции Портера включает следующие виды конкуренции ^{тип «1»}:</p> <p>а) конкуренция между продавцами внутри отрасли; б) конкуренция между продавцами и покупателями; в) конкуренция между продавцами и потенциальными новыми конкурентами; г) конкуренция между покупателями; д) конкуренция между компаниями, предлагающими товары-заменители, и поставщиками сырья.</p> <p>22. Факторы, усиливающие интенсивность конкурентной борьбы между фирмами-производителями ^{тип «1»}:</p> <p>а) ускорение роста спроса на продукцию; б) замедление роста спроса на продукцию; в) успешность применения стратегических действий; г) безуспешность применения стратегических действий; д) повышение цен; е) снижение цен и иные приемы увеличения объемов продаж.</p> <p>23. К внешним движущим силам, вынуждающим компании корректировать свои действия относят ^{тип «1»}:</p> <p>а) развитие технологий; б) безуспешность применения стратегических действий; в) ключевые факторы успеха в конкурентной борьбе;</p>

	<p>г) изменения в законодательстве и государственной политике; д) установка инвестиционных приоритетов и перераспределение ресурсов в пользу самых перспективных подразделений.</p>
<p>6. Анализ стратегического потенциала организации</p>	<p>24. Объекты внутреннего анализа ^{тип «1»}:</p> <p>а) масштаб конкуренции; б) действия контролирующего органа; в) структура организации; г) ключевые факторы успеха в конкурентной борьбе; д) производственная деятельность; е) трудовые ресурсы.</p> <p>25. Основная цель анализа трудовых ресурсов - ^{тип «0»}:</p> <p>а) обладание навыками, которые являются источниками конкурентного преимущества организации; б) определение степени наличия требуемого количества персонала необходимого уровня; в) приверженность целям организации, вера в ее ценности; г) выявление соответствия между структурой организации и реализуемой ею стратегией; д) оценка гибкости и готовности к внесению изменений в производственную и оперативную деятельность.</p> <p>26. Стратегическая роль сбытовой деятельности состоит в следующем ^{тип «1»}:</p> <p>а) деятельность, направленная на удовлетворение потребностей покупателя; б) установление разумных цены на новую продукцию; в) обслуживание широкой группы потребителей; г) предоставление важной информации руководству для процесса обеспечения стратегии; д) оценка гибкости и готовности к внесению изменений в производственную и оперативную деятельность.</p>
<p>7. Анализ ресурсов и конкурентных возможностей компании</p>	<p>27. Выберите верную последовательность этапов анализа соответствия стратегии ^{тип «0»}:</p> <p>а) анализ стратегических проблем организации; SWOT-анализ; анализ эффективности существующей стратегии организации; оценка конкурентоспособности организации по ценам и издержкам; оценка устойчивости конкурентной позиции организации; б) анализ эффективности существующей стратегии организации; SWOT-анализ; оценка конкурентоспособности организации по ценам и издержкам; оценка устойчивости конкурентной позиции организации; анализ стратегических проблем организации; в) оценка устойчивости конкурентной позиции организации; анализ стратегических проблем организации; анализ эффективности существующей стратегии организации; SWOT-анализ; оценка конкурентоспособности организации по ценам и издержкам; г) SWOT-анализ; оценка конкурентоспособности организации по ценам и издержкам; анализ эффективности существующей стратегии организации; оценка устойчивости конкурентной позиции организации; анализ стратегических проблем организации; д) оценка конкурентоспособности организации по ценам и издержкам; анализ эффективности существующей стратегии организации; анализ стратегических проблем организации; SWOT-анализ; оценка устойчивости конкурентной позиции организации.</p> <p>28. К слабым сторонам организации можно отнести ^{тип «0»}:</p> <p>а) устаревшее оборудование; б) положительное воздействие движущих сил отрасли; в) лидерство в отрасли; г) грамотное управление цепочками поставок; д) расширение ассортимента для обслуживания новых потребностей покупателей.</p> <p>29. К внешним возможностям можно отнести ^{тип «1»}:</p> <p>а) устаревшее оборудование; б) положительное воздействие движущих сил отрасли; в) лидерство в отрасли; г) грамотное управление цепочками поставок; д) расширение ассортимента для обслуживания новых потребностей покупателей.</p> <p>30. К внешним возможностям можно отнести ^{тип «0»}:</p> <p>а) слишком высокие издержки по сравнению с конкурентами; б) введение новых регулятивных требований, повышающих издержки компании; в) умелое использование электронной коммерции; г) позиция признанного лидера рынка с мощной клиентской базой; д) использование собственных технологий и ноу-хау компании для производства новых видов продукции или организации нового бизнеса.</p> <p>31. К внешним угрозам компании можно отнести ^{тип «0»}:</p> <p>а) слишком высокие издержки по сравнению с конкурентами; б) введение новых регулятивных требований, повышающих издержки компании; в) умелое использование электронной коммерции; г) позиция признанного лидера рынка с мощной клиентской базой; д) использование собственных технологий и ноу-хау компании для производства новых видов продукции или организации нового бизнеса.</p> <p>32. К внешним угрозам компании можно отнести ^{тип «1»}:</p>

	<p>а) рост продаж товаров-заменителей; б) отставание от конкурентов в использовании систем электронной коммерции; в) грамотное управление цепочками поставок; г) неблагоприятное изменение курсов иностранных валют или торговой политики в других странах; д) недостаток ключевых навыков и компетенций (слабый менеджмент).</p> <p>33. К слабым сторонам организации можно отнести ^{тип «1»}:</p> <p>а) рост продаж товаров-заменителей; б) отставание от конкурентов в использовании систем электронной коммерции; в) грамотное управление цепочками поставок; г) неблагоприятное изменение курсов иностранных валют или торговой политики в других странах; д) недостаток ключевых навыков и компетенций (слабый менеджмент).</p> <p>34. Для оценки конкурентоспособности организации по ценам и издержкам используется ^{тип «0»}:</p> <p>а) SWOT-анализ; б) БКГ-анализ; в) анализ цепочек ценности; г) анализ с помощью управленческой решетки Блейка и Мутона; д) маркетинговый анализ.</p>
<p>8. Анализ групп влияния</p>	<p>35. Стейкхолдеры компании - это ^{тип «1»}:</p> <p>а) группы, организации или индивидуумы, на которые влияет компания и от которых она зависит; б) транснациональные корпорации; в) лидеры отрасли; г) акционеры; д) сотрудники компании.</p> <p>36. Первичные группы влияния ^{тип «1»}:</p> <p>а) собственники; б) конкуренты; в) бизнес-партнеры по производственной цепочке; г) инвесторы; д) СМИ.</p> <p>37. Вторичные группы влияния ^{тип «1»}:</p> <p>а) собственники; б) конкуренты; в) бизнес-партнеры по производственной цепочке; г) инвесторы; д) СМИ.</p> <p>38. Теория стейкхолдеров утверждает, что ^{тип «1»}:</p> <p>а) цели организаций должны принимать во внимание интересы только собственников и клиентов компании; б) относительная власть различных групп влияния является ключевым моментом при оценке их значения; в) ресурс создает устойчивое конкурентное преимущество, если оно соответствует критериям трудновоспроизводимости и длительности пользования; г) цели организаций должны принимать во внимание разнообразные интересы различных сторон; д) относительная власть различных групп влияния является показателем стабилизации конкурентоспособного положения компании.</p> <p>39. Типичные интересы акционеров ^{тип «0»}:</p> <p>а) рост стоимости компании и ее прибыль; б) уровень реальной заработной платы; в) приемлемые цены и безопасность продуктов; г) оплата в срок и по условиям договора; д) социальный статус, связанный с работой в компании; е) своевременность и надежность поставок; ж) способность выплатить займы; з) вклад в экономический рост региона; и) забота об окружающей среде; к) сбалансированность инвестиционного портфеля</p> <p>40. Типичные интересы муниципальной власти ^{тип «0»}:</p> <p>а) рост стоимости компании и ее прибыль; б) уровень реальной заработной платы; в) приемлемые цены и безопасность продуктов; г) оплата в срок и по условиям договора; д) социальный статус, связанный с работой в компании; е) своевременность и надежность поставок; ж) способность выплатить займы;</p>

- з) вклад в экономический рост региона;
и) забота об окружающей среде;
к) сбалансированность инвестиционного портфеля
- 41. Типичные интересы общественных групп** тип «Ф»:
- а) рост стоимости компании и ее прибыль;
б) уровень реальной заработной платы;
в) приемлемые цены и безопасность продуктов;
г) оплата в срок и по условиям договора;
д) социальный статус, связанный с работой в компании;
е) своевременность и надежность поставок;
ж) способность выплатить займы;
- з) вклад в экономический рост региона;
и) забота об окружающей среде;
к) сбалансированность инвестиционного портфеля
- 42. Типичные интересы финансистов корпорации** тип «Ф»:
- а) рост стоимости компании и ее прибыль;
б) уровень реальной заработной платы;
в) приемлемые цены и безопасность продуктов;
г) оплата в срок и по условиям договора;
д) социальный статус, связанный с работой в компании;
е) своевременность и надежность поставок;
ж) способность выплатить займы;
- з) вклад в экономический рост региона;
и) забота об окружающей среде;
к) сбалансированность инвестиционного портфеля
- 43. Типичные интересы поставщиков** тип «Ф»:
- а) рост стоимости компании и ее прибыль;
б) уровень реальной заработной платы;
в) приемлемые цены и безопасность продуктов;
г) оплата в срок и по условиям договора;
д) социальный статус, связанный с работой в компании;
е) своевременность и надежность поставок;
ж) способность выплатить займы;
- з) вклад в экономический рост региона;
и) забота об окружающей среде;
к) сбалансированность инвестиционного портфеля
- 44. Типичные интересы дилеров-распространителей** тип «Ф»:
- а) рост стоимости компании и ее прибыль;
б) уровень реальной заработной платы;
в) приемлемые цены и безопасность продуктов;
г) оплата в срок и по условиям договора;
д) социальный статус, связанный с работой в компании;
е) своевременность и надежность поставок;
ж) способность выплатить займы;
- з) вклад в экономический рост региона;
и) забота об окружающей среде;
к) сбалансированность инвестиционного портфеля
- 45. Типичные интересы покупателей** тип «Ф»:
- а) рост стоимости компании и ее прибыль;
б) уровень реальной заработной платы;
в) приемлемые цены и безопасность продуктов;
г) оплата в срок и по условиям договора;
д) социальный статус, связанный с работой в компании;
е) своевременность и надежность поставок;
ж) способность выплатить займы;
- з) вклад в экономический рост региона;
и) забота об окружающей среде;
к) сбалансированность инвестиционного портфеля
- 46. Типичные интересы работников** тип «Ф»:
- а) рост стоимости компании и ее прибыль;
б) уровень реальной заработной платы;
в) приемлемые цены и безопасность продуктов;
г) оплата в срок и по условиям договора;
д) социальный статус, связанный с работой в компании;
е) своевременность и надежность поставок;
ж) способность выплатить займы;
- з) вклад в экономический рост региона;
и) забота об окружающей среде;
к) сбалансированность инвестиционного портфеля
- 47. Типичные интересы топ-менеджеров** тип «Ф»:

	<p>а) рост стоимости компании и ее прибыль; б) уровень реальной заработной платы; в) приемлемые цены и безопасность продуктов; г) оплата в срок и по условиям договора; д) социальный статус, связанный с работой в компании; е) своевременность и надежность поставок; ж) способность выплатить займы; з) вклад в экономический рост региона; и) забота об окружающей среде; к) сбалансированность инвестиционного портфеля.</p> <p>48. Типичные интересы инвесторов тип «Ф»:</p> <p>а) рост стоимости компании и ее прибыль; б) уровень реальной заработной платы; в) приемлемые цены и безопасность продуктов; г) оплата в срок и по условиям договора; д) социальный статус, связанный с работой в компании; е) своевременность и надежность поставок; ж) способность выплатить займы; з) вклад в экономический рост региона; и) забота об окружающей среде; к) сбалансированность инвестиционного портфеля.</p>
<p>9. Общие стратегии</p>	<p>49. Ключевая цель стратегий конкуренции тип «Ф»:</p> <p>а) усиление конкурентных позиций; б) демонстрация способности к ответным действиям; в) сформировать конкурентное преимущество за счет усиления приверженности покупателей к товару; г) достижение превосходства над конкурентами; д) сохранение конкурентных позиций.</p> <p>50. Ключевая цель стратегий внешнего роста тип «Ф»:</p> <p>а) усиление конкурентных позиций; б) демонстрация способности к ответным действиям; в) сформировать конкурентное преимущество за счет усиления приверженности покупателей к товару; г) достижение превосходства над конкурентами; д) сохранение конкурентных позиций.</p> <p>51. Ключевая цель стратегий наступления и обороны тип «Ф»:</p> <p>а) усиление конкурентных позиций; б) демонстрация способности к ответным действиям; в) сформировать конкурентное преимущество за счет усиления приверженности покупателей к товару; г) достижение превосходства над конкурентами; д) сохранение конкурентных позиций.</p> <p>52. Критериями классификации стратегий конкуренции являются тип «1»:</p> <p>а) предоставление более высокой, чем у конкурентов, потребительской ценности; б) цели, которые компания преследует на рынке; в) оптимальные издержки; г) степень дифференциации товаров; д) низкие издержки или дифференциация как основа конкурентного преимущества.</p> <p>53. Выделите традиционные виды стратегий конкуренции тип «1»:</p> <p>а) стратегия оптимальных издержек; б) стратегия вертикальной интеграции; в) сфокусированная стратегия на базе дифференциации продукции; г) стратегия захвата незанятых пространств; д) стратегия демонстрации способности к ответным действиям.</p> <p>54. Выделите традиционные виды стратегий внешнего роста тип «Ф»:</p> <p>а) стратегия оптимальных издержек; б) стратегия вертикальной интеграции; в) сфокусированная стратегия на базе дифференциации продукции; г) стратегия захвата незанятых пространств; д) стратегия демонстрации способности к ответным действиям.</p> <p>55. Выделите традиционные виды стратегий наступления и обороны тип «Ф»:</p> <p>а) стратегия оптимальных издержек; б) стратегия вертикальной интеграции; в) сфокусированная стратегия на базе дифференциации продукции; г) стратегия захвата незанятых пространств; д) стратегия демонстрации способности к ответным действиям.</p>

