

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Янкевич Константин Артурович  
Должность: Ректор  
Дата подписания: 14.10.2021 12:40:25  
Уникальный программный ключ:  
801e71f4ddefdb4a1a4ece9f63e48c9b8e02acdc

Частное образовательное учреждение высшего образования  
«Институт правоведения и предпринимательства»

## РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

**Современный стратегический анализ и управление**

*(наименование дисциплины)*

Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент

Квалификация выпускника Магистр

Направленность (профиль) Стратегическое управление бизнесом

Форма обучения очная

2021 г.

## 1. НАИМЕНОВАНИЕ И ЦЕЛЬ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Учебная дисциплина изучается обучающимися, осваивающими образовательную программу Стратегическое управление бизнесом в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования по направлению 38.04.02 Менеджмент (уровень магистратуры), утвержденным приказом Министерства образования и науки РФ от 12.08.2020 N 952 (ФГОС ВО 3++).

Целью изучения дисциплины «Современный стратегический анализ и управление» является формирование у студента комплекса знаний по теоретическим основам и приобретение практических навыков по вопросам стратегического анализа и стратегического управления организацией, что предполагает владение методикой стратегического анализа внешней и внутренней среды организации, диагностики состояния компании, разработки стратегии по поддержанию и развитию конкурентных преимуществ.

Задачи дисциплины:

1. сформировать у студентов знания и практические навыки по применению методов и приемов для исследования;
2. освоить навыки обобщения эмпирических зависимостей экономических переменных;
3. сформировать умения по разработке альтернативных стратегий развития организации, региона, страны.
4. сформировать умение самостоятельно и на достаточно высоком теоретическом уровне решать задачи, связанные с анализом, оценкой и принятием стратегических решений, разработкой альтернатив, адекватных рыночной ситуации.

Учебная дисциплина способствует углублению и расширению базовой профессиональной подготовки студентов, а также учитывает их образовательные потребности.

Изучение учебной дисциплины направлено на подготовку обучающихся к осуществлению деятельности определенных профессиональным стандартом «Бизнес-аналитик», утвержденным приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 25 сентября 2018 г. N 592 н.

## 2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Учебная дисциплина Современный стратегический анализ и управление относится к обязательной части учебного плана и изучается на 1 курсе.

2.1. Требования к предварительной подготовке обучающегося:

Учебная дисциплина «Современный стратегический анализ и управление» включена в обязательную часть дисциплин ОП и изучается студентами очной формы обучения на 1 курсе и завершается экзаменом.

Параллельно с ней изучаются такие дисциплины как: Критический анализ и методы решения проблемных ситуаций в науке, Научно-исследовательские проекты в экономике и управлении, Современные тренды в экономике и управлении, Маркетинговые исследования в управлении, Методы принятия управленческих решений.

2.2. Дисциплины (модули) и практики, для которых освоение данной дисциплины (модуля) необходимо как предшествующее:

Учебная дисциплина является базовой для изучения таких дисциплин, как: Современные методы управления ресурсами компании, Проектный менеджмент, Инновационное предпринимательство, Анализ и оценка эффективности управления ресурсами организации, Стратегический организационный дизайн, Управление маркетинговой и рекламной деятельностью организации, Стратегический маркетинг.

При проведении учебных занятий по учебной дисциплине используются результаты научных исследований, проводимых Университетом, в том числе по НИР «Опыт оценки и использования человеческого капитала в международном менеджменте и маркетинге. Возможности применения в России», проводимых в институте ЭУиФ в соответствии с приказом по АНО ВО РосНОУ № 91\ 0 от 20.04.18, а также с учетом региональных особенностей профессиональной

деятельности выпускников и потребностей работодателей.

### 3. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ, СООТНЕСЕННЫЕ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

В результате освоения дисциплины обучающийся по программе магистратуры должен овладеть:

*- Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций; (ОПК-4)*

#### Планируемые результаты обучения по дисциплине

Формируемая компетенция	Планируемые результаты обучения	Код результата обучения
Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций; (ОПК-4)	<b>Знать:</b>	
	способы и этапы проектирования организационной структуры управления	ОПК-4-31
	стратегическую составляющую всех стадий планирования и проектирования в компании	ОПК-4-32
	инструменты экономического и стратегического анализа внутренней и внешней среды компании в целях осуществления проектной и процессной деятельностью в организации	ОПК-4-33
	технологии применения стратегического анализа в различных ситуациях управления компанией или подразделением	ОПК-4-34
	современные практики управления, теории лидерских и коммуникативных навыков	ОПК-4-35
	<b>Уметь:</b>	
	ориентироваться в стратегических проблемах и целях компании для осуществления проектной и процессной деятельностью в организации	ОПК-4-У1
	грамотно организовать сбор и обработку необходимых для анализа данных	ОПК-4-У2
	осуществить анализ внутренних и внешних параметров компании	ОПК-4-У3
	самостоятельно изучать научную литературу по стратегическому менеджменту и анализу, и применять полученные знания на практике в целях осуществления проектной и процессной деятельностью в организации	ОПК-4-У4
	применять полученные знания на практике, в сфере стратегического управления в компании	ОПК-4-У5
	<b>Владеть:</b>	
навыками проведения анализа среды компании с использованием инструментов стратегического и экономического анализа	ОПК-4-В1	

	навыками выбора оптимального метода экономического и стратегического анализа для осуществления проектной и процессной деятельностью в организации	ОПК-4-В2
	навыками составления системы показателей для методов экономического и стратегического анализа в целях осуществления проектной и процессной деятельностью в организации	ОПК-4-В3
	современными практиками управления, с использованием лидерских и коммуникативных навыков	ОПК-4-В4
	навыками оценки и прогнозирования рисков в системе стратегического управления	ОПК-4-В5

**4. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ В ЗАЧЕТНЫХ ЕДИНИЦАХ С УКАЗАНИЕМ КОЛИЧЕСТВА АКАДЕМИЧЕСКИХ ЧАСОВ, ВЫДЕЛЕННЫХ НА КОНТАКТНУЮ РАБОТУ ОБУЧАЮЩИХСЯ С ПРЕПОДАВАТЕЛЕМ (ПО ВИДАМ УЧЕБНЫХ ЗАНЯТИЙ) И НА САМОСТОЯТЕЛЬНУЮ РАБОТУ ОБУЧАЮЩИХСЯ**

Общая трудоемкость дисциплины составляет 5 зачетных единицы (180 часа).

