

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Костромской государственный университет»

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ
СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

Направление подготовки «38.03.02 Менеджмент»
Направленность «Менеджмент»
Квалификация выпускника: бакалавр

Кострома
2020

Рабочая программа дисциплины «Стратегический менеджмент» разработана в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент (уровень бакалавриата), утвержденным приказом Минобрнауки России от 12.01.2016 г. №7 (ред. от 13.07.2017 г.)

Разработал: Ирина Ворина Ворина Ирина Васильевна, старший преподаватель кафедры менеджмента и маркетинга

Рецензент М. К. Туляева Туляева М. К., зав. кафедрой, к.э.н., доцент кафедры менеджмента и маркетинга

УТВЕРЖДЕНО:

На заседании кафедры Менеджмента и маркетинга

Протокол заседания кафедры № 9 от 08.05 2020 г.

Заведующий кафедрой М. К. Туляева Туляева М.К., к.э.н. доцент

1. Цели и задачи освоения дисциплины

Программа составлена для дисциплины «Стратегический менеджмент», предусмотренной учебным планом для студентов заочной формы обучения, в соответствии с федеральным образовательным стандартом высшего образования № 7 от 12.01.2016.

В курсе раскрывается содержание понятия «стратегический менеджмент», изучаются теоретические и методические основы стратегического планирования. Студенты приобретают навыки комплексного анализа и оценки конкурентной позиции компании, получают навыки разработки стратегии и тактики конкурентного поведения компаний на различных рынках.

Особое внимание, при изучении курса, уделяется формированию умений принимать эффективные стратегические решения на корпоративном и функциональном уровнях.

В процессе обучения студентам необходимо продемонстрировать умение систематизировать и обобщать собранные статистические данные, навыки самостоятельной аналитической работы и проекта стратегического решения. Результаты анализа могут быть представлены в виде графиков, схем, таблиц, рисунков, матриц.

Цель курса – освоение методов и приемов разработки стратегических решений, форм и методов конкурентной борьбы компаний и умений использовать методики для стратегического проектирования.

Задачи дисциплины:

- 1) раскрыть различные виды, способы, методики проведения анализа рыночной среды;
- 2) формировать способности выбора и обоснование стратегии в практической деятельности для победы над конкурентами;
- 3) обучить студентов использовать методики специальных исследований и мероприятий для стратегического проектирования.

2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

Знать:

- основные понятия курса;
- теоретические основы разработки основных рыночных стратегий;
- основы стратегического проектирования;

Уметь:

- проводить анализ привлекательности рынка, определять его потенциал;
- определять оперативные и стратегические конкурентные преимущества предприятия;
- осуществлять выбор и обоснование стратегии развития;

Владеть:

- методиками изучения конкурентного окружения компании;
- навыками формирования товарной, ценовой и коммуникативной стратегии предприятия;
- методами стратегического планирования;

Освоить 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 (ОПК-3)

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

3. Место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина «Стратегический менеджмент» читается в рамках направления 38.03.02 «Менеджмент», профиля подготовки «Менеджмент» 4 курс, 8 семестр в профессиональном цикле, базовой части. Изучение курса строится на основе лекций и практических занятий. Формой итогового контроля является экзамен в 8 семестре.

Логическая и содержательно-методическая взаимосвязь курса с другими дисциплинами обеспечивается за счет предшествующего изучения курсов «Менеджмент организации» и «Разработка управленческих решений», «Бизнес-планирование» в базовой части. Это позволяет студентам опираться на уже имеющиеся необходимые знания в области стратегического менеджмента.

Изучение дисциплины является основой для освоения последующих дисциплин: «Управление рисками», «Антикризисное управление», «Инвестиционный менеджмент».

4. Объем дисциплины (модуля)

4.1. Объем дисциплины в зачетных единицах с указанием академических (астрономических) часов и виды учебной работы

Виды учебной работы,	Очная форма	Очно-заочная	Заочная
Общая трудоемкость в зачетных единицах		-	4
Общая трудоемкость в часах		-	144
Аудиторные занятия в часах, в том числе:		-	16
Лекции		-	8
Практические занятия		-	8
Контроль		-	9
Самостоятельная работа в часах		-	116,65
ИКР			2,35
Форма промежуточной аттестации		-	экзамен

4.2. Объем контактной работы на 1 обучающегося

Виды учебных занятий	Очная форма	Очно-заочная	Заочная
Лекции		-	8
Практические занятия		-	8
Лабораторные занятий		-	-
Консультации		-	-
Зачет/зачеты		-	-
Экзамен/экзамены		-	2,35
Курсовая работа		-	-
Курсовые проекты		-	-
Всего		-	18,35

5. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам), с указанием количества часов и видов занятий