<p>10. Стратегии в условиях глобализации конкурентной борьбы</p>	<p>56. Основные причины, которые подталкивают организации к выходу на международные рынки ^{тип «1»}:</p> <p>а) привлечение новых клиентов; б) низкий уровень насыщенности внутреннего рынка; в) сокращение издержек и повышение конкурентоспособности; г) снижение риска за счет расширения рынка; д) повышение риска за счет расширения рынка.</p> <p>57. Компания, адаптирующая свою конкурентную стратегию к ситуации в конкретной стране придерживается ^{тип «0»}:</p> <p>а) стратегии франчайзинга; б) глобальной стратегии; в) стратегии экспорта; г) мультинациональной стратегии; д) стратегия лицензирования; е) международной стратегии.</p> <p>58. Стратегия, суть которой заключается в создании производственной базы в одной стране и экспорте товаров за рубеж - это ^{тип «0»}:</p> <p>а) стратегия франчайзинга; б) глобальная стратегия; в) стратегии экспорта; г) мультинациональная стратегия; д) стратегия лицензирования; е) международная стратегия.</p> <p>59. Стратегия, суть которой заключается в продаже зарубежным фирмам лицензий, предоставляющих право на использование технологий компании либо на производство и распространение ее продукции - это ^{тип «0»}:</p> <p>а) стратегия франчайзинга; б) глобальная стратегия; в) стратегия экспорта; г) мультинациональная стратегия; д) стратегия лицензирования; е) международная стратегия.</p> <p>60. Стратегия, суть которой заключается в продаже зарубежным фирмам право на определенный вид бизнеса, используя товарные знаки и/или бренды - это ^{тип «0»}:</p> <p>а) стратегия франчайзинга; б) глобальная стратегия; в) стратегия экспорта; г) мультинациональная стратегия; д) стратегия лицензирования; е) международная стратегия.</p> <p>61. Стратегия, суть которой заключается в применении одинаковой конкурентной стратегии во всех странах - это ^{тип «0»}:</p> <p>а) стратегия франчайзинга; б) глобальная стратегия; в) стратегия экспорта; г) мультинациональная стратегия; д) стратегия лицензирования; е) международная стратегия.</p>
<p>11. Влияние электронной коммерции на бизнес</p>	<p>62. К предприятиям электронной коммерции относят ^{тип «1»}:</p> <p>а) банковские структуры; б) компании, ведущие торговлю на рынке B2B; в) компании – контент-провайдеры; г) компании – производители компьютеров.</p> <p>63. Развитие Internet-технологий и электронной коммерции порождает следующие новые возможности бизнеса ^{тип «1»}:</p> <p>а) формирование инфраструктуры Internet; б) формирование более выгодных схем инвестирования; в) формирование глобальной среды электронной коммерции; г) формирование стандартного подхода к потенциальным покупателям.</p> <p>64. Комбинированные стратегии – это ^{тип «0»}:</p> <p>а) продажа покупателям товаров в традиционных магазинах; б) создание традиционными розничными компаниями Web-сайтов и предоставление покупателям возможности выбора – покупать товары в традиционных магазинах или через Internet; в) продажа покупателям товаров через Internet.</p>

65. Суть стратегии для поставщиков коммуникационного оборудования сводится к следующему ^{тип «Ф»}:

- а) инвестирование ресурсов в разработку и совершенствование специализированных программ с последующим продвижением и продажей корпоративным клиентам по цене, покрывающей издержки и обеспечивающей достаточный уровень прибыли;
 - б) продажа товаров по себестоимости и получение прибыли за счет размещения рекламы других торговцев, заинтересованных в привлечении посетителей сайтов электронных торговцев;
 - в) традиционная модель – продавать выпущенное оборудование по ценам, обеспечивающим достаточный уровень прибыли и окупаемости вложенного капитала.
- Главная стратегическая проблема этих компаний – наличие нескольких конкурирующих технологий для создания инфраструктуры Internet и глобальной электронной экономики;
- г) построение бизнес-моделей на продаже услуг по твердым тарифам или на повременной основе. Главная задача компании – вводить линии связи и привлекать абонентов быстрее, чем конкуренты.

66. Суть стратегии для поставщиков коммуникационных услуг сводится к следующему ^{тип «Ф»}:

- а) инвестирование ресурсов в разработку и совершенствование специализированных программ с последующим продвижением и продажей корпоративным клиентам по цене, покрывающей издержки и обеспечивающей достаточный уровень прибыли;
 - б) продажа товаров по себестоимости и получение прибыли за счет размещения рекламы других торговцев, заинтересованных в привлечении посетителей сайтов электронных торговцев;
 - в) традиционная модель – продавать выпущенное оборудование по ценам, обеспечивающим достаточный уровень прибыли и окупаемости вложенного капитала.
- Главная стратегическая проблема этих компаний – наличие нескольких конкурирующих технологий для создания инфраструктуры Internet и глобальной электронной экономики;
- г) построение бизнес-моделей на продаже услуг по твердым тарифам или на повременной основе. Главная задача компании – вводить линии связи и привлекать абонентов быстрее, чем конкуренты.

67. Суть стратегии для производителей компьютерной техники сводится к следующему ^{тип «Ф»}:

- а) инвестирование ресурсов в разработку и совершенствование специализированных программ с последующим продвижением и продажей корпоративным клиентам по цене, покрывающей издержки и обеспечивающей достаточный уровень прибыли;
 - б) продажа товаров по себестоимости и получение прибыли за счет размещения рекламы других торговцев, заинтересованных в привлечении посетителей сайтов электронных торговцев;
 - в) традиционная модель – продавать выпущенное оборудование по ценам, обеспечивающим достаточный уровень прибыли и окупаемости вложенного капитала.
- Главная стратегическая проблема этих компаний – наличие нескольких конкурирующих технологий для создания инфраструктуры Internet и глобальной электронной экономики;
- г) построение бизнес-моделей на продаже услуг по твердым тарифам или на повременной основе. Главная задача компании – вводить линии связи и привлекать абонентов быстрее, чем конкуренты.

68. Суть стратегии для разработчиков программного обеспечения электронной коммерции сводится к следующему ^{тип «Ф»}:

- а) инвестирование ресурсов в разработку и совершенствование специализированных программ с последующим продвижением и продажей корпоративным клиентам по цене, покрывающей издержки и обеспечивающей достаточный уровень прибыли;
 - б) продажа товаров по себестоимости и получение прибыли за счет размещения рекламы других торговцев, заинтересованных в привлечении посетителей сайтов электронных торговцев;
 - в) традиционная модель – продавать выпущенное оборудование по ценам, обеспечивающим достаточный уровень прибыли и окупаемости вложенного капитала.
- Главная стратегическая проблема этих компаний – наличие нескольких конкурирующих технологий для создания инфраструктуры Internet и глобальной электронной экономики;
- г) построение бизнес-моделей на продаже услуг по твердым тарифам или на повременной основе. Главная задача компании – вводить линии связи и привлекать абонентов быстрее, чем конкуренты.

69. Суть стратегии для электронных розничных торговцев сводится к следующему ^{тип «Ф»}:

- а) инвестирование ресурсов в разработку и совершенствование специализированных программ с последующим продвижением и продажей корпоративным клиентам по цене,

	<p>покрывающей издержки и обеспечивающей достаточный уровень прибыли;</p> <p>б) продажа товаров по себестоимости и получение прибыли за счет размещения рекламы других торговцев, заинтересованных в привлечении посетителей сайтов электронных торговцев;</p> <p>в) традиционная модель – продавать выпущенное оборудование по ценам, обеспечивающим достаточный уровень прибыли и окупаемости вложенного капитала. Главная стратегическая проблема этих компаний – наличие нескольких конкурирующих технологий для создания инфраструктуры Internet и глобальной электронной экономики;</p> <p>г) построение бизнес-моделей на продаже услуг по твердым тарифам или на повременной основе. Главная задача компании – вводить линии связи и привлекать абонентов быстрее, чем конкуренты.</p>
<p>12. Стратегии с учетом состояния отрасли</p>	<p>70. Отрасль, находящаяся на ранней стадии существования ^{тип «0»}:</p> <p>а) формирующаяся;</p> <p>б) динамичная;</p> <p>в) формирующаяся и динамичная;</p> <p>г) зрелая;</p> <p>д) отрасль в состоянии застоя или спада;</p> <p>е) сегментированная.</p> <p>71. Отрасль, в которой ключевые направления деятельности сводятся к совершенствованию технологий, привлечению персонала, приобретению производственных мощностей, формированию сбытовой сети, привлечению потенциальных покупателей ^{тип «0»}:</p> <p>а) отрасль в состоянии застоя или спада;</p> <p>б) сегментированная;</p> <p>в) зрелая и сегментированная;</p> <p>г) зрелая;</p> <p>д) формирующаяся;</p> <p>е) динамичная.</p> <p>72. Отрасль с сильно изменчивой средой ^{тип «0»}:</p> <p>а) формирующаяся;</p> <p>б) динамичная;</p> <p>в) формирующаяся и динамичная;</p> <p>г) зрелая;</p> <p>д) отрасль в состоянии застоя или спада;</p> <p>е) сегментированная.</p> <p>73. Отрасль, для которой характерно стремительное изменение технологий, появление мощных конкурентов, постоянный рост требований потребителей ^{тип «0»}:</p> <p>а) отрасль в состоянии застоя или спада;</p> <p>б) сегментированная;</p> <p>в) зрелая и сегментированная;</p> <p>г) зрелая;</p> <p>д) формирующаяся;</p> <p>е) динамичная.</p> <p>74. Отрасль, рост совокупного объема продаж которой не превышает 5% в год ^{тип «0»}:</p> <p>а) формирующаяся;</p> <p>б) динамичная;</p> <p>в) формирующаяся и динамичная;</p> <p>г) зрелая;</p> <p>д) отрасль в состоянии застоя или спада;</p> <p>е) сегментированная.</p> <p>75. Отрасль с нулевой или отрицательной динамикой роста ^{тип «0»}:</p> <p>а) формирующаяся;</p> <p>б) динамичная;</p> <p>в) формирующаяся и динамичная;</p> <p>г) зрелая;</p> <p>д) отрасль в состоянии застоя или спада;</p> <p>е) сегментированная.</p>
<p>13. Стратегии с учетом состояния организации</p>	<p>76. Компании-лидеры отрасли - это ^{тип «0»}:</p> <p>а) фирмы, идущие следом за лидерами по доле рынка;</p> <p>б) фирмы, реализующие наступательную стратегию;</p> <p>в) фирмы, реализующие стратегию отличительного имиджа;</p> <p>г) фирмы, чьи конкурентные позиции либо намного прочнее, чем у остальных, либо</p>

	<p>господствующие (владеющие максимальной долей рынка отрасли); д) фирмы, теряющие свои конкурентные позиции. 77. Компании-преследователи отрасли - это ^{тип «0»}: а) фирмы, идущие следом за лидерами по доле рынка; б) фирмы, реализующие наступательную стратегию; в) фирмы, реализующие стратегию отличительного имиджа; г) фирмы, чьи конкурентные позиции либо намного прочнее, чем у остальных, либо господствующие (владеющие максимальной долей рынка отрасли); д) фирмы, теряющие свои конкурентные позиции. 78. Слабые компании отрасли - это ^{тип «0»}: а) фирмы, идущие следом за лидерами по доле рынка; б) фирмы, реализующие наступательную стратегию; в) фирмы, реализующие стратегию отличительного имиджа; г) фирмы, чьи конкурентные позиции либо намного прочнее, чем у остальных, либо господствующие (владеющие максимальной долей рынка отрасли); д) фирмы, теряющие свои конкурентные позиции. 79. Типичные стратегии компаний-лидеров отрасли - это ^{тип «1»}: а) стратегия отличительного имиджа; б) наступательная стратегия; в) ликвидационная стратегия; г) стратегия превосходящего качества; д) стратегия демонстрации силы; е) рост за счет поглощения; ж) стратегия активной обороны; з) стратегия последнего тайма. 80. Типичные стратегии компаний-преследователей - это ^{тип «1»}: а) стратегия отличительного имиджа; б) наступательная стратегия; в) ликвидационная стратегия; г) стратегия превосходящего качества; д) стратегия демонстрации силы; е) рост за счет поглощения; ж) стратегия активной обороны; з) стратегия последнего тайма. 81. Типичные стратегии слабых компаний отрасли - это ^{тип «1»}: а) стратегия отличительного имиджа; б) наступательная стратегия; в) ликвидационная стратегия; г) стратегия превосходящего качества; д) стратегия демонстрации силы; е) рост за счет поглощения; ж) стратегия активной обороны; з) стратегия последнего тайма.</p>
<p>14. Антикризисные стратегии</p>	<p>82. Антикризисные стратегии – это ^{тип «0»}: а) стратегии постоянного опережения конкурентов; б) стратегии создания препятствий для конкурентов; в) стратегии жестких и решительных действий в случае попыток более мелких конкурентов осуществить наступательные действия; г) стратегии, оптимизирующие поведение корпораций в условиях спада в отрасли, устойчивого снижения основных финансовых показателей деятельности корпорации и угрозы банкротства; д) стратегии концентрации усилий организации на приобретении уникальных знаний и опыта в производстве отдельных продуктов, эксплуатации одной технологии, обслуживании одного сегмента потребителей, часто имеющих специфические потребности для получения конкурентного преимущества в одной узкой области. 83. Причины спада в компании ^{тип «1»}: а) изменение технологий; б) появление новых сегментов в отрасли; в) изменение социальных ценностей или моды; г) действия конкурентов; д) плохое управление; е) точно просчитанные вклады в крупные проекты; ж) насыщение конкретных сегментов рынка; з) все вышеназванные факторы являются причинами спада в компании.</p>

	<p>84. Внешние причины спада ^{тип «1»}:</p> <p>а) изменение технологий; б) появление новых сегментов в отрасли; в) изменение социальных ценностей или моды; г) действия конкурентов; д) плохое управление; е) точно просчитанные вклады в крупные проекты; ж) насыщение конкретных сегментов рынка; з) авторитарность управления; и) неудачная структура организации, препятствующая контролю.</p> <p>85. Внутренние причины спада ^{тип «1»}:</p> <p>а) изменение технологий; б) появление новых сегментов в отрасли; в) изменение социальных ценностей или моды; г) действия конкурентов; д) плохое управление; е) точно просчитанные вклады в крупные проекты; ж) насыщение конкретных сегментов рынка; з) авторитарность управления; и) неудачная структура организации, препятствующая контролю.</p> <p>86. Основные антикризисные стратегии ^{тип «1»}:</p> <p>а) стратегия выживания; б) наступательная стратегия; в) стратегия стабильности; г) стратегия активной обороны; д) стратегия лидерства по издержкам; е) стратегия роста; ж) стратегия сокращения; з) стратегия оптимальных издержек; и) функциональная стратегия.</p>
<p>15. Стратегический менеджмент в некоммерческих организациях</p>	<p>87. В общем случае некоммерческая организация – это ^{тип «Ф»}:</p> <p>а) организация, преследующая как экономические, так и социальные цели; б) государственная организация; в) организация, обеспечивающая реализацию стратегических интересов страны; г) организация, которая не рассматривает получение прибыли как первостепенную цель своей деятельности; д) организация сферы образования.</p> <p>88. Методы разработки стратегических альтернатив некоммерческих организаций ^{тип «1»}:</p> <p>а) метод анализа цепочки ценности; б) метод анализа затрат – выгод; в) метод Мак-Кинси; г) метод анализа по предельным затратам; д) метод оптимального выбора.</p> <p>89. Основные подходы при определении эффективности деятельности некоммерческих организаций ^{тип «1»}:</p> <p>а) целевой подход; б) инвестиционный подход; в) процессный подход; г) ресурсный подход; д) подход с позиций стейкхолдеров.</p> <p>90. Примеры некоммерческих организаций ^{тип «1»}:</p> <p>а) благотворительный фонд; б) завод по производству автошин; в) банк; г) церковь; д) университет.</p>
<p>16. Стратегический анализ диверсифицированной компании</p>	<p>91. Диверсификация – это ^{тип «Ф»}:</p> <p>а) выход организации на международный рынок; б) проникновение организации в другие отрасли; в) преобразование организационной структуры управления организацией; г) передача независимому подрядчику некоторых бизнес-функций или частей бизнес-процесса предприятия; д) соглашение о кооперации двух или более независимых фирм для достижения</p>

