

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное автономное учреждение  
высшего профессионального образования  
"Казанский (Приволжский) федеральный университет"  
Центр бакалавриата Менеджмент



УТВЕРЖДАЮ

Проректор по образовательной деятельности КФУ

Проф. Таюрский Д.А.



\_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

*подписано электронно-цифровой подписью*

**Программа дисциплины**  
Стратегический менеджмент Б1.В.ОД.4

Направление подготовки: 38.03.02 - Менеджмент

Профиль подготовки: Бизнес-аналитика в управленческой деятельности

Квалификация выпускника: бакалавр

Форма обучения: очное

Язык обучения: русский

**Автор(ы):**

Сафина Д.М.

**Рецензент(ы):**

Киршин И.А.

**СОГЛАСОВАНО:**

Заведующий(ая) кафедрой: Киршин И. А.

Протокол заседания кафедры No \_\_\_\_ от " \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 201\_\_ г

Учебно-методическая комиссия Института управления, экономики и финансов (центр бакалавриата: менеджмент):

Протокол заседания УМК No \_\_\_\_ от " \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ 201\_\_ г

Регистрационный No 94999517

Казань  
2017

## Содержание

1. Цели освоения дисциплины
2. Место дисциплины в структуре основной образовательной программы
3. Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины /модуля
4. Структура и содержание дисциплины/ модуля
5. Образовательные технологии, включая интерактивные формы обучения
6. Оценочные средства для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины и учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов
7. Литература
8. Интернет-ресурсы
9. Материально-техническое обеспечение дисциплины/модуля согласно утвержденному учебному плану

Программу дисциплины разработал(а)(и) доцент, к.н. (доцент) Сафина Д.М. кафедра финансового менеджмента Институт управления, экономики и финансов ,  
DinaraiArtur@yandex.ru

### 1. Цели освоения дисциплины

- изучить основные понятия, концепции и модели современного стратегического менеджмента, инновационные подходы к решению ключевых проблем управления стратегическим развитием;
- на основе системного подхода научиться использовать методы стратегического анализа и формирования конкурентоспособных стратегий, стратегического прогнозирования и планирования;
- уметь проводить комплексную оценку эффективности стратегий, обеспечивающие эффективное развитие фирм в условиях глобализации и роста конкуренции;
- привить навыки анализа практических ситуаций, системного и ситуационного подходов в управлении, планирования, организации, руководства, принятия управленческих решений.

### 2. Место дисциплины в структуре основной образовательной программы высшего профессионального образования

Данная учебная дисциплина включена в раздел " Б1.В.ОД.4 Дисциплины (модули)" основной образовательной программы 38.03.02 Менеджмент и относится к обязательным дисциплинам. Осваивается на 4 курсе, 7 семестр.

Курс 'Стратегический менеджмент' является обязательной дисциплиной по направлению 38.03.02 'Менеджмент'. Его рекомендуется изучать после ознакомления с такими дисциплинами как 'Менеджмент', 'Теория управления', 'Теория организации', 'Маркетинг'.

### 3. Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины /модуля

В результате освоения дисциплины формируются следующие компетенции:

Шифр компетенции	Расшифровка приобретаемой компетенции
ОПК-3 (профессиональные компетенции)	способность проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия
ПК-13 (профессиональные компетенции)	умение моделировать бизнес-процессы и использовать методы реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций
ПК-17 (профессиональные компетенции)	способность оценивать экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности, выявлять новые рыночные возможности и формировать новые бизнес-модели
ПК-3 (профессиональные компетенции)	владение навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности

Шифр компетенции	Расшифровка приобретаемой компетенции
ПК-9 (профессиональные компетенции)	способность оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование организаций и органов государственного и муниципального управления, выявлять и анализировать рыночные и специфические риски, а также анализировать поведение потребителей экономических благ и формирование спроса на основе знания экономических основ поведения организаций, структур рынков и конкурентной среды отрасли

В результате освоения дисциплины студент:

1. должен знать:

- теории эволюции управления, проблемы и основные тенденции развития стратегического менеджмента;
- процесс разработки и реализации стратегии организации;
- различные классификации стратегий: конкурентных, наступательных, оборонительных, маркетинговых, инновационных, стратегий роста, диверсификации и др., условия их применения, достоинства, недостатки и риски;
- методы портфельного анализа;
- условия реализации стратегии и методы контроля за выполнением стратегии.

