

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова

Высшая школа управления и инноваций



**УТВЕРЖДАЮ**  
(и.о.декана)

**В.В.Печковская/**  
«29» мая 2023 г.

## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

### **СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

**Уровень высшего образования:**

**Магистратура**

**Направление подготовки (специальность):**

**27.04.03 «Системный анализ и управление»**

**Форма обучения:**

очная

Рабочая программа рассмотрена и одобрена

На заседании Совета факультета

(протокол № 3, 29 мая 2023 г.)

Москва 2023

Рабочая программа дисциплины (модуля) разработана в соответствии с самостоятельно установленным МГУ образовательным стандартом (ОС МГУ) для реализуемых основных профессиональных образовательных программ высшего образования по направлению подготовки / специальности 27.04.03 «Системный анализ и управление» (программа магистратуры), утвержденным приказом МГУ от 29 мая 2023 года №697.

Год (годы) приема на обучение: 2024.

## I. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

### 1. Профиль программы: «Прикладная аналитика и управление».

### 2. Цель и задачи дисциплины.

**Целью** изучения дисциплины «Стратегический менеджмент» является формирование у студентов знаний особенностей стратегического управления современной организацией и применение методов стратегического анализа и планирования в практической деятельности.

**Задачами** дисциплины являются:

- изучение особенностей стратегического управления и видов стратегий, современных концепций управления организацией;
- развитие умений проведения стратегического анализа организации
- формирование знаний о процессе разработки стратегии современной организации;
- развитие навыков и умений применения методов стратегического анализа и планирования в практической деятельности.

**Форма обучения:** очная.

В результате изучения курса «Стратегический менеджмент» обучающиеся получают знания о специфических особенностях стратегического планирования в крупном, среднем и малом бизнесе, приобретут навыки стратегического планирования, применения методов стратегического анализа.

## II. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП ВО

### 3. Дисциплина «Стратегический менеджмент» относится к общепрофессиональному блоку базовой части учебного плана программы магистратуры 27.04.05 «Инноватика». Дисциплина изучается в 1 год обучения (1 курс, 1 семестр).

Изучение дисциплины базируется на знаниях и умениях, полученных обучающимися в процессе изучения гуманитарных, социальных и экономических дисциплин магистратуры, таких как «Управленческая экономика», «Философия», «Моделирование и количественные методы анализа в бизнесе». Для успешного изучения дисциплины студент должен:

**Знать:**

- фундаментальные положения управленческой теории;
- теоретические основы управления фирмой;
- основные проблемы современной философии и подходов к их решению;

**Уметь:**

- использовать междисциплинарные системные связи наук;
- анализировать и оценивать философские проблемы при решении социальных и профессиональных задач;
- применять математический инструментарий к решению социальных и профессиональных проблем.

**Владеть:**

- навыками экономического и математического анализа;

- навыками выбора наиболее актуальных направлений научных исследований, ставить задачи исследования и определять способы решения поставленных задач;
- самостоятельно приобретать и использовать в практической деятельности новые знания и умения в различных сферах деятельности.

Знания, навыки и умения, полученные при изучении дисциплины «Стратегический менеджмент» обеспечивают успешное освоение дисциплины «Управление проектами», «Управление IT-проектами», «Цифровой маркетинг» «Инновационное предпринимательство», «Гибкие методы управления проектами» и необходимы для прохождения преддипломной практики, осуществления научно-исследовательской работы и написания выпускной квалификационной работы (магистерской диссертации).

### III. ТРЕБОВАНИЯ К РЕЗУЛЬТАТАМ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

В результате освоения дисциплины должны быть сформированы следующие компетенции:

Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора	Планируемые результаты
<b>Универсальные компетенции</b>		
<p><b>УК-1.</b> Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, выработать стратегию действий, формулировать научно обоснованные гипотезы, применять методологию научного познания в профессиональной деятельности.</p>	<p><b>УК-1.1.</b> Анализирует проблемную ситуацию как систему, выявляя ее составляющие и связи между ними</p>	<p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– основные методы критического анализа;</li> <li>– методологию системного подхода;</li> </ul> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– выявлять проблемные ситуации, используя методы анализа, синтеза и абстрактного мышления;</li> <li>– осуществлять поиск решений проблемных ситуаций на основе действий, эксперимента и опыта;</li> <li>– производить анализ явлений, обрабатывать полученные результаты, делать обоснованные выводы;</li> <li>– определять в рамках выбранного алгоритма вопросы (задачи), подлежащие дальнейшей разработке и предлагать способы их решения;</li> </ul> <p><b>Владеть:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– технологиями выхода из проблемных ситуаций, навыками выработки стратегии действий;</li> <li>– навыками критического</li> </ul>

		<p>анализа;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– навыками применения системного подхода к анализу проблемных ситуаций.</li> <li>– навыками интерпретации полученных данных в ходе анализа проблемной ситуации и формирования обоснованных выводов.</li> </ul>
	<p><b>УК-1.2.</b> Разрабатывает и обосновывает стратегию действий по решению проблемной ситуации на основе системного и междисциплинарных подходов.</p>	<p><b>Знать</b> основные положения разработки стратегии действий по решению проблемной ситуации;</p> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– разрабатывать и обосновывать стратегию действий по решению проблемной ситуации;</li> <li>– использовать системный и междисциплинарные подходы к решению проблемной ситуации;</li> </ul> <p><b>Владеть</b> навыками разработки стратегии действий по решению проблемной ситуации на основе системного и междисциплинарных подходов.</p>
	<p><b>УК-1.3.</b> Использует логико-методологический инструментарий для решения проблемной ситуаций.</p>	<p><b>Знать</b> основные положения использования логико-методологического инструментария;</p> <p><b>Уметь</b> использовать логико-методологический инструментарий для решения проблемной ситуаций;</p> <p><b>Владеть</b> навыками применения логико-методологического инструментария для решения проблемной ситуаций.</p>
<p><b>УК-2.</b> Способен использовать философские категории и концепции при решении социальных и профессиональных задач.</p>	<p><b>УК-2.1.</b> Использует основные философские категории и концепции при решении социальных и профессиональных задач.</p>	<p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– основные категории и концепции философии в их взаимосвязи с современной культурой;</li> <li>– главные направления философии в их историческом своеобразии;</li> </ul> <p><b>Уметь</b> использовать основные категории и концепции</p>