5.1 Тематический план учебной дисциплины

№	Название раздела, темы	Всего з.е/час	Аудиторные занятия			Самостоятельная работа
			Лекц.	Практ.	Лаб	
1	Сущность и содержание стратегического менеджмента	10	2	-	-	8
2	Анализ внешней и внутренней среды предприятия	16	-	2	-	14
3	Миссия и стратегические цели компании. Целеполагание.	16	-	2	-	14
4	Разработка стратегий на корпоративном уровне. Стратегии роста.	16	2	-	-	14
5	Методологические основы анализа конкурентного окружения компании.	16	-	2	-	14
6	Разработка конкурентных стратегий предприятия	18,35	2	2	-	14,35
7	Стратегии компаний по доле рынка	12	-	-	-	12
8	Разработка функциональных стратегий	12,30	-	-	-	12,30
9	Этапы стратегического планирования.	16	2	-	-	14
10	Контроль	9	-	-	-	9
11	ИКР	2,35	-	-	-	2,35
	Итого:	144	8	8	-	130

5.2. Содержание:

Тема 1. Сущность и содержание стратегического менеджмента.

Понятие стратегического менеджмента. Оперативный и стратегический менеджмент. Функции стратегического менеджмента. Сущность стратегических решений. Особенности стратегического менеджмента, как комплекса стратегических решений. Уровни принятия стратегических решений. Процесс стратегического менеджмента.

Тема 2 . Анализ внешней и внутренней среды предприятия

Анализ и оценка сильных и слабых сторон предприятия. Оценка влияния возможностей и угроз внешней среды на деятельность предприятия. Методика построения матрицы SWOT- анализа. Обоснование выбора стратегии развития предприятия.

Тема 3. Миссия и стратегические цели компании. Целеполагание.

Формирование видения, миссии и целей деятельности предприятия Классификация целей. Требования к постановке целей. Иерархия целей. Ключевые пространства долгосрочных целей. Критерии качества целей. Методика построения дерева целей.

Тема 4. Разработка стратегий на корпоративном уровне. Стратегии роста.

Сущность стратегии. Классификация стратегий. Корпоративные стратегии. Базовые стратегии развития. Цели и условия их использования. Риски, присущие базовым стратегиям. Стратегии роста и их цели по отношению к базовому рынку, производственной цепочке и вне сферы обычной деятельности. Типология стратегий роста. Стратегия интенсивного роста. Матрица Ансоффа. Стратегия вертикальной интеграции. Стратегия горизонтальной интеграции. Стратегия диверсификации. Концентрическая стратегия. Конвергенция (сходимость). Конгломератная стратегия. Дивергенция.

Тема 5. Методологические основы анализа конкурентного окружения компании.

Сущность конкуренции. Понятия конкурентоспособности и конкурентного преимущества. Виды конкурентного преимущества. Ключевые факторы достижения конкурентного преимущества. Измерения и анализ конкурентоспособности. Измерение уровня интенсивности и агрессивности конкуренции. Анализ привлекательности рынка.

Этапы и методы анализа конкурентов. Конкурентная разведка. Методы количественной и качественной оценки конкурентной позиции субъектов. Портфельные методы анализа конкурентов. Типы конкурентов. Реакция конкурентов. Методы мониторинга конкурентной структуры отрасли.

Тема 6. Разработка конкурентных стратегий предприятия.

Понятие поля стратегий. Виолентная («силовая») стратегия. Пациентная (приспособительная или нишевая) стратегия. Коммутантная (соединяющая) стратегия. Эксплерентная (пионерская) стратегия. Преимущества и недостатки стратегий. Конкурентные стратегии. Причины их применения. Влияние конкуренции на выбор стратегии конкурентной борьбы. Стратегическая модель Портера. Виды конкурентных стратегий. Стратегия концентрированного, целевого маркетинга. Стратегия дифференцированного маркетинга по товарам. Стратегия массового, недифференцированного, стандартизованного маркетинга. Траектория стратегического развития предприятий.

Тема 7. Стратегии компаний по доле рынка

Атакующая, созидательная стратегия, или стратегия наступления. Оборонительная, или удерживающая (holding) стратегия. Стратегия отступления. Стратегия лидера рынка. Стратегия претендента на лидерство. Стратегия последователя. Стратегия компании занимающей нишу.

Тема 8. Разработка функциональных стратегий.

Товарные стратегии. Стратегические решения по ценообразованию. Ценовые стратегии с точки зрения издержек, спроса, конкуренции. Ценовые стратегии для новых товаров. Стратегические решения по каналам сбыта. Стратегии маркетинговых коммуникаций. Основные правила разработки стратегии маркетинговых коммуникаций.

Тема 9. Этапы стратегического планирования.

Содержание процесса планирования в стратегическом менеджменте. Этапы стратегического планирования. Определение области деятельности, приоритетов и ограничений. Формирование и выбор целей. Схема процесса принятия стратегического решения. Критерии выбора стратегии. Обоснование выбора стратегических альтернатив. Использование ожидаемых и желаемых показателей для анализа реализации стратегии и отклонения от нее. Риски и непредвиденные обстоятельства в реализации стратегии. Оценка экономической эффективности выбранного варианта стратегии.