2. должен уметь:

- анализировать внутреннюю и внешнюю среду организации
- выражать свое видение, замыслы, идеи и обеспечивать эффективную коммуникацию;
- формулировать миссию, видение и цели организации;
- обнаруживать воздействие внешнего окружения на определение целей и стратегии развития организации;
- анализировать примеры практического применения стратегий на российских и зарубежных предприятиях;
- разрабатывать стратегию организации, используя инструментарий стратегического менеджмента;
- планировать и осуществлять мероприятия, направленные на реализацию стратегии;
- оценить эффективность стратегического управления.

3. должен владеть:

- терминологическим аппаратом дисциплины "Стратегический менеджмент";
- методами проведения конкурентного и портфельного анализа;
- методами приема управленческих решений;
- методами разработки альтернативных стратегий

4. должен демонстрировать способность и готовность:

#### 4. Структура и содержание дисциплины/ модуля

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетных(ые) единиц(ы) 108 часа(ов).

Форма промежуточного контроля дисциплины зачет в 7 семестре.

Суммарно по дисциплине можно получить 100 баллов, из них текущая работа оценивается в 50 баллов, итоговая форма контроля - в 50 баллов. Минимальное количество для допуска к зачету 28 баллов.

86 баллов и более - "отлично" (отл.);

71-85 баллов - "хорошо" (хор.);

55-70 баллов - "удовлетворительно" (удов.);

54 балла и менее - "неудовлетворительно" (неуд.).

#### 4.1 Структура и содержание аудиторной работы по дисциплине/ модулю

##### Тематический план дисциплины/модуля

N	Раздел Дисциплины/ Модуля	Семестр	Неделя семестра	Виды и часы аудиторной работы, их трудоемкость (в часах)			Текущие формы контроля
				Лекции	Практические занятия	Лабораторные работы	
1.	Тема 1. Стратегия: инструмент обеспечения по-беды на рынке	7	1-2	2	2	0	Письменное домашнее задание
2.	Тема 2. Определение миссии и целей стратегического развития.	7	3	2	2	0	Тестирование
3.	Тема 3. Исходные составляющие разработки стратегии: анализ внешней среды.	7	4-5	4	4	0	Эссе
4.	Тема 4. Исходные составляющие разработки стратегии: анализ внутренней среды.	7	6	2	2	0	Эссе
5.	Тема 5. Конкурентные стратегии	7	7-8	4	4	0	Тестирование
6.	Тема 6. Стратегии роста	7	9	2	2	0	
7.	Тема 7. Корпоративные стратегии диверсификации	7	10-11	4	4	0	Письменная работа
8.	Тема 8. Методы портфельного анализа	7	12-13	4	4	0	Коллоквиум
9.	Тема 9. Стратегии для конкуренции на международных рынках	7	14	2	2	0	Научный доклад

N	Раздел Дисциплины/ Модуля	Семестр	Неделя семестра	Виды и часы аудиторной работы, их трудоемкость (в часах)			Текущие формы контроля
				Лекции	Практические занятия	Лабораторные работы	
10.	Тема 10. Инновационные стратегии. Стратегия "голубого океана"	7	15	0	2	0	Тестирование
.	Тема . Итоговая форма контроля	7		0	0	0	Зачет
	Итого			26	28	0	

#### 4.2 Содержание дисциплины

##### Тема 1. Стратегия: инструмент обеспечения победы на рынке

###### **лекционное занятие (2 часа(ов)):**

История формирования стратегического управления. Древние памятники стратегической мысли: трактат Военное искусство, Сунь-Цзы, О войне К.Клаузевиц, 36 стратагем.

Характеристика, предпосылки и эволюция стратегического менеджмента

###### **практическое занятие (2 часа(ов)):**

МБИ-МВО- МВЛ: сравнительный анализ. 5Р стратегии Различные подходы к формированию стратегии: 10 школ

##### Тема 2. Определение миссии и целей стратегического развития.

###### **лекционное занятие (2 часа(ов)):**

Задачи и роль определения миссии организации. Примеры формулировок миссий компаний. Подходы к определению миссии в российских компаниях. Взаимозависимость миссии и целей организации. Базовые цели организации. Классификация целей организации, фирмы по уровням организационной иерархии.

###### **практическое занятие (2 часа(ов)):**

Постановка целей: принцип SMART. Сравнение стратегических и оперативных целей. Построение дерева целей. Процесс установления целей организации

##### Тема 3. Исходные составляющие разработки стратегии: анализ внешней среды.

###### **лекционное занятие (4 часа(ов)):**

Структура внешней среды организации. Понятие макроокружения. Основные мировые и российские тренды. PEST анализ и развитие идей PEST анализа. DRETS анализ.