№	Семестр	Общая трудоемкость		В том числе контактная работа с преподавателем						Контроль	Сам. работа	Форма промежуточной аттестации
		В з.е.	В часах	всего	Л	Сем	КоР	Конс	Э			
1	1	5	180	72	36	32	1,6	2	0,4	33,6	74,4	Экзамен

**Распределение учебного времени по темам и видам учебных занятий очная форма обучения**

№	Наименование разделов, тем учебных занятий	Всего часов	Контактная работа с преподавателем						Сам. раб.	Формируемые результаты обучения
			Всего	Л	Сем	КоР	Конс	Э		
Тема 1. Теоретические и методологические основы современного стратегического анализа										
1.	Теоретические и методологические основы современного стратегического анализа	16	8	4	4				8	ОПК-4-31, ОПК-4-У1, ОПК-4-В1
Тема 2. Стратегическое видение и его составляющие										
2.	Стратегическое видение и его составляющие	16	8	4	4				8	ОПК-4-32, ОПК-4-У2, ОПК-4-В2
Тема 3. Анализ среды, отрасли и конкурентной ситуации										
3.	Анализ среды, отрасли и конкурентной ситуации	32	16	8	8				16	ОПК-4-33, ОПК-4-У3, ОПК-4-В3
Тема 4. Стратегия и конкурентное преимущество										
4.	Стратегия и конкурентное преимущество	36	20	12	8				16	ОПК-4-34, ОПК-4-У4, ОПК-4-В4
Тема 5. Реализация стратегий и менеджмент										

5.	Реализация стратегий и менеджмент	32,4	16	8	8				16,4	ОПК-4-35, ОПК-4-У5, ОПК-4-В5
Промежуточная аттестация (экзамен)										
6.	Промежуточная аттестация (экзамен)	14	4			1,6	2	0,4	10	

## 5. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ, СТРУКТУРИРОВАННОЕ ПО ТЕМАМ (РАЗДЕЛАМ)

### Тема 1. Теоретические и методологические основы современного стратегического анализа.

Стратегический анализ, его роль в системе менеджмента. Системный подход в стратегический анализ. Сущность стратегического управления. Стратегия как объект менеджмента. Этапы развития стратегического подхода. Конкурентные преимущества. Особенности стратегического управления. Содержание и структура стратегического управления. Процесс современного стратегического анализа и его задачи: формирование стратегического видения будущего компании; постановка целей; разработка стратегии; реализация стратегии; оценка результатов и корректировка стратегического видения с учетом изменившихся условий.

### Тема 2. Стратегическое видение и его составляющие.

Стратегическое видение и его составляющие. Формирование стратегического видения и миссии компании. Основные подходы к установлению миссии. Стратегические цели и их декомпозиция. Стратегические целевые приоритеты. Критерии приоритетности. Разработка стратегии. Подход к разработке общей стратегии компании. Иерархия управления и уровни стратегии: корпоративная стратегия; бизнес-стратегия; функциональная стратегия; оперативная стратегия. Составляющие стратегии компании. Видимые и скрытые элементы стратегии. Реализация стратегии как набор конкретных действий по воплощению стратегии: развитие компетенций и возможностей организации, оценка деятельности, отслеживание среды, внесение корректировок.

### Тема 3. Анализ среды, отрасли и конкурентной ситуации.

Назначение и уровни анализа внешней среды. Методы анализа макросреды: PEST-анализ. Анализ заинтересованных групп (стейкхолдеров): типы, матрица групп в зависимости от природы и силы их влияния на организацию; этапы проведения анализа заинтересованных групп (стейкхолдеров). Анализ среды непосредственного окружения (микросреды). Основные составляющие микросреды: конкуренты, поставщики и потребители. Методы анализа отрасли и конкуренции. Формы и интенсивность конкуренции. Пять факторов конкуренции (модель Портера). Анализ отраслевых рынков: границы анализа, основные характеристики отрасли; схема Абея, цепочка создания добавленной стоимости в отрасли, сценарное планирование. Ключевые факторы успеха – источники конкурентного преимущества организации в отрасли. Анализ потребителей на рынке B2C. Анализ потребителей на рынке B2B. Анализ стратегических групп и конкурентов. Причины изменений в структуре конкуренции и внешней среде. Движущие силы конкуренции. Разработка стратегии с учетом специфики отрасли и ситуации. Стратегии для неконкурентоспособных компаний и компаний в состоянии кризиса. Методы анализа внутренней среды организации: SNW-анализ стратегического потенциала. Классификация и оценка ресурсов организации. Назначение и методы анализа относительной важности ресурсов организации. Функциональная классификация организационных способностей (компетенций) организации. Назначение и методы анализа компетенций организации. GAP-анализ. SWOT – анализ. Способы анализа и интерпретации финансовой, бухгалтерской и иной информации, содержащейся в отчетности организации для целей стратегического анализа внутренней среды.

#### Тема 4. Стратегия и конкурентное преимущество.

Понятие конкурентной стратегии, ее цель. 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 продукции. Отличительные черты различных вариантов конкурентных стратегий, их преимущества и недостатки. Конкурентные преимущества стратегических альянсов. Стратегии слияния и поглощения. Стратегии вертикальной интеграции, их преимущества и недостатки. Стратегии сужения бизнеса: дезинтеграция и аутсорсинг; их целесообразность, преимущества и недостатки. Корпоративные стратегии организации. Бизнес-стратегии организации в разрезе различных отраслей. Функциональные стратегии организации. Этапы процесса разработки стратегии организации.

#### Тема 5. Реализация стратегий и менеджмент.

Стратегии диверсификации. Понятие диверсификации. Основные элементы разработки стратегии диверсификации. Критерии целесообразности диверсификации: привлекательность отрасли; затраты на вхождение в отрасль; дополнительные преимущества. Возможные направления диверсификации: в связанные предприятия и отрасли; несвязанные с основной деятельностью предприятия и отрасли; комбинированная диверсификация. Стратегии вхождения в новую отрасль: приобретение; создание нового предприятия; совместное предприятие (стратегическое партнерство). Стратегии диверсифицированных компаний. Управление портфелем диверсифицированных компаний, матрицы БКГ и Мак - Кинзи. Стратегии расширения диверсифицированной базы компании. Стратегии изъятия капиталовложений для сужения диверсифицированной базы. Стратегия реструктуризации бизнес-портфеля компании. Основные задачи и рамки реализации стратегии. Главные управленческие компоненты осуществления стратегии. Управление процессом реализации стратегии. Формирование эффективной организации: подбор кадров на ключевые должности; повышение компетентности; адаптация организационной структуры и стратегии. Задачи и ключевые функции подразделения стратегического развития. Ресурсы, политика, передовой опыт, поддерживающие системы и стимулы: соответствие стратегии ресурсам; разработка политики и процедур, способствующих реализации стратегии. Формирование культуры, благоприятствующей стратегии. Стратегическое лидерство. Основные задачи лидера как проводника стратегии.

#### Тема 6. Промежуточная аттестация (экзамен) .

1 Анализ ближайших конкурентов. 2 Анализ взаимовлияния факторов общего внешнего окружения организации. 3 Анализ и выбор организационной структуры в процессе реализации стратегии. 4 Анализ инновационного потенциала организации. 5 Анализ кадрового аспекта внутренней среды и кадрового потенциала организации. 6 Анализ маркетингового аспекта внутренней среды и маркетингового потенциала организации. 7 Анализ общего внешнего окружения организации: задачи, методы и порядок проведения. 8 Анализ организации управления в целом как компонент анализа внутренней среды организации. 9 Анализ организационной культуры как элемента внутренней среды организации. 10 Анализ производственного аспекта внутренней среды организации. 11 Анализ социокультурных факторов внешней среды организации. 12 Анализ среды ближайшего окружения: задачи, методы и порядок проведения. 13 Анализ текущего стратегического профиля компании (действующих стратегий). 14 Анализ финансового аспекта внутренней среды организации. 15 Анализ экономических факторов внешней среды организации. 16 Виды и характеристика конкурентных стратегий 17 Виды корпоративных (портфельных) стратегий и их сущность.

