

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТ-
ВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ
Н.Г. ЧЕРНЫШЕВСКОГО»

Экономический факультет

УТВЕРЖДАЮ

Декан факультета (директор института)

Ирина В. Оушкова

"22" октября 2018 г.

Рабочая программа дисциплины

Стратегический менеджмент

Направление подготовки бакалавриата

38.03.02 Менеджмент

Профиль подготовки бакалавриата

Менеджмент организации

Год начала подготовки по учебному плану 2018

Квалификация (степень) выпускника

Бакалавр

Форма обучения

Очная

Саратов, 2018

Статус	ФИО	Подпись	Дата
Преподаватель-разработчик	Александрова Людмила Александровна	<i>Л.А. Александрова</i>	22.10.2018г.
Председатель НМК	Балаш Ольга Сергеевна	<i>О.С. Балаш</i>	22.10.2018г.
Заведующий кафедрой	Дорофеева Любовь Ивановна	<i>Л.И. Дорофеева</i>	22.10.2018г.
Специалист Учебно-управления			

1. Цели освоения дисциплины

Целями освоения дисциплины «Стратегический менеджмент» являются формирование у студентов навыков стратегического мышления на основе целостного представления методов и инструментов сценарного прогнозирования внешней и внутренней среды организации, баланса интересов и ожиданий ее стейкхолдеров.

2. Место дисциплины в структуре ООП бакалавриата

Дисциплина «Стратегический менеджмент» относится к дисциплинам профиля «Менеджмент организации», входящего в базовую часть блока «Дисциплины» (Б1.Б.11) подготовки бакалавра по направлению «Менеджмент». Это означает формирование в процессе обучения у студента профессиональных знаний и компетенций в рамках выбранного образовательного направления, а также навыков самостоятельной работы в области применения современных концепций стратегического менеджмента в процессе управления организацией.

В методическом плане дисциплина опирается на знания, полученные при изучении следующих учебных курсов: «Теория менеджмента», «История управленческой мысли», «Маркетинг», «Теория организации», «Организационное поведение». Набор входящих знаний и умений, состоящий в понимании основных понятий и методов менеджмента, закономерностей развития организации и экономики обеспечивают требуемый знаниевый фундамент для изучения современных концепций стратегического менеджмента и разработки эффективных стратегий развития организации, обеспечения ее конкурентоспособности в условиях турбулентного окружения.

Полученные в процессе обучения знания могут быть использованы при изучении таких дисциплин как «Методы принятия управленческих решений», «Корпоративное управление», «Экономика отраслевых рынков», «Антикризисное управление», «Инвестиционный анализ», «Управленческие решения», «Стратегический маркетинг», «Управление изменениями», «Корпоративное управление», «Контроллинг», «Спецсеминары Теория и практика управления корпорациями и Управление поведением организации».

3. Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины «Стратегический менеджмент»

Профессиональные компетенции (ПК):

Организационно-управленческая деятельность:

- владением навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности (ПК-3);
- способностью анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений (ПК-5).

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

Знать:

- основные понятия стратегического менеджмента;
- эволюцию развития концепций стратегического управления, основные школы стратегического менеджмента;
- элементы и функции миссии, стратегического видения и стратегических целей организации;
- иерархию и этапы формирования стратегий;
- типы корпоративных, деловых и функциональных стратегий;
- инструменты стратегического анализа;
- организационные процедуры стратегического управления и принятия управленческих решений в области стратегического управления;
- методы и требования к построению систем стратегического контроля;
- инструменты и принципы реализации стратегии.

Уметь:

- самостоятельно осуществлять поиск и сбор стратегической информации;
- выбирать и применять способы ее обработки, анализа и представления в процессе разработки стратегии организации;
- идентифицировать ключевые для развития и конкурентоспособности факторы внешней и внутренней среды организации;
- разрабатывать и проводить оценку стратегических альтернатив;
- документально оформлять стратегический план;
- обосновывать и реализовывать меры по корректировке стратегии;

Владеть:

- навыками стратегического анализа и оценки макро- и микросреды организации, выявления внешних угроз и возможностей, конкурентных преимуществ и слабостей организации;
- навыками оценки стратегической привлекательности бизнеса и конкурентной позиции организации на рынке;
- навыками стратегического целеполагания;
- навыками разработки и реализации стратегических решений;

4. Структура и содержание дисциплины «Стратегический менеджмент»

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачётных единицы, 144 часа.

№ п/п	Раздел дисциплины	Се- ме- ст- р	Неде- ля се- мест- ра	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудо- емкость (в часах)				Формы теку- щего контроля успеваемости (по неделям се- местра) Формы проме- жуточной атте- стации (по се- местрам)
				Лек- ции	Практи- ческие	Семи- ми- нары	СР С	
1	Методология страте- гического менедж- мента	4	1	2	2		2	Вопросы для самопроверки и обсуждения, тесты, реферат
2	Стратегическое це- леполагание	4	2,3	4	4		4	Тесты, вопросы для самопроверки и обсуждения, анализ ситуации, задания
3	Анализ макросреды	4	4	2	2		2	Тесты, вопросы для самопроверки и обсуждения, анализ ситуации
4	Анализ отраслевой среды	4	5,6	4	4		4	Тесты, вопросы для самопроверки и обсуждения, анализ ситуации
5	Анализ внутренней среды организации	4	7,8	4	4		4	Тесты, вопросы для самопроверки и обсуждения, анализ ситуации
6	Сценарное планиро- вание	4	9	2	2		2	Тесты, вопросы для самопроверки

								и обсуждения, реферат
7	Стратегический ситуационный анализ	4	10	2	2		2	Тесты, вопросы для самопроверки и обсуждения, анализ ситуации, задания
8	Корпоративные эталонные стратегии развития	4	11, 12	4	4		4	Тесты, вопросы для самопроверки и обсуждения, анализ ситуации, задания
9	Типы конкурентных стратегий	4	13, 14	4	4		4	Тесты, вопросы для самопроверки и обсуждения, анализ ситуации, задания
10	Оценка и выбор стратегических альтернатив	4	15	2	2		2	Тесты, вопросы для самопроверки и обсуждения, анализ ситуации, задания
11	Реализация стратегии	4	16	4	4	2	4	Тесты, вопросы для самопроверки и обсуждения, реферат
12	Курсовая работа	4	16				6	
	Промежуточная аттестация	4 сем	16					Экзамен 36
	Итого за 4 семестр по дисциплине «Стратегический менеджмент»	4 сем	16 недель	34	34		40	Экзамен 36

Тема 1. Методология стратегического менеджмента

Истоки зарождения стратегического менеджмента и этапы его развития. Критерии стратегичности управленческих решений. Отличия стратегического менеджмента от оперативного. Субъекты стратегического менеджмента. Организационные механизмы и способы разработки стратегии. Сессии стратегического планирования и группа стратегического планирования. Элементы стратегического управления. Логическая модель и этапы стратегического управления. Особенности стратегического управления в российском бизнесе. Понятие стратегии. Чем является и не является стратегия. Концепция 5П стратегии Г. Минцберга. 10 школ стратегического менеджмента. Плановая (предписывающая) стратегия. Эмерджентная (спонтанная) стратегия. Подход с точки зрения конкурентного позиционирования. Стратегический подход, основанный на стержневых компетенциях.