Непосредственное окружение. Концепция стейкхолдеров. Методы анализа конкурентной среды: анализ конкурентов, анализ рынка, анализ продукта SWOT-анализ

###### **практическое занятие (4 часа(ов)):**

Матрица возможностей и матрица угроз. Матрица профиля среды. Структурный анализ отрасли по 5-ти силам Портера. Оценка интенсивности конкуренции и степени монополизации рынка: четырехдольный ко-эффицент рыночной концентрации, индекс Херфиндала-Хиршмана, коэффициент относительной концентрации, коэффициент энтропии, коэффициент Розенблюта.

##### Тема 4. Исходные составляющие разработки стратегии: анализ внутренней среды.

###### **лекционное занятие (2 часа(ов)):**

Внутренняя среда организации: производство, технологическая база, маркетинг, организационная структура, кадры, финансы. SNW- анализ. Модель 7 S

###### **практическое занятие (2 часа(ов)):**

Стратегической оценивание активов организации. Корневые компетенции фирмы. Создание ключевых компетенций и их использование. VRIO анализ. Стратегический анализ цепочки ценностей М.Портера. Теория ограничений: ключ к совершенствованию бизнес-процессов. Бенчмаркинг: понятие и виды.

## **Тема 5. Конкурентные стратегии**

### **лекционное занятие (4 часа(ов)):**

Понятие конкурентного преимущества. Жизненный цикл КП. Стратегии низких издержек: достоинства и недостатки. Стратегии дифференциации: достоинства и недостатки. Стратегии фокусирования: достоинства и недостатки. Использование наступательных стратегий для сохранения конкурентного преимущества. Использование оборонительных стратегий для защиты конкурентного преимущества.

### **практическое занятие (4 часа(ов)):**

Роль компании на рынке и конкурентная стратегия. Стратегии для компаний лидеров, пре-тендентов на лидерства, последователей и обитателей ниш. Анализ конкурентоспособности продукта 1111-5555.

## **Тема 6. Стратегии роста**

### **лекционное занятие (2 часа(ов)):**

Модель "продукт-рынок" И.Ансоффа. Стратегии роста крупных, средних и малых фирм. Стратегии роста: масштабирования, тиражирования и гранулирования

### **практическое занятие (2 часа(ов)):**

Эталонные стратегии развития бизнеса: концентрированного роста (усиление позиций, развитие продукта и рынка, стратегия риска), интегрированного роста (обратная и вперед идущая интеграция), диверсифицированного роста (центрированная, горизонтальная и конгло-мератная диверсификация), сокращения (ликвидации, сокращения, сбора урожая, сокращения расходов).

## **Тема 7. Корпоративные стратегии диверсификации**

### **лекционное занятие (4 часа(ов)):**

Общие принципы построения портфеля бизнесов корпорации. Дополнительное условие для включения бизнеса в портфель корпорации - синергия.

### **практическое занятие (4 часа(ов)):**

Стратегии вхождения в новую отрасль. Стратегии диверсификации в родственные отрасли. Стратегии диверсификации в не родственные отрасли. Эффективность корпоративных стратегий

## **Тема 8. Методы портфельного анализа**

### **лекционное занятие (4 часа(ов)):**

Матрицы портфельного анализа: матрица BCG, матрица Мак-Кинси (GE), матрица Hofer / Schendel, матрица Shell / DPM, матрица ADL(стадии жизненного цикла отрасли, относительное положение на рынке), матрица Томпсона ? Стрикленда, матрица дифференциация - относительная эффективность затрат. Недостатки матриц портфельного анализа

### **практическое занятие (4 часа(ов)):**

Методика PIMS (Profit Impact of Marketing Strategy). Модель Абеля

## **Тема 9. Стратегии для конкуренции на международных рынках**

### **лекционное занятие (2 часа(ов)):**

Четыре основных стратегии фирмы в международном окружении. Глобальная стратегия и конкурентное преимущество.

### **практическое занятие (2 часа(ов)):**

Стратегические альянсы как способ корпоративного развития. Стратегический аутсорсинг.

## **Тема 10. Инновационные стратегии. Стратегия "голубого океана"**

### **практическое занятие (2 часа(ов)):**

Понятие и виды инновационных стратегий. Понятия инновация ценностей. Сравнение стратегии алого и голубого океана. Шест принципов стратегии голубого океана.

Аналитические инструменты и модели: стратегическая канва, модель 4 действий: упразднить, снизить, создать, повысить.