	<p>определенных коммерческих целей, для получения синергии объединенных и взаимодополняющих стратегических ресурсов компаний.</p> <p>92. Необходимость в диверсификации возникает в случаях, когда ^{тип «1»}:</p> <p>а) расширяются возможности развития текущего бизнеса;</p> <p>б) можно использовать имеющийся потенциал для работы в других отраслях;</p> <p>в) увеличиваются валютные риски;</p> <p>г) она позволяет сократить издержки производства;</p> <p>д) сужаются возможности развития текущего бизнеса.</p> <p>93. Вхождение фирмы в отрасли, сходные по технологиям, системе поставок, каналам распространения, клиентуре с базой отраслью организации – это ^{тип «0»}:</p> <p>а) родственная диверсификация;</p> <p>б) неродственная диверсификация;</p> <p>в) комбинированная диверсификация.</p> <p>94. Преимущества неродственной диверсификации ^{тип «1»}:</p> <p>а) обмен конкурентно ценным опытом, технологическими ноу-хау и возможностями;</p> <p>б) предпринимательский риск распределяется по различным отраслям;</p> <p>в) объединение родственных видов деятельности организации для снижения издержек производства;</p> <p>г) совместное использование брендов на взаимовыгодной основе;</p> <p>д) обеспечивает более стабильную прибыльность.</p> <p>95. Преимущества родственной диверсификации ^{тип «1»}:</p> <p>а) обмен конкурентно ценным опытом, технологическими ноу-хау и возможностями;</p> <p>б) предпринимательский риск распределяется по различным отраслям;</p> <p>в) объединение родственных видов деятельности организации для снижения издержек производства;</p> <p>г) совместное использование брендов на взаимовыгодной основе;</p> <p>д) обеспечивает более стабильную прибыльность.</p>
<p>17. Стратегии бизнес-единиц диверсифицированной компании</p>	<p>96. Для определения конкретных стратегий для имеющихся бизнес-единиц нужно провести следующие виды анализа ^{тип «1»}:</p> <p>а) анализ затрат – выгод;</p> <p>б) анализ стратегического соответствия;</p> <p>в) анализ ресурсной базы;</p> <p>г) анализ цепочки ценности предприятия;</p> <p>д) определение приоритетности бизнес-единиц для размещения ресурсов.</p> <p>97. Изучение бизнес – единиц организации на предмет наличия у них схожих элементов цепочки ценности – это ^{тип «0»}:</p> <p>а) анализ ресурсной базы;</p> <p>б) анализ матрицы VCG;</p> <p>в) определение приоритетности бизнес – единиц для размещения ресурсов;</p> <p>г) анализ стратегического соответствия;</p> <p>д) разработка новых стратегических инициатив.</p> <p>98. Изучение бизнес – единиц организации на предмет соответствия состава бизнес – единиц корпорации ее финансовым возможностям – это ^{тип «0»}:</p> <p>а) анализ ресурсной базы;</p> <p>б) анализ матрицы VCG;</p> <p>в) определение приоритетности бизнес – единиц для размещения ресурсов;</p> <p>г) анализ стратегического соответствия;</p> <p>д) разработка новых стратегических инициатив.</p> <p>99. Изучение бизнес – единиц организации на предмет преимущественности бизнес – единиц – это ^{тип «0»}:</p> <p>а) анализ ресурсной базы;</p> <p>б) анализ матрицы VCG;</p> <p>в) определение приоритетности бизнес – единиц для размещения ресурсов;</p> <p>г) анализ стратегического соответствия;</p> <p>д) разработка новых стратегических инициатив.</p>
<p>18. Оценка стратегии</p>	<p>100. Основные методы оценки стратегии ^{тип «1»}:</p> <p>а) анализ портфеля заказов;</p> <p>б) бенчмаркинг;</p> <p>в) анализ затрат - выгод;</p> <p>г) анализ жизненного цикла;</p> <p>д) метод анализа по предельным затратам;</p> <p>е) матрица Мак-Кинси.</p> <p>101. Анализ портфеля заказов основывается на следующем методе ^{тип «0»}:</p> <p>а) модель жизненного цикла;</p>

	<p>б) матрица финансовой стратегии; в) матрица эволюции СЗХ; г) анализ жизненного цикла; д) матрица BCG; е) матрица Мак-Кинси.</p> <p>102. Основные стратегические положения в матрице Мак-КинсиBCG тип «1»: а) «дойные коровы»; б) «среднее предприятие»; в) «проигравший»; г) «звезды»; д) «вопросительные знаки»; е) «производитель прибыли».</p> <p>103. Основные стратегические положения в матрице BCG тип «1»: а) «дойные коровы»; б) «среднее предприятие»; в) «проигравший»; г) «звезды»; д) «вопросительные знаки»; е) «производитель прибыли».</p> <p>104. Метод сопоставления эффективности хозяйственной деятельности исследуемой компании и компании, являющейся лидером в данной области – это тип «0»: а) анализ портфеля заказов; б) анализ жизненного цикла; в) бенчмаркинг; г) метод Мак-Кинси; д) метод BCG.</p>
<p>19. Выбор и осуществимость стратегии</p>	<p>105. Основные методы выбора стратегии тип «1»: а) метод Мак-Кинси; б) выбор в зависимости от целей; в) обращение к вышестоящему звену; г) метод BCG; д) наем консалтинговых агентств.</p> <p>106. Содержание метода выбора стратегии в зависимости от целей сводится к следующему тип «1»: а) выбор конкретной стратегии из альтернатив более высоким руководством; б) выбор конкретной стратегии путем обращения к внешним специалистам; в) метод сосредотачивается на целях организации, в зависимости от которых и оцениваются альтернативные стратегии.</p> <p>107. Содержание метода обращения к вышестоящему звену управления сводится к следующему тип «1»: а) выбор конкретной стратегии из альтернатив более высоким руководством; б) выбор конкретной стратегии путем обращения к внешним специалистам; в) метод сосредотачивается на целях организации, в зависимости от которых и оцениваются альтернативные стратегии.</p> <p>108. Содержание метода найма консалтинговых агентств сводится к следующему тип «1»: а) выбор конкретной стратегии из альтернатив более высоким руководством; б) выбор конкретной стратегии путем обращения к внешним специалистам; в) метод сосредотачивается на целях организации, в зависимости от которых и оцениваются альтернативные стратегии.</p>
<p>20. Анализ реализации стратегии</p>	<p>109. Анализ отдачи от стратегии – это тип «0»: а) оценка конкурентных преимуществ; б) оценка возможностей и угроз; в) оценка преимуществ, достигнутых организацией в результате осуществления стратегии; г) оценка, преимуществ и недостатков диверсификации.</p> <p>110. Методы оценки риска осуществления стратегии тип «1»: а) прогнозирование финансовых коэффициентов; б) метод Мак-Кинси; в) метод функционально-стоимостного анализа; г) анализ чувствительности; д) матрицы решений; е) матрицы задач;</p>

	<p>ж) имитационное моделирование.</p> <p>111. Построение и внедрение сбалансированной системы показателей включает в себя следующие шаги ^{тип «1»}:</p> <p>а) выбор конкретной стратегии из альтернатив более высоким руководством; б) создание стратегической карты для предприятия в целом; в) каскадирование показателей на подразделения; г) анализ факторов внешней среды; д) анализ сильных и слабых конкурентов.</p> <p>112. Четыре основных проекции в рамках формирования сбалансированной системы показателей (ССП) ^{тип «0»}:</p> <p>а) финансы; поставщики; потенциальные конкуренты; организационная структура; б) финансы; персонал; система качества; социальная ответственность; в) финансы; клиенты; внутренние бизнес-процессы; персонал и организационное развитие; г) финансы; клиенты; система качества; персонал и организационное развитие.</p> <p>113. Суть методики функционально-стоимостного анализа (ФСА) заключается в том, что ^{тип «0»}:</p> <p>а) первичные затраты, учитываемые в рамках бухгалтерского учета, переносятся на процессы, а стоимости процессов, в свою очередь, распределяются на объекты затрат; б) формируется и анализируется ряд стратегических показателей, в результате чего система управления компанией позволяет планомерно реализовывать стратегические цели компании, используя ключевые показатели эффективности деятельности; в) выявляются ключевые движущие силы конкуренции и определяется степень их влияния на отрасль.</p>
<p>21. Создание ресурсов и организационных возможностей</p>	<p>114. Выделите основные задачи на этапе реализации стратегии ^{тип «1»}:</p> <p>а) создание системы внутреннего контроля качества продукции; б) создание организации, обладающей необходимыми компетенциями, возможностями и ресурсной базой; в) формирование социально ориентированного поведения по отношению к основным стейкхолдерам; г) создание системы внутреннего лидерства для улучшения реализации.</p> <p>115. Составляющие эффективной организации ^{тип «1»}:</p> <p>а) совершенствование системы нормирования труда; б) кадровое обеспечение; в) совершенствование ключевых компетенций и конкурентных возможностей; г) совершенствование организационной структуры и трудовой деятельности.</p> <p>116. При отборе менеджеров высшего звена важную роль играют следующие факторы ^{тип «1»}:</p> <p>а) личные качества, ценности, убеждения, стиль руководства; б) наличие специальных знаний в сфере компьютерных технологий; в) психологическая совместимость с другими топ-менеджерами; г) опыт, знания в сфере стратегического управления.</p> <p>117. Основные преимущества аутсорсинга второстепенных видов деятельности ^{тип «1»}:</p> <p>а) увеличение зависимости компании от внешних поставщиков; б) уменьшение внутренней бюрократии; в) снижение текучести кадров в компании; г) ускорение процесса принятия решений, увеличение гибкости; д) концентрация усилий на достижении стратегических целей.</p>
<p>22. Управление организацией для успешной реализации стратегии</p>	<p>118. Эффективность реализации стратегии снижают следующие факторы ^{тип «1»}:</p> <p>а) ошибки в стратегическом планировании; б) чрезмерно жесткое формирование бюджета; в) недостаток ресурсов у стратегически значимых подразделений; г) поиск и внедрение лучших методов работы.</p> <p>119. Рейнжиниринг предполагает ^{тип «0»}:</p> <p>а) разовое и значительное повышение эффективности на 30-50%; б) непрерывный прогресс совершенствования; в) передача независимому подрядчику некоторых бизнес-функций или частей бизнес-процесса предприятия; г) деятельность по консультированию менеджеров по широкому кругу вопросов в сфере стратегического управления.</p> <p>120. Всеобщее повышение качеством предполагает ^{тип «0»}:</p> <p>а) разовое и значительное повышение эффективности на 30-50%; б) непрерывный прогресс совершенствования;</p>

	<p>в) передача независимому подрядчику некоторых бизнес-функций или частей бизнес-процесса предприятия;</p> <p>г) деятельность по консультированию менеджеров по широкому кругу вопросов в сфере стратегического управления.</p>
23. Преодоление сопротивления стратегическим изменениям	<p>121. Причины сопротивления изменениям ^{тип «1»}:</p> <p>а) отсутствие знаний о будущих переменных;</p> <p>б) эгоистический интерес;</p> <p>в) недостаток информации о вероятных событиях в будущем;</p> <p>г) различная оценка последствий осуществления стратегии.</p> <p>122. Факторы преодоления сопротивления изменениям ^{тип «1»}:</p> <p>а) авторитет руководителя;</p> <p>б) невозможность достижения общего понимания;</p> <p>в) неинформированность членов группы;</p> <p>г) учет причин поведения личности в организации.</p> <p>123. Методы преодоления сопротивления изменениям по Дж. Коттеру и Л. Шлезингеру ^{тип «1»}:</p> <p>а) информирование и общение;</p> <p>б) удовлетворение основных потребностей;</p> <p>в) оптимизация организационной структуры;</p> <p>г) переговоры и соглашения;</p> <p>д) манипуляции и кооптации.</p>
24. Корпоративная культура и лидерство в реализации стратегии	<p>124. Преимущества при реализации стратегии, которые дает корпоративная культура ^{тип «0»}:</p> <p>а) сильная культура всегда способствует реализации стратегии;</p> <p>б) прочная и согласованная со стратегией культура – мощный инструмент успешной реализации стратегии;</p> <p>в) невозможность игнорирования системы корпоративных ценностей в компаниях с сильной культурой;</p> <p>г) сильная культура, противоречащая стратегии – непосильная ноша.</p> <p>125. Недостатки при реализации стратегии, которые дает корпоративная культура ^{тип «1»}:</p> <p>а) сильная культура всегда способствует реализации стратегии;</p> <p>б) прочная и согласованная со стратегией культура – мощный инструмент успешной реализации стратегии;</p> <p>в) невозможность игнорирования системы корпоративных ценностей в компаниях с сильной культурой;</p> <p>г) сильная культура, противоречащая стратегии – непосильная ноша.</p>

Критерии оценки результатов тестирования:

- Неудовлетворительно – 0 – 55% правильных ответов
- Удовлетворительно – 55 – 75% правильных ответов
- Хорошо – 75 – 90% правильных ответов
- Отлично – 90% и более правильных ответов

Полный комплект тестовых заданий для контроля размещен [в системе поддержки самостоятельной работы студентов.](#)

ПРОМЕЖУТОЧНАЯ АТТЕСТАЦИЯ

Вопросы для подготовки к зачету (5 семестр)

1. Основные понятия и определение стратегического менеджмента.
2. Понятие конкурентных преимуществ и их связь со стратегическим менеджментом.
3. Отличительные характеристики оперативного и стратегического управления. Преимущества стратегического подхода к управлению.
4. Этапы развития стратегического менеджмента.
5. Пять задач стратегического менеджмента.
6. Понятие стратегического видения и миссии организации. Постановка стратегических целей.
7. Общая характеристика разработки стратегии. Пирамида разработки стратегии.
8. Факторы, влияющие на выработку стратегии.