		<p>философии при решении социальных и профессиональных задач;</p> <p><b>Владеть:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– навыками оценки результатов решения социальных и профессиональных задач с точки зрения основных философских категорий и концепций;</li> <li>– категориальным аппаратом современной философии.</li> </ul>
<p><b>УК-5.</b> Способен применять современные коммуникативные технологии, в том числе на иностранном языке (иностранных языках), для академического и профессионального взаимодействия.</p>	<p><b>УК-5.1.</b> Устанавливает и развивает коммуникацию на государственном и иностранном языке (иностранных языках) в процессе академического и профессионального взаимодействия</p>	<p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– основы коммуникативного поведения (вербального и невербального);</li> <li>– методы коммуникации в деловой среде;</li> <li>– структуру и основные языковые клише переговоров;</li> <li>– современные информационно-коммуникационные технологии в сфере академического и профессионального взаимодействия;</li> </ul> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– понимать иноязычную устную и письменную академическую речь;</li> <li>– осуществлять коммуникацию на иностранном языке (иностранных языках);</li> <li>– вести диалог, соблюдая нормы речевого этикета;</li> <li>– устанавливать контакты и осуществлять коммуникацию в деловой среде;</li> </ul> <p><b>Владеть:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– навыками межкультурного взаимодействия с использованием современных коммуникативных технологий;</li> <li>– навыками устной и письменной речи на государственном и иностранном языке (иностранных языках) для поддержания профессионального делового</li> </ul>

		<p>общения;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– навыками самостоятельного поиска знаний и их освоения для улучшения своих языковых способностей;</li> <li>– навыками активного восприятия аргументации собеседника, выражения эмпатии, убеждения с использованием адекватных языковых средств.</li> </ul>
	<p><b>УК-5.2.</b> Участвует в научных конференциях, форумах, деловых встречах, конкурсах проектов, аргументированно и конструктивно представляет результаты академической и профессиональной деятельности.</p>	<p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– структуру научной публикации и бизнес-презентации;</li> </ul> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– вести дискуссию по направлению подготовки;</li> <li>– проводить переговоры и совещания;</li> <li>– представлять и аргументированно отстаивать свою позицию в академических и профессиональных дискуссиях на государственном и иностранном языке (иностранных языках).</li> <li>– находить компромиссные решения в дебатах и применять адекватные языковые средства для их достижения;</li> </ul>
	<p><b>УК-5.3.</b> Составляет, переводит и редактирует тексты на государственном и иностранном языке (иностранных языках) в рамках академического и профессионального взаимодействия</p>	<p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– жанровые разновидности текстов;</li> <li>– приемы и технологии перевода.</li> </ul> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– переводить тексты на иностранном языке профессиональной направленности в устной и письменной формах на русский язык;</li> <li>– осуществлять поиск информации на иностранном языке, систематизировать, обобщать и анализировать её;</li> <li>– исключать избыточную</li> </ul>

		<p>информацию, вести дискуссию по теме специальности; находить компромиссные решения в дебатах и применять адекватные языковые средства для их достижения;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– вести деловую переписку и осуществлять электронную коммуникацию в рамках академического и профессионального взаимодействия;</li> </ul> <p><b>Владеть:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– методами анализа периодической печати по направлению подготовки;</li> <li>– навыками перевода аутентичного текста по направлению подготовки;</li> <li>– принимать участие в академических и профессиональных дискуссиях на государственном и иностранном языке (иностранных языках);</li> </ul>
<p><b>УК-7.</b> Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки, формировать приоритеты личностного и профессионального развития.</p>	<p><b>УК-7.1.</b> Определяет приоритеты собственной деятельности, личностного развития и профессионального роста</p>	<p><b>Знать</b> основы планирования траектории личностного развития и профессионального роста.</p> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– выявлять приоритеты собственной деятельности и определять способы ее совершенствования на основе самооценки;</li> <li>– формулировать цели личностного развития и профессионального роста;</li> <li>– планировать самостоятельную деятельность в решении профессиональных задач;</li> <li>– подвергать критическому анализу проделанную работу;</li> <li>– находить и творчески использовать имеющийся опыт в соответствии с задачами саморазвития;</li> </ul> <p><b>Владеть:</b></p>



		<ul style="list-style-type: none"> <li>– способностью самореализации и использования творческого потенциала;</li> <li>– навыками определения целей личного и профессионального развития;</li> <li>– способностью контролировать и достигать цели личного развития и профессионального роста.</li> </ul>
	<p><b>УК-7.2.</b> Определяет способы совершенствования собственной деятельности на основе самооценки</p>	<p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– требования рынка труда и предложения образовательных услуг в сфере профессиональной деятельности;</li> <li>– методы оценки личного и профессионального потенциала сотрудника;</li> </ul> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– выявлять и оценивать требования рынка труда и предложения образовательных услуг;</li> <li>– оценивать личный и профессиональный потенциал;</li> <li>– планировать профессиональную карьеру;</li> </ul> <p><b>Владеть</b> навыками выбора способа совершенствования собственной деятельности с учетом особенностей личного и профессионального потенциала, подходящих форм и методов обучения для её развития.</p>
<b>Общепрофессиональные компетенции</b>		

<p><b>ОПК-2.</b> Способен формулировать задачи управления в технических системах и обосновывать методы их решения</p>	<p><b>ОПК-2.1.</b> Формулирует задачи управления в технических системах на основе знаний, профильных разделов математических и естественнонаучных дисциплин</p>	<p><b>Знать:</b> фундаментальные разделы, профильные разделы математических и естественнонаучных дисциплин;</p> <p><b>Уметь</b> формулировать задачи профессиональной деятельности на основе знаний, профильных разделов математических и естественнонаучных дисциплин;</p> <p><b>Владеть</b> методами формулирования задач профессиональной деятельности на основе знаний в области математики, естественных и технических наук.</p>
<p><b>ОПК-3.</b> Способен решать задачи системного анализа и управления в технических системах на базе последних достижений науки и техники</p>	<p><b>ОПК-3.1.</b> Применяет результаты и тенденции последних достижений науки и техники для решения задач в области управления в технических системах</p>	<p><b>Знать:</b> особенности развития последних достижений науки и техники в области управления в технических системах;</p> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– выявлять тенденции технологического развития в наукоемких сферах деятельности;</li> <li>– решать задачи управления в технических системах с использованием современных технологий;</li> </ul> <p><b>Владеть:</b> навыками применения современных технологий для решения задачи управления в технических системах.</p>
	<p><b>ОПК-3.2.</b> Использует фундаментальные знания для решения базовых задач управления в технических системах</p>	<p><b>Знать:</b> общие методы решения базовых задач управления в технических системах;</p> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– применять знания естественных наук для построения математических моделей объектов и процессов;</li> <li>– применять методы и способы решения базовых задач в технических системах;</li> </ul>