6. Методические материалы для обучающихся по освоению дисциплины

6.1. Самостоятельная работа обучающихся по дисциплине (модулю)

№ п/п	Раздел (тема) дисциплины	Задание	Часы	Методические рекомендации по выполнению задания	Форма контроля
1.	Сущность и содержание стратегического менеджмента	1. Составление терминологического словаря. 2. Составить перечень интернет - источников, периодических изданий и литературы	8	1. Работу над понятийным аппаратом следует начать с выделения основных понятий темы, а также вспомогательных определений. Затем выписать в тетрадь толкование данных терминов из выбранного словаря. 2. Студент обращается в университетскую библиотеку, знакомится с различными формами работы с каталогами и составляет в электронном виде список литературы. Используя интернет-доступ через поисковые программы по ключевым словам делает подборку интернет-сайтов и анализ доступности и достоверности информации на нем.	1. Терминологический диктант. 2. Обзор источников по дисциплине
2.	Анализ внешней и внутренней среды предприятия	1. Проведите SWOT –анализ известной вам компании и разработайте и обоснуйте стратегическое решение. 2. Провести анализ отрасли по 5 силам Портера, определить основные ее показатели, динамику развития, КФУ. (на примере)	14	1. План проведения SWOT- анализа 1) Выбрать наиболее значимые факторы внешней среды, которые дают возможности для развития предприятия; 2) Выбрать наиболее значимые факторы внешней среды, которые представляют угрозы для развития предприятия; 3) Сформулировать сильные стороны предприятия; 4) Представить слабые стороны предприятия; 5) Проанализировать полученные данные, сопоставив возможности и сильные стороны, возможности и слабые стороны; угрозы и	1. Подготовка отчета о результатах проведенного исследования SWOT – анализа компании и проект стратегического решения 2. Письменный отчет

				<p>слабые стороны, угрозы и сильные стороны.</p> <p>б) Предложить возможные направления развития предприятия.</p> <p>2. Изучите методику проведения анализа отрасли по 5 сил Портера и выберите отрасль, проведите оценку маркетинговой среды предприятия (по вариантам). Представьте полученные результаты в виде отчета-презентации и разработайте рекомендации по устранению недостатков.</p>	
3	<p>Миссия и стратегические цели компании. Целеполагание.</p>	<p>1. Выполните анализ миссии одной из известных компаний в соответствии с требованиями.</p> <p>2. На основе результатов исследования по методу SWOT – анализа построить дерево целей от стратегической до тактических задач.</p>	14	<p>1. Обратитесь к лекционным материалам, ознакомьтесь с требованиями к миссии и выполните анализ миссии компании, внесите где это необходимо коррективы.</p> <p>2. Обратитесь к лекционным материалам и следуя методике построить дерево целей</p> <p><u>Этапы построения дерева целей</u></p> <p>1. Формулировка стратегической цели. Эта цель отвечает на вопросы: что я (мы, организация) хотим получить или получать в прошествии такого-то срока?</p> <p>2. Записываем условия, под-цели способствующие осуществления стратегической цели. Отвечая на вопросы: Какие задачи или цели нужно решить, что бы осуществить цель номер 1?</p> <p>3. Дробим дальше цели, делаем ту же процедуру, что и в случае в п.2, но только в отношении 2-го ряда целей. Наша задача выстроить последовательную иерархию до тех пор, пока все цели не сведутся к реализации конкретной мелкой задачи.</p>	<p>1. Устный отчет «Анализ миссии компании».</p> <p>2. Представление проекта целеполагания в виде дерева целей.</p> <p>3. Тестирование.</p>

4	Разработка стратегий на корпоративном уровне. Стратегии роста.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Решение кейса «Стратегия предприятия» 2. Подготовка к решению ситуативных задач 3. Подготовка к тестированию 	14	<p>1. Работа над кейсом предполагает знакомство с конкретной ситуацией из практики. Студент должен внимательно ознакомиться с материалами кейса и найти альтернативы для его решения, предложить собственный вариант решения, обосновать это решение. Процесс поиска и принятия решения можно представить в виде алгоритма, включающего основные фазы.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1). Знакомство с конкретным случаем. 2). Информация, полученная из предоставленных материалов. 3). Обсуждение возможных альтернативных решений. 4). Резолюция-принятие решения в группах. 5). Диспут. Отдельные группы защищают свое решение. 6). Сопоставление итогов. Сравнение решений, принятых в группах, с решением, принятым в действительности. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Проверка решения кейса. 2. Проверка решения ситуативных задач. 3. Тестирование
5	Методологические основы анализа конкурентного окружения компании.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Проведение исследования «Конкурентный анализ предприятий» 2. Используя методы портфельного анализа, оценить СБЕ и выбрать возможные стратегии развития. 3. Подготовиться к решению задач. 	14	<ol style="list-style-type: none"> 1. Конкурентный анализ предприятий. <ol style="list-style-type: none"> 1) Определить параметры оценки конкурентов. 2) Составить список ближайших конкурентов. 3) Оценить конкурентов по параметрам по 5-балльной системе. 4) Разработать рекомендации по совершенствованию деятельности предприятий. 2. Изучите теоретический материал в книге Шаповалова В.А.. Управление 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Результаты проведенного анализа в виде презентации конкурентной карты 2. Отчет по исследованию отрасли. 3. Решение задач.