9. Анализ отрасли и конкурентной ситуации: содержание и значение для разработки стратегии компании.
10. Основные экономические характеристики отрасли: значение для стратегического анализа и проблемы оценки.
11. Структура конкуренции по модели М. Портера. Стратегическое значение пятифакторной модели конкуренции.
12. Факторы интенсивности конкуренции между продавцами.
13. Проникновение на рынок новых конкурентов и его последствия для отрасли.
14. Влияние товаров-заменителей на конкуренцию в отрасли.
15. Конкурентное давление со стороны компаний-поставщиков.
16. Конкурентное давление со стороны компаний-потребителей.
17. Динамика конкуренции и внешней среды. Внешние движущие силы.
18. Оценка конкурентных позиций компании и ее конкурентов.
19. Ключевые факторы успеха в конкурентной борьбе.
20. Общая привлекательность отрасли и перспективы прибыльности.
21. Анализ ресурсов и конкурентных возможностей: содержание и значение для разработки стратегии компании.
22. Анализ эффективности существующей стратегии: этапы и показатели.
23. Использование ресурсов: результативность и эффективность использования ресурсов.
24. Назначение и сущность SWOT-анализа.
25. Назначение и сущность стратегического анализа издержек.
26. Назначение и сущность оценки устойчивости конкурентной позиции организации.
27. Назначение и сущность анализа стратегических проблем организации.
28. Анализ групп влияния: назначение, сущность и содержание. Управление стейкхолдерами.
29. Стратегии конкуренции: сущность и основные разновидности.
30. Стратегия лидерства по издержкам: сущность, факторы, целесообразность использования и недостатки.
31. Стратегия широкой дифференциации: сущность, виды, целесообразность использования и недостатки.
32. Стратегия оптимальных издержек: сущность, целесообразность использования и недостатки.
33. Сфокусированные стратегии: сущность, виды, целесообразность использования и недостатки.
34. Стратегии внешнего роста: сущность, основные разновидности и преимущества.
35. Стратегии диверсификации: сущность, типы стратегии, преимущества и недостатки.
36. Стратегии интеграции (слияния и поглощения): сущность, типы стратегии, преимущества и недостатки.
37. Аутсорсинг как стратегия внешнего роста: сущность, преимущества и недостатки.
38. Стратегии наступления и обороны: сущность, назначение и основные разновидности.
39. Стратегии наступления: сущность, назначение, типы наступательных стратегий. Выбор объекта атаки.
40. Стратегии обороны: сущность, назначение, виды оборонительных стратегий.
41. Стратегии в условиях глобализации конкурентной борьбы.
42. Стратегии вхождения на внешние рынки.
43. Влияние электронной коммерции на разработку стратегии.
44. Internet-стратегии для традиционного бизнеса.
45. Стратегии конкуренции в формирующихся отраслях.
46. Стратегии конкуренции на динамичных рынках.
47. Стратегии конкуренции в зрелых отраслях.
48. Стратегии конкуренции в застойных и стагнирующих отраслях.

49. Стратегии конкуренции в сегментированных отраслях.
50. Стратегии для быстро растущих компаний.
51. Стратегии для компаний – преследователей.
52. Стратегии для слабых компаний.

Вопросы для подготовки к экзамену (6 семестр)

1. Основные понятия и определение стратегического менеджмента.
2. Понятие конкурентных преимуществ и их связь со стратегическим менеджментом.
3. Отличительные характеристики оперативного и стратегического управления. Преимущества стратегического подхода к управлению.
4. Этапы развития стратегического менеджмента.
5. Пять задач стратегического менеджмента.
6. Понятие стратегического видения и миссии организации. Постановка стратегических целей.
7. Общая характеристика разработки стратегии. Пирамида разработки стратегии.
8. Факторы, влияющие на выработку стратегии.
9. Анализ отрасли и конкурентной ситуации: содержание и значение для разработки стратегии компании.
10. Основные экономические характеристики отрасли: значение для стратегического анализа и проблемы оценки.
11. Структура конкуренции по модели М. Портера. Стратегическое значение пятифакторной модели конкуренции.
12. Факторы интенсивности конкуренции между продавцами.
13. Проникновение на рынок новых конкурентов и его последствия для отрасли.
14. Влияние товаров-заменителей на конкуренцию в отрасли.
15. Конкурентное давление со стороны компаний-поставщиков.
16. Конкурентное давление со стороны компаний-потребителей.
17. Динамика конкуренции и внешней среды. Внешние движущие силы.
18. Оценка конкурентных позиций компании и ее конкурентов.
19. Ключевые факторы успеха в конкурентной борьбе.
20. Общая привлекательность отрасли и перспективы прибыльности.
21. Анализ ресурсов и конкурентных возможностей: содержание и значение для разработки стратегии компании.
22. Анализ эффективности существующей стратегии: этапы и показатели.
23. Использование ресурсов: результативность и эффективность использования ресурсов.
24. Назначение и сущность SWOT-анализа.
25. Назначение и сущность стратегического анализа издержек.
26. Назначение и сущность оценки устойчивости конкурентной позиции организации.
27. Назначение и сущность анализа стратегических проблем организации.
28. Анализ групп влияния: назначение, сущность и содержание. Управление стейкхолдерами.
29. Стратегии конкуренции: сущность и основные разновидности.
30. Стратегия лидерства по издержкам: сущность, факторы, целесообразность использования и недостатки.
31. Стратегия широкой дифференциации: сущность, виды, целесообразность использования и недостатки.
32. Стратегия оптимальных издержек: сущность, целесообразность использования и недостатки.
33. Сфокусированные стратегии: сущность, виды, целесообразность использования и недостатки.
34. Стратегии внешнего роста: сущность, основные разновидности и преимущества.
35. Стратегии диверсификации: сущность, типы стратегии, преимущества и недостатки.

36. Стратегии интеграции (слияния и поглощения): сущность, типы стратегии, преимущества и недостатки.
37. Аутсорсинг как стратегия внешнего роста: сущность, преимущества и недостатки.
38. Стратегии наступления и обороны: сущность, назначение и основные разновидности.
39. Стратегии наступления: сущность, назначение, типы наступательных стратегий. Выбор объекта атаки.
40. Стратегии обороны: сущность, назначение, виды оборонительных стратегий.
41. Стратегии в условиях глобализации конкурентной борьбы.
42. Стратегии вхождения на внешние рынки.
43. Влияние электронной коммерции на разработку стратегии.
44. Internet-стратегии для традиционного бизнеса.
45. Стратегии конкуренции в формирующихся отраслях.
46. Стратегии конкуренции на динамичных рынках.
47. Стратегии конкуренции в зрелых отраслях.
48. Стратегии конкуренции в застойных и стагнирующих отраслях.
49. Стратегии конкуренции в сегментированных отраслях.
50. Стратегии для быстро растущих компаний.
51. Стратегии для компаний – преследователей.
52. Стратегии для слабых компаний.
53. Понятие и характеристика антикризисной стратегии. Разработка антикризисной стратегии организации.
54. Стратегический менеджмент в некоммерческих организациях.
55. Диверсификация: сущность и критерии целесообразности.
56. Стратегии вхождения в новую отрасль.
57. Основные задачи и этапы стратегического анализа диверсифицированной компании.
58. Анализ реализуемой стратегии по ключевым параметрам.
59. Анализ привлекательности отраслей.
60. Анализ конкурентоспособности и стратегического положения бизнес-единиц.
61. Анализ стратегического соответствия и ресурсной базы.
62. Определение приоритетности бизнес-единиц для размещения ресурсов.
63. Методы оценки стратегии: анализ портфеля заказов, матрица Мак-Кинси.
64. Методы оценки стратегии: анализ жизненного цикла, бенчмаркинг.
65. Методы выбора стратегии. Критерии правильности выбора стратегии.
66. Оценка осуществимости стратегий.
67. Анализ отдачи от стратегии.
68. Этапы построения и внедрения сбалансированной системы показателей.
69. Метод функционально-стоимостного анализа реализации стратегии.
70. Причины сопротивления стратегическим изменениям.
71. Преодоление сопротивления стратегическим изменениям.
72. Главные задачи реализации стратегии. Управление реализацией стратегии.
73. Создание ключевых компетенций и конкурентных возможностей.
74. Стратегическое значение подготовки персонала.
75. Приведение организационной структуры в соответствие со стратегией.
76. Полномочия и уровень самостоятельности каждого отдела и работника.
77. Управление организацией для успешной реализации стратегии.
78. Выработка политики и процедур в поддержку стратегии.
79. Системы поддержки стратегии.
80. Системы поощрения для поддержки стратегии.
81. Корпоративная культура как союзник и как препятствие при реализации стратегии.
82. Руководство улучшением корпоративной культуры.

ГЛОССАРИЙ

Адаптация – процесс приспособления человека или организации к существующим или изменяющимся условиям.

Адаптивные изменения – спонтанные стратегические изменения, обусловленные рядом последовательных мер, принятых в течение длительного периода, оказывающие воздействие на традиционные критерии, структуру власти и компетентность менеджеров. Они возникают как реакция на постоянные воздействия извне или на неудовлетворительные производственно-хозяйственные показатели деятельности организации.

Активы – любая собственность компании: машины и оборудование, здания, запасы, банковские вклады и инвестиции в ценные бумаги, патенты (в западной практике также деловая репутация).

Акционерное общество – компания, являющаяся юридическим лицом, капитал которой состоит из взносов пайщиков — акционеров и учредителей. Форма организации производства основана на привлечении денежных средств путем продажи акций.

Акционер – участник акционерного предприятия, владелец одной или нескольких акций (паев).

Акция – эмиссионная ценная бумага, выпущенная акционерным обществом без установленного срока обращения. Акция удостоверяет внесение ее владельцем доли в акционерный капитал (уставный фонд) общества. Акция предоставляет владельцу права на получение части прибыли в виде дивидендов, на продажу на рынке ценных бумаг, на участие в управлении акционерным обществом и на долю имущества при ликвидации акционерного общества.

Альтернатива – необходимость выбора между взаимоисключающими возможностями.

Анализ SWOT – анализ сильных и слабых сторон фирмы, оценка ее возможностей и потенциальных угроз. Возможности определяются как нечто, дающее фирме шанс сделать что-то новое: выпустить новый продукт, завоевать новых клиентов, внедрить новую технологию, перестроить и улучшить цепочки ценностей и т.п. Угроза — это то, что может нанести ущерб фирме, лишить ее существующих преимуществ: несанкционированное копирование уникальных разработок фирмы, появление новых конкурентов или товаров-заменителей и т.п.

Арбитражный управляющий (временный, административный, внешний, конкурсный) – лицо, назначаемое арбитражным судом для проведения процедур банкротства или осуществления иных полномочий, установленных законом.

Ассортимент – группа товаров, тесно связанных между собой сходными принципами функционирования, продажей одинаковым группам покупателей, маркетинговым способом продвижения на рынок или принадлежностью к одному и тому же диапазону цен.

Аттестация – комплексная оценка деятельности организации на предмет ее соответствия установленным нормативам и требованиям.

Базовые параметры – система критериев, способных адекватно отразить специфику конкретного объекта с учетом влияющих на него в тот или иной период времени факторов (система показателей, качественных характеристик, шкал и т.д.).

Банкротство (несостоятельность) – признанный арбитражным судом или объявленный должником факт неспособности последнего удовлетворить требования кредиторов в полном объеме или исполнить обязанность по уплате обязательных платежей. Состояние неплатежеспособности должника трансформируется в несостоятельность (банкротство) только после констатации арбитражным судом признаков неплатежеспособности должника.

Бизнес – дело, занятие, приносящее доход; предпринимательская или коммерческая деятельность, вид деятельности, направление деятельности организации; деловая активность, направленная на решение задач, связанных в конечном итоге с осуществлением на рынке операций обмена товарами (услугами) между субъектами рынка с использованием сложившихся в рыночной практике форм и методов конкретной деятельности. Бизнес осуществляется в целях получения дохода (прибыли) от результатов деятельности в самых различных сферах: в материальном производстве и торговле, банковском, страховом, гостиничном, туристическом деле, при проведении транспортных, арендных и многих других операций. Субъект в бизнесе называется бизнесменом или коммерсантом.

Бизнес-единица – это относительно самостоятельное подразделение компании (направление бизнеса), имеющее отдельные задачи и стратегию, деятельность которого можно планировать независимо от других подразделений.

Бизнес-инкубатор – малое предприятие, создаваемое местными органами или крупными компаниями с целью «выращивания» новых предприятий для реализации инновационных проектов.

Бизнес-процесс – это операция, включенная в систему операций, целью которой является производство и поставка услуг/товаров операциям, входящим в систему, а также другим системам.

Бюджет – предположительное исчисление доходов и расходов организации или государства на определенный срок; распределение и структурирование доходов и расходов; распределение затрат, имеющихся ресурсов (бюджет времени).

Венчурные компании – рискованные фирмы, которые обычно создаются в областях предпринимательской деятельности, связанных с повышенной опасностью потерпеть убытки. За последние 20 лет наибольшее число венчурных фирм было создано в развитых странах для реализации идей, содержащихся в изобретениях и открытиях. Нередко крупные специализированные компании заинтересованы в том, чтобы вынести за пределы основного производства новые разработки, которые могут не соответствовать его профилю, нарушить ритмичность и эффективность производственного процесса. Венчурные компании, как правило, являются небольшими фирмами, создаваемыми в форме акционерных обществ или обществ с ограниченной ответственностью.

Вертикальная интеграция – стратегия интегрированного роста, когда положение фирмы внутри отрасли изменяется за счет расширения той путем добавления новых структур. Кроме того, это расширение сферы деятельности компании внутри уже освоенной отрасли вдоль отраслевой цепочки ценности.

Вертикальная интеграция «вперед» – это расширение сферы деятельности компании внутри отрасли по направлению к покупателям.

Вертикальная интеграция «назад» – это расширение сферы деятельности компании внутри отрасли по направлению к поставщикам.

Внешняя среда организации – это совокупность политических, социокультурных, природно-климатических, правовых, научно-технических, коммуникационных и экономических условий, которые оказывают прямое или косвенное воздействие на деятельность организации.

Внешняя среда отрасли – факторы, условия, силы и субъекты, влияющие на ситуацию в отрасли извне.

Внутренняя гибкость – обеспечение такой внутриорганизационной координации, при которой мощные, материальные, профессиональные и управленческие ресурсы организации могут быть быстро и легко переведены из одной бизнес-единицы в другую.

Внутрифирменная цепочка ценности – это основные и вспомогательные виды деятельности, осуществляемые компанией, по созданию потребительской ценности (все виды деятельности, функции и процессы от разработки до доставки товара или услуги конечному потребителю).

Входные барьеры – факторы, препятствующие проникновению в отрасль (на рынок) новых конкурентов. Возведение барьеров является одной из форм борьбы за обретение и сохранение конкурентных преимуществ. Как правило, возможность создания входных барьеров обусловлена высокими уровнями капиталоемкости. Входные барьеры удерживают новых конкурентов от попыток утвердиться в отрасли (на рынке). Смысл их состоит в том, чтобы сделать затраты, связанные с проникновением в отрасль (на рынок), настолько высокими, что под угрозой будет поставлена сама окупаемость инвестированных капиталов. Входные барьеры фактически существуют для того, чтобы или повысить вступительный взнос, или увеличить риск для новичков. В большинстве стратегических ситуаций крайне важно суметь идентифицировать соответствующие входные барьеры.

Выручка от реализации товаров или услуг – это сумма средств, полученная компанией от реализации товаров и услуг в определенном периоде.

Выходные барьеры – факторы, препятствующие уходу фирм из отрасли (с рынка). Выходные барьеры во многих отраслях стали серьезной помехой долгосрочной прибыльности. Они принуждают хозяйственные единицы продолжать функционировать в отраслях, где рентабельность низкая или отсутствуют доходы на капитал. Выходные барьеры могут носить социально-политический, экономический и эмоциональный характер. Последний касается ситуаций, когда фирма, преуспевающая в новых сферах, держится за свой прежний бизнес, невзирая на значительные потери, однако такие случаи редки. В большинстве стратегических ситуаций крайне важно суметь идентифицировать соответствующие выходные барьеры.