18 Виды корпоративных стратегий развития. 19 Виды миссий и особенности их формулировки 20 Влияние системы ценностей и культуры на стратегию 21 Внешняя среда организации, ее структура и характеристики 22 Движущие силы развития отрасли 23 Задачи и содержание анализа внутренней среды организации 24 Использование цепочки ценностей для анализа финансового состояния организации 25 Ключевые гипотезы стратегического менеджмента 26 Мониторинг стратегической ситуации: цели, сущность и методы осуществления в организации 27 Назначение и роль миссии в стратегическом управлении 28 Назначение и сущность модели «привлекательность отрасли/ конкурентные преимущества» 29 Назначение и сущность модели «рост рынка/доля предприятия». 30 Области проведения стратегических изменений 31 Организация стратегического управления в организации 32 Отличия стратегического управления от оперативного управления 33 Отличия стратегического управления от стратегического планирования 34 Оценка эффективности стратегий организаций: подходы, состав возможных показателей 35 Понятие и направления анализа внутренней среды организации 36 Привязка стратегии к этике 37 Система стратегических планов в организации 38 Системы стратегического контроля в организации 39 Составляющие стратегического управления 40 Типы стратегических изменений и проблемы их осуществления 41 Продуктивно-маркетинговая стратегия и ее цели. 42 Теория продуктового портфеля; матрица БКГ. 43 Сегментация рынка; критерии установления рыночных сегментов. 44 Концепция жизненного цикла продукта. 45 Основные управленческие компоненты реализации стратегии. 46 Управление процессом реализации стратегических изменений. 47 Задачи и основные функции подразделения стратегического развития. 48 Создание ключевых компетенций и конкурентных возможностей как важнейшая задача на этапе реализации стратегии. 49 Стратегическое лидерство; задачи лидера как проводника стратегии. 50 Стратегическое развитие: внутренний рост, его механизмы; преимущества и недостатки. 51 Внешние механизмы роста: слияние и поглощение; причины и мотивы слияний. 52 Стратегический синергизм; базовые возможности синергетического эффекта. 53 Стратегические альянсы; виды стратегических альянсов и мотивы их формирования. 54 Сущность стратегической эффективности; критерии стратегичности и эффективности. 55 Стратегическая рефлексия как элемент профессионального стратегического управления. 56 Стратегический контроллинг и его функции. 57 Развитие подходов к стратегическому менеджменту; их преимущества и недостатки. 58 Виртуальные организации; развитие их конкурентных возможностей. 59 Интеллектуальная организация и способы ее создания. 60 Организационное обучение и менеджмент знаний.

### **Планы семинарских занятий**

#### **Тема 1. Теоретические и методологические основы современного стратегического анализа.**

Теоретические и методологические основы современного стратегического анализа.

Время - 4 час.

Основные вопросы:

Подготовка и анализ презентаций и докладов по следующим темам: 1. Роль и место стратегического анализа в системе стратегического управления организацией 2. Методы и приемы современного стратегического анализа 3. Информационная база стратегического анализа 4. Источники внешней и внутренней стратегической информации. 5. Среда организации как объект анализа. 6. Стратегический анализ влияния внешней среды на деятельность организации Практические задания: 1) Подготовка краткого конспекта по теме и вопросам практического занятия. 2) Составить терминологический кроссворд из основных терминов по теме 1 3) Составить опорный конспект по теме занятия 1.

**Тема 2. Стратегическое видение и его составляющие.** Стратегическое видение и его составляющие.

Время - 4 час.

Основные вопросы:

Подготовка и анализ презентаций и докладов по следующим темам: 1. Стратегические цели и их декомпозиция. 2. Критерии приоритетности. 3. Подход к разработке общей стратегии компании. 4. Составляющие стратегии компании. 5. Видимые и скрытые элементы стратегии. 6. Реализация стратегии как набор конкретных действий по воплощению стратегии. Практические задания: 1) Подготовка краткого конспекта по теме и вопросам практического занятия. 2) Составить терминологический кроссворд из основных терминов по теме 2. 3) Составить опорный конспект по теме занятия 2.

**Тема 3. Анализ среды, отрасли и конкурентной ситуации.** Анализ среды, отрасли и конкурентной ситуации.

Время - 8 час.

Основные вопросы:

Подготовка и анализ презентаций и докладов по следующим темам: 1. Назначение и уровни анализа внешней среды. Методы анализа. 2. Анализ среды непосредственного окружения (микросреды). 3. Анализ потребителей на рынке B2C. 4. Анализ потребителей на рынке B2B. 5. Методы анализа внутренней среды организации. 6. Лидеры стратегических изменений. Практические задания: 4) Подготовка краткого конспекта по теме и вопросам практического занятия. 5) Составить терминологический кроссворд из основных терминов по теме 3. 6) Составить опорный конспект по теме занятия 3.

**Тема 4. Стратегия и конкурентное преимущество.** Стратегия и конкурентное преимущество.

Время - 8 час.

Основные вопросы:

Подготовка и анализ презентаций и докладов по следующим темам: 1. Анализ отраслевой структуры: анализ окружающей среды, анализ отрасли - конкуренция, привлекательность, структура и границы отрасли. Анализ конкурентных преимуществ. 2. Анализ конкурентных преимуществ.

3. Модель пяти сил Портера в анализе конкуренции – применение, недостатки, развитие. 4. Анализ сегментации и анализ конкурентов. 5. Стратегический групповой анализ. 6. Анализ сегментации и анализ конкурентов. Стратегический групповой анализ. Практические задания: 1) Подготовка краткого конспекта по теме 4 и вопросам практического занятия. 2) Составить терминологический кроссворд из основных терминов по теме 4. 3) Составить сводную (обобщающую) таблицу по теме 4.

**Тема 5. Реализация стратегий и менеджмент.** Реализация стратегий и менеджмент.

Время - 8 час.

Основные вопросы:

## **6. ПЕРЕЧЕНЬ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

6.1.1. Основные категории учебной дисциплины для самостоятельного изучения:

Анализ SWOT) (strengths, weaknesses, opportunities and threats analysis), анализ ССВУ (сила, слабость, возможности, угрозы) — анализ сильных и слабых сторон фирмы, оценка ее возможностей и потенциальных угроз.

Венчурные компании (venture companies) — рискованные фирмы, которые обычно создаются в областях предпринимательской деятельности, связанных с повышенной опасностью потерять убытки.

Вертикальная интеграция (vertical integration) — стратегия интегрированного роста, когда положение фирмы внутри отрасли изменяется за счет расширения путем добавления новых структур.

Видение (vision) — это картина того, о чем можно мечтать, состояние бизнеса, которое может быть достигнуто в отдаленном будущем при самых благоприятных условиях и к которому устремлены чаяния владельца компании или ее директора.

Внешняя среда отрасли (industry environment) — факторы, условия, силы и субъекты, влияющие на ситуацию в отрасли извне.

Входные барьеры (барьеры входа, вхождения) (barriers of entry) —

факторы, препятствующие проникновению в отрасль (на рынок) новых конкурентов. Возведение барьеров является одной из форм борьбы за обретение и сохранение конкурентных преимуществ.