		<b>Владеть</b> навыками решения базовых задач управления в технических системах.
<b>ОПК-4.</b> Способен осуществлять оценку эффективности технических систем методами системного анализа и управления	<b>ОПК-4.1.</b> Выбирает и разрабатывает критерии оценки эффективности технических систем	<p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– математические методы для оценки эффективности технических систем;</li> <li>– критерии и показатели оценки эффективности технических систем;</li> <li>– особенности разработки критериальных систем оценки;</li> </ul> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– выбирать актуальные с учетом рабочей ситуации критерии и показатели оценки эффективности технических систем;</li> <li>– разрабатывать критерии и показатели оценки эффективности технических систем;</li> <li>– формулировать вывод об эффективности технических систем;</li> </ul> <p><b>Владеть:</b> навыками разработки критериальной системы оценки эффективности технических систем на основе современных математических методов.</p>
	<b>ОПК-4.2.</b> Осуществляет оценку эффективности систем управления	<p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– математические методы для оценки эффективности технических систем;</li> <li>– критерии и показатели оценки эффективности технических систем;</li> <li>– методы оценки эффективности технических систем;</li> </ul> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– применять основные методы математического аппарата для осуществления оценки эффективности технических систем;</li> <li>– разрабатывать критерии, выбирать и применять показатели оценки эффективности технических систем;</li> </ul>

		<p>систем;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– формулировать вывод об эффективности технических систем;</li> </ul> <p><b>Владеть:</b> навыками оценки эффективности технических систем на основе современных математических методов.</p>
	<p><b>ОПК-4.3.</b> Вырабатывает и реализовывает управленческие решения по повышению эффективности критериев оценки систем управления в области инновационной деятельности</p>	<p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– основные элементы системы управления в области инновационной деятельности;</li> <li>– особенности разработки критериальных систем оценки;</li> </ul> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– проводить анализ применяемой критериальной системы оценки;</li> <li>– вырабатывать и реализовывать управленческие решения по повышению эффективности критериев оценки систем управления в области инновационной деятельности.</li> </ul> <p><b>Владеть</b> навыками выработки и принятия управленческих решений по повышению эффективности критериев оценки систем управления в области инновационной деятельности.</p>
<b>Профессиональные компетенции</b>		
<i>организационно-управленческий тип</i>		
<p><b>ПК-12.</b> Способен выявлять проблемы организации, связанные с информационным обеспечением и особенностями установленной базы данных, анализировать и осваивать новые информационные технологии в области баз данных.</p>	<p><b>ПК-12.1.</b> Выявляет проблемы организации, связанные с информационным обеспечением и особенностями установленной базы данных</p>	<p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– принципы функционирования баз данных;</li> <li>– основные тенденции развития информационных технологий в области баз данных;</li> </ul> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– исследовать рынок перспективных баз данных, их принципиальных возможностей;</li> <li>– осуществлять сбор и анализ нереализованных потребностей пользователей</li> </ul>

		<p>баз данных;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– анализировать проблемы организации в области информационного обеспечения;</li> <li>– оценивать эффективность функционирования баз данных;</li> </ul> <p><b>Владеть:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– навыками выявления проблем организации, связанные с информационным обеспечением и особенностями установленной базы данных;</li> <li>– навыками прогнозирования состояния и осуществления планирования по развитию баз данных в организации.</li> </ul>
<p><b>ПК-13.</b> Способен принимать управленческие решения и разрабатывать план по развитию и обновлению базы данных организации.</p>	<p><b>ПК-13.1.</b> Выявляет альтернативы и принимает управленческие решения по разработке плана развития и обновления базы данных организации</p>	<p><b>Знать</b> основные тенденции развития информационных технологий в области баз данных;</p> <p><b>Уметь</b> выявлять альтернативы на основе заданных критериев и выбирать наилучшую;</p> <p><b>Владеть</b> навыками принятия управленческих решений по разработке плана развития и обновления базы данных организации.</p>
<p><b>ПК-15.</b> Способен разрабатывать ИТ стратегию организации с учетом анализа бизнес-стратегии, финансового, научно-технического, производственного и кадрового потенциала, в том числе с применением инноваций, управлять формированием и внедрением системы показателей оценки эффективности ИТ</p>	<p><b>ПК-15.1.</b> Разрабатывает ИТ стратегию организации, в том числе с применением инноваций</p>	<p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– методики стратегического управления и планирования;</li> <li>– методики стратегического управления ИТ;</li> <li>– методы инвестиционного анализа;</li> </ul> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– формировать цели, приоритеты и ограничения ИТ стратегии, в том числе с применением инноваций;</li> <li>– выявлять и оценивать риски реализации ИТ стратегии;</li> <li>– оценивать эффективность ИТ</li> </ul>

		<p>стратегии;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– контролировать реализацию ИТ стратегии;</li> </ul> <p><b>Владеть</b> навыками разработки ИТ стратегии организации.</p>
	<p><b>ПК-15.2.</b> Управляет формированием и внедрением системы показателей оценки эффективности ИТ</p>	<p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– принципы экономики ИТ;</li> <li>– методы оценки эффективности;</li> <li>– методы и модели оценки эффективности ИТ;</li> </ul> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– анализировать эффективность ИТ;</li> <li>– формировать требования к системе показателей эффективности ИТ;</li> <li>– выбирать показатели оценки эффективности ИТ и планировать их целевые значения;</li> <li>– анализировать результаты оценки показателей эффективности ИТ и осуществлять управленческие действия по результатам анализа;</li> </ul> <p><b>Владеть:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– навыками разработки системы показателей оценки эффективности ИТ в организации, в том числе с применением инноваций;</li> <li>– навыками разработки плана внедрения системы показателей оценки эффективности ИТ;</li> <li>– навыками разработки предложений по результатам проведенной оценки эффективности ИТ в организации.</li> </ul>
<p><b>ПК-17.</b> Способен выявлять, планировать и обеспечивать внедрение ИТ-инноваций, осуществлять управление знаниями с помощью ИТ</p>	<p><b>ПК-17.1.</b> Выявляет и разрабатывает план внедрения ИТ-инноваций</p>	<p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– стандарты и методики управления инновациями;</li> <li>– рынок ИТ;</li> <li>– системы управления идеями,</li> </ul>

		<p>краудсорсинговые и посткраудсорсинговые технологии; – способы оценки инноваций;</p> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– выявлять потребность в инновациях ИТ;</li> <li>– формирует приоритетные для внедрения инноваций ИТ;</li> <li>– планировать внедрение инноваций ИТ и согласование с заинтересованными лицами этих планов;</li> <li>– контролировать внедрение инноваций ИТ;</li> <li>– анализировать результаты выявления и внедрения инноваций ИТ и выполнять управленческие действия по его результатам;</li> <li>– выбирать инновации ИТ для внедрения в организации;</li> </ul> <p><b>Владеть:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– навыками выявления потребностей организации в инновациях ИТ;</li> <li>– методами планирования внедрения инноваций ИТ в организации;</li> </ul>
<p><b>ПК-18.</b> Способен планировать, организовывать и контролировать создание, внедрение и изменение информационной системы.</p>	<p><b>ПК-18.1.</b> Планирует создание, внедрение и изменение информационной системы.</p>	<p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– основы теории систем и системного анализа;</li> <li>– устройство и функционирование современных ИС;</li> <li>– современные подходы и стандарты автоматизации организации (например, crm, mrg, erp..., itil, itsm);</li> <li>– основные этапы проведения организационных изменений;</li> <li>– методики описания и моделирования бизнес-процессов, средства моделирования бизнес-процессов организации;</li> <li>– основы менеджмента;</li> <li>– основы финансового</li> </ul>