Тема 2. Стратегическое целеполагание

Горизонты стратегического планирования. Пирамида стратегического целеполагания. Стратегическое видение перспектив организации. Понятие и определение бизнеса. Понятие и элементы миссии предприятия. Описание вида бизнеса, общие ценности и принципы (философия фирмы), требования заинтересованных сторон. Внешние и внутренние функции миссии. Правила разработки и представления миссии. Широкий и узкий подход к формулированию миссии. Стратегические цели в системе целей предприятия.

целей. Требования к стратегическим целям. Отличия миссии и целей. Принципы формулирования целей. Этапы постановки целей. Декомпозиция целей, выбор количественного индикатора, обоснование целевого уровня индикатора.

Тема 3. Анализ макросреды

Роль внешней среды фирмы в принятии стратегических решений. Понятие нестабильности внешней среды предприятия. Структура и факторы внешней среды. Слои внешней среды. Цели стратегического анализа внешней среды. Понятие макросреды и группы макрофакторов. Модели и методы макроанализа. PEST-анализ: этапы, правила, варианты оформления результатов. Модель GETS. Матрица ETOM (Threats and Opportunities Matrix). EFAS-анализ (External Strategic Factors Analysis Summary). Графический профиль среды. Проблемы проведения макроанализа.

Тема 4. Анализ отраслевой среды

Цели анализа отраслевой среды. Стратегический анализ общей ситуации в отрасли и конкуренции в ней. Основные экономические показатели, характеризующие отрасль. Конкурентные силы, действующие в отрасли, и степень их влияния. Модель пяти сил конкуренции М. Портера. Идеальная конкурентная среда. Движущие силы конкуренции в отрасли. Наиболее часто встречающиеся движущие силы. Конкурентные позиции фирм в отрасли. Карта стратегических групп конкурентов и ее значение для выработки стратегии предприятия. Правила построения позиционных карт. Характеристики для построения карты стратегических групп. Отраслевые ключевые факторы успеха в конкурентной борьбе. КФУ как фундамент стратегии. Виды КФУ. Оценка конкурентной позиции предприятия с использованием КФУ. Стратегическая привлекательность отрасли. Факторы, определяющие привлекательность отрасли. Технология оценка стратегической привлекательности отрасли.

Тема 5. Анализ внутренней среды организации

Цели анализа внутренней среды. Направления внутреннего анализа. Стратегическое оценивание активов компании. Критерии стратегической оценки активов. Виды активов компании. Стратегические способности и ключевые компетенции. Требования к ключевым компетенциям. Механизмы выявления ключевых компетенций. Конкурентные преимущества и конкурентоспособность компании. Классификация конкурентных преимуществ. Длительность и устойчивость конкурентного преимущества. Типы конкурентных преимуществ по источнику возникновения. Взаимосвязь конкурентных преимуществ и конкурентоспособности предприятия. Методы анализа конкурентных преимуществ предприятия. Получение эмпирической информации об основных конкурентах. Анализ конкурентных преимуществ по схеме М. Портера, на основе идей Ж.-Ж. Ламбена, метод LOTS, GAP. Современные теории конкуренции и конкурентных преимуществ.

Тема 6. Сценарное планирование

Сценарное планирование как метод экспертного прогнозирования. Значимость сценариев при разработке стратегии. Понятие и виды сценариев. Подходы к разработке сценариев. Сценарии по сочетанию макрофакторов высокой неопределенности. Тематические сценарии. Сценарии общих очертаний. Форсайт и его принципы. Особенности форсайта. Технологии форсайта. Дорожная карта в форсайтинге. Виды корпоративных форсайтов.

Тема 7. Стратегический ситуационный анализ

Ситуация как сочетание внешних и внутренних факторов SWOT-анализ как стратегический баланс организации. Назначение, методика и этапы проведения SWOT-анализа. Матрица и квадранты SWOT-анализа. Вспомогательные матрицы. Результаты SWOT-анализа. Портфельный анализ в выборе корпоративных стратегий. Цели и правила построения портфельных матриц. Матрица Бостонской Консультативной Группы: достоинства и ограничения. Матрица Мак-Кинзи (GE, Shell). Критерии стратегической привлекательности и эффективности бизнеса. Технология расчета комплексных показателей. Матрица ба-

ланса жизненных циклов СБЕ. Модель ПИМС как метод выбора стратегии предприятия. Оценка сбалансированности бизнес-портфеля организации.

Тема 8. Корпоративные эталонные стратегии развития

Основные черты корпоративных стратегий и их типы. Стратегии интенсивного роста и матрица И. Ансоффа (товар-рынок). Стратегии интеграционного роста как защитные стратегии. Горизонтальная, прямая и обратная вертикальная интеграция. Условия, риски и преимущества горизонтальной и вертикальной интеграции. Синергический эффект интеграционного роста. Методы интеграции: органический рост, слияния и поглощения, квази-интеграция. Типы диверсифицированного роста. Связанная и несвязанная диверсификация. Стратегии концентрической, горизонтальной и конгломеративной диверсификации. Условия, риски и преимущества стратегий диверсифицированного роста. Синергический эффект связанной диверсификации. Стратегии сокращения: сокращение издержек, сокращение бизнеса (отсечения лишнего), сбор урожая (снятие сливок), ликвидация. Условия применения стратегий сокращения. Международные стратегии. Особенности многонациональных и глобальных стратегий. Способы выхода на международные рынки. Стратегические альянсы. Причины, формы и цели создания стратегических альянсов.

Тема 9 Типы конкурентных стратегий

Основные типы стратегий бизнеса (стратегическая модель Портера). Содержание и отличительные черты деловых стратегий. Стратегия лидерства по издержкам: сущность, необходимые рыночные условия, основные риски применения. Базовые концепции управления затратами. Управление издержками: затратнообразующие и функциональные факторы. Управление цепочкой ценностей компании: экономия и реконструкция. Инсорсинг и аутсорсинг. Стратегия широкой дифференциации: сущность, необходимые рыночные условия, основные риски применения. Разновидности схем дифференциации. Направления дифференциации товара. Оптимальные издержки и покупательская ценность. Стратегия оптимальных издержек как гибридная стратегия двойного конкурентного преимущества, ее необходимые рыночные условия и основные риски применения. Подходы к созданию двойного конкурентного преимущества. Стратегии фокусирования на рыночной нише: сущность, рыночные условия, основные риски. Виды фокусирования.

Тема 10. Оценка и выбор стратегических альтернатив

Основные методы выбора стратегии. Stakeholder – анализ и политический аспект стратегии. Критерии и фактора выбора. Матрица выбора корпоративной стратегии Томпсона-Стрикленда). Стратегические альтернативы как гнездовые структуры. Виды стратегических альтернатив, правила и процессы разработки. Оценка стратегических альтернатив: соответствие ситуации, приемлемость, реализуемость.

Тема 11. Реализация стратегии

Ключевые задачи реализации стратегии. Функции высшего руководства при реализации стратегии. Основные этапы реализации стратегии. Адаптация организационной структуры к стратегии. Корпоративная культура, обеспечивающая эффективную реализацию стратегии. Оценка соответствия деятельности предприятия разработанному стратегическому плану. Оценка экономического эффекта реализации стратегии предприятия. Уровни стратегических изменений в организации, оценка готовности к изменениям. Инструменты управления изменениями, виды стратегий осуществления изменений. Методы преодоления сопротивления персонала стратегическим изменениям. Стратегический контроль. Виды стратегического контроля, требования к информации, измерение и отслеживание параметров при контроле. Формирование системы стратегического контроллинга.