Выходные барьеры (барьеры выхода) (barriers of exit) — 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.

Глобальная конкуренция (global competition) — форма международной конкуренции, когда конкурентная позиция фирмы в одной стране существенно влияет на ее позиции в других странах.

Глобальная отрасль (global industry) — 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 (global strategy) — одинакова 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.

Глобальная фирма (global firm) — фирма, которая действует более чем в одной стране, трансформируя получаемые ею преимущества в области исследований и разработок, производства, финансов, маркетинга в разных странах в более низкие издержки и более высокую репутацию, что

недоступно конкурентам, действующим только на внутреннем рынке.

Диверсификация (diversification) — процесс проникновения фирмы в другие отрасли производства. Стратегия диверсификации используется для того, чтобы организация не стала чересчур зависимой от одного стратегического хозяйственного подразделения (СХП — самостоятельное отделение или подразделение, отвечающее за ассортиментную группу, или какой-либо товарный отдел в рамках организации с концентрацией на конкретном рынке). Идея диверсификации имеет многолетнюю историю.

Дивизиональная структура (divisionalized form) — одна из пяти разновидностей структур организации, описанных Генри Минцбергом. Характеризует не столько интегрированную организацию, сколько объединение квазиавтономных подразделений под властью центральной администрации. Ее подразделения обычно называют отделениями, а центральную администрацию — головным офисом.

Застрявшие на полпути (stuck in the middle) — фирмы, не сумевшие направить свою стратегию по одному из трех путей (лидерство в снижении издержек, дифференциация, фокусирование) и завязшие посередине. Такие фирмы оказываются в чрезвычайно плохом стратегическом положении. Их доля на рынке недостаточна, они испытывают нехватку инвестиций. Фирмам, застрявшим на полпути, почти гарантирована низкая норма прибыли.

Международная компания (international company) — компания, сфера деятельности которой распространяется на зарубежные страны. По принадлежности и контролю большинство из компаний — национальные.

Менеджмент (management) — самостоятельный вид профессиональной деятельности, направленной на достижение фирмой, действующей в рыночных условиях, определенных целей путем рационального использования материальных и трудовых ресурсов. Термин "менеджмент" применяется лишь к управлению социально-экономическими процессами на уровне фирмы, действующей в рыночных условиях.

Миссия (стратегические установки, предназначение) (mission) — основная общая цель организации, четко выраженная причина ее существования, ее предназначение. Формулируется прежде всего с точки зрения повышения социальной роли организации.

Многонациональная (многострановая, многорегиональная, множественнонациональная конкуренция (multidomestic, multicountry, multinational competition) — 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.

Многонациональная стратегия (multidomestic, multicountry strategy) — стратегия, при которой компания приспособливает свой стратегический подход к конкретной ситуации на рынке каждой страны. В этом случае общая международная стратегия (international strategy) компании представляет собой совокупность стратегий по странам. Многонациональная стратегия приемлема для отраслей, где преобладает многонациональная конкуренция.

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

Параметрический ряд (продуктовая линия) (product line) — подвиды конечной продукции по функциональным особенностям, уровню качества и цены, предназначенные для определенных категорий покупателей или продажи через определенные каналы сбытовой сети, например грузовые автомобили разной грузоподъемности или мощности.

Портфель (portfolio) — 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.

Портфельная стратегия (portfolio strategy) — 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.

Предпринимательство (entrepreneurship) — старое понятие предпринимательства получило в последнее время право на новую жизнь.

Простая структура (single structure) — одна из пяти разновидностей структур организации,

описанных Генри Минцбергом. Характеризуется слабым развитием в ней техноструктуры, небольшим числом людей, выполняющих вспомогательные функции, минимальной дифференциацией подразделений, неразвитой иерархией менеджмента.

Профильная (связанная, в родственные отрасли) диверсификация (related diversification) — вид диверсификации, при котором компания расширяет сферы своей деятельности в отрасли, обладающие “стратегическим соответствием”, т. е. имеющими схожие с данной компанией цепочки ценностей, 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 (не связанная, диверсификация в новые отрасли).

Рынок (market) — в стратегическом управлении — совокупность существующих или потенциальных продавцов и покупателей каких-то продуктов.

Стратегический менеджмент (управление) (strategic management) — деятельность по стратегическому менеджменту, связанная с постановкой 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

Стратегия (strategy) — обобщающая модель действий, необходимых для достижения поставленных 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.

Стратегия восстановления (разворота) (turnaround strategy) — 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 дифференциации (differentiation strategy) — в стратегическом управлении — одна из общих стратегий фирмы, направленных на создание конкурентных преимуществ. Дифференциация заключается в стремлении компании к уникальности в каком-либо аспекте, который считается важным большим количеством клиентов.

Стратегия “захвата незанятых пространств” (end-run strategy) — связана с отказом компании от открытого вызова конкурентам в ценовой и рекламной борьбе, больших затрат на дифференциацию и т.д. Вместо этого компания проводит политику работы на новых географических территориях, осваивает новые технологии, усиливает свои главные достоинства, т. е. добивается преимуществ там, где наиболее ярко могут проявиться самые сильные стороны компании..

Стратегия интернационализации (internationalization strategy) — 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 (см.) и используя существующие преимущества (например, дешевую рабочую силу, местное сырье и т.п.).

Стратегия лидерства по издержкам (cost leadership strategy) — стратегия лидерства за счет экономии на издержках. В стратегическом управлении одна из общих стратегий фирмы, направленных на создание конкурентных преимуществ (М. Porter. Competitive Strategy. New York. 1980). Используя стратегию лидерства по издержкам, фирма ориентируется на широкий рынок и производит товары в большом количестве, минимизируя затраты и предлагая низкие цены.

Стратегия ликвидации (liquidation strategy) — 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 наступления (наступательная стратегия) (offensive strategy) — предполагает активную, агрессивную позицию фирмы на рынке и преследует цель завоевания и расширения рыночной доли.

Стратегия обороны и укрепления (оборонительная стратегия) (*fortify- and-defend strategy, defensive strategy*) — предполагает способность фирмы удержать рыночные позиции, завоеванные в результате прежней деятельности, а также означает проведение компанией курса на сохранение имеющейся рыночной доли.

Стратегия оптимальных издержек (*best cost strategy*) — 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 ответного удара (*retaliatory strategy*) — состоит в информировании конкурентов о том, что их действия не останутся без ответа, т. е. компания готова защищать свое конкурентное преимущество. Готовность отразить нападение и доведение до конкурентов данных о возможности принятия контрмер может несколько охладить пыл нападающих, поскольку результат от наступательных действий может оказаться нулевым или отрицательным.

Стратегия отступления (*abandonment strategy*) — обычно связана с сокращением рыночной доли в возможно короткий срок в целях увеличения прибыли. Фирма может оказаться в ситуации, когда ей срочно необходимы денежные средства, и 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 партизанской войны (*querrilla warfare strategy*) — предполагает осуществление фирмой торговых “вылазок” и спланированное “беспокойство” конкурентов на их собственных рынках. Тем самым компания как бы делает своим соперникам своеобразное предупреждение о своей экономической силе, чтобы у последних не возникло желание атаковать ее позиции.