		<p>планирования;</p> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– планировать работы по созданию, внедрению и изменению ИС;</li> <li>– моделировать бизнес-процессы организации;</li> <li>– обеспечить соответствие процесса интеграции информационной системы принятым в организации или проекте стандартам и технологиям;</li> <li>– учитывать изменения внешней и внутренней среды организации в процессе планирования ИС;</li> </ul> <p><b>Владеть</b> навыками разработки плана создания, внедрения и изменения ИС.</p>
	<p><b>ПК-18.2.</b> Организует создание, внедрение и изменение информационной системы</p>	<p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– основы командообразования;</li> <li>– теорию мотивации;</li> <li>– теорию организационного поведения;</li> <li>– основы управления коммуникациями;</li> </ul> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– распределять работ по созданию, внедрению и изменению информационной системы;</li> <li>– оценивать интересы и потенциал сотрудников (членов команды);</li> <li>– обеспечивать коммуникацию между сотрудниками (членами команды);</li> <li>– использовать методы мотивации персонала для эффективного выполнения работ;</li> <li>– оценивать работу персонала в проекте;</li> <li>– оценивать эффективность персонала и мероприятия по</li> </ul>



		<p>его развитию;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– применять инструменты и методы управления персоналом;</li> </ul> <p><b>Владеть</b> навыками организации группы (команды) по созданию, внедрению и изменению информационной системы.</p>
	<p><b>ПК-18.3.</b> Контролирует создание, внедрение и изменение информационной системы.</p>	<p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– теорию менеджмента;</li> <li>– основные методы мониторинга и контроля выполнения работ;</li> </ul> <p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– проводить мониторинг выполнения работ по созданию, внедрению и изменению информационной системы.</li> <li>– разрабатывать мероприятия по исправлению отклонений от плана;</li> </ul> <p><b>Владеть</b> методами контроля выполнения работ по созданию, внедрению и изменению информационной системы</p>

**Иметь опыт** применения современных методов стратегического анализа и планирования деятельности организации.

#### IV. ФОРМЫ КОНТРОЛЯ

Контроль за освоением дисциплины осуществляется в каждом дисциплинарном разделе отдельно.

*Рубежный контроль:* написание контрольных работ, тестирование по отдельным разделам дисциплины.

*Итоговая аттестация в 1 семестре – экзамен в устной или письменной форме.*

Результаты текущего контроля и итоговой аттестации формируют рейтинговую оценку работы обучающегося. Распределение баллов по отдельным видам работ в процессе освоения дисциплины «Стратегический менеджмент» осуществляется в соответствии с Приложением 1.

## V. ОБЪЁМ ДИСЦИПЛИНЫ И ВИДЫ УЧЕБНОЙ РАБОТЫ

Объем дисциплины (модуля) составляет 108 часов, 3 зачетные единицы, в том числе 30 часов – аудиторная нагрузка, из которых 8 часов – лекции, 8 часов – практические занятия, 20 часов – семинары, 72 часа – самостоятельная работа студентов. Изучается на 1 курсе (1 семестр), итоговая форма отчетности – *экзамен*.

Вид учебной работы	Всего часов
<b>Контактные занятия (всего)</b>	30
В том числе:	-
Лекции	8
Практические занятия (ПЗ)	8
Семинары (С)	20
Лабораторные работы (ЛР)	-
<b>Самостоятельная работа (всего)</b>	72
В том числе:	-
Домашние задания	36
Реферат (в виде презентации)	12
Подготовка к опросу	4
Подготовка к тестированию	4
Подготовка к экзамену	14
Вид итоговой аттестации экзамен	4
Общая трудоемкость (часы)	108
Зачетные единицы	3

## VI. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

п/п	Раздел	Содержание (темы)
1.	Генезис и главное содержание стратегического менеджмента	Выявление причин и основных предпосылок появления стратегического менеджмента как самостоятельного подхода в 60-х гг. XX в. Базовая теория стратегического менеджмента А.Чандлера. «Управление по целям» П.Друкера. Компания (организация) как открытая система. Производительность внутренних управленческих процессов по отношению к внешним факторам и тенденциям. Исторические модели стратегического управления. Стратегия как искусство маневрирования. Философские и военные «стратегемы». Стратегия как реализация общественных установок и программ. Основные понятия и модели стратегического менеджмента.
2.	Роль и структура внешней среды компании	Определяющее значение внешней среды в стратегическом менеджменте. Микросреда, мезосреда, глобальная среда. Структура микросреды, мезосреды, глобальной среды. Роль внешних стейкхолдеров. Изменчивость и

		противоречивость внешней среды. Турбулентность изменения внешней среды в условиях глобального финансово-экономического кризиса. Реактивная и прогностическая модели стратегического менеджмента. Стратегическое видение как «погружение» во внешнюю среду. Новая бизнес-среда. Стратегическое соответствие.
3.	Иерархическая модель стратегического менеджмента. Роль и виды корпоративной, бизнес-, и функциональных стратегий	Уровни стратегического менеджмента в компаниях: корпоративная стратегия, бизнес-стратегии, функциональные стратегии. Определяющая роль корпоративной стратегии компании. Вертикальная интеграция, горизонтальная интеграция и диверсификация как базовые корпоративные стратегии. Их особенности, преимущества и риски. Особенности бизнес-стратегии. Стратегические бизнес-единицы (СБЕ). Жизненный цикл продукта. Основные функциональные стратегии – производственная, финансовая, маркетинговая. Стратегии компании в различных отраслях. Бизнес-модель компании. Стратегии компании на международных рынках. Современные модели стратегического менеджмента. Изучение кейсов стратегий развития.
4.	Классические методы стратегического анализа	Основная схема стратегического анализа. Анализ фирмы: Бостонская матрица. Матрица GE. Их роль в формировании оптимального портфеля бизнесов. Матрица И.Ансоффа. Конкурентные преимущества, конкурентоспособность. Конкурентоспособность на уровне компании (бизнеса) и товара. Понятие «ключевая компетенция» и его сущность, источники формирования. Характеристика и виды конкурентных преимуществ. Возможности формирования, развития, сохранения и средства защиты конкурентных преимуществ. Матрица И.Ансоффа. Выбор стратегии на основе матрицы Томпсона и Стрикленда. Типовые ошибки при выборе корпоративных и конкурентных стратегий. Согласование и взаимосвязь стратегий корпоративного, делового и функционального уровня. Анализ ресурсов и возможностей: Схема анализа ресурсов и возможностей. Определение и идентификация ресурсов и возможностей. Цепочка создания ценности М. Портера. Оценка ресурсов и возможностей. Стратегические последствия и их использование. Стратегический анализ издержек. Анализ отрасли и конкуренции: Анализ привлекательности отрасли. Анализ конкурентного окружения. 5 конкурентных сил. Конкурентные стратегии М.Портера. Анализ конкурентов.