5. Образовательные технологии, применяемые при освоении дисциплины «Стратегический менеджмент»

При реализации программы дисциплины «Стратегический менеджмент» используются различные образовательные технологии – во время аудиторных занятий проводятся лекции с использованием ПК и мультимедийного проектора; практические занятия ориентированы на применение современных образовательных технологий, включающих

анализ конкретных ситуаций и видеокейсов, тесты, задания и практикующие упражнения, научные дискуссии по наиболее острым проблемам стратегического менеджмента в российской практике.

Самостоятельная работа студентов подразумевает работу под руководством преподавателей (консультации и помощь в написании рефератов и при выполнении домашних заданий) и индивидуальную работу студента в компьютерном классе или библиотеке.

Методы обучения, применяемые при изучении дисциплины способствуют закреплению и совершенствованию знаний, овладению умениями и получению навыков в области теории и практики управления. Содержание учебного материала диктует выбор методов обучения:

информационно-развивающие – лекция, объяснение, демонстрация, решение задач, анализ ситуаций и видеокейсов, самостоятельная работа с рекомендуемой литературой;

проблемно-поисковые и исследовательские – самостоятельная проработка предлагаемых проблемных вопросов по дисциплине.

Обучающиеся инвалиды и лица с ограниченными возможностями здоровья обеспечиваются необходимыми печатными и электронными образовательными ресурсами в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья для организации самостоятельной работы, текущей и промежуточной аттестации в целях успешного освоения дисциплины (дистанционные формы контактов студентов и преподавателей через Интернет; дополнительные консультации, электронные учебные пособия, задания, тесты, и др.)

Удельный вес занятий, проводимых в интерактивных формах, определяется главной целью программы, особенностью контингента обучающихся и содержанием дисциплины, и в целом в учебном процессе по дисциплине они составляют более 60% аудиторных занятий. Занятия лекционного типа по дисциплине составляют 66,7% аудиторных занятий.

6. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов. Оценочные средства для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины.

Для организации самостоятельной работы студентов подготовлены УМК, ФОС, которые содержат учебно-методический материал по каждой теме: лекции, вопросы для самопроверки и обсуждения, ситуации для анализа, схемы, таблицы, графики, задания, задачи, тесты, вопросы для экзамена, темы курсовых проектов и рефератов, список основной и дополнительной литературы. Такой материал позволяет применять следующие формы самостоятельной работы студентов:

- проработка, закрепление и контроль знаний по некоторым темам курса, выносимым на самостоятельное изучение;
- подготовка электронных презентаций выбранных студентами тем изучаемого курса, в том числе и выносимых на самостоятельное изучение, а также презентаций докладов, рефератов, групповых проектов;
- работа с нормативными документами;
- решение задач, требующих численных вычислений, позволяющих применить теоретические знания к практическим расчетам (дома и на занятиях);
- ответы на контрольные вопросы к каждой теме курса;
- обсуждение дискуссионных проблем на основе вопросов для обсуждения и анализа конкретных ситуаций, видеокейсов;
- письменные домашние задания, предполагающие ответы на вопросы к конкретной ситуации, с последующей проверкой и оценкой преподавателем;
- работа с итоговыми тестами по разделам и по курсу в целом на последнем занятии, проводимом в зачетную неделю, что позволяет подготовиться к экзамену;
- использование аудио и видеозаписей, компьютерной техники, Интернет;

- самостоятельная разработка студентами своих тестов по определенным темам курса и обмен ими для контроля знаний друг друга;
- доклады и рефераты, включающие как дополнительную подготовку теоретических вопросов, требующих изучения первоисточников по курсу, так и подготовку вопросов, связанных с анализом практических ситуаций и статистических данных по конкретным предприятиям, корпорациям и рынкам;
- обсуждение со студентами статей крупных отечественных и зарубежных специалистов в области стратегического менеджмента;
- участие в научной работе в форме подготовки научных работ для участия в факультетских, университетских, областных и российских конкурсах студенческих работ, а также в форме подготовки и публикации статей в научных сборниках студентов экономического факультета;
- оценка самостоятельной работы студентов на практических занятиях и в рамках консультаций.

6.1. Темы рефератов к дисциплине «Стратегический менеджмент»

1. Школа дизайна: формирование стратегии как процесс осмысления
2. Школа планирования: формирование стратегии как формальный процесс
3. Школа позиционирования: формирование стратегии как аналитический процесс
4. Школа предпринимательства: формирование стратегии как процесс предвидения
5. Когнитивная школа: формирование стратегии как ментальный процесс
6. Школа обучения: формирование стратегии как развивающийся процесс
7. Школа власти: формирование стратегии как процесс ведения переговоров
8. Школа культуры: формирование стратегии как коллективный процесс
9. Школа внешней среды: формирование стратегии как реактивный процесс
10. Школа конфигурации: формирование стратегии как процесс трансформации
11. Нассим Николас Талеб: «Черный лебедь. Под знаком непредсказуемости»
12. Форсайт «Будущее продовольствия и сельского хозяйства: цели и альтернативы устойчивого развития»
13. Форсайт по развитию торговли в Интернете до 2030 года
14. Форсайт-проект «Детство-2030»

6.2. Темы курсовых работ

1. Компаративный анализ основных школ стратегий: потенциал практического использования
2. Компаративный анализ современных концепций конкурентных преимуществ
3. Особенности стратегического управления в естественных монополиях
4. Особенности стратегического управления в бюджетных организациях
5. Стратегии успеха бизнес-лидеров в России
6. Особенности стратегического управления в малом бизнесе
7. Стратегическое управление в условиях постиндустриальной экономики
8. Стратегическое управление в условиях турбулентности
9. Проблемы разработки и реализации корпоративных стратегий (на примере отрасли или предприятия)
10. Проблемы разработки и реализации конкурентных стратегий (на примере отрасли или предприятия)
11. Формирование системы стратегического управления организацией (на примере предприятия)
12. Особенности стратегий на разных этапах жизненного цикла отрасли
13. Стратегии интенсивного роста и условия их выбора: российская практика
14. Стратегии интегрированного роста и условия их выбора: российская практика
15. Стратегии диверсифицированного роста и условия их выбора: российская практика