Глобальная конкуренция – форма международной конкуренции, когда конкурентная позиция фирмы в одной стране существенно влияет на ее позиции в других странах. Здесь

конкуренция осуществляется на глобальной основе, и соперничающие фирмы ориентируются на преимущества, проистекающие из их деятельности по всему миру, интегрируя тем самым хозяйственную деятельность, осуществляемую в разных странах.

Глобальная отрасль – отрасль, в которой на стратегические позиции фирм-конкурентов на определенных географических или национальных рынках сильное влияние оказывает их общая позиция на мировом рынке.

Глобальная стратегия – стратегия, одинаковая для всех стран, хотя и существуют небольшие отличия в стратегиях на каждом рынке, вызванные необходимостью приспособления к его специфическим условиям, но основной конкурентный подход (например, низкие затраты, дифференциация или фокусировка) остается неизменным для всех стран, где работает фирма. Глобальная стратегия дает лучший результат в отраслях с глобальной конкуренцией или в отраслях, где начинается процесс глобализации.

Демпинг – это продажа товаров по цене ниже их себестоимости в другой стране или ниже установленных внутри страны цен.

Диагностика – деятельность по оценке состояния организации с целью определения проблем ее развития и вероятности наступления кризиса.

Диверсификация – процесс проникновения фирмы в другие отрасли производства. Стратегия диверсификации используется для того, чтобы организация не стала чересчур зависимой от одного стратегического хозяйственного подразделения. Идея диверсификации имеет многолетнюю историю. В настоящее время многие компании, располагая большими капиталами, получаемыми в основных сферах бизнеса, рассматривают диверсификацию как наиболее подходящий путь для инвестирования капитала и уменьшения степени риска, особенно если дальнейшая экспансия в основных сферах бизнеса ограничена. При осуществлении стратегии диверсификации фирма: 1) либо выходит за рамки промышленной цепочки, внутри которой она действовала, и ищет новые виды деятельности, дополняющие существующие в плане технологическом или коммерческом с целью добиться эффекта синергизма (концентрическая диверсификация); 2) либо осваивает виды деятельности, не связанные с ее традиционным профилем, с целью обновления своего портфеля (чистая диверсификация).

Дивиденд – это часть прибыли акционерной компании, подлежащая распределению по результатам ее деятельности за год между владельцами акций в соответствии с их количеством и стоимостью.

Дивизиональная структура – одна из пяти разновидностей структур организации, описанных американским исследователем Г. Минцбергом. Характеризует не столько интегрированную организацию, сколько объединение квазиавтономных подразделений под властью центральной администрации. Ее подразделения обычно называют отделениями, а центральную администрацию — головным офисом. Разделение оперативных функций делает подразделения взаимно независимыми, каждое из них может действовать автономно. Децентрализация в дивизиональной структуре не идет, однако, дальше назначения исполнителя во главе отделения, т.е. она довольно ограничена.

Дилер – это оптово-розничная фирма, посредничающая между производителем и потребителем; как правило, осуществляет послепродажное обслуживание технически сложных товаров.

Дистрибьютор – это юридическое или физическое лицо, проводящие закупку и сбыт оптовых партий товаров определенного ассортимента, чаще всего импортного производства, на региональных рынках. Дистрибьютор закупает товары у продавца или производителя за свой счет, а затем продает их покупателю. Дистрибьютор может оказывать маркетинговые услуги, а также услуги по монтажу и наладке оборудования, обучению пользования им.

Дифференциация – это значимые и ценные с точки зрения потребителя отличия в товарах (услугах), предлагаемых компаниями-конкурентами.

Доля рынка — это процентная доля продаж продукта определенной организации в общем объеме продаж аналогичных продуктов на данном рынке.

Дочерняя компания — это компания, контрольным пакетом акций которой владеет другая или другие компании.

Жизненный цикл продукции (технологии) – определенный период времени, в течение которого продукция (технология) обладает жизнеспособностью на рынке и обеспечивает достижение инновационных целей предприятия.

Имидж – образ, репутация, мнение широкой публики, потребителей и клиентов о престиже предприятия, его товарах и услугах. Создание благоприятного имиджа — одно из ключевых звеньев деятельности фирмы по продвижению своей продукции на рынок, достижению

преимуществ в конкурентной борьбе.

Импортные квоты – это количественное ограничение объема товаров определенных категорий, разрешенных для ввоза в страну. Цель квотирования — сохранить неизменным курс иностранной валюты, защитить местных производителей и не допустить роста безработицы.

Инвестиции – это все виды имущественных и интеллектуальных ценностей, вкладываемых инвестором в объекты предпринимательской деятельности в целях получения прибыли.

Индекс – цифровой статистический показатель, выражающий состояние и тенденции изменений того или иного явления.

Инновационный потенциал – возможности в достижении поставленных инновационных целей.

Инновация – создание, распространение и применение какого-либо новшества, ведущие к улучшению работы, повышению эффективности деятельности.

Институционализация стратегии – процесс правового и организационного закрепления системного подхода, обеспечивающего сбалансированность и общее направление роста организации.

Канал распространения – это совокупность организаций, участвующих в процессе продвижения товара или услуги от производителя к потребителю, который использует этот товар или услугу либо непосредственно, либо для производства на их основе других товаров или услуг.

Капитал – это богатство, используемое для его собственного увеличения.

Качество – это совокупность свойств и характеристик товара или услуги, относящиеся к их способности удовлетворять существующие или предполагаемые потребности.

Компания – это объединение юридических и физических лиц, предпринимателей для осуществления совместной производственной, торговой, финансовой либо другой экономической деятельности. Компания в обязательном порядке должна иметь статус юридического лица.

Компания-лидер – это компания, владеющая максимальной долей рынка в отрасли.

Компания-преследователь – это компания, идущая следом за лидером по доле рынка.

Конгломерат – группа более или менее разнообразных компаний, принадлежащих одному и тому же владельцу. Конгломерат представляет собой диверсифицированный портфель — в противоположность синергическому портфелю (в синергическом портфеле ряд хозяйственных подразделений стратегически связан между собой).

Конкурент – это физическое или юридическое лицо, область деятельности, интересы и цели которого идентичны области деятельности, интересам и целям данного физического или юридического лица. Конкурент стремится занять господствующее положение на рынке, пользоваться теми же ресурсами, производить и продавать ту же продукцию на рынке.

Конкурентная стратегия – это план достижения превосходства над конкурентами.

Конкурентное преимущество – это активы и другие достоинства организации, дающие ей преимущество над конкурентами.

Конкурентоспособность организации – способность организации вести успешную конкурентную борьбу.

Конкурентоспособность – это свойство товара, услуги, субъекта рыночных отношений выступать на рынке наравне с присутствующими там аналогичными товарами, услугами или конкурирующими субъектами рыночных отношений.

Конкуренция – это состязание между субъектами экономических отношений, борьба за рынки сбыта для получения более высокой прибыли, других выгод.

Консюмеризм – организованное движение граждан и государственных (муниципальных) организаций за расширение прав покупателей и усиление возможности их воздействия на продавцов и производителей товаров.

Координация – обеспечение и поддержание взаимодействия между различными частями организации или различными организациями для достижения большей согласованности деятельности.

Корпорация – это организация с разветвленной структурой, имеющая собственные подразделения в нескольких отраслях.

Кредит – предоставление денежных средств на определенных условиях (срок, процент, использование, величина и др.); обязательства, действующие в установленный договором срок (кредит доверия); количество баллов, предоставляемых для регулирования деятельности (кредит оценки в обучении).

Кривая опыта (обучения) – графическое отображение закона опыта, который гласит: «Издержки на единицу продукции при получении добавленной стоимости применительно к стандартному товару, измеренные в постоянных денежных единицах, уменьшаются на

фиксированный процент при каждом удвоении продукции». Анализ кривой опыта показал, что темп снижения издержек на единицу товара варьируется от отрасли к отрасли: для автомобильной промышленности он равен 12%, для сталелитейной промышленности и самолетостроения — 20%, для производства полупроводников — 40%. Закон опыта был выведен в конце 60-х гг. Бостонской консалтинговой группой.

Кризис – крайнее обострение противоречий развития; нарастающая опасность банкротства, ликвидации; рассогласование в деятельности экономической, финансовой и других систем; переломный момент в процессах изменений.

Лизинг – сдача в аренду предметов длительного пользования: зданий, машин, компьютеров и др. Реализуется договором об аренде, который определяет сроки и размер арендной платы, обязательства по поддержанию имущества в исправном состоянии, порядок возвращения и другие права и обязанности сторон.

Ликвидация – прекращение деятельности фирмы или предприятия в результате решения собрания акционеров, арбитражного суда, банкротства, реорганизации.

Лицензия (право, разрешение) – 1) разрешение, выдаваемое государственными органами на право определенной экономической деятельности; 2) разрешение, выдаваемое государственным органом на проведение определенной внешнеэкономической деятельности; 3) право использования защищенных патентами изобретений, технологий, технической и коммерческой информации; 4) разрешение, выдаваемое государственными органами на виды деятельности, которые ограничиваются путем взимания платежей за выдаваемое разрешение.

Лицензирование – в международном бизнесе метод выхода на зарубежный рынок, при котором фирма-владелец лицензии заключает соглашение с зарубежной фирмой-покупателем лицензии на право использования последним производственного процесса, торговой марки, патента, торгового секрета или чего-то другого, представляющего ценность за определенную плату. Риск выхода на зарубежный рынок для продавца лицензии в данном случае минимальный. Однако со временем фирма-покупатель лицензии может превратиться в конкурента.

Марка (бренд) – это название, понятие, знак, символ, дизайн или их комбинация, предназначенные для идентификации предлагаемых продавцом (группой продавцов) товаров (услуг), а также для установления их отличий от товаров (услуг) конкурентов.

Маркетинг – формирование реальной величины спроса, воздействие на потребителя для побуждения его к приобретению товара, разработка реальных и гибких программ действий организации на конкретном рынке.

Маркетинговая антикризисная программа – комплекс мероприятий, которые следует выполнить организации для стабилизации ситуации на рынке и по выходу из кризиса неплатежеспособности (неуправляемости, неконкурентоспособности).

Международная компания – компания, сфера деятельности которой распространяется на зарубежные страны. По принадлежности и контролю большинство из компаний являются национальными. Отличительными особенностями международной фирмы являются: наличие сети подконтрольных производственных филиалов и дочерних компаний в других странах; использование технологического кооперирования и специализации подконтрольных предприятий; контроль и координация деятельности филиалов и дочерних компаний из одного центра с учетом разницы в их правовом положении. К категории международных фирм, именуемых транснациональными корпорациями – ТНК (transnational corporation – TNC), эксперты ООН относят любую компанию, имеющую производственные мощности за границей.

Менеджмент – это самостоятельный вид профессиональной деятельности, направленной на достижение организацией, действующей в рыночных условиях, определенных целей путем рационального использования ресурсов.

Миссия (стратегические установки, предназначение) – основная общая цель организации, четко выраженная причина ее существования, ее предназначение. Формулируется, прежде всего, с точки зрения повышения социальной роли организации. Корпоративная миссия (хозяйственная миссия, концепция бизнеса) характеризует возможность заниматься бизнесом, на который фирма ориентируется с учетом рыночных потребностей, характера потребителей, особенностей продукции и наличия конкурентных преимуществ. Концепция корпоративной миссии – надежный элемент идеологической базы формирования организации.

Многонациональная конкуренция – одна из форм международной конкуренции, когда конкуренция в каждой стране или небольшой группе стран, по сути, протекает независимо; рассматриваемая отрасль имеется во многих странах, но в каждой из них конкуренция идет по-своему. В числе конкурентов могут быть и международные компании, но действие их конкурентных преимуществ в большинстве случаев ограничивается пределами той страны, в

которой эти компании работают. Таким образом, международная отрасль представляет собой как бы набор отраслей (каждая — в пределах одной страны).

Многонациональная стратегия – стратегия, при которой компания приспосабливает свой стратегический подход к конкретной ситуации на рынке каждой страны. В этом случае общая международная стратегия компании представляет собой совокупность стратегий по странам. Многонациональная стратегия приемлема для отраслей, где преобладает многонациональная конкуренция.

Многонациональные фирмы – фирмы, капитал которых принадлежит предпринимателям разных стран. К таким фирмам относятся, например, бельгийско-франко-американо-швейцарский концерн «Philips», англо-голландский пищевой концерн «Unilever» и др. Многонациональные компании образуются путем слияния активов объединяющихся фирм разных стран и выпуска акций вновь созданной компании. Термин «многонациональная фирма» может употребляться по отношению к компаниям, участвующим в многонациональной конкуренции, и в противоположность термину «глобальные фирмы». Многонациональная компания может проявлять большую независимость при проведении операций в разных странах, ее ориентация становится полицентричной, т.е. исходящей из того, что каждый рынок уникален и условием успеха является максимальная адаптация к национальным особенностям.

Мониторинг – это способ проведения наблюдений.

Мотивация – это процесс побуждения человека к деятельности для достижения целей.

Номинальная стоимость акции — это стоимость обычной акции в соответствии с указанным на ней номиналом.

Ноу-хау – это совокупность технических, технологических, коммерческих, организационных знаний, необходимых для организации производства.

Обмен – это акт получения от кого-либо желаемого объекта взамен другого объекта.

Организационная культура предприятия – совокупность ценностей, норм, правил, обычаев, традиций, ориентиров, разделяемых его сотрудниками.

Организация – это совокупность людей, групп, объединенных для достижения какой-либо цели, решения какой-либо задачи на основе принципов разделения труда, разделения обязанностей и иерархической структуры.

Отрасль – в стратегическом управлении: совокупность всех продавцов какого-либо продукта или производителей, предлагающих какой-либо продукт или группу продуктов, полностью заменяющих друг друга.

Патент – это государственный документ, удостоверяющий право, устанавливающий приоритет и закрепляющий права патентообладателя на запатентованный объект.

Поглощение – это объединение, при котором более крупная компания приобретает и интегрирует в свою структуру бизнес меньшей компании.

Портфель – наиболее распространенное значение понятия «портфель», употребляемое по отношению к бизнесу, – ценные бумаги, принадлежащие какому-либо лицу. В расширенном толковании это понятие также используется для обозначения какой-либо группы хозяйственных подразделений. Такое расширительное толкование вытекает из понятия портфеля акций, которое означает инвестиции в ценные бумаги, в том числе в акции целого ряда различных компаний. Понятие «портфель» по аналогии с его значением в бизнесе стали использовать для определения более или менее разнообразных групп хозяйственных подразделений, принадлежащих одному и тому же владельцу.

Портфельная стратегия – стратегия комплектования важнейших зон хозяйствования, назначение которой – эффективное балансирование направлений деятельности фирмы, связанных с получением доходов, разработкой и выпуском на рынок новых товаров, уходом с рынка, поддержанием имеющегося уровня продаж.

Потенциал – 1) скрытые возможности, мощьность, сила; 2) средства, запасы, источники, имеющиеся в наличии, которые могут быть мобилизованы, приведены в действие, использованы для достижения определенных целей, осуществления плана, решения какой-либо задачи; 3) возможности отдельного лица, общества, государства в определенной области.