		Ключевые факторы успеха в отрасли. Цепочка создания ценности в отрасли.
5.	Стратегический менеджмент как процесс	Выстраивание стратегической пирамиды. Условия эффективного применения стратегий. Алгоритм стратегического менеджмента как последовательности этапов принятия управленческих решений. Процесс формулирования стратегии. Миссия, ее значение и современные интерпретации. Система стратегических целей, финансовые и нефинансовые цели. SMART-принцип. Разработка стратегии. Сценарный подход. Стратегические сессии. Бизнес-план и дорожная карта как конкретизация стратегического планирования. Система сбалансированных показателей (Balanced Scorecard) Д.Нортон и Р. Каплана. Преимущества и ограничения модели развития на основе Balanced Scorecard.
6.	Новейшие концепции и подходы в области стратегического менеджмента. «Стратегическое сафари» Г. Минцберга	Проблемы и ограничения классических подходов стратегического менеджмента. Критика Г.Минцбергом «матричного» метода принятия стратегических решений. Множественность концепций стратегического менеджмента как проявления комплексного и противоречивого процесса стратегического управления. Роль инноваций в системе целей стратегического менеджмента. Поиск источников конкурентного преимущества.
7.	Ресурсная теория стратегического менеджмента. Стратегические корневые компетенции Г.Хамела и К. Прахалада	Изменение главной установки стратегического менеджмента в 90-е г.г. XX в. Первичность ключевых ресурсов компании. Развитие стратегических корневых (внутренних) компетенций как главного источника конкурентоспособности компаний.
8.	Инновационные стратегии. Концепции «живой компании», «научающейся организации». «Управление стратегическими изменениями» Дж. Коттера	Высокотехнологичные отрасли и управление инновациями. Конкурентное преимущество в технологически емких отраслях. Стратегии эффективного использования инноваций: как и когда выходить на рынок. Стандарты, платформы и сетевые эффекты. Реализация стратегий, связанных с внедрением новых технологий. Стратегия как «коллективное лидерство». Стратегия «голубых океанов». Новые роли менеджеров. Ремоделирование организаций. 8 шагов управления изменениями Дж. Коттера. Цифровая трансформация бизнеса. От «открытой организации» к «организации без границ».

### Разделы дисциплин и виды занятий (ак. часы)

п/п	Наименование раздела дисциплины	Лекция	Практические занятия	Лабораторные занятия	Семинар	СРС	Формы текущего контроля
1	Генезис и главное содержание стратегического менеджмента	1	1	-	2	6	Реферат Опрос
2	Роль и структура внешней среды компании	1	1	-	2	9	Реферат Опрос
3	Иерархическая модель стратегического менеджмента. Роль и виды корпоративной, бизнес-, и функциональных стратегий	1	1	-	3	9	Задание Опрос Тест КР
4	Классические методы стратегического анализа	1	1	-	3	18	Задание Опрос Тест КР
5	Стратегический менеджмент как процесс	1	1	-	3	8	Реферат Задание Опрос Тест КР
6	Новейшие концепции и подходы в области стратегического менеджмента. «Стратегическое сафари» Г.Минцберга	1	1	-	2	6	Задание Опрос Тест КР
7	Ресурсная теория стратегического менеджмента. Стратегические корневые компетенции Г.Хамела и К.Прахалада	1	1	-	2	6	
8	Инновационные стратегии. Концепции «живой компании», «научающейся организации». «Управление стратегическими изменениями» Дж. Коттера	1	1	-	3	6	
<b>Итоговая аттестация (экзамен)</b>						4	
<b>Итого</b>		<b>8</b>	<b>8</b>	<b>-</b>	<b>20</b>	<b>72</b>	

### Разделы дисциплины и междисциплинарные связи

№ п/п	Наименование обеспечиваемых (последующих) дисциплин	№ № разделов данной дисциплины, необходимых для изучения обеспечиваемых (последующих) дисциплин							
		1	2	3	4	5	6	7	8
1.	Управление проектами						+	+	+
2.	Управление IT-проектами						+	+	+
3.	Цифровой маркетинг		+	+	+				
4.	Инновационное предпринимательство	+	+	+	+	+	+	+	+
5.	Гибкие методы управления проектами						+	+	+

## VII. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

В процессе освоения дисциплины «Стратегический менеджмент» используются следующие образовательные технологии:

### 1. Стандартные методы обучения:

- лекции;
- семинары;
- письменные или устные домашние задания;
- консультации преподавателей;
- самостоятельная работа студентов, в которую входит освоение теоретического материала, подготовка к семинарам, выполнение указанных выше письменных работ.

### 2. Методы обучения с применением интерактивных форм образовательных технологий:

- интерактивные лекции;
- анализ деловых ситуаций на основе кейс-метода и имитационных моделей;
- круглые столы;
- обсуждение подготовленных студентами рефератов;
- групповые дискуссии;
- обсуждение результатов работы студенческих исследовательских групп.

## VIII. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ, ИНФОРМАЦИОННОЕ И МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

#### а) Основная литература:

1. Грант Р. Современный стратегический анализ. 9-е изд. – СПб.: Питер, 2021. – 672 с.
2. Томпсон А., Питерс М., Гэмбл Дж., Стрикленд А. Стратегический менеджмент. – М.: Вильямс, 2020. – 800 с.

#### а) Дополнительная литература:

1. Гайдо В.К. Стратегия и ее реализация. От теории к практике. – М.: Перо, 2020. – 192 с.