Стратегия сбора (снятия) урожая (*harvesting, harvest strategy*) — 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 в период сокращения конкретного вида деятельности до нулевого уровня получение максимально возможного дохода.

Стратегия сокращения (свертывания) (*divestiture strategy*) — предполагает продажу хозяйственного подразделения или выделения его в самостоятельную структурную единицу, от которой материнская компания (*parent company*) либо отказывается вообще, либо сохраняет лишь частичный контроль (частично владеет этим подразделением).

Стратегия сфокусированной дифференциации (*focused differentiation strategy*) — один из видов стратегии фокусирования, когда компания в пределах выбранного сегмента усиливает дифференциацию продукции, пытаясь выделиться среди других компаний, действующих в отрасли. Размер целевой группы (сегмента) зависит от степени, а не от вида фокусирования.

Стратегия упреждающего удара (первоначального преимущества) (*preemptive strike strategy*) — 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 (специализации, концентрации) (*focus strategy*) — в стратегическом управлении одна из общих стратегий фирмы, направленных на создание конкурентных преимуществ (Porter M. *Competitive Strategy*. New York, 1980). Стратегия фокусирования состоит в концентрации на нуждах одного сегмента или конкурентной группы покупателей без стремления охватить весь рынок. Цель здесь состоит в удовлетворении потребностей выбранного целевого сегмента лучше, чем конкуренты.

Стратегия экспорта (*export strategy*) — 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.

Сфокусированная стратегия низких издержек (лидерства по поддержкам) (*focused low-cost strategy*) — один из видов стратегии фокусирования, когда компания пытается достичь преимуществ в снижении издержек в пределах выбранного сегмента с целью обеспечения себе конкурентных преимуществ. Размер целевой группы (сегмента) зависит от степени, а не от вида фокусирования.

Точка безубыточности (*break even point*) — выручка и объем производства фирмы, которые

обеспечивают покрытие всех ее затрат и нулевую прибыль. Выручка, соответствующая точке безубыточности, называется пороговой выручкой, а объем производства (продаж) в этой точке — пороговым объемом производства (продаж).

Трансакционные издержки (transacting costs) — издержки на подготовку и проведение различных транзакций: соглашений, контрактов, договоров и т. д. Внутренние трансакционные издержки включают в себя затраты на координацию действий различных отделов фирмы при выполнении конкретной работы.

Хозяйственный портфель (корпоративный портфель, портфель деловой активности, портфель видов деятельности) (business portfolio) — совокупность отдельных направлений деятельности предприятия.

Центры прибыли (profit centres) — производственные отделения (divisions) как самостоятельные хозяйственные единицы несут всю ответственность за результаты своей деятельности и в конечном итоге за получение прибыли.

Цепочка ценностей (value chain) — понятие, введенное М. Портером и рассматриваемое в рамках системы стоимости. В контексте конкуренции М. Портер определяет стоимость как сумму, которую покупатель согласен уплатить за то, что ему поставляют.

Экономия на масштабах деятельности (economies of scope) — экономическая закономерность, согласно которой компания, выпускающая широкий ассортимент товаров и/или занимающаяся различными видами деятельности, обладает конкурентным преимуществом за счет быстрой адаптации к изменяющимся условиям рынка.

Экономия на масштабах производства (economies of scale) — экономическая закономерность, согласно которой суммарные издержки производства единицы продукции на длительном интервале времени падают по мере роста объема выпуска продукции.

#### 6.1.2. Задания для повторения и углубления приобретаемых знаний.

№	Код результата обучения	Задания
1	ОПК-4-31	1. Охарактеризовать место стратегического анализа в управлении предприятием
2	ОПК-4-31	2. Раскройте: Ситуационный анализ как основа разработки стратегии маркетинга
3	ОПК-4-32	1. Выявить эволюционное возникновение стратегического анализа
4	ОПК-4-32	2. Объяснить включение стратегического анализа в стратегическое управление фирмой
5	ОПК-4-33	1. Охарактеризовать типы стратегических задач на различных уровнях стратегии
6	ОПК-4-33	2. Выявить основные этапы разработки стратегии организации
7	ОПК-4-34	1. Охарактеризовать этапы разработки стратегического плана организации
8	ОПК-4-34	2. Объяснить разделы стратегического плана
9	ОПК-4-35	1. Охарактеризовать элементы стратегического анализа организации
10	ОПК-4-35	2. Объяснить бюджет стратегического анализа

#### 6.2. Задания, направленные на формирование профессиональных умений.

№	Код результата обучения	Задания
11	ОПК-4-У1	1. Подготовка аналитического обзора на примере конкретной организации по темам: <input type="checkbox"/> Стратегия как объект менеджмента. <input type="checkbox"/> Этапы развития стратегического подхода. <input type="checkbox"/> Конкурентные преимущества.
12	ОПК-4-У1	2. Выполнение научного исследования на следующую тему: Информационное обеспечение процесса стратегического анализа

13	ОПК-4-У2	1. Подготовка аналитического обзора на примере конкретной организации по темам: <input type="checkbox"/> Формирование стратегического видения и миссии компании. <input type="checkbox"/> Подход к разработке общей стратегии компании. <input type="checkbox"/> Содержание и структура стратегического управления.
14	ОПК-4-У2	2.Выполнение научного исследования на следующую тему: SWOT-анализ как инструмент обобщения результатов стратегического анализа и формирования поля стратегических проблем организации
15	ОПК-4-У3	1. Подготовка аналитического обзора на примере конкретной организации по темам: <input type="checkbox"/> Методы анализа отрасли и конкуренции. Анализ потребителей на рынке B2C. Анализ потребителей на рынке B2B.
16	ОПК-4-У3	2.Выполнение научного исследования на следующую тему: Стратегии для неконкурентоспособных компаний и компаний в состоянии кризиса.
17	ОПК-4-У4	1. Подготовка аналитического обзора на примере конкретной организации по темам: <input type="checkbox"/> Отличительные черты различных вариантов конкурентных стратегий, их преимущества и недостатки. <input type="checkbox"/> Стратегии слияния и поглощения. <input type="checkbox"/> Корпоративные стратегии организации.
18	ОПК-4-У4	2.Выполнение научного исследования на следующую тему: Бизнес-стратегии организации
19	ОПК-4-У5	1. Подготовка аналитического обзора на примере конкретной организации по темам: <input type="checkbox"/> Основные элементы разработки стратегии диверсификации. <input type="checkbox"/> Управление портфелем диверсифицированных компаний. <input type="checkbox"/> Стратегия реструктуризации бизнес-портфеля компании.
20	ОПК-4-У5	2.Выполнение научного исследования на следующую тему: Задачи и ключевые функции подразделения стратегического развития

## 6.3. Задания, направленные на формирование профессиональных навыков, владений.

№	Код результата обучения	Задания
21	ОПК-4-В1	Решение практической задачи 1
22	ОПК-4-В1	Задача 1. Фирма, действующая в отрасли, где кроме нее имеются другие крупные компании, планирует купить на аукционе предприятие, выпускающее 10% продукции отрасли. Остальные три компании добиваются того же. Вопросы: 1) Какова должна быть стратегия по отношению к конкурентам? 2) Какие ситуационные решения следует предусмотреть и в какой момент приводить их в действие?
23	ОПК-4-В2	Решение практической задачи 2