### 4.3 Структура и содержание самостоятельной работы дисциплины (модуля)

N	Раздел Дисциплины	Семестр	Неделя семестра	Виды самостоятельной работы студентов	Трудоемкость (в часах)	Формы контроля самостоятельной работы
1.	Тема 1. Стратегия: инструмент обеспечения по-беда на рынке	7	1-2	подготовка домашнего задания	4	домашнее задание
2.	Тема 2. Определение миссии и целей стратегического развития.	7	3	подготовка к тестированию	4	тестирование
3.	Тема 3. Исходные составляющие разработки стратегии: анализ внешней среды.	7	4-5	подготовка к эссе	8	эссе
4.	Тема 4. Исходные составляющие разработки стратегии: анализ внутренней среды.	7	6	подготовка к эссе	4	эссе
5.	Тема 5. Конкурентные стратегии	7	7-8	подготовка к тестированию	8	тестирование
6.	Тема 6. Стратегии роста	7	9	подготовка к контрольной точке	4	контрольная точка
7.	Тема 7. Корпоративные стратегии диверсификации	7	10-11	подготовка к письменной работе	8	письменная работа
8.	Тема 8. Методы портфельного анализа	7	12-13	подготовка к коллоквиуму	8	коллоквиум
9.	Тема 9. Стратегии для конкуренции на международных рынках	7	14		4	научный доклад
10.	Тема 10. Инновационные стратегии. Стратегия "голубого океана"	7	15	подготовка к тестированию	2	тестирование
	Итого				54	

### 5. Образовательные технологии, включая интерактивные формы обучения

В процессе реализации учебной программы по дисциплине "Стратегический менеджмент" используются такие образовательные технологии, как: лекции, семинары, метод кейс-стади (анализ практических ситуаций, кейс от англ. case-случай), обсуждение материалов по темам семинаров, выступления студентов с рефератами с последующим обсуждением.



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

### **Тема 1. Стратегия: инструмент обеспечения победы на рынке**

домашнее задание , примерные вопросы:

1. Чтение литературы по теме, подготовка устных выступлений. 2. Тест на самооценку управленческих способностей. 3. Кейс "Дмитровский трикотаж"

### **Тема 2. Определение миссии и целей стратегического развития.**

тестирование , примерные вопросы:

1. Кто считается предшественником стратегического управления и первым стратегом? а) военные стратеги и мыслители б) философы древности и военные стратеги в) немецкие военные стратеги г) китайские философы 2. В чем состоит базовая концепция модели ADL? а) Целеполагание должно быть отделено от стратегического планирования; б) Бизнес-портфель корпорации должен быть сбалансированным; в) Нужно сравнивать бизнес-области, относящиеся к разным отраслям; г) Стратегические решения зависят от того, что находится в центре внимания менеджера; д) Стратегия должна быть сформулирована с учетом рассмотрения альтернативных вариантов. 3. Какая стратегия в модели Hofer/Schendel ориентируется на поддержание конкурентоспособности на быстро растущих рынках? а) Стратегия роста; б) Стратегия прибыли; в) Стратегия увеличения доли на рынке; г) Стратегия раскрутки; д) Стратегия сокращения активов. 4. При постановке какой цели ценообразования устанавливается низкая цена на товар? а) максимизация текущей прибыли; б) завоевание лидерства по показателям доли рынка; в) завоевание лидерства по показателям качества товара; г) все перечисленное. 5. Для старого товара - "книги", создан новый рынок - "книги почтой". Какую стратегию использует фирма? а) стратегию глубокого проникновения на рынок; б) стратегию диверсификации; в) стратегию развития рынка. 6. У фирмы ощущается острая нехватка средств для сохранения своего положения в рамках рыночной ниши. Какую стратегию вы посоветуете выбрать фирме и почему: а) стратегию сохранения; б) стратегию выхода за рамки ниши; в) стратегию поиска захватчика; г) что-то другое (предложите свою стратегию). 7. Для фирмы со средней позицией бизнеса и низкой привлекательностью отрасли, какую стратегию вы предложите: а) инвестирование и рост б) сбор урожая и уход с рынка в) диверсификацию в другие отрасли г) стратегию избирательности. 8. Конкурентоспособность товара - это: а) самый высокий в мире уровень качества б) способность товара конкурировать на мировом рынке в) способность товара конкурировать с аналогичными видами продукции на мировом рынке г) способность товара конкурировать с аналогами на конкретном рынке в определенный период времени д) самая низкая себестоимость 9. К какому виду стратегии относятся задачи гибкого приспособления деятельности фирмы к рыночным условиям с учетом позиции товара на рынке? а) продуктово-рыночная стратегия б) стратегия управления набором отраслей в) стратегия маркетинга г) стратегия развития 10. Какой стратегией распределения товаров пользуются фирмы, производящие товары массового спроса? а) выборочное распределение; б) экстенсивное распределение; в) исключительное (эксклюзивное) распределение; г) все перечисленные стратегии распределения. 11. В группу стратегий интегрированного роста входят следующие типы стратегий: а) развития рынка; б) обратной вертикальной интеграции; в) горизонтальной интеграции; г) вперед идущей вертикальной интеграции. 12. При анализе портфеля продукции методом, разработанным Бостонской консультационной группой с использованием матрицы "Рост - доля рынка", продукты, дающие достаточно денег, чтобы поддерживать свое существование находятся в квадранте матрицы с названием: 1) вопросительный знак; 2) дойная корова; 3) звезда; 4) собака. 13. Какой инструмент стратегического и оперативного управления позволяет "связать" стратегические цели компании с бизнес-процессами и повседневными действиями сотрудников на каждом уровне управления? 1) проекция; 2) прогнозирование; 3) сбалансированная система показателей; 4) ассортиментный перечень; 5) показатель конкурентоспособности продукта.