2. Ким Ч., Моборн Р. Стратегия голубого океана. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019. – 304 с.
3. Крогерус М., Чеппелер Р. Книга решений. 50 моделей стратегического мышления. – М.: Олимп\_Бизнес, 2018. – 208 с.
4. Лалу Ф. Открывая организации будущего. – М.: Манн, 2016. – Цифровая книга.
5. Макдермотт И., О'Коннор Дж. Искусство системного мышления. Необходимые знания о системах и творческом подходе к решению проблем. - М.: Альпина Паблишер, 2019. – 396 с.
6. Рис Э. Метод стартапа. Предпринимательские принципы управления для долгосрочного роста компании. – М.: Альпина Паблишер, 2018. – 350 с.
7. Ковени М., Гэнстер Д. Стратегический разрыв. Технологии воплощения корпоративной стратегии в жизнь. - М.: Альпина Паблишер, 2020. – 232 с.
8. Тромпернаарс, Фонс. 100 ключевых моделей и концепций управления. – 2-е изд. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2020. – 640 с.

**Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» и информационных справочных систем**

**Интернет-ресурсы:**

1. <https://www.u-b-s.ru/publikacii/strategicheskij-menedzhment.html>
2. Автоматизированная информационная система «Инновации» [Электронный ресурс]. - URL: <https://innovation.gov.ru>.
3. Агентство по технологическому развитию [Электронный ресурс]. - URL: <https://tech-agency.ru/>.
4. Европейская комиссия. Сеть центров ретрансляции инноваций [Электронный ресурс]. - URL: [https://cordis.europa.eu/project/rcn/71370\\_en.html](https://cordis.europa.eu/project/rcn/71370_en.html).
5. Европейская сеть поддержки предпринимательства [Электронный ресурс]. - URL: <https://een.ec.europa.eu/>.
6. Сайт корпорации малого и среднего бизнеса (МСП) [Электронный ресурс]. - URL: <https://corpmsp.ru>.
7. Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]. - URL: <http://www.gks.ru/>.
8. Федеральная служба по интеллектуальной собственности [Электронный ресурс]. - URL: <https://rupto.ru/ru>.
9. ЭБС «Юрайт» [раздел «ВАША ПОДПИСКА: учебники и учебные пособия издательства «Юрайт»] : сайт. – URL: <https://www.biblio-online.ru/catalog/>.
10. ЭБС издательства «Лань» [учебные, научные издания, первоисточники, художественные произведения различных издательств; журналы]: сайт. – URL: <http://e.lanbook.com>.

Рекомендуемые обучающие, справочно-информационные, контролирующие и прочие компьютерные программы, используемые при изучении дисциплины

№ п/п	Название рекомендуемых по разделам и темам программы технических и компьютерных средств обучения	Номера тем
1.	MS PowerPoint	1-8
2.	MS Excel	5, 7
3.	МЕГАПЛАН	4, 5
4.	Project Expert	4, 5, 7
5.	<b>1С: Управление небольшой фирмой 8</b>	<b>4, 5, 7</b>

**Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины**

В процессе изучения курса обучающиеся обязаны соблюдать дисциплину, вовремя приходить на занятия, делать домашние задания, осуществлять подготовку к семинарам и контрольным работам, проявлять активность на занятиях.

При этом важное значение имеет самостоятельная работа, которая направлена на формирование у учащегося умений и навыков правильного оформления конспекта и работы с ним, работы с литературой и электронными источниками информации, её анализа, синтеза и обобщения. Для проведения самостоятельной работы обучающимся предоставляется список учебно-методической литературы.

**Материально-техническое обеспечение дисциплины**

Для проведения образовательного процесса необходима аудитория, оборудованная компьютером и проектором, необходимыми для демонстрации презентаций, и для работы в малых группах. Обязательное программное обеспечение – MS Office.

**IX. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ****Темы курсовых работ**

Курсовая работа по дисциплине «Стратегический менеджмент» не предусмотрена.

**Темы рефератов**

1. Понятие внешней среды организации. Ее структура и характеристики: на примере российской или китайской компании.
2. Стратегическое планирование, его содержание, организация и основные этапы
3. Понятие миссии организации. Назначение и роль миссии в стратегическом управлении.
4. Стратегическое планирование, его содержание, организация и основные этапы.
5. Стратегия как поиск роста рыночной стоимости.
6. Ценности и социальная ответственность корпораций.
7. Анализ привлекательности отрасли: на примере...
8. Анализ конкуренции на примере российской (китайской) отрасли...
9. Стратегический план компании: на примере компании...
11. Этапы формирования системы стратегического управления.



11. Стратегическое поведение известных фирм.
12. Значение миссии для успешного функционирования современного предприятия.
13. Подходы к установлению целей в организации и их развитие в современных условиях.
14. Метод управления по целям и его использование в России.
15. Окружение бизнеса и его влияние на деятельность компании.
16. Оценка деятельности предприятия со стороны заинтересованных групп.
17. Ключевые факторы успеха в отрасли.
18. Подходы к оценке конкурентоспособности компании.
19. Экономическая сущность и содержание механизма диверсификации.
20. Конкурентные стратегии бизнеса.
21. Особенности формирования оборонительных стратегий для сохранения конкурентного преимущества.
22. Портфельный анализ и его использование в отечественной практике управления.
23. Оценка реализации и корректировка стратегии.
24. Характеристики стратегического и тактического контроллинга.
25. Использование систем контроля при различных стратегиях.

#### **Вопросы для текущего контроля и самостоятельной работы студентов**

1. Какова Ваша карьерная стратегия на ближайшие пять лет? Насколько она соответствует Вашим долгосрочным целям, характеристикам внешнего окружения, Вашим сильным и слабым сторонам?
2. Проведите анализ сильных и слабых сторон выбранной Вами компании методами SWOT, PAST и SNW- анализов.
3. Каковы основные факторы успеха:
  - в отрасли авиаперевозок;
  - в розничной торговле;
  - в отрасли по Вашему выбору?
4. Проведите анализ национального сегмента избранной Вами страны и отрасли на предмет определения стадии ее развития в настоящий момент.
5. Рассмотрите рынки пассажирских авиаперевозок в России, Европе или Китае. Можно ли их сегментировать? Если да, то по каким параметрам и категориям? Могут ли авиакомпании быть финансово устойчивыми в нескольких рыночных сегментах?
6. Сегментируйте рынок ресторанов на примере Москвы, Санкт-Петербурга, Пекина, Шанхая или любого другого крупного города по Вашему выбору.
7. Многие компании заявляют: «Наши сотрудники – наш самый важный ресурс». Руководствуясь изученными методами анализа ресурсов определите стратегическое значение сотрудников для достижения конкурентных преимуществ компаниями по Вашему выбору.
8. Разработайте идеальную, на Ваш взгляд, систему стратегического планирования избранной компании.
9. Генеральный директор избранной Вами компании обратился к Вам за помощью в организации системы стратегического планирования для своей компании. Какую систему планирования Вы выберете: формализованную систему на основе годового цикла или дискуссии без формализации?
10. Традиционные и стабильные отрасли, где все игроки рынка имеют примерно одинаковые ресурсы и возможности, дают меньший простор для завоевания конкурентных преимуществ по сравнению с отраслями, где происходят бурные

изменения, а рыночные игроки сильно отличаются друг от друга. Принимая это во внимание, определите, в каких из нижеперечисленных отраслей Вы предсказали бы наибольшие и наименьшие различия в уровне прибыльности между конкурирующими фирмами: страхование, торговые ритейлеры, авиакомпании, производители мобильных телефонов?