Потребитель (покупатель) – это человек, потребляющий продукты производства и сферы услуг.

Потребительская ценность – это оценочное суждение потребителя о способности товара удовлетворить его потребности.

Пресс-релиз – это специальное сообщение компании, выпускаемое для СМИ, содержащее информацию для последующей публикации.

Престиж – мера признания способностей, превосходства знаний, успехов руководителя и

уровень влияния этих факторов на исполнительность подчиненных.

Прибыль – это разность между выручкой от реализации товаров или услуг и издержками на их производство и реализацию.

Прибыльность – это уровень прибыли на вложенный капитал.

Прогнозирование – процесс научного предвидения, определение тенденций развития и образа будущего.

Программа антикризисная – система мер, позволяющих вывести предприятие из кризиса (смягчить, отодвинуть кризис, уйти от кризиса, предупредить его, снять последствия кризиса и пр.); комплекс управленческих решений по выводу организации из кризисного состояния.

Продвижение – это деятельность по распространению сведений о товаре или услуге и убеждению потребителей в необходимости их покупки.

Профильная диверсификация – вид диверсификации, при котором компания расширяет сферы своей деятельности в отрасли, обладающие стратегическим соответствием, т.е. имеющие схожие с данной компанией цепочки создания стоимости, что создает возможность объединения различных производств в единую систему и максимального использования эффекта кривой опыта для снижения издержек производства. В противоположность профильной диверсификации существует непрофильная диверсификация (несвязанная, диверсификация в новые отрасли).

Процесс стратегического менеджмента – совокупность последовательных действий – для достижения целей, поставленных перед организацией в условиях изменчивости и сложности организационной среды, — позволяющая оптимально использовать наличный потенциал и гибко реагировать на требования внешней среды.

Прямой маркетинг – это система сбыта товаров посредством различных средств рекламы, которая предполагает непосредственный контакт с потребителем и направлена обычно на получение от него немедленной прямой реакции.

Распространение – это деятельность, благодаря которой товар или услуга становятся доступными для потребителей.

Реклама – форма коммуникации, обслуживающая рынок и стимулирующая спрос и продвижение продукции, услуг, идей к потребителю путем информирования о потребительских свойствах и качестве товара. Главная функция рекламы как важного элемента маркетинговой системы управления состоит в создании и обеспечении гибкой и надежной коммуникативной связи между производителем и потребителем.

Рентабельность – это показатель эффективности экономической деятельности, характеризующий уровень отдачи затрат и степень использования средств компаний.

Рентабельность инвестиций (ROI) – показатель эффективности инвестиционной деятельности компании, который устанавливает желательность инвестиций в терминах доходности к первоначальному вложению; другими словами, это перевернутая формула окупаемости. Рассчитывается показатель как отношение среднегодовой прибыли после налогов к чистым инвестициям.

Реорганизация – изменение структуры и статуса предприятия путем слияния, выделения, поглощения, преобразования звеньев последнего.

Реструктуризация — изменение структуры чего-либо по определенным параметрам (сроку, назначению, величине, льготам, выплатам и т.д.) в связи с изменившимися условиями и в целях позитивного решения проблемы. Один из методов антикризисного управления (реструктуризация долгов предприятия, финансов, технологии, персонала и пр.).

Ресурсы – необходимые средства (материальные и нематериальные) для выполнения какой-либо работы и получения ее результата.

Риск – ситуативная характеристика деятельности, означающая неопределенность ее исхода, возможные неблагоприятные ее последствия, альтернативные варианты ошибки или успеха.

Риск управленческий – характеристика управленческой деятельности, осуществляемой в ситуации той или иной степени неопределенности, например, вследствие недостаточности или ненадежности информации, при выборе менеджером альтернативного решения, критерий эффективности которого связан с вероятностью проявления негативных условий реализации потерь или с вероятностью нейтрализации факторов неопределенности и увеличением прибыли. Риск проявляется в процессе реализации продукции производственно-хозяйственной системы и выступает одним из конечных результатов управления.

Риск экономический – потери, ущерб, вероятность которых связана с наличием неопределенности (недостаточности информации, недостоверности), а также возможные выгода и прибыль, получить которые можно лишь при действиях, обремененных риском.

Родственная диверсификация – это вхождение фирмы в отрасли, сходные по технологиям,

системе поставок, каналам распространения, клиентуре с базовой отраслью компании.

Рынок – в стратегическом менеджменте – это совокупность существующих и потенциальных покупателей какого-либо товара (услуги).

Рыночная стоимость акции – это стоимость акции, по которой она оценивается на свободном рынке.

Санация – реорганизационная процедура передачи собственности предприятия-должника лицам или организациям, оказывающим ему финансовую помощь в целях его оздоровления.

Связующие процессы – процессы коммуникации и принятия решений.

Себестоимость – это денежные затраты (издержки) компании, обслуживающие текущие расходы на производство и реализацию продукции. В состав себестоимости входят затраты на материалы, накладные расходы, энергию, заработную плату, амортизацию и т.п.

Сегмент – это группа покупателей, одинаково реагирующих на определенный набор стимулов маркетинга.

Синергизм(синергия) – стратегические преимущества, которые возникают при соединении двух или большего числа предприятий в одних руках. Повышается их эффективность, что проявляется в росте производительности и (или) в снижении издержек производства; эффект совместных действий выше простой суммы индивидуальных усилий. Термин «синергия» происходит от понятия «синергизм», которое в биологии означает сотрудничество между различными органами. Термин «синергия» был введен в обиход И. Ансоффом для обоснования групповых структур и организации компании. В настоящее время в экономической литературе оба термина используются как синонимы. Преимущества синергизма определяются как $2 + 2 = 5$, иначе говоря, суммарная отдача всех капиталовложений фирмы выше, чем сумма показателей отдачи по всем ее хозяйственным подразделениям без учета преимуществ использования общих ресурсов и взаимодополняемости.

Система управления – множество закономерно связанных друг с другом элементов управления (целей, структуры, задач, технологии, персонала), объединенных в механизм, дающий возможность достигать поставленных целей, принимать скоординированные и эффективные решения.

Слабая компания – это компания, теряющая свои конкурентные позиции.

Слияние — это объединение примерно равных партнеров, в результате которого вновь созданная компания получает новое название.

Совместное предприятие (СП) – это предприятие вне зависимости от формы собственности, действующее на основе объединения имущества учредителей, в числе которых могут быть и иностранные юридические и физические лица.

Спрос – это готовность покупателей приобрести товар в тот или иной период времени.

Среда косвенного воздействия – факторы внешней среды, которые не оказывают непосредственного воздействия на поведение организации, но косвенно влияют на процесс формирования стратегии; к ней относятся экономические, политические, технологические и социальные факторы.

Среда прямого воздействия – совокупность факторов среды, непосредственно влияющих на поведение организации: поставщики, потребители, конкуренты, трудовые ресурсы, воздействие учреждений государственной и муниципальной власти.

Стратегический менеджмент (управление) – управленческая деятельность, связанная с постановкой долгосрочных целей и задач организации и с поддержанием ряда взаимоотношений между организацией и окружением, которые позволяют ей добиться своих целей, соответствуют ее внутренним возможностям и позволяют оставаться восприимчивой к внешним требованиям. С ростом уровня нестабильности условий предпринимательской деятельности возрастает потребность фирм в ориентации на стратегическое управление. Способности к стратегическому менеджменту предполагают наличие пяти элементов: 1) умение смоделировать ситуацию; 2) умение выявить необходимость изменений; 3) умение разработать стратегию изменений; 4) умение использовать в ходе изменений надежные методы; 5) умение воплотить стратегию в жизнь.

Стратегический план – это совокупность согласованных и взаимосвязанных стратегий.

Стратегическое видение – это представление менеджеров о долгосрочном развитии компании, избранных технологиях, товарах, клиентах, направлениях бизнеса.

Стратегическое соответствие – это совпадение у бизнес-единиц компании отдельных звеньев цепочек ценности, позволяющее повысить эффективность работы корпорации в целом за счет снижения издержек, обмена навыками и опытом и т.д.

Стратегия – обобщающая модель действий, необходимых для достижения поставленных

долгосрочных целей путем координации и распределения ресурсов компании. По существу, стратегия есть набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности. Процесс разработки стратегии включает: 1) определение корпоративной миссии; 2) конкретизацию видения корпорации и постановку целей; 3) формулировку и реализацию стратегии, направленной на достижение целей организации.

Стратегия дифференциации – одна из общих стратегий фирмы, направленных на создание конкурентных преимуществ. Дифференциация заключается в стремлении компании к уникальности в каком-либо аспекте, который привлекает большое количество клиентов. Фирма выбирает одного или несколько таких клиентов и осуществляет свою деятельность таким образом, чтобы удовлетворить запросы потребителей. Это в конечном итоге приводит к повышению издержек производства. Стратегия дифференциации не всегда совместима с целью завоевания большой доли рынка, поскольку большинство покупателей может быть не склонно платить повышенную цену даже за превосходный товар. Дифференциация может принимать различные формы: имидж марки, признанное технологическое совершенство, внешний вид, послепродажный сервис. Параметры дифференциации специфичны для каждой отрасли.

Стратегия интернационализации – освоение новых, зарубежных рынков, включая расширение не только экспорта товаров, но и экспорта капиталов, когда за рубежом создаются предприятия, выпускающие на местах, в бывших странах-импортерах, товары, минуя ограничительные входные барьеры и используя существующие преимущества (например, дешевую рабочую силу, местное сырье и т.п.).

Стратегия лидерства по издержкам – стратегия лидерства за счет экономии на издержках. В стратегическом управлении – это одна из общих стратегий фирмы, направленных на создание конкурентных преимуществ. Используя стратегию лидерства по издержкам, фирма ориентируется на широкий рынок и производит товары в большом количестве, минимизируя затраты и предлагая низкие цены. Эта стратегия опирается на производительность и обычно связана с существованием эффекта кривой опыта. Она подразумевает тщательный контроль за постоянными расходами, инвестиции в производство, направленные на реализацию эффекта кривой опыта, тщательную проработку конструкций новых товаров, пониженные сбытовые и рекламные издержки. В центре внимания — низкие затраты по сравнению с конкурентами. Производство с низкими издержками — это нечто большее, чем простое движение вниз по кривой опыта. Производитель должен использовать любую возможность получения преимуществ в издержках, не игнорируя при этом принципы дифференциации, так как с точки зрения потребителей его продукция должна быть приемлемой или сравнимой с продукцией конкурентов.

Стратегия ликвидации – предельный случай стратегии целенаправленного сокращения. В данном случае фирма в течение короткого периода времени ликвидирует (закрывает) отдельные хозяйственные подразделения, так как нуждается в перегруппировке сил для обеспечения роста эффективности своей деятельности, либо отказывается от некоторых направлений своей деятельности.

Стратегия оптимальных издержек – стратегия, которая ориентируется на сочетание низких издержек и широкой дифференциации продукции. Данная стратегия направлена на удовлетворение нужд потребителей за счет предоставления им большой гаммы товаров по ценам более низким, чем на аналогичную продукцию конкурентов.

Стратегия отступления – стратегия, которая обычно связана с сокращением рыночной доли в возможно более короткий срок в целях увеличения прибыли. Фирма может оказаться в ситуации, когда ей срочно необходимы денежные средства, и тогда она идет на то, чтобы продать часть своей рыночной доли конкурентам. Это, как правило, вынужденная, а не выбираемая стратегия. Эта стратегия предполагает постепенное сворачивание операций либо ликвидацию бизнеса.

Стратегия поворота – стратегия, которая характерна для фирм, находящихся в сложном положении, постепенно ухудшающемся. В такой ситуации фирма может кардинально изменить свою стратегию с целью восстановления утраченных позиций и укрепления своего положения на рынке.

Стратегия предупреждения конфликта – создание таких производственных условий и психологической атмосферы в коллективе, при которых возможности возникновения конфликтов будут сведены к минимуму.

Стратегия разрешения конфликта – система действий, направленных на прекращение противоборства сторон и поиск приемлемого решения проблем. Реализация стратегии предполагает действия по анализу реальных конфликтов и определению методов их разрешения. Различают организационно-структурные, административные и межличностные методы управления конфликтом.

Стратегия сбора урожая – отказ от долгосрочного взгляда на бизнес в пользу максимизации доходов в краткосрочной перспективе. Применяется по отношению к бесперспективному бизнесу, который не может быть прибыльно продан. Данная стратегия предполагает получение максимально возможного дохода в период сокращения конкретного вида деятельности до нулевого уровня.

Стратегия сокращения – стратегия, которая предполагает продажу хозяйственного подразделения или выделение его в самостоятельную структурную единицу, от которой материнская компания (parentcompany) либо отказывается вообще, либо сохраняет над ней лишь частичный контроль (частично владеет этим подразделением).

Стратегия упреждающего удара (первоначального преимущества) — стратегия, которая состоит в действиях по сохранению выгодной позиции на рынке, которые исключают возможность копировать стратегию компании конкурентами. Эти действия должны полностью блокировать любые попытки конкурентов оттеснить компанию на вторые роли.

Стратегия фокусирования – в стратегическом управлении одна из общих стратегий фирмы, направленных на создание конкурентных преимуществ. Стратегия фокусирования состоит в концентрации на нуждах одного сегмента или конкурентной группы покупателей без стремления охватить весь рынок. Задача здесь состоит в удовлетворении потребностей выбранного целевого сегмента лучшим образом, чем у конкурентов. Такая стратегия может опираться как на дифференциацию, так и на лидерство по издержкам, либо и на то и на другое, но только в рамках целевого сегмента. Стратегия позволяет добиться высокой доли рынка в целевом сегменте, но всегда ведет к малой доле рынка в целом.

Стратегия экспорта – стратегия, которая предусматривает ориентацию производства на удовлетворение потребностей иностранных потребителей. Данная стратегия направлена на расширение экспортной деятельности и предполагает разработку таких мер, которые могли бы обеспечить целесообразность развития этой деятельности и снизить до минимума возможные риски, увеличивая выгоды. Стратегия экспорта определяет принципы осуществления экспортных операций с учетом действующего в стране законодательства. При избрании данной стратегии фирма учитывает свой экспортный потенциал, выбирает рынки, определяет стратегические цели экспорта, вырабатывает тактику, распределяет ресурсы по формам экспортной деятельности. Используется наиболее часто крупными компаниями, выпускающими сложное оборудование на основе заказов, а также средними и небольшими фирмами, выпускающими новейшую продукцию и сбывающими ее на тех рынках, где транспортные издержки небольшие, а риск зарубежных инвестиций велик.

Субсидия – пособие, преимущественно в денежной форме, предоставляемое государством за счет средств государственного бюджета местным органам власти, юридическим и физическим лицам, другим государствам.

Сфокусированная стратегия низких издержек (лидерства по издержкам)– один из видов стратегии фокусирования, когда компания пытается достичь преимуществ в снижении издержек в пределах выбранного сегмента с целью обеспечения себе конкурентного превосходства. Размер целевой группы (сегмента) зависит от степени, а не от вида фокусирования.

Тарифы (международные торговые ограничения) – это налоги, налагаемые правительствами на определенную импортную продукцию. Применяются, чтобы повысить государственные доходы или защитить местных производителей.