16. Разновидности и условия выбора стратегии сокращения: российская практика
17. Наступательные и оборонительные стратегии: российская практика
18. Международные и глобальные стратегии: российская практика
19. Методы и технологии стратегического анализа внутренней среды организации: проблемы применения
20. Методы и технологии стратегического анализа внешней среды организации: проблемы применения
21. Россия-2016: политические факторы макросреды (на примере отрасли или предприятия)
22. Россия-2016: экономические факторы макросреды (на примере отрасли или предприятия)
23. Россия-2016: технологические факторы макросреды (на примере отрасли или предприятия)
24. Россия-2016: социальные факторы макросреды (на примере отрасли или предприятия)
25. Стратегический анализ издержек и цепочка ценностей (на примере предприятия)
26. Внедрение стратегического контроллинга на предприятии: теория, практика, проблемы
27. Проблемы информационного обеспечения процесса стратегического управления
28. Использование бюджетирования в стратегическом управлении российскими компаниями
29. Использование консалтинга в стратегическом управлении российскими компаниями
30. Уровень развития стратегического управления в российских и зарубежных компаниях: сравнительный анализ
31. Методы и проблемы сценарного планирования
32. Российский малый бизнес: типовые стратегии развития
33. Проблемы взаимоотношений АО и дочерних структур: стратегический аспект
34. Реинжиниринг бизнес-процессов: стратегический аспект
35. Реорганизация как процесс стратегических изменений: теория и практика
36. Проблемы проведения стратегических изменений и способы управления ими.
37. Проблемы реструктуризации диверсифицированного портфеля организации
38. Стратегия сужения деятельности компании: дезинтеграция и аутсорсинг
39. Особенности разработки и реализации антикризисных стратегий: российская практика
40. Разработка финансовой стратегии организации (на примере предприятия)
41. Разработка маркетинговой стратегии организации (на примере предприятия)
42. Разработка технологической стратегии организации (на примере предприятия)
43. Разработка кадровой стратегии организации (на примере предприятия)
44. Разработка инвестиционной стратегии организации (на примере предприятия)
45. Разработка инновационной стратегии развития организации (на примере предприятия)
46. Ключевые факторы успеха (КФУ) в конкурентной борьбе и их роль в разработке стратегии (на примере отрасли)
47. Типичные ошибки российских компаний при разработке миссии и стратегического видения компании
48. Методика и опыт применения SWOT-анализа в стратегическом управлении
49. Проблемы стратегического анализа конкурентоспособности цен и издержек
50. Стратегический план: его содержание и структура (на примере предприятия)
51. Анализ и прогнозирование общей ситуации в отрасли и конкуренции в ней (на примере отрасли)
52. Стратегические цели в системе целей организации (на примере предприятия)

53. Стратегии конкурентной борьбы на зрелых рынках
54. Антикризисная стратегия предприятия
55. Стратегия низких издержек компании: российский опыт
56. Стратегия дифференциации компании: российский опыт
57. Стратегия оптимальных издержек компании: российский опыт
58. Стратегия фокусирования компании: российский опыт
59. Стратегия вертикальной интеграции: российский опыт
60. Оценка диверсифицированного портфеля с использованием матричного анализа (на примере предприятия)
61. Организация стратегического управления в российских компаниях: подходы, регламенты, проблемы
62. Стратегическое видение перспектив и цели развития компании: проблемы генерации и согласования
63. Карта стратегических групп конкурентов и ее значение для выработки стратегии (на примере предприятия)
64. Создание покупательской ценности и конкурентные преимущества компании (на примере предприятия)
65. Стратегический аудит ресурсов и ключевых компетенций компании (на примере предприятия)
66. Цепочка ценностей и стратегический анализ ключевых бизнес-процессов (на примере предприятия)
67. Бенчмаркинг в системе стратегического управления компанией (на примере предприятия)
68. Стратегические альянсы как современный тип международных стратегий: российский опыт
69. Методики и опыт проведения стейкхолдер-анализа (на примере предприятия)
70. Слияния и поглощения как метод реализации стратегии роста: российский опыт
71. Стратегическое управление в холдинговой компании (на примере предприятия)
72. Система сбалансированных показателей Нортон-Каплана как инструмент реализации стратегии в российских компаниях
73. Сценарное планирование: проблемы и опыт применения
74. Синергический эффект в практике стратегического менеджмента.
75. Имидж фирмы как фактор конкурентного преимущества (на примере предприятия или отрасли).
76. Слияния и поглощения как стратегия роста бизнеса (на примере предприятия или отрасли)
77. Разработка стратегии внешнеэкономической деятельности (на примере предприятия или отрасли)
78. Стратегии конкурентной борьбы в растущих отраслях промышленности России
79. «Российские газели»: факторы динамичного развития компаний среднего бизнеса
80. Влияние корпоративной стратегии развития на организационную структуру (на примере предприятия или отрасли)

6.3. Вопросы для экзамена к дисциплине «Стратегический менеджмент»

1. Стратегический менеджмент – сущность, отличия от оперативного.
2. Стратегические решения и их значение. Роль высшего руководства предприятия в принятии стратегических решений. Подходы к созданию стратегии.
3. Стратегия - понятие, сущность. Школы стратегий.
4. Уровни экономических стратегий: корпоративные, деловые, функциональные.
5. Этапы и содержание стратегического управления.
6. Стратегическое видение перспектив предприятия, его элементы и назначение
7. Стратегическое планирование на уровне бизнес-единицы. Элементы стратегического плана.

8. Миссия – элементы, функции, разработка.
9. Стратегические цели предприятия – виды, требования, разработка.
10. Внешняя среда предприятия – понятие, структура. Оценка неопределенности внешней среды в стратегическом управлении.
11. Анализ макросреды предприятия. PEST – анализ.
12. SWOT-анализ: матрица, этапы построения, применение.
13. Анализ факторов внешней среды в методе SWOT. Матрицы возможностей и угроз
14. Форсайттинг как метод стратегического прогнозирования. Принципы и технологии форсайттинга
15. Сценарное планирование. Виды сценариев, способы построения.
16. Стратегические характеристики отрасли и их значение при выборе стратегии.
17. Модель отраслевой конкуренции М.Портера (5 сил) и ее значение для выбора стратегии.
18. Сила «центрального ринга» в модели Портера. Факторы, определяющие интенсивность конкуренции.
19. Рыночная власть поставщиков и покупателей в модели отраслевой конкуренции М. Портера. Факторы, определяющие интенсивность конкуренции.
20. Угроза вхождения новых конкурентов в отрасль. Виды барьеров по вхождению.
21. Конкуренция с товарами-субститутами. Факторы, влияющие на остроту конкуренции
22. Стратегические группы конкурентов отрасли. Карта стратегических групп.
23. Ключевые факторы успеха в отрасли. Оценка конкурентной позиции фирм с использованием КФУ.
24. Анализ внутренней среды фирмы: подходы, матрицы, результаты
25. Комплексная оценка текущей конкурентоспособности компании
26. Типы конкурентных преимуществ и стратегий конкуренции. Модель М.Портера.
27. Стратегия лидерства по издержкам: сущность, основные условия, риски.
28. Цепочка ценностей компании: анализ и управление.
29. Дифференциация и создание потребительской ценности. Подходы к дифференциации товара.
30. Стратегия широкой дифференциации. Условия применения, риски.
31. Фокусирование на рыночной нише: сущность, основные условия, риски. Сфокусированные стратегии.
32. Современные теории конкуренции и конкурентных преимуществ.
33. Анализ ключевых компетенций предприятия и их использование при разработке стратегии развития.
34. Основные черты корпоративных стратегий. Типы корпоративных стратегий.
35. Стратегии интенсивного роста и матрица И.Ансоффа (товар-рынок).
36. Стратегии интегрированного роста. Преимущества и риски интегрированных компаний.
37. Стратегия регрессивной (обратной) интеграции: преимущества, условия применения.
38. Стратегия прогрессивной (прямой) интеграции: преимущества, условия применения.
39. Типы диверсификации. Стратегии диверсифицированного роста.
40. Международная конкуренция и международные стратегии.
41. Стратегические альянсы. Виды, причины создания.
42. Стратегии сокращения: типология, условия применения.
43. Стратегические альтернативы – понятие, виды, разработка
44. Выбор стратегической альтернативы. Ключевые факторы и методы выбора.
45. Выбор стратегии по матрице Томпсона-Стрикленда.
46. Стейкхолдер-анализ в выборе стратегии. Карта стейкхолдеров.

