

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



**УТВЕРЖДАЮ**

Проректор  
по образовательной деятельности КФУ  
Проф. Минзарипов Р.Г.

"\_\_" \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

**Программа дисциплины**  
Стратегический менеджмент Б3.Б.5

Направление подготовки: 080200.62 - Менеджмент

Профиль подготовки: Финансовый менеджмент

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 (отделение менеджмента):

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

Регистрационный No

Казань  
2014

## 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 Отделение менеджмента , dinara.safina.1977@mail.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 " Б3.Б.5 Профессиональный" основной образовательной программы 080200.62 Менеджмент и относится к базовой (общепрофессиональной) части. Осваивается на 3 курсе, 6 семестр.

Данная дисциплина относится к циклу Б.3.: профессиональный цикл, базовая (общепрофессиональная) часть.

Курс "Стратегический менеджмент" является обязательной дисциплиной по специальности "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
? ОК-10 (общекультурные компетенции)	стремление к личному и профессиональному саморазвитию
? ОК-5 (общекультурные компетенции)	владение культурой мышления, способность к восприятию и анализу информации, постановке цели и выбору путей ее достижения
? ОК-6 (общекультурные компетенции)	умение логически верно, аргументировано и ясно строить устную и письменную речь
? ОК-7 (общекультурные компетенции)	готовность к кооперации с коллегами, работе в коллективе
? ОК-8 (общекультурные компетенции)	способность находить организационно-управленческие решения и готовность нести за них ответственность
? ОК-11 (общекультурные компетенции)	умение критически оценивать личные достоинства и недостатки

Шифр компетенции	Расшифровка приобретаемой компетенции
? ОК-20 (общекультурные компетенции)	способность учитывать последствия управленческих решений и действий с позиции социальной ответственности
? ПК-1 (профессиональные компетенции)	знание основных этапов эволюции управленческой мысли
? ПК-10 (профессиональные компетенции)	способность участвовать в разработке маркетинговой стратегии организаций, планировать и осуществлять мероприятия, направленные на ее реализацию
? ПК-15 (профессиональные компетенции)	готовность участвовать в разработке стратегии организации, используя инструментарий стратегического менеджмента
? ПК-16 (профессиональные компетенции)	способность учитывать аспекты корпоративной социальной ответственности при разработке и реализации стратегии организации
? ПК-24 (профессиональные компетенции)	способность решать управленческие задачи, связанные с операциями на мировых ранках в условиях глобализации
? ПК-30 (профессиональные компетенции)	знание экономических основ поведения организаций, представление о различных структурах рынков и способность проводить анализ конкурентной среды отрасли
? ПК-48 (профессиональные компетенции)	уметь находить и оценивать новые рыночные возможности и формулировать бизнес-идею
? ПК-9 (профессиональные компетенции)	способность анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений

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:

#### 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.

#### 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.

#### Владеть:

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

## 4. Структура и содержание дисциплины/ модуля

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетных(ые) единиц(ы) 144 часа(ов).

Форма промежуточного контроля дисциплины экзамен в 6 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	6	1-2	2	2	0	домашнее задание
2.	Тема 2. Определение миссии и целей стратегического развития.	6	3	2	2	0	тестирование
3.	Тема 3. Исходные составляющие разработки стратегии: анализ внешней среды.	6	4-5	4	4	0	эссе
4.	Тема 4. Исходные составляющие разработки стратегии: анализ внутренней среды.	6	6	2	2	0	эссе
5.	Тема 5. Конкурентные стратегии	6	7-8	4	4	0	тестирование
6.	Тема 6. Стратегии роста	6	9	2	2	0	контрольная точка
7.	Тема 7. Корпоративные стратегии диверсификации	6	10-11	4	4	0	письменная работа
8.	Тема 8. Методы портфельного анализа	6	12-13	4	4	0	коллоквиум
9.	Тема 9. Стратегии для конкуренции на международных рынках	6	14	2	2	0	научный доклад
10.	Тема 10. Инновационные стратегии. Стратегия ?голубого океана?	6	15	0	2	0	тестирование
.	Тема . Итоговая форма контроля	6		0	0	0	экзамен

N	Раздел Дисциплины/ Модуля	Семестр	Неделя семестра	Виды и часы аудиторной работы, их трудоемкость (в часах)			Текущие формы контроля
				Лекции	Практические занятия	Лабораторные работы	
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, коэффицент относи-тельной концентрации, коэффицент энтропии, коэффицент 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 по?зиций, развитие продукта и рынка, стратегия риска), интегриро?ванного роста (обратная и вперед идущая интеграция), диверси?фицированного роста (центрированная, горизонтальная и конгло-мератная диверсификация), сокращения (ликвидации, со?кращения, ?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 ? си-нергия.

**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.Россия в ВТО: стратегические возможности и угрозы.

**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)**



№	Раздел Дисциплины	Семестр	Неделя семестра	Виды самостоятельной работы студентов	Трудоемкость (в часах)	Формы контроля самостоятельной работы
1.	Тема 1. Стратегия: инструмент обеспечения по-беды на рынке	6	1-2	подготовка домашнего задания	4	домашнее задание
2.	Тема 2. Определение миссии и целей стратегического развития.	6	3	подготовка к тестированию	4	тестирование
3.	Тема 3. Исходные составляющие разработки стратегии: анализ внешней среды.	6	4-5	подготовка к эссе	8	эссе
4.	Тема 4. Исходные составляющие разработки стратегии: анализ внутренней среды.	6	6	подготовка к эссе	4	эссе
5.	Тема 5. Конкурентные стратегии	6	7-8	подготовка к тестированию	8	тестирование
6.	Тема 6. Стратегии роста	6	9	подготовка к контрольной точке	4	контрольная точка
7.	Тема 7. Корпоративные стратегии диверсификации	6	10-11	подготовка к письменной работе	8	письменная работа
8.	Тема 8. Методы портфельного анализа	6	12-13	подготовка к коллоквиуму	8	коллоквиум
9.	Тема 9. Стратегии для конкуренции на международных рынках	6	14		4	научный доклад
10.	Тема 10. Инновационные стратегии. Стратегия ?голубого океана?	6	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:

1. Ли Якокка ?Карьера менеджера? (1984 г.): практический анализ стратегий 2. Чтение литературы по теме, подготовка устных выступлений. 3. 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:

. Чтение литературы по теме, подготовка устных выступлений. Подготовка к контрольной точке  
◆2. 5.4 2. Провести сравнительный анализ источников роста фирм (примеры выбрать самостоятельно). 3. Кейс ?Стратегии роста компаний Google и Ян-декс?

### **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

### **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 экзамену:

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. MBI-MBO- MBL: сравнительный анализ. "5P" 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. Стратегическое 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 Абеля
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:

1. 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>
2. 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>
3. 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>
4. 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>
5. Басовский Л. Е. Современный стратегический анализ: Учебник / Л.Е. Басовский. - М.: НИЦ Инфра-М, 2013. - 256 с. <http://znanium.com/bookread.php?book=350933>
6. 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:

1. 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>
2. 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>
3. 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>

### 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 080200.62 "Менеджмент" и профилю подготовки Финансовый менеджмент .

Автор(ы):

Сафина Д.М. \_\_\_\_\_

"\_\_" \_\_\_\_\_ 201\_\_ г.

Рецензент(ы):

Киршин И.А. \_\_\_\_\_

"\_\_" \_\_\_\_\_ 201\_\_ г.