				<p>маркетингом и маркетинговый анализ: учебное пособие /В.А Шаповалов.- Ростов н/Д: Феникс, 2008. – с.220-232. Гл 13.</p> <p>3. При решении задач сначала следует обратиться к материалам практических занятий по маркетингу и ознакомиться с алгоритмом решения задач на нахождение конкурентоспособности и формулами для расчета.</p>	
6	Разработка конкурентных стратегий предприятия	<p>1. Описание опыта по применению фирмами конкурентных стратегий</p> <p>2. Решение задач «Оценка конкурентоспособность товара»</p>	14,35	<p>1. Изучите историю развития предприятий, опишите применяемую ими стратегию, дайте оценку эффективности.</p> <p>2. При решении задач сначала следует обратиться к лекционным материалам и ознакомиться с методикой оценки конкурентоспособности предприятий.</p>	<p>1. Отчет по исследовательской работе</p> <p>2. Проверка решения задач.</p> <p>3. Тестирование</p>
7	Стратегии компаний по доле рынка	1. Реферат «Типы стратегий в зависимости от доли рынка»: лидер рынка, претендент на лидерство, последователь, обитатель ниши.	12	<p>Этапы работы над рефератом:</p> <p>1. Формулирование темы. Тема должна быть не только актуальной по своему значению, но оригинальной, интересной по содержанию.</p> <p>2. Подбор и изучение основных источников по теме (как правило, не менее 8-10).</p> <p>3. Составление библиографии.</p> <p>4. Обработка и систематизация информации.</p> <p>5. Разработка плана реферата.</p> <p>6. Написание реферата.</p>	<p>1. Проверка реферата</p> <p>2. Тестирование.</p>
8	Разработка функциональных стратегий	<p>1. П одготовиться к коллоквиуму по вопросам.</p> <p>2. Р ешение задач матричным</p>	12,30	1. Изучите лекционный материал и дополнительную литературу и ответьте на вопросы.	<p>1. Коллоквиум.</p> <p>2. Проверка решения задач.</p> <p>3. Тестирование.</p>

		способом. 3. П одготовиться к тестированию.			
9	Этапы стратегического планирования.	1. Выполнить командный проект «Разработка стратегического плана развития компании» 2. Решение ситуативных задач.	14	1. При подготовке к командному проекту студенту необходимо обратиться к дополнительной литературе и интернет-источникам, чтобы подготовить проект стратегического плана. 1. Задачи проекта. 2. Основные этапы проекта. 3. Хронология проекта. 2. При решении задач сначала следует обратиться к лекционным материалам, изучив методики оценки эффективности деятельности.	1. Защита проекта стратегического плана. 2. Проверка решения ситуативных задач. 3. Итоговое тестирование
10	ИКР		2,35		
11	Контроль		9		
12	Итого		116,65		

6.2. Тематика и задания для практических занятий.

На практических занятиях предусмотрено проведение дискуссий, деловых игр, тестового контроля знаний, решение кейсов и ситуационных задач.

Тема 1. Сущность и содержание стратегического менеджмента

Цель: Закрепление и систематизация основных понятий стратегического менеджмента.

Вопросы для обсуждения:

1. В чем состоит основное отличие тактического планирования от стратегического?
2. Что отличает стратегические решения от других типов решений? Приведите примеры стратегических решений из практики российских предприятий.
3. Можно ли привести примеры отраслей, где одни предприятия используют стратегию лидерства в издержках, другие – стратегию дифференциации, третьи – стратегию рыночной ниши? Что можно сказать о таком рынке?
4. Укажите основные критерии выбора стратегических решений.
5. Укажите основные факторы успешной реализации стратегии предприятия.
6. Поясните необходимость каждого фактора для реализации стратегии.
7. Какая информация необходима для правильной формулировки стратегии?

2). Обсудите ситуацию и предложите решение:

На предприятии по производству ткани возникла конфликтная ситуация: работники недовольны уровнем заработной платы и требуют ее повышения, которое увеличивает издержки производства и способствует повышению отпускной цены товара. Служба сбыта предприятия располагает информацией, что новая цена будет выше, чем у конкурентов. Проследите взаимосвязь между отдельными функциями предприятия. Продумайте управленческие решения.

Тема 2. Анализ внешней и внутренней среды предприятия

Цель: Закрепление и систематизация основных понятий внешней среды предприятия.