47. Портфельный анализ. Матрица БКГ как метод анализа диверсифицированной компании.
48. Матрицы GE и Мак-Кинзи как методы выбора стратегии диверсифицированной компании
49. Реализация стратегии: этапы, функции, риски.
50. Стратегические изменения: типы, области, закономерности на различных этапах жизненного цикла компании
51. Сопротивление стратегическим изменениям: причины, методы преодоления. Модель анализа «силового поля». Стратегический контроль. Понятие, принципы, подходы к построению, результаты

7. Данные для учета успеваемости студентов в БАРС

Таблица 1. Таблица максимальных баллов по видам учебной деятельности.

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Семестр	Лекции	Лабораторные занятия	Практические занятия	Самостоятельная работа	Автоматизированное тестирование	Другие виды учебной деятельности	Промежуточная аттестация	Итого
4	5	0	20	15	15	5	40	100

Программа оценивания учебной деятельности студента

Лекции

Посещаемость лекций без пропусков за один семестр – **от 0 до 5 баллов.**

Лабораторные занятия

Не предусмотрены.

Практические занятия

Контроль подготовки и активной работы на семинарских занятиях в течение одного семестра - **от 0 до 20 баллов.**

Автоматизированное тестирование

Максимально можно набрать **15 баллов.**

Автоматизированное тестирование осуществляется системой автоматически и баллы заносятся автоматически в соответствующую колонку таблицы после прохождения студентом теста on-line.

Критерии оценки ответов студентов:

менее 20% правильных ответов соответствуют неудовлетворительной оценке – **0 баллов;**

от 21 до 49% - **3 балла**

от 50 до 65 % – **8 баллов;**

от 66 до 80% – **10 баллов;**

свыше 80% – **15 баллов.**

Другие виды деятельности

Дополнительно

Подготовка реферата по одной из тем курса с выступлением на одном из семинарских занятий - **от 0 до 5 баллов.**

Промежуточная аттестация

Проводится в форме устного экзамена

31-40 баллов – ответ на «отлично»

21-30 баллов – ответ на «хорошо»

16-20 баллов – ответ на «удовлетворительно»

10-15 баллов – неудовлетворительный ответ.

Таким образом, максимально возможная сумма баллов за все виды учебной деятельности студента за первый семестр по дисциплине «Стратегический менеджмент» составляет 100 баллов.

Таблица 2.2 Таблица пересчета полученной студентом суммы баллов по дисциплине «Стратегический менеджмент» в оценку (экзамен):

100- 80 баллов	«отлично»
79-66 баллов	«хорошо»
65-35 баллов	«удовлетворительно»
34-0 баллов	«не удовлетворительно»

Итоговое тестирование к дисциплине «Стратегический менеджмент»

Критерии оценки ответов студентов:

менее 20% правильных ответов соответствуют неудовлетворительной оценке – **0 баллов**;
от 21 до 49% - **3 балла**
от 50 до 65 % – **8 баллов**;
от 66 до 80% – **10 баллов**;
свыше 80% – **15 баллов**.

1. Пронумеруйте последовательность шагов в цикле стратегического управления:

-стратегический выбор	-создание оргструктуры
-разработка миссии и стратегических целей	-анализ внешней среды
-анализ внутренней среды	-создание систем стратегического контроля
-реализация стратегии	-разработка стратегических альтернатив
2. Концепция 5«Р» стратегии по Г. Минцбергу (расшифруйте)
3. Существует.....(к-во) слоев внешней среды, в т.ч.....
4. Внешняя среда: сложная + стабильная = неопределенность от
- до
5. PEST-анализ проводится для:

- отрасли	-компании
-----------	-----------
6. В каком анализе внешней среды используются веса важности:

- PEST	-SWOT
-EFAS	-оценка конкурентной позиции
-КФУ	-оценка силы конкуренции
7. Какая группа PEST-факторов макросреды наиболее непредсказуемая?
8. Внешняя среда, наименее подверженная влиянию со стороны компании, это –
9. Какие группы факторов макросреды выделены из традиционных в последнее время?.....
10. Какая группа PEST-факторов макроокружения наиболее инертна?.....
11. В каком анализе внешней среды используются вероятности:

- PEST	-SWOT
-EFAS	-оценка конкурентной позиции
-построение карты СГК	-оценка силы конкуренции
12. В каком анализе внешней среды используются вероятности:

- PEST	-построение карты СГК
-EFAS	-SWOT

-оценка конкурентной позиции

-оценка силы конкуренции

13. Что является конечным результатом анализа макросреды?.....

14. В каком соотношении находятся стратегическое планирование и стратегический менеджмент?

- Стратегический менеджмент - это составная часть стратегического планирования в организации;

- стратегическое планирование –элемент стратегического менеджмента

- стратегический менеджмент и стратегическое планирование объединяются в стратегическом маркетинге

- стратегический менеджмент – это разработка стратегического плана и управление стратегическими изменениями

- эти понятия на практике означают одно и тоже

15. Когда разрабатываются сценарии:

- до проведения анализа макросреды

-до разработки стратегии

- после проведения анализа макросреды

- после разработки стратегии

16. Какие факторы используются для разработки сценариев?.....

17. Сколько сценариев разрабатывается в стратегическом планировании

18. Событие, вероятность наступления которого невозможно вычислить, но его наступление приводит к качественным изменениям, в форсайте называется.....

19. Подчеркните правильный вариант принципов форсайта:

• Будущее можно (нельзя) спрогнозировать или предсказать, но можно (нельзя) быть к нему готовым.

• Оно творимо (не творимо) и зависит (не зависит) от прилагаемых усилий.

• Будущее проистекает (не проистекает) из прошлого и не зависит (зависит) от решений, которые будут предприняты участниками

20. Наглядное представление пошагового сценария развития объекта форсайта и маршрута движения к заданной системе целей называется.....

21. Стратегическое управление осуществляется посредством мышления:

а) « от прошлого - через настоящее - к будущему»;

б) « от образа будущего – к настоящему и снова – к будущему».