24	ОПК-4-B2	Задача 2. Компания «Эволар» необходимо принять решение о выборе дальнейшей стратегии развития. Есть возможность принять одну из трех принципиально разных альтернативных вариантов решения. Первый альтернативный вариант. Цель компании – максимизация прибыли в короткие сроки. Для этого необходимо на 30% урезать программу по созданию новых видов продукции и на 40% сократить расходы на маркетинг торговых операций. Второй альтернативный вариант. Цель компании – обеспечить устойчивое конкурентное положение в будущем. Для этого необходимо сосредоточиться на проведении НИОКР по созданию новых конкурентоспособных видов продукции. Третий альтернативный вариант. Цель компании – сочетание обеспечения высокой рентабельности производства со значительными расходами на НИОКР для создания конкурентоспособной продукции в настоящее время. Задание: Проанализируйте возможные стратегические направления развития компании. Какой из трех альтернативных вариантов вы считаете наиболее приемлемым? Сформулируйте собственный вариант стратегического направления развития.
25	ОПК-4-B3	Решение практической задачи 3
26	ОПК-4-B3	Задача 3. При обсуждении плана выпуска новой продукции, проанализировав существующее (благополучное) положение предприятия, его руководство единодушно приняло решение запустить продукцию в серию. Вопрос: Правильное ли решение было принято?
27	ОПК-4-B4	Решение практической задачи 4
28	ОПК-4-B4	Задача 4. При обсуждении плана выпуска новой продукции, проанализировав существующее (благополучное) положение предприятия, его руководство единодушно приняло решение запустить продукцию в серию. Вопрос: Правильное ли решение было принято?
29	ОПК-4-B5	Решение практической задачи 5
30	ОПК-4-B5	Задача 5. Вы руководитель отдела продаж торговой фирмы. Высшее руководство фирмы поставило перед Вами задачу – увеличить объем продаж на 20 %. Специалисты отдела предлагают решение данной задачи в короткие сроки, но его реализация связана с высокой степенью риска. Вопрос: Какое решение Вы примете в этой ситуации?

## 7. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)

### 7.1. Средства оценивания в ходе текущего контроля:

- письменные краткие опросы в ходе аудиторных занятий на знание категорий учебной дисциплины, указанных в п.б.1.1.1.;
- задания и упражнения, рекомендованные для самостоятельной работы;
- задания и упражнения в ходе семинарских занятий.

### 7.2. ФОС для текущего контроля:

№	Код результата обучения	ФОС текущего контроля
1	ОПК-4-31	1. Охарактеризовать место стратегического анализа в управлении предприятием
2	ОПК-4-31	2. Раскройте: Ситуационный анализ как основа разработки стратегии маркетинга

3	ОПК-4-32	1. Выявить эволюционное возникновение стратегического анализа
4	ОПК-4-32	2. Объяснить включение стратегического анализа в стратегическое управление фирмой
5	ОПК-4-33	1. Охарактеризовать типы стратегических задач на различных уровнях стратегии
6	ОПК-4-33	2. Выявить основные этапы разработки стратегии организации
7	ОПК-4-34	1. Охарактеризовать этапы разработки стратегического плана организации
8	ОПК-4-34	2. Объяснить разделы стратегического плана
9	ОПК-4-35	1. Охарактеризовать элементы стратегического анализа организации
10	ОПК-4-35	2. Объяснить бюджет стратегического анализа
11	ОПК-4-У1	1. Подготовка аналитического обзора на примере конкретной организации по темам: <input type="checkbox"/> Стратегия как объект менеджмента. <input type="checkbox"/> Этапы развития стратегического подхода. <input type="checkbox"/> Конкурентные преимущества.
12	ОПК-4-У1	2. Выполнение научного исследования на следующую тему: Информационное обеспечение процесса стратегического анализа
13	ОПК-4-У2	1. Подготовка аналитического обзора на примере конкретной организации по темам: <input type="checkbox"/> Формирование стратегического видения и миссии компании. <input type="checkbox"/> Подход к разработке общей стратегии компании. <input type="checkbox"/> Содержание и структура стратегического управления.
14	ОПК-4-У2	2. Выполнение научного исследования на следующую тему: SWOT-анализ как инструмент обобщения результатов стратегического анализа и формирования поля стратегических проблем организации
15	ОПК-4-У3	1. Подготовка аналитического обзора на примере конкретной организации по темам: <input type="checkbox"/> Методы анализа отрасли и конкуренции. Анализ потребителей на рынке B2C. Анализ потребителей на рынке B2B.
16	ОПК-4-У3	2. Выполнение научного исследования на следующую тему: Стратегии для неконкурентоспособных компаний и компаний в состоянии кризиса.
17	ОПК-4-У4	1. Подготовка аналитического обзора на примере конкретной организации по темам: <input type="checkbox"/> Отличительные черты различных вариантов конкурентных стратегий, их преимущества и недостатки. <input type="checkbox"/> Стратегии слияния и поглощения. <input type="checkbox"/> Корпоративные стратегии организации.
18	ОПК-4-У4	2. Выполнение научного исследования на следующую тему: Бизнес-стратегии организации
19	ОПК-4-У5	1. Подготовка аналитического обзора на примере конкретной организации по темам: <input type="checkbox"/> Основные элементы разработки стратегии диверсификации. <input type="checkbox"/> Управление портфелем диверсифицированных компаний. <input type="checkbox"/> Стратегия реструктуризации бизнес-портфеля компании.
20	ОПК-4-У5	2. Выполнение научного исследования на следующую тему: Задачи и ключевые функции подразделения стратегического развития
21	ОПК-4-В1	Решение практической задачи 1

22	ОПК-4-B1	Задача 1. Фирма, действующая в отрасли, где кроме нее имеются другие крупные компании, планирует купить на аукционе предприятие, выпускающее 10% продукции отрасли. Остальные три компании добиваются того же. Вопросы: 1) Какова должна быть стратегия по отношению к конкурентам? 2) Какие ситуационные решения следует предусмотреть и в какой момент приводить их в действие?
23	ОПК-4-B2	Решение практической задачи 2
24	ОПК-4-B2	Задача 2. Компания «Эволар» необходимо принять решение о выборе дальнейшей стратегии развития. Есть возможность принять одну из трех принципиально разных альтернативных вариантов решения. Первый альтернативный вариант. Цель компании – максимизация прибыли в короткие сроки. Для этого необходимо на 30% урезать программу по созданию новых видов продукции и на 40% сократить расходы на маркетинг торговых операций. Второй альтернативный вариант. Цель компании – обеспечить устойчивое конкурентное положение в будущем. Для этого необходимо сосредоточиться на проведении НИОКР по созданию новых конкурентоспособных видов продукции. Третий альтернативный вариант. Цель компании – сочетание обеспечения высокой рентабельности производства со значительными расходами на НИОКР для создания конкурентоспособной продукции в настоящее время. Задание: Проанализируйте возможные стратегические направления развития компании. Какой из трех альтернативных вариантов вы считаете наиболее приемлемым? Сформулируйте собственный вариант стратегического направления развития.
25	ОПК-4-B3	Решение практической задачи 3
26	ОПК-4-B3	Задача 3. Положение крупного предприятия во всех отношениях стабильно, а будущее безоблачно. Вопрос: Следует ли при стратегическом планировании исследовать стратегии конкурентов, если учесть, что затраты на исследования составляют 2% прибыли.
27	ОПК-4-B4	Решение практической задачи 4
28	ОПК-4-B4	Задача 4. При обсуждении плана выпуска новой продукции, проанализировав существующее (благополучное) положение предприятия, его руководство единодушно приняло решение запустить продукцию в серию. Вопрос: Правильное ли решение было принято?
29	ОПК-4-B5	Решение практической задачи 5
30	ОПК-4-B5	Задача 5. Вы руководитель отдела продаж торговой фирмы. Высшее руководство фирмы поставило перед Вами задачу – увеличить объем продаж на 20 %. Специалисты отдела предлагают решение данной задачи в короткие сроки, но его реализация связана с высокой степенью риска. Вопрос: Какое решение Вы примете в этой ситуации?