### **Тема 3. Исходные составляющие разработки стратегии: анализ внешней среды.**

эссе , примерные темы:

Исходные составляющие разработки стратегии: анализ внешней среды. Вопросы для обсуждения: 1. Какие компоненты составляют внутреннюю среду организации, ближайшее окружение, макросреду? 2. Каково влияние каждой компоненты на организацию? 3. В чем сила и слабость компании, какие у нее есть возможности и что ей угрожает? Приведите примеры. 4. Задание: провести SWOT анализ гипотетической организации, предложить стратегии для каждого из полей СИБ, СИУ, СЛВ, СЛУ. 5. Каковы основные показатели, характеризующие отрасль? 6. Какие конкурентные силы действуют в отрасли и каково их влияние? 7. Какие факторы являются ключевыми факторами успеха в конкурентной борьбе? 8. PEST анализ и развитие идей PEST анализа. DRETS анализ. Проведите PEST анализ и представьте результаты на семинаре 9. Концепция стейкхолдеров. Охарактеризуйте различные подходы. Почему так важно современной организации уделять внимание стейкхолдерам? 10. Проведите оценку интенсивности конкуренции и степени монополизации рынка по следующим показателям: четырехдольный коэффициент рыночной концентрации, индекс Херфиндала-Хиршмана, коэффициент относительной концентрации, коэффициент энтропии, коэффициент Розенблюта. Чтение литературы по теме, подготовка устных выступлений. Провести сравнительный анализ миссий российских компаний: ритейл, сотовые операторы

#### **Тема 4. Исходные составляющие разработки стратегии: анализ внутренней среды.**

эссе , примерные темы:

1. Чтение литературы по теме, подготовка устных выступлений. 2. Кейс "Компания Мерк и ее окружение". 3. Кейс "Zara: инновации в мире моды". 4. Подготовить SWOT-анализ и PEST-анализ одной из российских компаний (можно на примере компании, в которой проходили летнюю практику). 5. Провести оценку интенсивности конкуренции и степени монополизации рынка

#### **Тема 5. Конкурентные стратегии**

тестирование , примерные вопросы:

1. Кейс "Охота на голодных в Москве". 2. Подготовить SNW-анализ одной из российских компаний (можно на примере компании, в которой проходили летнюю практику). 3. Чтение литературы по теме, подготовка устных выступлений. Прочитать Э.Голдат и Дж. Кокс Цель: процесс непрерывного совершенствования

#### **Тема 6. Стратегии роста**

контрольная точка , примерные вопросы:

1. Чтение литературы по теме, подготовка устных выступлений. Подготовка к контрольной точке ♦2. 2. Провести сравнительный анализ источников роста фирм (примеры выбрать самостоятельно). 3. Кейс "Стратегии роста компаний Google и Яндекс"

#### **Тема 7. Корпоративные стратегии диверсификации**

письменная работа , примерные вопросы:

1. Кейс "Телевизор с колесами и коробкой передач" (о компании RSM, Корея). 2. Чтение литературы по теме, подготовка устных выступлений.

#### **Тема 8. Методы портфельного анализа**

коллоквиум , примерные вопросы:

1. Решение задачи на матрицу BCG. 2. Чтение литературы по теме, подготовка устных выступлений

#### **Тема 9. Стратегии для конкуренции на международных рынках**

научный доклад , примерные вопросы:

1. Чтение литературы по теме, подготовка устных выступлений. 2. Подготовка рефератов по теме Стратегии для конкуренции на международных рынках. Вопросы и темы для обсуждения: 1. Перечислите и охарактеризуйте виды стратегий внешнеэкономической деятельности фирмы. 2. Каким образом культурная среда может препятствовать развитию внешнеэкономической деятельности фирмы. 3. Охарактеризуйте маркетинговые стратегии выхода на зарубежный рынок: экспорт, совместная предпринимательская деятельность, прямое инвестирование. 4. В чем различия между многонациональной и глобальной стратегиями? 5. Стратегические альянсы как способ корпоративного развития. Стратегический аутсорсинг.