11. Поставщик высококачественного кофе и оборудования для его заварки запускает международную сеть кофеин. Какой совет Вы дали бы этой фирме о том, как достичь преимущества над конкурентами, учитывая долгое лидерство в этой отрасли компании Starbucks.
12. Бутилированная вода продается по цене, как минимум в 200 раз превышающей цену воды из-под крана. Причем разные бренды имеют существенно отличающиеся друг от друга цены. Какие главные параметры дифференциации определяют ценовую надбавку, скоторой можно продавать бутилированную воду?
13. Выберите продукт, который задал доминирующий дизайн в выбранной Вами отрасли. Какие факторы вызвали то, что архитектура продукта одной фирмы стала доминировать в отрасли? Почему другие фирмы начали имитировать эту доминирующую архитектуру? Как сам факт появления доминирующего дизайна повлиял на эволюцию отрасли?
14. На рынке услуг онлайн-оных служб такси, компания Uber является признанным лидером. В каждой стране, куда приходит Uber он сталкивается с конкуренцией со стороны местных игроков. Каковы причины возникновения сетевого эффекта на этих рынках? Работают ли данные эффекты на городском, национальном или глобальном уровне? Достаточно ли сильно влияние сетевого эффекта, чтобы утверждать, что конкуренты Uber в России или Китае обречены на провал?
15. Каким образом интернет повлиял на эффективность крупных интегрированных фирм по сравнению со специализированными фирмами малого бизнеса, деятельность которых координируют рыночные силы?

### **Пример теста для контроля знаний обучающихся**

***Выберите правильные ответы (правильных ответов может быть несколько):***

1. Вариантами корпоративного стратегического портфеля являются? (возможно несколько вариантов):
  - a. Портфель прибыли.
  - b. Сбалансированный портфель.
  - c. Портфель инвестиций.
  - d. Портфель роста.
2. В каких отраслях реализуются глобальные стратегии (возможно несколько вариантов):
  - a. Производство строительных материалов.
  - b. Сельское хозяйство.
  - c. Часовая промышленность.

- d. Электроника.
  - e. Авиастроение.
- 3.** Что лежит в основе построения матричных моделей (один вариант ответа):
- a. Норма прибыли.
  - b. Особенности выпускаемой продукции.
  - c. Финансовые потоки.
- 4.** Глобальная стратегия основана на (один вариант ответа):
- a. Стандартизации товара и использовании международного маркетинга.
  - b. Стандартизации товара.
  - c. Отраслевой стратегии.
  - d. Стратегии внешнеэкономической деятельности.
- 5.** Что является основой стратегического планирования (один вариант ответа):
- a. Учет тенденций развития рынка и внешней среды в целом.
  - b. Предвидение возможностей.
  - c. Контроль отклонений.
- 6.** Модель Бостонской консультативной группы (БКГ) может использоваться для формирования (один вариант ответа):
- a. Конкурентной стратегии фирмы.
  - b. Портфельной стратегии фирмы.
  - c. Функциональной стратегии фирмы.
- 7.** Элементами стратегического плана не являются (один вариант ответа):
- a. План производства.
  - b. Инвестиционный план.
  - c. Маркетинговый план.
  - d. Финансовый план.
- 8.** Кому легче покинуть отрасль (один вариант ответа):
- a. Безразлично.
  - b. Фирмам, обладающим специализированными активами.
  - c. Фирмам, обладающим универсальными активами.
- 9.** Под организационной парадигмой понимается (один вариант ответа):
- a. Представление об организации в будущем.

- b. Психологический образ организации, устойчивая привычка определенным образом думать и действовать в соответствии с ним.
- c. Набор вариантов развития организации в перспективе.
- d. Теоретическая концепция изучения организации и ее окружения.

10. Позиционными стратегиями рыночного лидера могут быть (возможно несколько вариантов):

- a. Игнорирование слабых соперников.
- b. Создание новых конкурентных преимуществ.
- c. Укрепление позиций на существующих рынках.
- d. Препятствование соперникам.
- e. Запугивание соперников.

### Примеры контрольной работы

#### В 1

1. Факторы внешней среды предприятия.
2. Факторы внутренней среды.
3. Виды стратегий, применимых к организации

#### В 2

1. Методы конкурентного анализа.
2. Методы стратегического анализа внешней среды организации.
3. Цепочка создания стоимости фирмы М. Портера.

#### В3

1. SMART-принцип целеполагания фирмы.
2. 8 шагов управления изменениями Дж. Коттера.
3. Новые роли менеджеров.

### Примеры домашнего задания

На протяжении изучения всего курса студент проводит анализ выбранной компании (существующей или планируемой к созданию под реализацию конкретного start-up проекта) и использует ее как пример для формирования навыков применения методов стратегического анализа и разработке корпоративной стратегии и дорожной карты ее реализации. Выполнение каждого задания оформляется в виде презентации. Работа может выполняться одним студентом или малой группой.

#### Структура презентации:

- a) постановка цели и задач исследования;
- b) обзор методов исследования;
- c) модели предпринимательского поведения экономических агентов;
- d) основные результаты работы автора;
- e) выводы.