Вопросы для обсуждения:

1. Что такое SWOT-анализ и для чего он нужен?
2. Какие тенденции российского рынка можно рассматривать как возможности, а какие – как угрозы? Обоснуйте свой ответ.
3. Охарактеризуйте среду российского бизнеса с точки зрения экономических, политических, демографических, социальных и научно-технических факторов.
4. Как изменения макросреды могут влиять на компанию через заинтересованные группы в микросреде? Приведите примеры из российской практики.
5. Что дает отраслевой анализ? Обсудите основные направления анализа отрасли.
6. Приведите примеры отраслей, где барьерами входа в отрасль для новых производителей являются:
 - а) крупные капиталовложения;
 - б) Низкая себестоимость производства;
 - в) Патенты;
 - г) Высокая квалификация персонала.
2. Решение ситуативных задач.

Задание 1.

Перечислите участников непосредственного окружения предприятия. Кто из них может представлять угрозу? Постройте иерархию участников окружения предприятия по степени их влияния и важности для компании, если это:

- а) сельскохозяйственный кооператив;
- г) малое предприятие по пошиву одежды;
- д) текстильный комбинат.

Тема 3. Миссия и стратегические цели компании. Целеполагание.

Цель: Закрепление и систематизация основных понятий темы.

Вопросы для обсуждения:

1. Что такое миссия предприятия?
2. Приведите примеры миссий.
3. Заполните таблицу, определив миссию (предназначение) бизнеса в разных сферах деятельности:

Сфера деятельности	Производственный подход	Маркетинговый подход
Парикмахерская	Стрижка, укладка волос.	Мы делаем женщин красивыми.
Ресторан		
Гостиница		
Экономический журнал		

4. Обсуждение результатов исследовательской работы «Анализ миссии одной из известных компаний» в соответствии с требованиями.

5. Из нижеприведенных задач выберите стратегические и тактические задачи:

- активизация бизнеса;
- формирование принципов выхода на рынок с новым товаром;
- кооперация с иностранной фирмой для выхода на те рынки, где не удавалось до сих пор успешно работать;
- планирование и организация товародвижения;
- совершенствование организационной структуры управления фирмой;
- планирование и организация рекламы и стимулирование продаж в соответствии с жизненным циклом каждого товара;
- организация совместного с иностранной фирмой предприятия за рубежом.

6. Обсуждение проекта «Дерево целей компании».

Тема 4. Разработка стратегий на корпоративном уровне. Стратегии роста.

Цель: Закрепление и систематизация основных понятий темы «Корпоративные стратегии. Стратегии роста».

Вопросы для обсуждения:

1. В чем различие между стратегией проникновения на рынок и стратегией расширения рынка? В каких случаях компания склонна применять каждую из них в качестве источника роста? При ответе на вопросы используйте конкретные примеры

2. С какими рисками сталкиваются компании, придерживаясь следующих стратегий:

- а) интеграции «вперед»;
 - б) интеграции «назад»;
 - в) горизонтальной интеграции?
- Приведите примеры.

3. В чем отличие вертикальной интеграции от диверсификации?
4. Какие причины заставляют предприятия заниматься диверсификацией?
5. Когда оправдана диверсификация?
6. В чем положительные стороны диверсификации?
7. В чем опасности и трудности диверсификации?
8. Приведите примеры российских диверсифицированных предприятий.
9. Приведите примеры вертикальной и горизонтальной интеграции.
10. К какому типу диверсификации относятся финансово-промышленные группы?
11. Проанализируйте возможные формы хозяйственных объединений предприятий. Приведите примеры таких объединений из российской практики.

3. Решение ситуативных задач.

Ситуативная задача 1.

Производственное объединение «Бытхим», выпускающее краски, ориентировалось только на профессиональный рынок, продавая краску в 5-литровых емкостях. Позднее было принято стратегическое решение выпускать продукцию и для потребительского рынка, продавая краску в литровых емкостях и под другой торговой маркой с целью обеспечить дальнейший рост предприятия. Определите, используя матрицу Ансоффа, новую стратегию предприятия.

Ситуативная задача 2.

Вам поручено разработать программу диверсификации для фирмы, освоившей технологию закупки и консервации свежих фруктов и владеющей сильной маркой на рынке джемов. Предложите различные возможные пути диверсификации, принимая во внимание синергию и существующие риски.

Ситуативная задача 3.

Вы подумываете о приобретении в собственность некоего производственного предприятия и об управлении им. Вы проделали тщательный предварительный анализ и в результате хорошо представляете картину делового и финансового состояния компании. Полученные данные позволяют сделать выводы:...

1. Завод и оборудование устарели и требуют особой заботы.
2. За вычетом стоимости приобретения компании у вас останется в обрез средств для пополнения производственных фондов.
3. Существующее руководство, достигающее вам в наследство весьма почтенного возраста, но имеет многолетний опыт работы в этой области.
4. Лично у вас имеется годичный опыт работы в данной области экономики.

Тема 5. Методологические основы анализа конкурентного окружения компании.

Вопросы для обсуждения:

1. Две компании, выпускающие сотовые телефоны по-разному определяют рынок. Одна определяет его как «мобильную связь», другая – «сотовые телефоны».
 - а) в чем различия между указанными определениями рынка?
 - б) каковы последствия каждого из определений с точки зрения конкуренции, целевого рынка?
 - в) какое определение более полезно с точки зрения стратегического менеджмента?
2. В чем отличие корпоративной стратегии предприятия от бизнес-стратегии? Могут ли они совпадать?