#### **Тема 10. Инновационные стратегии. Стратегия "голубого океана"**

тестирование , примерные вопросы:

1. Чтение литературы по теме, подготовка устных выступлений. 2. Кейс Cirque du Soleil цирк солнца. 3. Составление стратегической канвы на примерах Cassela Wines и проч.

### **Тема . Итоговая форма контроля**

Примерные вопросы к зачету:

1. История формирования стратегического управления. Характеристика, предпосылки и эволюция стратегического менеджмента. Древние памятники стратегической мысли: трактат "Военное искусство" Сунь-Цзы, "О войне" К.Клаузевиц, 36 стратегем.
2. МВИ-МВО- МВЛ: сравнительный анализ. "5Р" стратегии.
3. Различные подходы к формированию стратегии: 10 школ.
4. Задачи и роль определения миссии организации. Примеры формулировок миссий компаний. Подходы к определению миссии в российских компаниях. Взаимозависимость миссии и целей организации.
5. Базовые цели организации. Классификация целей организации, фирмы по уровням организационной иерархии. Постановка целей: принцип SMART.
6. Сравнение стратегических и оперативных целей. Построение дерева целей. Процесс установления целей организации
7. Структура внешней среды организации. Понятие макроокружения. Основные мировые и российские тренды.
8. PEST анализ и развитие идей PEST анализа. DRETS анализ.
9. Непосредственное окружение. Концепция стейкхолдеров. Методы анализа конкурентной среды: анализ конкурентов, анализ рынка, анализ продукта S
10. WOT-анализ. Матрица возможностей и матрица угроз. Матрица профиля среды.
11. Структурный анализ отрасли по 5-ти силам Портера.
12. Оценка интенсивности конкуренции и степени монополизации рынка: четырехдольный коэффициент рыночной концентрации, индекс Херфиндала-Хиршмана, коэффициент относительной концентрации, коэффициент энтропии, коэффициент Розенблюта.
13. Внутренняя среда организации: производство, технологическая база, маркетинг, организационная структура, кадры, финансы.
14. SNW- анализ. Модель 7 S.
15. Стратегической оценивание активов организации. Корневые компетенции фирмы. Создание ключевых компетенций и их использование. VRIO анализ.
16. Стратегический анализ цепочки ценностей М.Портера. Теория ограничений: ключ к совершенствованию бизнес-процессов.
17. Бенчмаркинг: понятие и виды.
18. Понятие конкурентного преимущества. Жизненный цикл КП.
19. Стратегии низких издержек: когда данная стратегия целесообразна, как ее реализовать, риски стратегии.
20. Стратегии дифференциации: когда данная стратегия целесообразна, как ее реализовать, риски стратегии.
21. Стратегии фокусирования: когда данная стратегия целесообразна, как ее реализовать, риски стратегии.
22. Использование наступательных стратегий для сохранения конкурентного преимущества. Использование оборонительных стратегий для защиты конкурентного преимущества.
23. Роль компании на рынке и конкурентная стратегия. Стратегии для компаний лидеров, претендентов на лидерства, последователей и обитателей ниш.
24. Анализ конкурентоспособности продукта 1111-5555.
25. Модель "продукт-рынок" И.Ансоффа. Стратегии роста крупных, средних и малых фирм.