**Задание 1.** Презентация на тему «Анализ сущности бизнеса фирмы».

**Задание 2.** Проведите стратегический анализ внутренней среды фирмы.

**Задание 4.** Проведите стратегический анализ внешней среды фирмы.

**Задание 5.** Проведите конкурентный анализ отрасли, в которой действует фирма.

**Задание 6.** Проведите ресурсный анализ фирмы.

**Задание 6.** Проведите анализ действующей стратегии фирмы на ее соответствие внешней среде.

### Вопросы к экзамену

1. Анализ возможностей и угроз внешней среды.
2. Анализ действующей стратегии.
3. Анализ сильных и слабых сторон предприятия.
4. Анализ эффективности использования стратегических ресурсов.
5. Виды конкуренции.
6. Виды стратегий.
7. Внутренняя и внешняя среда фирмы.
8. Выявление и анализ стратегических проблем.
9. Комплексный анализ среды: SWOT-анализ.
10. Конкурентные преимущества (классификация, источники, анализ).
11. Конкурентные стратегии.
12. Конкурентоспособность фирмы. Оценка реальной конкурентоспособности.
13. Матрица компании «Шелл».
14. Методология системного подхода в стратегическом менеджменте.
15. Модель Бостонской консалтинговой группы.
16. Модель Мак-Кинси.
17. Модель пяти сил конкуренции Майкла Портера.
18. Общий анализ внешней среды (цели, принципы, методы анализа).
19. Основные категории стратегического менеджмента: предмет, объект и субъект управления.
20. Основы стратегического планирования.
21. Планирование стратегий с помощью матрицы БКГ.
22. Подходы к разработке стратегий.
23. Понятие и сущность стратегического управления.
24. Понятие портфельного анализа и портфельных стратегий.
25. Понятие технологии SWOT-анализа.
26. Понятия конкуренции, конкурентной среды и конкурентоспособности.
27. Ресурсный анализ.
28. Содержание стратегии как документа.
29. Стратегии позиционирования.
30. Стратегический анализ конкуренции и конкурентов.
31. Стратегический анализ потенциала фирмы.
32. Стратегическое и тактическое управление.
33. Сущность и понятие стратегии.
34. Факторы успеха и стратегические способности.
35. Факторы, влияющие на стратегию.
36. Функции и принципы стратегического менеджмента.
37. Функциональные стратегии.
38. Элементы стратегии.

*Пример итогового теста*

1. Стратегия организации это:
  - a) Деятельность организации в определенной стратегической зоне хозяйствования (определенный сегмент рынка);
  - b) Практическое использование методологии стратегического управления;
  - c) Генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей;
  - d) Обеспечение выработки действий для достижения целей организации и создание управленческих механизмов реализации этих действий через систему планов.
  
2. Стратегия управления персоналом организации, производством, финансами и стратегиями в других сферах деятельности это:
  - a) Функциональная стратегия;
  - b) Бизнес-стратегия;
  - c) Корпоративная стратегия;
  - d) Стратегия.
  
3. Генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей – это:
  - a) Функциональная стратегия;
  - b) Бизнес-стратегия;
  - c) Корпоративная стратегия;
  - d) Стратегия.
  
4. Результат анализа сильных и слабых сторон организации, а также определения возможностей и препятствий ее развития, это:
  - a) Стратегическое планирование;
  - b) Стратегия;
  - c) SWOT – анализ;
  - d) Стратегическое управление.
  
5. Пример ключевой цели организации (промышленного предприятия): Завоевать лидерские позиции по вводу новых видов продукции (услуг), используя на исследования и разработки определенный процент доходов от объема реализации (продаж). К какой подсистеме относится данная цель?
  - a) Маркетинг;
  - b) Научно-исследовательские разработки (инновации);
  - c) Финансы;
  - d) Менеджмент.

**6.**Пример ключевой цели организации (промышленного предприятия): Выйти на первое место по продаже продукции (определенного вида) на рынке. К какой подсистеме относится данная цель?

- a) Маркетинг;
- b) Научно-исследовательские разработки (инновации);
- c) Финансы;
- d) Менеджмент.

**7.**Для модели БКГ характерны четыре вида стратегий: «Звезды», «Трудные дети», «Дойные коровы», «Собаки». Определите какая стратегия соответствует данной характеристике: «Довольствоваться своим положением, либо сокращать его, либо ликвидировать данный вид бизнеса в своей организации»

- a) «Собаки»;
- b) «Дойные коровы»;
- c) «Трудные дети»;
- d) «Звезды».

**8.**Для модели БКГ характерны четыре вида стратегий: «Звезды», «Трудные дети», «Дойные коровы», «Собаки». Определите какая стратегия соответствует данной характеристике: «Стараться сохранять или увеличивать долю своего бизнеса на рынке»

- a) «Собаки»;
- b) «Дойные коровы»;
- c) «Трудные дети»;
- d) «Звезды».

**9.** Как соотносятся процесс реализации стратегического плана и процесс реализации стратегии?

- a) эти понятия равнозначны;
- b) процесс реализации стратегического плана — более широкое понятие, чем процесс реализации стратегии;
- c) процесс реализации стратегического плана — более узкое понятие, чем процесс;
- d) реализации стратегии.

**10.**Стратегия определяет:

- a) границы возможных действий организации и принимаемых управленческих решений;
- b) сознательное управление изменениями;
- c) простое реагирование на происходящие перемены.

**11.**К ключевым характеристикам стратегического аспекта управления организацией в сравнении с оперативным (текущим) управлением относят:

- a) гибкость, готовность к изменениям;
- b) производство товаров и услуг;

с) эффективность использования внутренних ресурсов.

**12.** Стратегический менеджмент – это управленческий процесс, при котором руководители определяют:

- a) абстрактные, обобщенные цели, превращающиеся в конкретные направления работы;
- b) долгосрочные перспективы развития;
- c) вид коммерческой деятельности фирмы.

**13.** Корпоративная стратегия формирует стратегию:

- a) организации в целом;
- b) организации в целом и отдельного стратегического подразделения организации;
- c) отдельного стратегического подразделения организации.

**14.** Предпринимательский стиль организационного поведения фирмы отличается:

- a) стремлением избежать изменения;
- b) стремлением к изменениям;
- c) поиск альтернативных решений ведется последовательно.

**15.** Проблемой стратегического управления является ограничение на использование, так как оно не может:

- a) определить общие оперативные задачи;
- b) создать потенциал, способствующий стратегическим изменениям;
- c) быть сведено к набору стандартных процедур.



**СИСТЕМА РЕЙТИНГОВОЙ ОЦЕНКИ И КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ СТУДЕНТОВ**

№ п/п	СТРУКТУРА	Баллы по каждому модулю
1.	Оценка за активное участие в учебном процессе и посещение занятий: Всех занятий Не менее 75% Не менее 50% Не менее 25%  Итого:	5 4 3 2  до 5
2.	устный опрос в форме собеседования (УО-1) письменный опрос в виде теста (ПР-1) письменная контрольная работа (ПР-2) письменная работа в форме реферата (ПР-4)  Итого:	15 10 10 10  45
3.	Итоговое тестирование	50
	<b>ВСЕГО:</b>	<b>100</b>

Пересчет на 5 балльную систему

<b>2</b> (неудовлетворительно)	<b>3</b> (удовлетворительно)	<b>4</b> (хорошо)	<b>5</b> (отлично)
<b>&lt; 50</b>	<b>50-64</b>	<b>65-84</b>	<b>85-100</b>

**Язык преподавания:** русский.**Автор (авторы) программы:** Печковская Виктория Викторовна, к.э.н., доцент, и.о. декана Высшей школы управления и инноваций МГУ имени М.В. Ломоносова.**Преподаватель (преподаватели) программы:** Печковская Виктория Викторовна, к.э.н., доцент, и.о. декана Высшей школы управления и инноваций МГУ имени М.В.Ломоносова.