3. Решение задач на измерение рыночной силы.
4. Решение задач на определение интенсивности, агрессивности конкуренции
5. Решение задач на определение конкурентоспособности товара.

Задача 2. Задача на определение конкурентоспособности товара.

На рынке продаются телевизоры JVC, *Panasonic*, «LG». На первом этапе требуется оценить конкурентоспособность по техническим и экономическим параметрам телевизоров JVC, «LG», которые пользуются наибольшим спросом на рынке относительно *Panasonic*. Рассчитайте интегральный показатель конкурентоспособности.

Тема 6. Разработка конкурентных стратегий предприятия

Вопросы для обсуждения:

1. Приведите пример хорошо работающей фирмы любой отрасли (можно воспользоваться материалом газет и журналов). Что, по Вашему мнению, является факторами успеха данной фирмы?
2. Обсудите, каковы ключевые факторы успеха в отраслях, производящих:
 - а) одежду
 - б) прохладительные напитки
 - в) деревообрабатывающие станки
 - г) автомобили
3. Обоснуйте, почему надо изучать конкурентов. Всегда ли надо изучать конкурентов?
4. Дайте понятие стратегической группы конкурентов, действующие на российском рынке в производстве и продаже следующих продуктов:
 - а) кондитерские изделия;
 - б) прохладительные напитки;
 - в) легковые автомобили;
 - г) косметические товары;
 - д) мебель;
 - е) овощная продукция.

Обоснуйте критерии выделения стратегических групп.

5. Что необходимо знать для определения конкурентных преимуществ предприятия?
6. Назовите основные стратегии достижения конкурентных преимуществ. С чем ассоциируются риски, связанные с каждой из них?
7. При каких условиях предприятие выбирает стратегию лидерства в издержках? В чем сильные стороны данной стратегии? В чем заключаются опасности лидерства в издержках?
8. Всегда ли возможна дифференциация продукции? Почему? Приведите примеры дифференцированных и недифференцированных товаров.
9. Может ли предприятие одновременно придерживаться стратегии лидерства в издержках и дифференциации.
10. В чем состоит риск попыток добиться конкурентного преимущества в издержках? Приведите примеры.
11. Когда уместно проводить стратегию дифференциации?
12. Дайте определение рыночной ниши. Когда уместно применять стратегию рыночной ниши (фокусирования)?
13. Можно ли привести примеры отраслей, где одни предприятия используют стратегию лидерства в издержках, другие – стратегию дифференциации, третьи – стратегию рыночной ниши? Что можно сказать о таком рынке?

Тема 7. Стратегии компаний по доле рынка

Вопросы для обсуждения:

1. Каковы возможности выбора стратегии у фирмы – лидера и чем ее действия отличаются от стратегии претендента на лидерство?
2. Какие стратегии реакции следует рассмотреть фирме-лидеру рынка, если его в ценовой сфере атакует конкурент, владеющий очень малой долей рынка?
3. Каковы перспективы развития для малой фирмы, если на ее базовом рынке доминирует агрессивный конкурент, обладающий неустрашимым преимуществом по издержкам?
4. Какую стратегию (стратегии) вы можете себе представить для небольшой фирмы, владеющей весьма специализированным ноу-хау и пользующейся мировой известностью, которая, однако, обладает весьма ограниченными ресурсами?
5. Множество фирм средних размеров занимают промежуточное, "недоходное" место на рынке между более крупными и более мелкими, более специализированным компаниями-конкурентами.
6. Обсудите следующий вопрос: как компании средних размеров могли бы использовать стратегию обслуживания рыночных ниш для усиления своей конкурентной позиции и повышения прибыльности.
7. Дайте понятие глобальной стратегии. Чем она отличается от международной стратегии?
8. Приведите примеры глобальных фирм.
9. Что вынуждает фирмы заниматься разработкой глобальной стратегии?
10. С какими рисками сталкиваются глобальные фирмы в России?
11. Укажите возможные направления реализации глобальной стратегии.
12. Какие организационные преграды встречает компания, стремящаяся ускорить ответную реакцию на рыночные требования, и как их преодолевают преуспевающие фирмы?
13. Какие стратегии реакции следует рассмотреть фирме-лидеру рынка, если его в ценовой сфере атакует конкурент, владеющий очень малой долей рынка?

Практическая ситуация

Представьте, что вы — руководитель, ответственный за производство и сбыт марки "номер 2" на рынке антисептических средств для полоскания рта. Известно, что торговой марке "номер 1" принадлежит 60% национального рынка, и компания лидер активно защищает свой рынок. Несколько более мелких компаний, входящих в "высшую лигу" этого рынка, также работают довольно успешно. Тем не менее, вы принимаете решение расширить свою деятельность на этом рынке. Какую бы стратегию вы выбрали для достижения этой цели?