22. Отметьте критерии стратегичности решений

- широта влияния

- жизненная важность

- срочность

- рискованность

- долгосрочный горизонт влияния

- капиталоемкость

23. Стратегическое видение - это:

- видение будущего направления развития организации и ее долевого курса

- видение технологии производства новых товаров организации

- видение конкурентного преимущества организации

- видение товарно-денежных отношений организации с конкурентами

24. Миссия организации - это:

- общественно значимая роль организации, суть ее бизнеса для удовлетворения потребностей покупателей

- организация производства продукции для удовлетворения спроса покупателей для получения прибыли

- обеспечение занятости населения, снижение безработицы путем предоставления рабочих мест

- эффективное использование капитала организации для получения прибыли

25. Стратегический план - это:

- отражение миссии организации и направление ее развития

- отражение деятельности менеджеров основного производства

- результаты деятельности маркетологов организации
 - результаты деятельности экономистов планового отдела организации
26. Достижимость цели зависит:
- от действий конкурентов
 - от ресурсного обеспечения
 - от производительности оборудования
 - от профессионализма исполнителей
 - от изученности потребностей покупателей
27. Факторы внешней среды предприятия прямого воздействия:
- цели, структура, задачи, технология, персонал
 - персонал, технология, задачи, структура, цели
 - источники ресурсов, профсоюзы, законы и государственные органы, конкуренты, - потребители
 - научно-технический прогресс, политика, экономика
28. Какова роль функциональной стратегии?
- функциональная стратегия относится к плану управления текущей и основной деятельностью подразделения (НИОКР, производство, маркетинг, обслуживание клиентов, распределение, финансы, кадры и т.д.),
 - функциональная стратегия – это стратегия управления компанией,
 - функциональная стратегия – стратегия управления более конкретными стратегическими инициативами и подходами в руководстве ключевыми оперативными единицами.
29. Сколько уровней стратегического менеджмента выделяют в диверсифицированной компании:
- три
 - четыре
 - два
 - пять
30. Высшим уровнем стратегического менеджмента является:
- деловой уровень;
 - корпоративный уровень;
 - функциональный уровень.
31. Основной целью функциональной стратегии является:
- разработка миссии организации;
 - разработка целей и задач в подразделениях организации;
 - определение сроков реализации продукции;
 - выявление потребностей персонала.
32. На кого ложится главная ответственность за разработку операционных стратегий?
- на руководителей предприятий;
 - на топ-менеджеров;
 - на руководителей среднего звена;
 - на менеджеров.
33. Степень дифференциации продукции прямо или обратно пропорциональна силе конкуренции в отрасли (подчеркните правильный ответ)
34. Уровень постоянных издержек прямо (обратно) пропорционален силе конкуренции в отрасли (подчеркните правильный ответ)
35. Центральный ринг в модели отраслевой конкуренции М.Портера – это:
- действующие игроки
 - товары-субституты
 - угроза вхождения новых игроков
 - рыночная власть покупателей
 - рыночная власть поставщиков
36. Фирмы из одной стратегической группы конкурентов характеризуются одинаковыми

- рыночными активностями
- ассортиментом товаров
- долей рынка
- рекламными бюджетами

37. Как правило, в каждом бизнесе количество ключевых факторов успеха

- 2
- 3
- 5
- 10

38. В каких современных теориях конкурентоспособности необходимым условием выдвигается сотрудничество конкурентов

- Теория кластеров М.Портера
- Теория «Соконкуренции» А.М. Брандербургера и Б.Дж. Нейблаффа
- Стратегия голубого океана У. Чан Кима, Рене Моборна
- Теория интеллектуального лидерства Г.Хэмела и К.К.Прахлада
- Теория «Ценностных дисциплин» М.Треси и Ф.Вирсемы
- Теория предпринимательских экосистем Дж.Ф.Мура
- Теория «газелей» Д. Берча

39. В каких современных теориях конкурентоспособности необходимым условием выдвигается инновация

- Теория кластеров М.Портера
- Стратегия голубого океана У. Чан Кима, Рене Моборна
- Теория «Ценностных дисциплин» М.Треси и Ф.Вирсемы
- Теория предпринимательских экосистем Дж.Ф.Мура
- Теория «Соконкуренции» А.М. Брандербургера и Б.Дж. Нейблаффа
- Теория интеллектуального лидерства Г.Хэмела и К.К.Прахлада
- Теория «газелей» Д. Берча

40. Концентрация на нескольких ключевых отличительных чертах; усиление их и создание репутации и имиджа товара являются элементами деловой стратегии

- лидерства в издержках
- дифференциации
- фокусирования
- оптимальных издержек

41. Преобладание ценовой конкуренции является необходимым рыночным условием для стратегии

- лидерства в издержках
- дифференциации
- фокусирования
- оптимальных издержек

42. Предоставление покупателям большей ценности за их деньги - основа конкурентного преимущества стратегии.....

43. Специализация на определенном соотношении качество/цена характерна для стратегии

- лидерства в издержках
- дифференциации
- фокусирования
- оптимальных издержек

44. В какой деловой стратегии ассортиментный набор ориентирован на качественный базовый продукт без излишеств

- лидерства в издержках
- дифференциации
- фокусирования
- оптимальных издержек

45. Разнообразие спроса на продукцию по структуре является необходимым рыночным условием для стратегии
- лидерства в издержках
 - дифференциации
 - фокусирования
 - оптимальных издержек
46. Географическая специализация характерна для стратегии - лидерства в издержках
- дифференциации
 - фокусирования
 - оптимальных издержек
47. Для какой стратегии велик риск имитирования?
- лидерства в издержках
 - дифференциации
 - фокусирования
 - оптимальных издержек
48. Какая деловая стратегия таит опасность «застрять посередине»?
- лидерства в издержках
 - дифференциации
 - фокусирования
 - оптимальных издержек
49. Насколько хорошо работает существующая стратегия оценивают качественно (выберите несколько вариантов):
- законченность стратегии
 - внутренняя непротиворечивость
 - соответствие ситуации
 - финансовые результаты
 - увеличение прибыли
50. Насколько хорошо работает существующая стратегия оценивают количественно (выберите несколько вариантов):
- законченность стратегии
 - внутренняя непротиворечивость
 - соответствие ситуации
 - финансовые результаты
 - стратегические результаты
51. Конкурентоспособность организации по ценам и затратам можно выявить из (выберите несколько вариантов):
- анализ затрат
 - анализа внешней среды
 - анализа производственного потенциала
 - анализа цепочки ценностей
52. Стратегия лидерства на основе низких издержек работает лучше всего в ситуациях (выберите несколько вариантов):
- продукция отрасли в основном одинаковая
 - продукция в отрасли разнообразная
 - многие потребители чувствительны к ценам
 - наличие большого числа товаров-заменителей
 - высокая покупательская способность
 - большинство покупателей используют продукцию одинаково
 - покупатели не имеют проблем при переходе от одного продавца к другому
 - крупные покупатели обладают возможностями, чтобы сбивать цены
53. Стратегия конкуренции лучше всего работает (выберите несколько вариантов):

- соответствующий дизайн;
- применение материалов высокого качества;
- интенсивная работа с потребителями.

64. Укажите необходимые предпосылки стратегии дифференциации (выберите несколько пунктов):

- особая известность предприятия;
- обширные исследования;
- большая доля рынка или другие существенные преимущества;
- строжайший контроль расходов;
- соответствующий дизайн;
- применение материалов высокого качества;
- интенсивная работа с потребителями.

65. Укажите преимущества стратегии дифференциации (выберите несколько пунктов):

- у потребителей вырабатывается приверженность марке, которая снижает чувствительность к цене и создает дополнительные барьеры для входа в рынок;
- фирма получает прибыль даже в том случае, когда другие конкуренты в результате сильной борьбы попали в зону убытка;
- фирма защищена от сильных покупателей, поскольку они не могут опустить цены ниже затрат второго по эффективности продавца;
- высокая прибыль облегчает отношения с поставщиками и обеспечивает действенную защиту них против товаров-заменителей;
- преимущества по отношению к поставщикам, так как повышение цен меньше всего задевает лидера.