Технологические парки – широко распространенная в развитых странах форма территориальной интеграции науки, образования и производства, способствующая оперативному внедрению научно-технических разработок и новых технологий производства.

Технология – это совокупность средств, процессов, операций, методов, с помощью которых осуществляется производственный процесс.

Товар – это все, что может быть предложено на рынке для привлечения внимания, ознакомления, использования или потребления и что может удовлетворить нужду или потребность.

Товары-заменители – это взаимозаменяемые товары, для которых существует прямая связь между ценой на один из них и спросом на другой: повышение цены на один товар вызывает увеличение спроса на другой.

Точка безубыточности – выручка и объем производства фирмы, которые обеспечивают покрытие всех ее затрат и нулевую прибыль. Выручка, соответствующая точке безубыточности, называется пороговой.

Трансферт инноваций – законодательно разрешенное право на передачу нововведений другим субъектам инновационной деятельности.

Управленческий потенциал – объем работы, с которым может справиться общее руководство; совокупные возможности линейных и функциональных менеджеров, выраженные в категориях объема работы, которую может выполнить общее руководство.

Услуга — это любая деятельность, которую одна сторона может предложить другой. Услуга является неосязаемой, и не приводит к овладению собственностью.

Финансовое регулирование – управление совокупностью денежных средств, находящихся в распоряжении домохозяйства, предприятия или государства, а также источниками доходов, статьями расходов, порядком их формирования и использования.

Фирма – см. Компания.

Франчайзинг – это система ведения бизнеса, состоящая из двух основных компонентов: франчайзера, который лицензирует или продает свою торговую марку, бизнес-систему и ноу-хау, и франчайзи, который выплачивает франчайзеру первоначальную франшизную плату и затем текущие роялти за право ведения бизнеса.

Целевой сегмент – это сегмент, выбранный компанией для освоения.

Цели организации – это прогнозируемые, планируемые и желаемые результаты, которые должны быть достигнуты организацией в перспективе и на достижение которых направлена ее деятельность.

Цена – это количество денег, которое должны заплатить покупатели, чтобы получить товар.

Центры прибыли – это национальные рынки, на которых компания получает значительную прибыль благодаря сильному положению.

Экономия на масштабе деятельности – это экономическая закономерность, согласно которой организация, выпускающая широкий ассортимент товаров и/или занимающаяся различными видами деятельности, обладает конкурентным преимуществом за счет быстрой адаптации к изменяющимся условиям рынка.

Экономия на масштабе производства – это экономическая закономерность, согласно которой издержки на единицу выпускаемой продукции сокращаются с ростом масштабов производства за счет их распределения на больший объем продукции.

Эксперт – специалист, обладающий знаниями, опытом в определенной области деятельности, на основе которых он дает мотивированное заключение по той или иной проблеме.

Этатизм – активное вмешательство государства во все сферы жизни общества, концепция государственной политики, в которой государство рассматривается как высший результат и цель общественного развития.

Эффект обучаемости заключается в снижении издержек на единицу продукции по мере роста кумулятивного объема выпуска продукции в результате накопления производственного опыта (повышения эффективности и совершенствования организации труда, создания более технологичных модификаций продукции, замены оборудования, совершенствования конструкции узлов и комплектующих, позволяющего сократить время сборки и т.д.).

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ ПРЕПОДАВАТЕЛЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

Целью освоения дисциплины «Стратегический менеджмент» является формирование у студентов стратегического мышления и глубокого уровня всестороннего понимания природы и сущности стратегических решений как основы устойчивого развития предприятия.

Задачи освоения дисциплины:

- закрепление понимания стратегии как условия устойчивого развития конкурентоспособности фирмы в условиях неопределенности и высокого динамизма внешней

среды;

- формирование концептуального видения, позволяющего объединить ранее изученные проблемы управления предприятием;

- выработка и закрепление навыков применения методик стратегического анализа;

- выявление отраслевой специфики стратегического менеджмента;

- формирование умения исследовать и давать аргументированную оценку стратегическим проблемам функционирования организации;

- глубокое осмысление сути стратегического поведения отдельных фирм в различных условиях.

Форма промежуточной аттестации – зачет, экзамен

Тема занятия	Виды учебных занятий	Способы учебной деятельности	Методы обучения, формы педагогического общения	Средства обучения	Формы контроля
1. Теоретические основы стратегического менеджмента	лекция	репродуктивные; проблемно–творческие; исследовательско–познавательные действия	<i>метод:</i> объяснительно–иллюстративный; метод проблемного изложения; <i>форма общения:</i> монолог с элементами диалога	печатные средства; электронные образовательные ресурсы; аудиовизуальные; наглядные (графические)	Текущий педагогический контроль на основе «обратной связи» (мотивация; разъяснение; заранее запланированные ошибки в лекции; небольшие дискуссии; ответы студентов на вопросы преподавателя и ответы преподавателей на вопросы студентов в конце лекции)
	семинар	проблемно–творческие; исследовательско–познавательные действия	<i>метод:</i> дискуссионный; <i>формы общения:</i> диалог; полилог (дискуссия)	печатные средства; электронные образовательные ресурсы; аудиовизуальные; наглядные (графические)	Устный опрос, дискуссия, защита презентаций, решение тестов
2. Процесс стратегического менеджмента	лекция	репродуктивные; проблемно–творческие; исследовательско–познавательные действия	<i>метод:</i> объяснительно–иллюстративный; метод проблемного изложения; <i>форма общения:</i> монолог с элементами диалога	печатные средства; электронные образовательные ресурсы; аудиовизуальные; наглядные (графические)	Текущий педагогический контроль на основе «обратной связи» (мотивация; разъяснение; заранее запланированные ошибки в лекции; небольшие дискуссии; ответы студентов на вопросы преподавателя и ответы преподавателей на

					вопросы студентов в конце лекции)
	семинар	проблемно–творческие; исследовательско-познавательные действия	<i>метод:</i> дискуссионный; <i>формы общения:</i> диалог; полилог (дискуссия)	печатные средства; электронные образовательные ресурсы; аудиовизуальные; наглядные (графические)	Устный опрос, дискуссия, защита презентаций, решение тестов
3. Выбор направления развития компании	лекция	репродуктивные; проблемно–творческие; исследовательско-познавательные действия	<i>метод:</i> объяснительно–иллюстративный; метод проблемного изложения; <i>форма общения:</i> монолог с элементами диалога	печатные средства; электронные образовательные ресурсы; аудиовизуальные; наглядные (графические)	Текущий педагогический контроль на основе «обратной связи» (мотивация; разъяснение; заранее запланированные ошибки в лекции; небольшие дискуссии; ответы студентов на вопросы преподавателя и ответы преподавателей на вопросы студентов в конце лекции)
	семинар	проблемно–творческие; исследовательско-познавательные действия	<i>метод:</i> дискуссионный; <i>формы общения:</i> диалог; полилог (дискуссия)	печатные средства; электронные образовательные ресурсы; аудиовизуальные; наглядные (графические)	Устный опрос, дискуссия, защита презентаций, решение тестов
4. Разработка стратегии	лекция	репродуктивные; проблемно–творческие; исследовательско-познавательные действия	<i>метод:</i> объяснительно–иллюстративный; метод проблемного изложения; <i>форма общения:</i> монолог с элементами диалога	печатные средства; электронные образовательные ресурсы; аудиовизуальные; наглядные (графические)	Текущий педагогический контроль на основе «обратной связи» (мотивация; разъяснение; заранее запланированные ошибки в лекции; небольшие дискуссии; ответы студентов на вопросы преподавателя и ответы преподавателей на вопросы студентов в конце лекции)
	семинар	проблемно–творческие; исследовательско-познавательные действия	<i>метод:</i> дискуссионный; <i>формы общения:</i> диалог; полилог (дискуссия)	печатные средства; электронные образовательные ресурсы; аудиовизуальные; наглядные (графические)	Устный опрос, дискуссия, защита презентаций, решение тестов
5. Анализ отрасли и конкурентной ситуации	лекция	репродуктивные; проблемно–творческие; исследовательско-познавательные действия	<i>метод:</i> объяснительно–иллюстративный; метод проблемного изложения; <i>форма общения:</i> монолог с элементами диалога	печатные средства; электронные образовательные ресурсы; аудиовизуальные; наглядные (графические)	Текущий педагогический контроль на основе «обратной связи» (мотивация; разъяснение; заранее запланированные ошибки в лекции; небольшие дискуссии; ответы студентов на вопросы преподавателя

					и ответы преподавателей на вопросы студентов в конце лекции)
	семинар	проблемно–творческие; исследовательско-познавательные действия	<i>метод:</i> дискуссионный; <i>формы общения:</i> диалог; полилог (дискуссия)	печатные средства; электронные образовательные ресурсы; аудиовизуальные; наглядные (графические)	Устный опрос, дискуссия, защита презентаций, решение тестов
	практич. занятие	проблемно–творческие; исследовательско-познавательные действия	<i>метод:</i> дискуссионный; <i>формы общения:</i> диалог; полилог (дискуссия)	печатные средства; электронные образовательные ресурсы; аудиовизуальные; наглядные (графические)	Предоставление и защита результатов исследования конкретной отрасли
6. Анализ стратегического потенциала организации	лекция	репродуктивные; проблемно–творческие; исследовательско-познавательные действия	<i>метод:</i> объяснительно–иллюстративный; метод проблемного изложения; <i>форма общения:</i> монолог с элементами диалога	печатные средства; электронные образовательные ресурсы; аудиовизуальные; наглядные (графические)	Текущий педагогический контроль на основе «обратной связи» (мотивация; разъяснение; заранее запланированные ошибки в лекции; небольшие дискуссии; ответы студентов на вопросы преподавателя и ответы преподавателей на вопросы студентов в конце лекции)
	семинар	проблемно–творческие; исследовательско-познавательные действия	<i>метод:</i> дискуссионный; <i>формы общения:</i> диалог; полилог (дискуссия)	печатные средства; электронные образовательные ресурсы; аудиовизуальные; наглядные (графические)	Устный опрос, дискуссия, защита презентаций, решение тестов
7. Анализ ресурсов и конкурентных возможностей компании	лекция	репродуктивные; проблемно–творческие; исследовательско-познавательные действия	<i>метод:</i> объяснительно–иллюстративный; метод проблемного изложения; <i>форма общения:</i> монолог с элементами диалога	печатные средства; электронные образовательные ресурсы; аудиовизуальные; наглядные (графические)	Текущий педагогический контроль на основе «обратной связи» (мотивация; разъяснение; заранее запланированные ошибки в лекции; небольшие дискуссии; ответы студентов на вопросы преподавателя и ответы преподавателей на вопросы студентов в конце лекции)
	семинар	проблемно–творческие; исследовательско-познавательные действия	<i>метод:</i> дискуссионный; <i>формы общения:</i> диалог; полилог (дискуссия)	печатные средства; электронные образовательные ресурсы; аудиовизуальные; наглядные (графические)	Устный опрос, дискуссия, защита презентаций, решение тестов

	практич. занятие	проблемно–творческие; исследовательско-познавательные действия	<i>метод:</i> дискуссионный; <i>формы общения:</i> диалог; полилог (дискуссия)	печатные средства; электронные образовательные ресурсы; аудиовизуальные; наглядные (графические)	Предоставление и защита результатов исследования конкретной фирмы
8. Анализ групп влияния	лекция	репродуктивные; проблемно–творческие; исследовательско-познавательные действия	<i>метод:</i> объяснительно–иллюстративный; метод проблемного изложения; <i>форма общения:</i> монолог с элементами диалога	печатные средства; электронные образовательные ресурсы; аудиовизуальные; наглядные (графические)	Текущий педагогический контроль на основе «обратной связи» (мотивация; разъяснение; заранее запланированные ошибки в лекции; небольшие дискуссии; ответы студентов на вопросы преподавателя и ответы преподавателей на вопросы студентов в конце лекции)
	семинар	проблемно–творческие; исследовательско-познавательные действия	<i>метод:</i> дискуссионный; <i>формы общения:</i> диалог; полилог (дискуссия)	печатные средства; электронные образовательные ресурсы; аудиовизуальные; наглядные (графические)	Устный опрос, дискуссия, защита презентаций, решение тестов
9. Общие стратегии	лекция	репродуктивные; проблемно–творческие; исследовательско-познавательные действия	<i>метод:</i> объяснительно–иллюстративный; метод проблемного изложения; <i>форма общения:</i> монолог с элементами диалога	печатные средства; электронные образовательные ресурсы; аудиовизуальные; наглядные (графические)	Текущий педагогический контроль на основе «обратной связи» (мотивация; разъяснение; заранее запланированные ошибки в лекции; небольшие дискуссии; ответы студентов на вопросы преподавателя и ответы преподавателей на вопросы студентов в конце лекции)
	семинар	проблемно–творческие; исследовательско-познавательные действия	<i>метод:</i> дискуссионный; <i>формы общения:</i> диалог; полилог (дискуссия)	печатные средства; электронные образовательные ресурсы; аудиовизуальные; наглядные (графические)	Устный опрос, дискуссия, защита презентаций, решение тестов
10. Стратегии в условиях глобализации конкурентной борьбы	лекция	репродуктивные; проблемно–творческие; исследовательско-познавательные действия	<i>метод:</i> объяснительно–иллюстративный; метод проблемного изложения; <i>форма общения:</i> монолог с элементами диалога	печатные средства; электронные образовательные ресурсы; аудиовизуальные; наглядные (графические)	Текущий педагогический контроль на основе «обратной связи» (мотивация; разъяснение; заранее запланированные ошибки в лекции; небольшие дискуссии; ответы студентов на вопросы преподавателя и ответы преподавателей на

					вопросы студентов в конце лекции)
	семинар	проблемно–творческие; исследовательско-познавательные действия	<i>метод:</i> дискуссионный; <i>формы общения:</i> диалог; полилог (дискуссия)	печатные средства; электронные образовательные ресурсы; аудиовизуальные; наглядные (графические)	Устный опрос, дискуссия, защита презентаций, решение тестов
11. Влияние электронной коммерции на бизнес	лекция	репродуктивные; проблемно–творческие; исследовательско-познавательные действия	<i>метод:</i> объяснительно–иллюстративный; метод проблемного изложения; <i>форма общения:</i> монолог с элементами диалога	печатные средства; электронные образовательные ресурсы; аудиовизуальные; наглядные (графические)	Текущий педагогический контроль на основе «обратной связи» (мотивация; разъяснение; заранее запланированные ошибки в лекции; небольшие дискуссии; ответы студентов на вопросы преподавателя и ответы преподавателей на вопросы студентов в конце лекции)
	семинар	проблемно–творческие; исследовательско-познавательные действия	<i>метод:</i> дискуссионный; <i>формы общения:</i> диалог; полилог (дискуссия)	печатные средства; электронные образовательные ресурсы; аудиовизуальные; наглядные (графические)	Устный опрос, дискуссия, защита презентаций, решение тестов
12. Стратегии с учетом состояния отрасли	лекция	репродуктивные; проблемно–творческие; исследовательско-познавательные действия	<i>метод:</i> объяснительно–иллюстративный; метод проблемного изложения; <i>форма общения:</i> монолог с элементами диалога	печатные средства; электронные образовательные ресурсы; аудиовизуальные; наглядные (графические)	Текущий педагогический контроль на основе «обратной связи» (мотивация; разъяснение; заранее запланированные ошибки в лекции; небольшие дискуссии; ответы студентов на вопросы преподавателя и ответы преподавателей на вопросы студентов в конце лекции)
	семинар	проблемно–творческие; исследовательско-познавательные действия	<i>метод:</i> дискуссионный; <i>формы общения:</i> диалог; полилог (дискуссия)	печатные средства; электронные образовательные ресурсы; аудиовизуальные; наглядные (графические)	Устный опрос, дискуссия, защита презентаций, решение тестов
13. Стратегии с учетом состояния организации	лекция	репродуктивные; проблемно–творческие; исследовательско-познавательные действия	<i>метод:</i> объяснительно–иллюстративный; метод проблемного изложения; <i>форма общения:</i> монолог с элементами диалога	печатные средства; электронные образовательные ресурсы; аудиовизуальные; наглядные (графические)	Текущий педагогический контроль на основе «обратной связи» (мотивация; разъяснение; заранее запланированные ошибки в лекции; небольшие дискуссии; ответы студентов на вопросы преподавателя