## 7.3 ФОС для промежуточной аттестации:

## Задания для оценки знаний.

№	Код результата обучения	Задания
1	ОПК-4-31	Вопросы к экзамену 1-12

2	ОПК-4-31	1 Анализ ближайших конкурентов. 2 Анализ взаимовлияния факторов общего внешнего окружения организации. 3 Анализ и выбор организационной структуры в процессе реализации стратегии. 4 Анализ инновационного потенциала организации. 5 Анализ кадрового аспекта внутренней среды и кадрового потенциала организации. 6 Анализ маркетингового аспекта внутренней среды и маркетингового потенциала организации. 7 Анализ общего внешнего окружения организации: задачи, методы и порядок проведения. 8 Анализ организации управления в целом как компонент анализа внутренней среды организации. 9 Анализ организационной культуры как элемента внутренней среды организации. 10 Анализ производственного аспекта внутренней среды организации. 11 Анализ социокультурных факторов внешней среды организации. 12 Анализ среды ближайшего окружения: задачи, методы и порядок проведения.
3	ОПК-4-32	Вопросы к экзамену 13-24
4	ОПК-4-32	13 Анализ текущего стратегического профиля компании (действующих стратегий). 14 Анализ финансового аспекта внутренней среды организации. 15 Анализ экономических факторов внешней среды организации. 16 Виды и характеристика конкурентных стратегий 17 Виды корпоративных (портфельных) стратегий и их сущность. 18 Виды корпоративных стратегий развития. 19 Виды миссий и особенности их формулировки 20 Влияние системы ценностей и культуры на стратегию 21 Внешняя среда организации, ее структура и характеристики 22 Движущие силы развития отрасли 23 Задачи и содержание анализа внутренней среды организации 24 Использование цепочки ценностей для анализа финансового состояния организации
5	ОПК-4-33	Вопросы к экзамену 25-36
6	ОПК-4-33	25 Ключевые гипотезы стратегического менеджмента 26 Мониторинг стратегической ситуации: цели, сущность и методы осуществления в организации 27 Назначение и роль миссии в стратегическом управлении 28 Назначение и сущность модели «привлекательность отрасли/конкурентные преимущества» 29 Назначение и сущность модели «рост рынка/доля предприятия». 30 Области проведения стратегических изменений 31 Организация стратегического управления в организации 32 Отличия стратегического управления от оперативного управления 33 Отличия стратегического управления от стратегического планирования 34 Оценка эффективности стратегий организаций: подходы, состав возможных показателей 35 Понятие и направления анализа внутренней среды организации 36 Привязка стратегии к этике
7	ОПК-4-34	Вопросы к экзамену 37-48

8	ОПК-4-34	37 Система стратегических планов в организации 38 Системы стратегического контроля в организации 39 Составляющие стратегического управления 40 Типы стратегических изменений и проблемы их осуществления 41 Продуктивно-маркетинговая стратегия и ее цели. 42 Теория продуктового портфеля; матрица БКГ. 43 Сегментация рынка; критерии установления рыночных сегментов. 44 Концепция жизненного цикла продукта. 45 Основные управленческие компоненты реализации стратегии. 46 Управление процессом реализации стратегических изменений. 47 Задачи и основные функции подразделения стратегического развития. 48 Создание ключевых компетенций и конкурентных возможностей как важнейшая задача на этапе реализации стратегии.
9	ОПК-4-35	Вопросы к экзамену 49-60
10	ОПК-4-35	49 Стратегическое лидерство; задачи лидера как проводника стратегии. 50 Стратегическое развитие: внутренний рост, его механизмы; преимущества и недостатки. 51 Внешние механизмы роста: слияние и поглощение; причины и мотивы слияний. 52 Стратегический синергизм; базовые возможности синергетического эффекта. 53 Стратегические альянсы; виды стратегических альянсов и мотивы их формирования. 54 Сущность стратегической эффективности; критерии стратегичности и эффективности. 55 Стратегическая рефлексия как элемент профессионального стратегического управления. 56 Стратегический контроллинг и его функции. 57 Развитие подходов к стратегическому менеджменту; их преимущества и недостатки. 58 Виртуальные организации; развитие их конкурентных возможностей. 59 Интеллектуальная организация и способы ее создания. 60 Организационное обучение и менеджмент знаний.

## Задания для оценки умений.

№	Код результата обучения	Задания
1	ОПК-4-У1	Задание для самостоятельной работы 1
2	ОПК-4-У1	Выполнение научного исследования на следующую тему: Информационное обеспечение процесса стратегического анализа
3	ОПК-4-У2	Задание для самостоятельной работы 2
4	ОПК-4-У2	Выполнение научного исследования на следующую тему: SWOT-анализ как инструмент обобщения результатов стратегического анализа и формирования поля стратегических проблем организации
5	ОПК-4-У3	Задание для самостоятельной работы 3
6	ОПК-4-У3	Выполнение научного исследования на следующую тему: Стратегии для неконкурентоспособных компаний и компаний в состоянии кризиса.
7	ОПК-4-У4	Задание для самостоятельной работы 4
8	ОПК-4-У4	Выполнение научного исследования на следующую тему: Бизнес-стратегии организации
9	ОПК-4-У5	Задание для самостоятельной работы 5

10	ОПК-4-У5	Выполнение научного исследования на следующую тему: Задачи и ключевые функции подразделения стратегического развития
----	----------	--

Задания, направленные на формирование профессиональных навыков, владений.