Тема 8. Разработка функциональных стратегий

Вопросы для обсуждения.

1. Проанализируйте портфель предприятия с помощью матрицы БКГ и представьте свой диагноз ее состояния.
2. Дайте рекомендации относительно стратегий для каждого бизнес-направления.
3. Рассмотрите деятельность любого известного вам предприятия (можно воспользоваться газетным и журнальным материалом) и выделите самостоятельные стороны деятельности, для которых могут быть разработаны деловые стратегии. Какие функциональные стратегии могут быть разработаны для рассматриваемого предприятия?
4. Сколько уровней стратегических решений можно выделить на многопродуктовых предприятиях?

5. Какие характеристики рынка могут дать новичку преимущество в конкуренции? Приведите примеры.
6. Для чего предназначен портфельный анализ?
7. В чем на ваш взгляд заключаются трудности проведения портфельного анализа на российских предприятиях.
8. В чем заключаются достоинства и недостатки каждой стратегической матрицы?
9. Каковы особенности практического применения матриц?
10. Опишите основные стратегии портфельной матрицы Бостонской консультативной группы.
11. В чем суть модификации Бостонской матрицы? Опишите основные стратегии модифицированной Бостонской матрицы.
12. Какие стратегии достижения конкурентных преимуществ характерны для фрагментарных отраслей? Для специализированных отраслей? Какие направления развития могут быть предложены для патовых отраслей?
13. Является ли матрица McKinsey – General Electric просто сложным вариантом матрицы БКГ? Если нет, то почему?
14. В чем, на ваш взгляд, сходство и различия рассмотренных портфельных матриц разных консультационных фирм?
15. Опишите семейство продукции российского предприятия и оцените перспективность его номенклатурного портфеля.

2. Решение задач матричным методом.

Тема 9. Этапы стратегического планирования.

Вопросы для обсуждения.

Расположите последовательно этапы процесса стратегического планирования.

- 1) Установление целей маркетинга.
- 2) Реализация тактики.
- 3) Слежение за результатом.
- 4) Определение задачи организации.
- 5) Ситуационный анализ.
- 6) Создание стратегических хозяйственных подразделений.
- 7) Разработка стратегии маркетинга.

Выполнить командный проект «Разработка стратегического плана»;

При подготовке к практическому занятию студенту необходимо обратиться к дополнительной литературе и интернет-источникам, чтобы подготовить проект стратегического плана.

1. Задачи проекта.
2. Основные этапы проекта.
3. Хронология проекта.

6.3. Тематика и задания для лабораторных занятий

Не предусмотрены

6.4. Методические рекомендации для выполнения курсовых работ

(проектов)

Не предусмотрены

7. Перечень основной и дополнительной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)

а) основная:

1. Егоршин, Александр Петрович. Стратегический менеджмент [Текст] : учебник для вузов / А. П. Егоршин. - Н. Новгород : НИМБ, 2013. - 592 с. - (Высш. образование). - УМО. - ISBN 978-5-901335-34-5 : 400.00.
2. Маленков, Юрий Алексеевич. Стратегический менеджмент : учебник / Ю. А. Маленков. - М. : Проспект, 2011. - 224 с. - Допущено УМО России. - Библиогр.: с. 223-224. - ISBN 978-5-392-01801-7 : 200.00.
3. Попов, Сергей Александрович. Актуальный стратегический менеджмент : учеб.-практ. пособие / Попов, Сергей Александрович. - М. : Юрайт : ИД Юрайт, 2010. - 447, [1] с. - (Прогрессивный учебник). - Библиогр.: с. 439-448. - ISBN 978-5-9916-0253-2. - ISBN 978-5-9692-0423-2 : 498.00.
4. Парахина, Валентина Николаевна. Стратегический менеджмент : [учебник] / В. Н. Парахина, Л. С. Максименко, С. В. Панасенко. - 6-е изд., стер. - М. : КНОРУС, 2012. - 495, [1] с. - (Для бакалавров). - Допущено УМО. - Библиогр.: с. 488-492. - ISBN 978-5-406-02054-8 : 290.00.
5. Родионова В.Н. Стратегический менеджмент : учеб. пособие / В.Н. Родионова. — 3-е изд., испр. и перераб. — М. : РИОР : ИНФРА-М, 2017. — 106 с. — (ВО: Бакалавриат). — <https://doi.org/10.12737/22564>.
<http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=774157>

б) дополнительная:

1. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Ю.Н. Лапыгин. - 2-е изд. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 208 с.: 60x90 1/16 + (Доп. мат. znanium.com). - (Высшее образование: Бакалавриат).(переплет) ISBN 978-5-16-006592-2, 500 экз.
<http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=398643>
2. Стратегический менеджмент / Кузнецов Б.Т. - М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 623 с.: ISBN 978-5-238-01209-4 <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=882971>

8. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины

Ссылки на электронные ресурсы:

1. Интернет-проект «Энциклопедия маркетинга». [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.marketing.spb.ru (Это интернет-проект, направленный на сбор и предоставление учебных, академических и методико-практических материалов посредством сети Интернет студентам, аспирантам, в том числе специалистам, обучающимся на курсах повышения квалификации, а также формирование академических и практических навыков маркетинговой деятельности у предпринимателей, менеджеров и топ-менеджеров.)
2. Стратегический менеджмент <http://strategy.bos.ru/>
3. Стратегическое управление и планирование <http://www.stplan.ru/>
4. Библиотека менеджмента <http://www.managment.aaanet.ru/>
5. Корпоративный менеджмент <http://www.cfin.ru/> Административно-управленческий портал <http://www.aup.ru/>

6. .Административно-управленческий портал. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.aup.ru/marketing> (Посвящен вопросам маркетинговой, рекламной и сбытовой деятельности на предприятии.)
7. Сайт системы межрегиональных маркетинговых центров. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.marketcenter.ru>. (Система ММЦ – это уникальная сеть региональных компаний, работающих в области маркетинговых исследований и практического маркетинга, связанная едиными технологическими стандартами и единой торговой маркой.)

Электронные библиотечные системы:

1. ЭБС «Лань»
2. ЭБС «Университетская библиотека online»
3. ЭБС «Znanium»

9. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине

Особенность изучаемого курса состоит в использовании большого иллюстративного материала. Необходима аудитория, оснащенная мультимедийным оборудованием, диапроектором. Практические занятия проводятся в компьютерном классе.

Материально-техническое обеспечение дисциплины

- Мультимедийное оборудование.
- Компьютерный класс.
- Набор мультимедийных презентаций по каждому разделу дисциплины.

Адрес, корпус	Аудитория	Оснащенность
Аудиторные занятия		
Ул. 1 Мая 14а, корпус В1	5	Компьютерный класс на 22 посадочных места с выходом в Интернет Программное обеспечение: Офисный пакет; 1 С Предприятие (учебная версия); MS SQL Server Express; Visual Studio; yEd.
Ул. 1 Мая 14а, корпус В1	6	Компьютерный класс на 16 посадочных мест с выходом в Интернет Программное обеспечение: Офисный пакет; 1 С Предприятие (учебная версия); MS SQL Server Express; Visual Studio; yEd.
Ул. 1 Мая 14а, корпус В1	7	Компьютерный класс на 10 посадочных мест с выходом в Интернет Программное обеспечение: Офисный пакет; 1 С Предприятие (учебная версия); MS SQL Server Express; Visual Studio; yEd.
Ул. 1 Мая 14а, корпус В1	9	Потоковая аудитория на 160 посадочных мест, оснащена мультимедиапроектором, экраном, доской, имеется свободный доступ WiFi
Ул. 1 Мая 14а, корпус В1	10	Потоковая аудитория на 160 посадочных мест, оснащена мультимедиапроектором, экраном, доской, имеется свободный доступ WiFi
Ул. 1 Мая 14а,	11	Аудитория на 30 посадочных мест, оснащена мультимедиапроектором,

корпус В1		экраном, доской, имеется свободный доступ WiFi
Ул. 1 Мая 14а, корпус В1	12	Аудитория на 32 посадочных места, оснащена мультимедиапроектором, экраном, доской, имеется свободный доступ WiFi
Ул. 1 Мая 14а, корпус В1	13	Аудитория на 60 посадочных мест, оснащена мультимедиапроектором, экраном, доской, имеется свободный доступ WiFi
Ул. 1 Мая 14а, корпус В1	14	Аудитория на 26 посадочных мест, оснащена мультимедиапроектором, экраном, доской, имеется свободный доступ WiFi
Ул. 1 Мая 14а, корпус В1	16	Компьютерный класс на 20 посадочных мест с выходом в Интернет Программное обеспечение: Офисный пакет; 1 С Предприятие (учебная версия); MS SQL Server Express; Visual Studio; yEd.
Самостоятельная работа		
Ул. 1 Мая, д.14, корп. «В1», ауд. 201	Читальный зал корпуса «В1»	200 посадочных мест; 3 компьютера для сотрудников; 1 принтер; 1 копир/принтер; 1 проектор; 2 экрана для проектора; 1 ворота «Антивор»; 1 WIFI-точка доступа.
Ул. 1 Мая, д.14, корп. «В1», ауд. 202	Электронный читальный зал	25 посадочных мест; 29 компьютеров (25 для читателей, 4 для сотрудников); 4 принтера (3 монохромные, 1 полноцветный); 1 плоттер; 2 сканера; 1 МФУ; 1 LCD TV
Ул. 1 Мая, д.14, корп. «А1», ауд. 3-207	Читальный зал редкой книги	50 посадочных мест; 1 компьютер для сотрудников; 1 сканер; 1 принтер; 1 LCD TV; свободный доступ WIFI
Ул. 1 Мая, д.14, корп. «В1», ауд. 305	Читальный зал СБО	20 посадочных мест; 2 компьютера для сотрудников; 1 принтер; 1 МФУ