					и ответы преподавателей на вопросы студентов в конце лекции)
	семинар	проблемно–творческие; исследовательско-познавательные действия	<i>метод:</i> дискуссионный; <i>формы общения:</i> диалог; полилог (дискуссия)	печатные средства; электронные образовательные ресурсы; аудиовизуальные; наглядные (графические)	Устный опрос, дискуссия, защита презентаций, решение тестов
14. Антикризисные стратегии	лекция	репродуктивные; проблемно–творческие; исследовательско-познавательные действия	<i>метод:</i> объяснительно–иллюстративный; метод проблемного изложения; <i>форма общения:</i> монолог с элементами диалога	печатные средства; электронные образовательные ресурсы; аудиовизуальные; наглядные (графические)	Текущий педагогический контроль на основе «обратной связи» (мотивация; разъяснение; заранее запланированные ошибки в лекции; небольшие дискуссии; ответы студентов на вопросы преподавателя и ответы преподавателей на вопросы студентов в конце лекции)
	семинар	проблемно–творческие; исследовательско-познавательные действия	<i>метод:</i> дискуссионный; <i>формы общения:</i> диалог; полилог (дискуссия)	печатные средства; электронные образовательные ресурсы; аудиовизуальные; наглядные (графические)	Устный опрос, дискуссия, защита презентаций, решение тестов
15. Стратегический менеджмент в некоммерческих организациях	лекция	репродуктивные; проблемно–творческие; исследовательско-познавательные действия	<i>метод:</i> объяснительно–иллюстративный; метод проблемного изложения; <i>форма общения:</i> монолог с элементами диалога	печатные средства; электронные образовательные ресурсы; аудиовизуальные; наглядные (графические)	Текущий педагогический контроль на основе «обратной связи» (мотивация; разъяснение; заранее запланированные ошибки в лекции; небольшие дискуссии; ответы студентов на вопросы преподавателя и ответы преподавателей на вопросы студентов в конце лекции)
	семинар	проблемно–творческие; исследовательско-познавательные действия	<i>метод:</i> дискуссионный; <i>формы общения:</i> диалог; полилог (дискуссия)	печатные средства; электронные образовательные ресурсы; аудиовизуальные; наглядные (графические)	Устный опрос, дискуссия, защита презентаций, решение тестов
16. Стратегический анализ диверсифицированной компании	лекция	репродуктивные; проблемно–творческие; исследовательско-познавательные действия	<i>метод:</i> объяснительно–иллюстративный; метод проблемного изложения; <i>форма общения:</i> монолог с элементами	печатные средства; электронные образовательные ресурсы; аудиовизуальные; наглядные (графические)	Текущий педагогический контроль на основе «обратной связи» (мотивация; разъяснение; заранее запланированные ошибки в лекции; небольшие дискуссии;

			диалога		ответы студентов на вопросы преподавателя и ответы преподавателей на вопросы студентов в конце лекции)
	семинар	проблемно–творческие; исследовательско-познавательные действия	<i>метод:</i> дискуссионный; <i>формы общения:</i> диалог; полилог (дискуссия)	печатные средства; электронные образовательные ресурсы; аудиовизуальные; наглядные (графические)	Устный опрос, дискуссия, защита презентаций, решение тестов
	практич. занятие	проблемно–творческие; исследовательско-познавательные действия	<i>метод:</i> дискуссионный; <i>формы общения:</i> диалог; полилог (дискуссия)	печатные средства; электронные образовательные ресурсы; аудиовизуальные; наглядные (графические)	Предоставление и защита результатов исследования конкретной фирмы
17. Стратегии бизнес-единиц диверсифицированной компании	лекция	репродуктивные; проблемно–творческие; исследовательско-познавательные действия	<i>метод:</i> объяснительно–иллюстративный; метод проблемного изложения; <i>форма общения:</i> монолог с элементами диалога	печатные средства; электронные образовательные ресурсы; аудиовизуальные; наглядные (графические)	Текущий педагогический контроль на основе «обратной связи» (мотивация; разъяснение; заранее запланированные ошибки в лекции; небольшие дискуссии; ответы студентов на вопросы преподавателя и ответы преподавателей на вопросы студентов в конце лекции)
	семинар	проблемно–творческие; исследовательско-познавательные действия	<i>метод:</i> дискуссионный; <i>формы общения:</i> диалог; полилог (дискуссия)	печатные средства; электронные образовательные ресурсы; аудиовизуальные; наглядные (графические)	Устный опрос, дискуссия, защита презентаций, решение тестов
18. Оценка стратегии	лекция	репродуктивные; проблемно–творческие; исследовательско-познавательные действия	<i>метод:</i> объяснительно–иллюстративный; метод проблемного изложения; <i>форма общения:</i> монолог с элементами диалога	печатные средства; электронные образовательные ресурсы; аудиовизуальные; наглядные (графические)	Текущий педагогический контроль на основе «обратной связи» (мотивация; разъяснение; заранее запланированные ошибки в лекции; небольшие дискуссии; ответы студентов на вопросы преподавателя и ответы преподавателей на вопросы студентов в конце лекции)
	семинар	проблемно–творческие; исследовательско-познавательные действия	<i>метод:</i> дискуссионный; <i>формы общения:</i> диалог; полилог (дискуссия)	печатные средства; электронные образовательные ресурсы; аудиовизуальные;	Устный опрос, дискуссия, защита презентаций, решение тестов

				наглядные (графические)	
	практич. занятие	проблемно– творческие; исследовательско– познавательные действия	<i>метод:</i> дискуссионный; <i>формы общения:</i> диалог; полилог (дискуссия)	печатные средства; электронные образовательные ресурсы; аудиовизуальные; наглядные (графические)	Предоставление и защита результатов исследования конкретной фирмы
19. Выбор и осуществимость стратегии	лекция	репродуктивные; проблемно– творческие; исследовательско– познавательные действия	<i>метод:</i> объяснительно– иллюстративный; метод проблемного изложения; <i>форма общения:</i> монолог с элементами диалога	печатные средства; электронные образовательные ресурсы; аудиовизуальные; наглядные (графические)	Текущий педагогический контроль на основе «обратной связи» (мотивация; разъяснение; заранее запланированные ошибки в лекции; небольшие дискуссии; ответы студентов на вопросы преподавателя и ответы преподавателей на вопросы студентов в конце лекции)
	семинар	проблемно– творческие; исследовательско– познавательные действия	<i>метод:</i> дискуссионный; <i>формы общения:</i> диалог; полилог (дискуссия)	печатные средства; электронные образовательные ресурсы; аудиовизуальные; наглядные (графические)	Устный опрос, дискуссия, защита презентаций, решение тестов
20. Анализ реализации стратегии	лекция	репродуктивные; проблемно– творческие; исследовательско– познавательные действия	<i>метод:</i> объяснительно– иллюстративный; метод проблемного изложения; <i>форма общения:</i> монолог с элементами диалога	печатные средства; электронные образовательные ресурсы; аудиовизуальные; наглядные (графические)	Текущий педагогический контроль на основе «обратной связи» (мотивация; разъяснение; заранее запланированные ошибки в лекции; небольшие дискуссии; ответы студентов на вопросы преподавателя и ответы преподавателей на вопросы студентов в конце лекции)
	семинар	проблемно– творческие; исследовательско– познавательные действия	<i>метод:</i> дискуссионный; <i>формы общения:</i> диалог; полилог (дискуссия)	печатные средства; электронные образовательные ресурсы; аудиовизуальные; наглядные (графические)	Устный опрос, дискуссия, защита презентаций, решение тестов
	практич. занятие	проблемно– творческие; исследовательско– познавательные действия	<i>метод:</i> дискуссионный; <i>формы общения:</i> диалог; полилог (дискуссия)	печатные средства; электронные образовательные ресурсы; аудиовизуальные; наглядные (графические)	Предоставление и защита результатов исследования конкретной фирмы
21. Создание ресурсов	лекция	репродуктивные;	<i>метод:</i>	печатные	Текущий

и организационных возможностей		проблемно–творческие; исследовательско-познавательные действия	объяснительно–иллюстративный; метод проблемного изложения; <i>форма общения:</i> монолог с элементами диалога	средства; электронные образовательные ресурсы; аудиовизуальные; наглядные (графические)	педагогический контроль на основе «обратной связи» (мотивация; разъяснение; заранее запланированные ошибки в лекции; небольшие дискуссии; ответы студентов на вопросы преподавателя и ответы преподавателей на вопросы студентов в конце лекции)
	семинар	проблемно–творческие; исследовательско-познавательные действия	<i>метод:</i> дискуссионный; <i>формы общения:</i> диалог; полилог (дискуссия)	печатные средства; электронные образовательные ресурсы; аудиовизуальные; наглядные (графические)	Устный опрос, дискуссия, защита презентаций, решение тестов
22. Управление организацией для успешной реализации стратегии	лекция	репродуктивные; проблемно–творческие; исследовательско-познавательные действия	<i>метод:</i> объяснительно–иллюстративный; метод проблемного изложения; <i>форма общения:</i> монолог с элементами диалога	печатные средства; электронные образовательные ресурсы; аудиовизуальные; наглядные (графические)	Текущий педагогический контроль на основе «обратной связи» (мотивация; разъяснение; заранее запланированные ошибки в лекции; небольшие дискуссии; ответы студентов на вопросы преподавателя и ответы преподавателей на вопросы студентов в конце лекции)
	семинар	проблемно–творческие; исследовательско-познавательные действия	<i>метод:</i> дискуссионный; <i>формы общения:</i> диалог; полилог (дискуссия)	печатные средства; электронные образовательные ресурсы; аудиовизуальные; наглядные (графические)	Устный опрос, дискуссия, защита презентаций, решение тестов
23. Преодоление сопротивления стратегическим изменениям	лекция	репродуктивные; проблемно–творческие; исследовательско-познавательные действия	<i>метод:</i> объяснительно–иллюстративный; метод проблемного изложения; <i>форма общения:</i> монолог с элементами диалога	печатные средства; электронные образовательные ресурсы; аудиовизуальные; наглядные (графические)	Текущий педагогический контроль на основе «обратной связи» (мотивация; разъяснение; заранее запланированные ошибки в лекции; небольшие дискуссии; ответы студентов на вопросы преподавателя и ответы преподавателей на вопросы студентов в конце лекции)
	семинар	проблемно–творческие; исследовательско-познавательные действия	<i>метод:</i> дискуссионный; <i>формы общения:</i> диалог; полилог (дискуссия)	печатные средства; электронные образовательные ресурсы; аудиовизуальные; наглядные	Устный опрос, дискуссия, защита презентаций, решение тестов

				(графические)	
24. Корпоративная культура и лидерство в реализации стратегии	лекция	репродуктивные; проблемно–творческие; исследовательско–познавательные действия	<i>метод:</i> объяснительно–иллюстративный; <i>метод</i> проблемного изложения; <i>форма общения:</i> монолог с элементами диалога	печатные средства; электронные образовательные ресурсы; аудиовизуальные; наглядные (графические)	Текущий педагогический контроль на основе «обратной связи» (мотивация; разъяснение; заранее запланированные ошибки в лекции; небольшие дискуссии; ответы студентов на вопросы преподавателя и ответы преподавателей на вопросы студентов в конце лекции)
	семинар	проблемно–творческие; исследовательско–познавательные действия	<i>метод:</i> дискуссионный; <i>формы общения:</i> диалог; полилог (дискуссия)	печатные средства; электронные образовательные ресурсы; аудиовизуальные; наглядные (графические)	Устный опрос, дискуссия, защита презентаций, решение тестов

Тематический план изучения дисциплины «Стратегический менеджмент»

Год набора: 2022

Форма обучения - очная

Наименование разделов и тем	Всего	Трудоемкость по дисциплине					Формируемые компетенции
		контакт. работа	в т.ч.			СРС	
			лекции	лаб. работы	прак./ сем		
Раздел 1. Методология стратегического менеджмента							
Теоретические основы стратегического менеджмента	6	4	2		2	2	ПК-2
Процесс стратегического менеджмента	6	4	2		2	2	ПК-2
Выбор направления развития компании	6	4	2		2	2	ПК-2
Разработка стратегии	11	8	4		4	3	ПК-2
Раздел 2. Методика анализа в стратегическом менеджменте							
Анализ отрасли и конкурентной ситуации	9	6	4		2	3	ПК-2
Анализ стратегического потенциала организации	7	4	2		2	3	ПК-2
Анализ ресурсов и конкурентных возможностей компании	7	4	2		2	3	ПК-2
Анализ групп влияния	7	4	2		2	3	ПК-2
Раздел 3. Разновидности стратегий							
Общие стратегии	11	8	4		4	3	ПК-2
Стратегии в условиях глобализации конкурентной борьбы	9	6	2		4	3	ПК-2
Влияние электронной коммерции на бизнес	7	4	2		2	3	ПК-2
Стратегии с учетом состояния отрасли	7	4	2		2	3	ПК-2
Стратегии с учетом состояния организации	7	4	2		2	3	ПК-2
Антикризисные стратегии	7	4	2		2	3	ПК-2
Стратегический менеджмент в некоммерческих организациях	7	4	2		2	3	ПК-2
Стратегический анализ диверсифицированной компании	9	6	2		4	3	ПК-2
Стратегии бизнес-единиц диверсифицированной компании	9	6	2		4	3	ПК-2
Раздел 4. Условия эффективной реализации стратегии							
Оценка стратегии	9	6	2		4	3	ПК-2
Выбор и осуществимость стратегии	9	6	2		4	3	ПК-2
Анализ реализации стратегии	9	6	2		4	3	ПК-2
Создание ресурсов и организационных возможностей	9	6	2		4	3	ПК-2
Управление организацией для успешной реализации стратегии	7	4	2		2	3	ПК-2
Преодоление сопротивления стратегическим изменениям	7	4	2		2	3	ПК-2
Корпоративная культура и лидерство в реализации стратегии	7	4	2		2	3	ПК-2
Контроль	27	27					

Итого по дисциплине	216	147	54		66	69	
Зачетных единиц	6						