26. Эталонные стратегии развития бизнеса: концентрированного роста (усиление позиций, развитие продукта и рынка, стратегия риска), интегрированного роста (обратная и вперед идущая интеграция), диверсифицированного роста (центрированная, горизонтальная и конгломератная диверсификация), сокращения (ликвидации, сокращения, "сбора урожая", сокращения расходов).
27. Стратегии роста: масштабирования, тиражирования и гранулирования.
28. Общие принципы построения портфеля бизнесов
29. корпорации. Дополнительное условие для включения бизнеса в портфель корпорации - синергия.
30. Стратегии вхождения в новую отрасль. Стратегии диверсификации в родственные отрасли Стратегии диверсификации в не родственные отрасли. Эффективность корпоративных стратегий
31. Матрицы портфельного анализа:
32. матрица BCG, матрица Мак-Кинси (GE), матрица Hofer / Schendel, матрица Shell / DPM, матрица ADL(стадии жизненного цикла отрасли, относительное положение на рынке), матрица Томпсона - Стрикленда, матрица дифференциация - относительная эффективность затрат. Недостатки матриц портфельного анализа.
33. Методика PIMS (Profit Impact of Marketing Strategy). Модель Абея
34. Четыре основных стратегии фирмы в международном окружении. Глобальная стратегия и конкурентное преимущество. Стратегические альянсы как способ корпоративного развития. Стратегический аутсорсинг.
35. Понятие и виды инновационных стратегий. Понятия инновация ценностей. Сравнение стратегии алого и голубого океана. Шест принципов стратегии голубого океана. Аналитические инструменты и модели: стратегическая канва, модель 4 действий: упразднить, снизить, создать, повысить.
36. Понятие реализации стратегии. Корпоративные стратегические программы: принципы разработки корпоративных программ, генерирование сценариев развития, прогнозирование реакции стейкхолдеров.
37. Стратегические программы на уровне бизнеса: конкурентные тактики, функциональные программы. Стратегическое бюджетирование. Эффективность реализации стратегии. GAP анализ. Метод LOTS.
38. Разработка систем материального поощрения, поддерживающих стратегию.
39. BSC: инструмент реализации стратегии. Hoshin планирование. Призма эффективности.
40. Рост бизнеса и кризисы менеджмента по Л. Грейнеру. Структуры организации как фактор стратегического управления. Создание корпоративной культуры, поддерживающей стратегию компании.
41. Осуществление стратегического лидерства.

### 7.1. Основная литература:

Основы эффективного менеджмента: Учебное пособие / А.Н. Хижняк, И.Е. Светлов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 320 с. // <http://znanium.com/bookread2.php?book=447418>

Маркова В.Д. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений: Справочное пособие / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 320 с. <http://znanium.com/bookread.php?book=237339>

Зайцев Л.Г. Стратегический менеджмент: Учебник / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Магистр, 2013. - 528 с. <http://znanium.com/bookread.php?book=373808>

Баринов В.А. Стратегический менеджмент: Учебник / В.А. Баринов, В.Л. Харченко. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 237 с. <http://znanium.com/bookread.php?book=414317>

Харченко В.Л. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : учебник / В. Л. Харченко. - М.: Московская финансово-промышленная академия, 2012. - (Академия бизнеса). - ISBN 978-5-4257-0014-8. <http://znanium.com/bookread.php?book=451325>

Басовский Л.Е. Современный стратегический анализ: Учебник / Л.Е. Басовский. - М.: НИЦ Инфра-М, 2013. - 256 с. <http://znanium.com/bookread.php?book=350933>

Ларионов И.К. Стратегическое управление [Электронный ресурс] : Учебник для магистров / Под ред. докт. экон. наук, проф. И. К. Ларионова. - М.: Дашков и К, 2014. - 235 с. <http://znanium.com/bookread.php?book=450821>

## **7.2. Дополнительная литература:**

Казакова Н.А. Стратегический менеджмент: Учебник / Н.А. Казакова, А.В. Александрова, С.А. Курашова, Н.Н. Кондрашева; Под ред. проф. Н.А. Казаковой. - М.: НИЦ Инфра-М, 2013. - 320 с. <http://znanium.com/bookread.php?book=261613>

Гуськов Ю.В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Ю.В. Гуськов. - М.: Альфа-М: ИНФРА-М, 2011. - 192 с. <http://znanium.com/bookread.php?book=230506>

Купцов М.М. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / М.М. Купцов. - 3-е изд. - М.: ИЦ РИОР: ИНФРА-М, 2011. - 184 с. <http://znanium.com/bookread.php?book=209194>

Журнал "Вестник экономики, права и социологии" // [http://elibrary.ru/title\\_about.asp?id=26558](http://elibrary.ru/title_about.asp?id=26558)

Журнал "Вестник экономической интеграции" // [http://elibrary.ru/title\\_about.asp?id=26113](http://elibrary.ru/title_about.asp?id=26113)

Журнал "Вопросы управления" // [http://elibrary.ru/title\\_about.asp?id=37595](http://elibrary.ru/title_about.asp?id=37595)

Журнал "Вопросы экономики" // [http://elibrary.ru/title\\_about.asp?id=7715](http://elibrary.ru/title_about.asp?id=7715)

Журнал "Вопросы экономики и права" // [http://elibrary.ru/title\\_about.asp?id=28563](http://elibrary.ru/title_about.asp?id=28563)

"Журнал новой экономической ассоциации" // [http://elibrary.ru/title\\_about.asp?id=29021](http://elibrary.ru/title_about.asp?id=29021)