66. Укажите преимущества стратегии низких издержек (лидерства в области затрат) (выберите несколько пунктов):

- фирма получает прибыль даже в том случае, когда другие конкуренты в результате сильной борьбы попали в зону убытка;
- фирма защищена от сильных покупателей, поскольку они не могут опустить цены ниже затрат второго по эффективности продавца;
- высокая прибыль облегчает отношения с поставщиками и обеспечивает действенную защиту них против товаров-заменителей;
- преимущества по отношению к поставщикам, так как повышение цен меньше всего задевает лидера.

67. Какая стратегия наиболее привлекательна для фирмы, которая дальше не может развиваться на одном из рынков с данным продуктом в рамках данной отрасли?

- концентрированного роста;
- интегрированного роста;
- диверсификации
- сокращения.

68. Назовите риски связанные со стратегией низких издержек (лидерства в области затрат) (выберите несколько пунктов):

- принципиальные технологические изменения могут обесценить прежние инвестиции и эффект опыта;
- отрыв в цене лидера по затратам может быть настолько велик, что для покупателей финансовые соображения будут важнее, чем верность марке;
- конкуренты могут перенять методы снижения затрат;
- неспособность своевременно распознать изменения требований рынка;
- характеристика товара, на которой основывается стратегия, может потерять свое значение в результате изменения системы ценностей у потребителя;
- непредсказуемое повышение затрат на сырье;
- подражание уменьшает преимущества, связанные с данной стратегией.

69. Назовите риски связанные со стратегией дифференциации продукции

- принципиальные технологические изменения могут обесценить прежние инвестиции и эффект опыта;
- отрыв в цене лидера по затратам может быть настолько велик, что для покупателей финансовые соображения будут важнее, чем верность марке;
- конкуренты могут перенять методы снижения затрат;
- неспособность своевременно распознать изменения требований рынка;
- характеристика товара, на которой основывается стратегия, может потерять свое значение в результате изменения системы ценностей у потребителя;
- непредсказуемое повышение затрат на сырье;
- подражание уменьшает преимущества, связанные с данной стратегией.

70. Наиболее важными основными экономическими показателями отрасли являются следующие пять

- размер рынка
- наличие монополий
- масштаб конкуренции
- факторы налогообложения
- скорость роста рынка
- число конкурентов и их относительная величина
- число покупателей и их относительное количество

71. Назовите причины создания стратегических альянсов (выберите несколько вариантов):

- экономия на масштабах производства
- получение новых знаний о технологиях
- защита от монополий
- получения доступа на новые рынки
- снижение конкуренции в отрасли

72. Стратегические альянсы образуются в результате дружественных слияний

- да
- нет

73. Наиболее сложной для реализации является стратегия:

- Горизонтальной интеграции
- Горизонтальной диверсификации
- Конгломеративной диверсификации
- Разработки товара

74. Создание ресторана в крупном универмаге – это стратегия:

- развития продукта
- концентрированного роста
- «Снятия сливок»
- горизонтальной диверсификации
- вертикальной интеграции

75. Развитие сети бензоколонок корпорацией, владеющей нефтеперерабатывающим заводом, это пример стратегии:

- развития продукта
- концентрированного роста
- «Снятия сливок»
- горизонтальной диверсификации
- вертикальной интеграции

76. Стратегия вертикальной интеграции осуществляется путем создания собственных производственных мощностей или путем.

- приобретения существующих предприятий
- продажи активов предприятия
- снижения издержек

- повышения издержек
77. Вертикальная интеграция имеет смысл когда:
- она укрепляет снабжение и сбыт продукции
 - требуется расширение и реконструкция предприятия
 - снижаются издержки от покупки предприятий поставщиков или оптовиков
 - она укрепляет позиции предприятия за счет снижения издержек и создает преимущества на базе дифференциации
78. В каких стратегиях возможен синергический эффект:
- | | |
|------------------------------------|-----------------------------------|
| a) Горизонтальной интеграции | d) Разработки товара |
| b) Связанной диверсификации | e) Прямой вертикальной интеграции |
| c) Конгломеративной диверсификации | |
79. Какие стратегии должны выбирать лидирующие фирмы, если отрасль идет к спаду (по матрице А.Томпсона и А. Стрикланда):
- А) концентрированного роста;
 - Б) интегрированного роста;
 - В) диверсификации;
 - Г) сокращения.
80. Что выступает ограничителем при выборе альтернатив:
- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Сильные стороны отрасли и сильные стороны фирмы • Цели фирмы • Интересы и отношение высшего руководства • Финансовые ресурсы фирмы | <ul style="list-style-type: none"> • Квалификация работников • Обязательства фирмы по предыдущим стратегиям (инерционность) • Степень зависимости от внешней среды • Временной фактор |
|---|---|
81. Если конкурентная позиция предприятия слаба, то рекомендуемые стратегии по матрице А.Томпсона и А. Стрикланда (выберите несколько пунктов):
- | | |
|-----------------------------------|-------------------------------|
| a) международная экспансия | d) концентрация в одной сфере |
| b) слияние с конкурирующей фирмой | e) ликвидация |
| c) совместное предприятие | f) диверсификация |
82. Какие группы стейкхолдеров необходимо информировать (в соответствии с рекомендациями карты стейкхолдеров)
- Уровень интереса: низкий - высокий
- Уровень власти: низкий - высокий
83. Стратегия диверсификации будет привлекательной если
- емкость рынка растет, а безработица снижается
 - эффект синергии слияния различных бизнесов значителен
 - бизнес с хорошим потенциалом прибыли «куплены» на приемлемых условиях
 - эффект синергии существующих в организации бизнесов значителен
84. Виды корпоративной стратегии диверсификации включают (выберите несколько пунктов):
- поглощение;
 - диверсификацию в родственные отрасли;
 - диверсификацию в неродственные отрасли;
 - стратегию свертывания и ликвидации;
 - стратегию приватизации;
 - стратегию многонациональной диверсификации;
 - стратегию реструктурирования, восстановления и экономии.

Помощь и поддержка
Переговоры и соглашения

Манипуляции и кооптации
Явное и неявное принуждение

94. Какой метод преодоления сопротивления наиболее эффективен, если его причина – низкая терпимость к изменениям

Информирование и общение
Участие и вовлеченность

Переговоры и соглашения
Манипуляции и кооптации
Явное и неявное принуждение

Помощь и поддержка

95. На каком этапе жизненного цикла развития организации по И.Адизесу необходимы продуктовые и технологические инновации?

- Выхаживание
- Младенчество
- «Давай-давай»
- Юность
- Расцвет

- Стабилизация
- Аристократизм
- Ранняя бюрократизация
- Бюрократизация и смерть

96. На каком этапе жизненного цикла развития организации по И.Адизесу необходимы культурологические инновации?

- Выхаживание
- Младенчество
- «Давай-давай»
- Юность
- Расцвет
- Стабилизация
- Аристократизм
- Ранняя бюрократизация
- Бюрократизация и смерть

97. Какие типы работников по их отношению к изменениям наиболее распространены?