№	Код результата обучения	Задания
1	ОПК-4-В1	Решение практической задачи 1
2	ОПК-4-В1	Задача 1. Фирма, действующая в отрасли, где кроме нее имеются другие крупные компании, планирует купить на аукционе предприятие, выпускающее 10% продукции отрасли. Остальные три компании добиваются того же. Вопросы: 1) Какова должна быть стратегия по отношению к конкурентам? 2) Какие ситуационные решения следует предусмотреть и в какой момент приводить их в действие?
3	ОПК-4-В2	Решение практической задачи 2
4	ОПК-4-В2	Задача 2. Компания «Эволар» необходимо принять решение о выборе дальнейшей стратегии развития. Есть возможность принять одну из трех принципиально разных альтернативных вариантов решения. Первый альтернативный вариант. Цель компании – максимизация прибыли в короткие сроки. Для этого необходимо на 30% урезать программу по созданию новых видов продукции и на 40% сократить расходы на маркетинг торговых операций. Второй альтернативный вариант. Цель компании – обеспечить устойчивое конкурентное положение в будущем. Для этого необходимо сосредоточиться на проведении НИОКР по созданию новых конкурентоспособных видов продукции. Третий альтернативный вариант. Цель компании – сочетание обеспечения высокой рентабельности производства со значительными расходами на НИОКР для создания конкурентоспособной продукции в настоящее время. Задание: Проанализируйте возможные стратегические направления развития компании. Какой из трех альтернативных вариантов вы считаете наиболее приемлемым? Сформулируйте собственный вариант стратегического направления развития.
5	ОПК-4-В3	Решение практической задачи 3
6	ОПК-4-В3	Задача 3. При обсуждении плана выпуска новой продукции, проанализировав существующее (благополучное) положение предприятия, его руководство единодушно приняло решение запустить продукцию в серию. Вопрос: Правильное ли решение было принято?
7	ОПК-4-В4	Решение практической задачи 4
8	ОПК-4-В4	Задача 4. При обсуждении плана выпуска новой продукции, проанализировав существующее (благополучное) положение предприятия, его руководство единодушно приняло решение запустить продукцию в серию. Вопрос: Правильное ли решение было принято?
9	ОПК-4-В5	Решение практической задачи 5
10	ОПК-4-В5	Задача 5. Вы руководитель отдела продаж торговой фирмы. Высшее руководство фирмы поставило перед Вами задачу – увеличить объем продаж на 20 %. Специалисты отдела предлагают решение данной задачи в короткие сроки, но его реализация связана с высокой степенью риска. Вопрос: Какое решение Вы примете в этой ситуации?

## 8. ПЕРЕЧЕНЬ ОСНОВНОЙ И ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ УЧЕБНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

а) основная литература:

1. Маркетинговый анализ: инструментарий и кейсы : учебное пособие / Л. С. Латышова, Е. Суворова, Н. Б. Сафронова [и др.] ; под редакцией Л. С. Латышовой. — 2-е изд. — М. : Дашков и К, 2019. — 142 с. — ISBN 978-5-394-03354-4. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/85389.html>

2. Косова, Л. Н. Методы стратегического анализа хозяйственной деятельности организации : учебное пособие / Л. Н. Косова. — М. : Российский государственный университет правосудия, 2018. — 80 с. — ISBN 978-5-93916-652-2. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/78307.html>

3. Стратегическое управление : учебник для магистров / И. К. Ларионов, А. Н. Герасин, О. Н. Герасина [и др.] ; под редакцией И. К. Ларионова. — 3-е изд. — М. : Дашков и К, 2019. — 235 с. — ISBN 978-5-394-03171-7. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/85630.html>

б) дополнительная литература:

1. Томасова, Д. А. Стратегический анализ с применением размытой логики и теории нечетких множеств : учебное пособие / Д. А. Томасова. — Саратов : Ай Пи Эр Медиа, 2019. — 105 с. — ISBN 978-5-4486-0784-4. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/86338.html>

2. Ронда, Абрамс Бизнес-план на 100%: стратегия и тактика эффективного бизнеса / Абрамс Ронда ; перевод С. Комаров ; под редакцией Ю. С. Вербы [и др.]. — М. : Альпина Паблишер, 2019. — 496 с. — ISBN 978-5-9614-4548-0. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/86727.html>

3. Теория и методология разработки стратегии развития предприятия : научная монография / И. В. Булава, А. М. Батьковский, М. А. Батьковский [и др.]. — 2-е изд. — Москва, Саратов : Международная академия оценки и консалтинга, Ай Пи Эр Медиа, 2019. — 278 с. — ISBN 978-5-4486-0700-4. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/82185.html>

## 9. ПЕРЕЧЕНЬ КОМПЛЕКТОВ ЛИЦЕНЗИОННОГО И СВОБОДНО РАСПРОСТРАНЯЕМОГО ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ, ИСПОЛЬЗУЕМОГО ПРИ ИЗУЧЕНИИ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

При изучении учебной дисциплины (в том числе в интерактивной форме) предполагается применение современных информационных технологий. Комплект программного обеспечения для их использования включает в себя:

пакеты офисного программного обеспечения Microsoft Office (Word, Excel, PowerPoint), OpenOffice;

веб-браузер (Google Chrome, Mozilla Firefox, Internet Explorer др.);

электронную библиотечную систему IPRBooks;

систему размещения в сети «Интернет» и проверки на наличие заимствований курсовых, научных и выпускных квалификационных работ «ВКР-ВУЗ.РФ».

Для доступа к учебному плану и результатам освоения дисциплины, формирования Портфолио обучающегося используется Личный кабинет студента

Для обеспечения доступа обучающихся во внеучебное время к электронным образовательным ресурсам учебной дисциплины, а также для студентов, обучающихся с применением дистанционных образовательных технологий, используется портал электронного обучения на базе СДО Moodle

## 10. ПЕРЕЧЕНЬ РЕСУРСОВ ИНФОРМАЦИОННО-ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОЙ СЕТИ «ИНТЕРНЕТ», НЕОБХОДИМЫХ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

<https://strategymen.ucoz.ru/> 1. Журнал «Стратегический менеджмент»

<http://www.iprbookshop.ru> 2. Учебные издания из Электронно-библиотечной системы IPRbooks

<http://www.eup.ru> 3. Электронная библиотека по вопросам экономики и управления

## И. ОБУЧЕНИЕ ИНВАЛИДОВ И ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ

Изучение учебной дисциплины обучающимися инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья осуществляется в соответствии с Приказом Министерства образования и науки РФ от 9 ноября 2015 г. № 1309 «Об утверждении Порядка обеспечения условий доступности для инвалидов объектов и предоставляемых услуг в сфере образования, а также оказания им при этом необходимой помощи» (с изменениями и дополнениями), Методическими рекомендациями по организации образовательного процесса для обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья в образовательных организациях высшего образования, в том числе оснащённости образовательного процесса, утверждёнными Министерством образования и науки РФ 08.04.2014г. № АК-44/05вн.

Лица с ограниченными возможностями здоровья и инвалиды обеспечиваются электронными образовательными ресурсами, адаптированными к состоянию их здоровья.

Предоставление специальных технических средств обучения коллективного и индивидуального пользования, подбор и разработка учебных материалов для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья производится преподавателями с учетом индивидуальных психофизиологических особенностей обучающихся и специфики приема-передачи учебной информации на основании просьбы, выраженной в письменной форме.

С обучающимися по индивидуальному плану или индивидуальному графику проводятся индивидуальные занятия и консультации.

## 12. ОПИСАНИЕ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЙ БАЗЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)

Для проведения лекций по темам используется лекционная аудитория, оборудованная экраном, компьютером и проектором, позволяющим осуществлять демонстрацию презентаций.

Для проведения семинарских занятий используется аудитория, оборудованная компьютером, проектором, либо компьютерный класс.

Занятия с инвалидами по зрению, слуху, с нарушениями опорно-двигательного аппарата проводятся в специально оборудованных аудиториях по их просьбе, выраженной в письменной форме.