"Журнал экономической теории" // [http://elibrary.ru/title\\_about.asp?id=25295](http://elibrary.ru/title_about.asp?id=25295)

## **7.3. Интернет-ресурсы:**

Административно-управленческий персонал - [www.aup.ru](http://www.aup.ru)

Г.Я. Гольдштейн Стратегический менеджмент - <http://www.aup.ru/books/m24/>

Журнал "Секрет фирмы" - [www.sf.kommersant.ru](http://www.sf.kommersant.ru)

Стратегический менеджмент - <http://zilant.kpfu.ru/course/view.php?id=17316>

8. Стратегическое управление (модульная программа для менеджеров) - <http://works.tarefer.ru/55/100473/index.html>

## **8. Материально-техническое обеспечение дисциплины(модуля)**

Освоение дисциплины "Стратегический менеджмент" предполагает использование следующего материально-технического обеспечения:



Мультимедийная аудитория, вместимостью более 60 человек. Мультимедийная аудитория состоит из интегрированных инженерных систем с единой системой управления, оснащенная современными средствами воспроизведения и визуализации любой видео и аудио информации, получения и передачи электронных документов. Типовая комплектация мультимедийной аудитории состоит из: мультимедийного проектора, автоматизированного проекционного экрана, акустической системы, а также интерактивной трибуны преподавателя, включающей тач-скрин монитор с диагональю не менее 22 дюймов, персональный компьютер (с техническими характеристиками не ниже Intel Core i3-2100, DDR3 4096Mb, 500Gb), конференц-микрофон, беспроводной микрофон, блок управления оборудованием, интерфейсы подключения: USB, audio, HDMI. Интерактивная трибуна преподавателя является ключевым элементом управления, объединяющим все устройства в единую систему, и служит полноценным рабочим местом преподавателя. Преподаватель имеет возможность легко управлять всей системой, не отходя от трибуны, что позволяет проводить лекции, практические занятия, презентации, вебинары, конференции и другие виды аудиторной нагрузки обучающихся в удобной и доступной для них форме с применением современных интерактивных средств обучения, в том числе с использованием в процессе обучения всех корпоративных ресурсов. Мультимедийная аудитория также оснащена широкополосным доступом в сеть интернет. Компьютерное оборудование имеет соответствующее лицензионное программное обеспечение.

Компьютерный класс, представляющий собой рабочее место преподавателя и не менее 15 рабочих мест студентов, включающих компьютерный стол, стул, персональный компьютер, лицензионное программное обеспечение. Каждый компьютер имеет широкополосный доступ в сеть Интернет. Все компьютеры подключены к корпоративной компьютерной сети КФУ и находятся в едином домене.

Учебно-методическая литература для данной дисциплины имеется в наличии в электронно-библиотечной системе "КнигаФонд", доступ к которой предоставлен студентам. Электронно-библиотечная система "КнигаФонд" реализует легальное хранение, распространение и защиту цифрового контента учебно-методической литературы для вузов с условием обязательного соблюдения авторских и смежных прав. КнигаФонд обеспечивает широкий законный доступ к необходимым для образовательного процесса изданиям с использованием инновационных технологий и соответствует всем требованиям новых ФГОС ВПО.

Учебно-методическая литература для данной дисциплины имеется в наличии в электронно-библиотечной системе "ZNANIUM.COM", доступ к которой предоставлен студентам. ЭБС "ZNANIUM.COM" содержит произведения крупнейших российских учёных, руководителей государственных органов, преподавателей ведущих вузов страны, высококвалифицированных специалистов в различных сферах бизнеса. Фонд библиотеки сформирован с учетом всех изменений образовательных стандартов и включает учебники, учебные пособия, УМК, монографии, авторефераты, диссертации, энциклопедии, словари и справочники, законодательно-нормативные документы, специальные периодические издания и издания, выпускаемые издательствами вузов. В настоящее время ЭБС ZNANIUM.COM соответствует всем требованиям федеральных государственных образовательных стандартов высшего профессионального образования (ФГОС ВПО) нового поколения.

- проектор с экраном,
- принтер и копировальный аппарат для распечатки текстов.

Программа составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВПО и учебным планом по направлению 38.03.02 "Менеджмент" и профилю подготовки Бизнес-аналитика в управленческой деятельности .

Автор(ы):

Сафина Д.М. \_\_\_\_\_

"\_\_" \_\_\_\_\_ 201\_\_ г.

Рецензент(ы):

Киршин И.А. \_\_\_\_\_

"\_\_" \_\_\_\_\_ 201\_\_ г.