- Экспериментатор
- Инноватор
- Прагматик
- Консерватор
- Ретроград

98. Реализация стратегии начинается со следующих процедур

- создание производственной среды и культуры предприятия, способствующих реализации стратегии
- составление сметы для реализации стратегии
- разработка совместимых со стратегией политики и процедур
- формирование организационной структуры предприятия, обеспечивающей успешную реализацию стратегии

99. Корпоративная культура проявляется

- в соблюдении распорядка рабочего дня, в оформлении фасадов и интерьеров, в своевременной выдаче зарплаты
- в правилах работы с клиентами, в точном исполнении обязательств, в заботе о сотрудниках
- в любезном обращении с клиентами, поздравление их с праздниками
- в ценностях и деловых принципах, в этических стандартах и официальной политике, в традициях и поведении работников

100. Для успешной реализации стратегии в первую очередь необходимы:

- умелые исполнители
- квалифицированные управленцы
- высокие производственные мощности на предприятии
- высокие активы предприятия.

8. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины «Стратегический менеджмент»

а) основная литература:

1. *Фомичев, А.Н.* Стратегический менеджмент [Текст] : учебник для вузов / А. Н. Фомичев. - Москва : Дашков и К°, 2016. – 47 с.- ISBN 978-5-394-01974-6
2. Курс МВА по стратегическому менеджменту / Под ред. Л. Фаэйя, Р. Рэнделла; Пер. с англ. Электронное издание. – Москва: ООО «Альпина Паблишер», 2016.

б) дополнительная литература:

1. *Грант, Р.* Современный стратегический анализ [Текст] = Contemporary Strategy Analysis : учебник / Р. Грант ; пер. с англ. И. Малкова. - 7-е изд. - Москва ; Санкт-Петербург [и др.] : Питер, 2012. - 544 с. - ISBN 978-5-459-00318-5
2. Стратегический менеджмент [Текст]: учебник для бакалавров / под ред. А. Н. Петрова. - 3-е изд. - Москва, Санкт-Петербург [и др.]: Питер, 2015. – 398 с. - ISBN 978-5-496-01725-1
3. Основы бизнес-анализа [Текст]: учебное пособие / ФГБОУ ВПО "Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации" ; под ред. В. И. Бариленко. - Москва : КноРус, 2014. - 270 с. - ISBN 978-5-406-06139-1
4. Портер, М. Конкурентная стратегия. – М.: Альпина Паблишер, 2017. – 456 с.

в) рекомендуемая литература:

3. Аакер, Д. Стратегическое рыночное управление. 7-е изд. / Д. Аакер. Пер. с англ. под ред. С. Г. Божук. — СПб.: Питер, 2007. — 496 с. - ISBN 978-5-469-01301-3 5-469-01301-4
4. Альтшулер, И.Г. Стратегическое управление на основе маркетингового анализа: Инструменты, проблемы, ситуации / И.Г. Альтшулер. М.: Вершина, 2006. - 232 с. - ISBN: 978-5-9626-0247-9.
5. Анализ сильных и слабых сторон компании: определение стратегических возможностей. /Дженстер П., Хасси Д. Пер. с англ. - М.: Издательский дом «Вильямс», 2003. – 368 с. - ISBN:5-8459-0481-1 ISBN:5-8459-0481-1
6. Бенчмаркинг как основа создания конкурентоспособного предприятия - ("Деловое совершенство") /Данилов И.П., Данилова Т.В. Стандарты и качество, 2005. - 72 с. - ISBN 5-94938-031-2

в) Периодические издания:

1. Вестник McKinsey
2. Деловые люди.
3. Директор
4. Коммерсантъ.
5. Менеджмент в России и за рубежом
6. Проблемы теории и практики управления
7. Российский журнал менеджмента
8. Российский экономический журнал
9. Секрет фирмы
10. Стратегический менеджмент

11. Стратегия <http://strategyjournal.ru/journals/>

12. Стратегия России <http://sr.fondedin.ru/>

д) программное обеспечение и Интернет-ресурсы

1. База данных муниципальных образований URL: <http://www.gks.ru/dbscripts/munst/munst63/DBInet.cgi>

2. Будущее продовольствия и сельского хозяйства: цели и альтернативы глобального устойчивого развития. URL: <http://www.bis.gov.uk/assets/foresight/docs/food-and-farming/11-926-future-of-food-and-farming-summary-russian>

3. Единая межведомственная информационно – статистическая система (ЕМИСС) URL: <http://www.fedstat.ru/indicators/start.do>

4. *Кочнев, А.* Из чего состоит стратегия? [Электронный ресурс] URL: <http://www.e-executive.ru/knowledge/announcement/1478578/>

5. *Нестеров, Ф.* Как увеличить продажи в малом бизнесе, или Что такое продукт-паровоз и как его найти? [Электронный ресурс] URL: <http://www.e-executive.ru/knowledge/announcement/1840714/>

6. *Пилипшин, Д.* «Живая вода» для «мертвой» стратегии. [Электронный ресурс] URL: <http://www.e-executive.ru/knowledge/announcement/1692883/>

7. *Похлебкин, Д.* Стратегия голубого океана: как вывести золотую рынку. [Электронный ресурс] URL: <http://www.e-executive.ru/knowledge/announcement/1205940/>

8. Стратегия голубого океана. Как создать свободную нишу и перестать бояться конкурентов. /Ким У.Ч., Моборн Р. [Электронный ресурс] URL: http://ccu.marstu.net/club/docs/moscow/mater/strategija_golubogo_okeana.pdf

9. *Третьяк, С.* Строим стратегическую карту бизнеса. [Электронный ресурс] URL: <http://www.e-executive.ru/knowledge/announcement/1324521/>

10. Форсайт «Малое и среднее предпринимательство 2020 - 2040». URL: http://opora.ru/upload/forsite_s/Presentation_Forsite_opora.pdf

Центральная база статистических данных Росстата URL: <http://cbsd.gks.ru/>

[Электронная библиотека учебно-методической литературы](#)

[Электронно-библиотечная система издательства "Лань"](#)

[Электронная библиотечная система "Znaniium.com"](#)

[Электронная библиотечная система издательства "Юрайт»](#)

[Электронно-библиотечная система "ibooks.ru"](#)

[Электронно-библиотечная система "РУКОНТ"](#)

[Электронно-библиотечная система "БИБЛИОРОССИКА"](#)

[Электронно-библиотечная система "IPRbooks"](#)

Базы данных, информационно-поисковые системы

EBSCO – Универсальная база данных зарубежных полнотекстовых научных журналов по всем областям знаний.

<http://search.epnet.com>

"Emerald Management Extra 111" (EMX111) - база данных по экономическим наукам, включает 111 полнотекстовых журналов издательства Emerald по менеджменту и смежным дисциплинам.

www.emeraldinsight.com/ft

ProQuest: ABI /Inform Global - полнотекстовая база данных по бизнесу, менеджменту и экономике.

<http://proquest.umi.com/login>

Информационно-справочные системы: «Консультант Плюс», «Гарант»

Учебный Центр Luxoft <http://www.Luxofttraining.ru/>

Основы менеджмента <http://examen.od.ua/osnovi/>

Программа составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению 38.03.02 Менеджмент и профилю подготовки Менеджмент организации.

Автор д.э.н., профессор кафедры менеджмента и маркетинга

 Л.А. Александрова

Программа одобрена на заседании кафедры менеджмента и маркетинга от 29.08.2016 года, протокол № 1.


Программа актуализирована в 2018 г. (одобрена на заседании кафедры менеджмента и маркетинга, протокол № 1 от 29.08.2016 года).

Подписи:

Зав. кафедрой менеджмента и маркетинга

 Л.И.Дорофеева

Декан экономического факультета

 О.С. Балаш