



Факультет мировой экономики и международной торговли

Кафедра менеджмента

## СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

### Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)

#### Вопросы для самостоятельного изучения:

1. Понятие стратегического менеджмента.
2. Преимущества стратегического подхода к управлению.
3. Отличия стратегического, долгосрочного и оперативного управления.
4. Школы стратегического менеджмента, концепции, представители.
5. Пять задач стратегического менеджмента.
6. Подходы к разработке стратегий.
7. Понятие стратегического видения, миссии, цели, стратегии.
8. Общее и детальное определение сферы деятельности.
9. Внутренняя и внешняя среда организации, факторы среды.
10. SMART-принцип.
11. Сущность конкурентного преимущества.
12. Понятие диверсифицированной и узкопрофильной компании.
13. Стратегическая пирамида, корпоративная, деловая, функциональная, операционная стратегии, основные действия этих стратегий.
14. Направления анализа общей ситуации в отрасли и конкуренции в ней.
15. Основные показатели, характеризующие отрасль.
16. Модель пяти конкурентных сил Портера.
17. Концепция движущих сил.
18. Ключевые факторы успеха, их виды.
19. Прогнозирование следующего вероятного шага конкурентов.
20. Составление карты стратегических групп.
21. Направления анализа состояния компании.
22. Закон опыта.
23. SWOT-анализ.
24. Цепочка ценностей, система цепочек ценностей, виды основной и вспомогательной деятельности компании.
25. Стратегический анализ издержек, меры по снижению издержек в цепочке ценностей поставщика, внутри фирмы, дистрибьюторов.
26. Взвешенная и невзвешенная оценка конкурентной силы.

**Вопросы для самостоятельной подготовки, самопроверки к опросам, диспутам на занятиях лекционного, практического типов:**

1. Сущность стратегического менеджмента, причины возникновения и этапы развития.
2. Отличие стратегического, долгосрочного и оперативного управления.
3. Школы стратегического управления, их основные концепции и представители.
4. Основные задачи стратегического менеджмента.
5. Общее и детальное определение сферы деятельности компании.
6. Миссия и стратегическое видение компании, разработка миссии.
7. Понятие и виды целей.
8. Ключевые направления постановки целей организации.
9. Постановка стратегических целей, требования к целям и способы постановки.
10. Понятие и виды стратегий.
11. Основные подходы к разработке стратегии.
12. Стратегическая пирамида диверсифицированных и узкопрофильных компаний.
13. Анализ общей ситуации в отрасли и конкуренции в ней, основные направления анализа.
14. Основные экономические показатели, характеризующие отрасль.
15. Модель пяти конкурентных сил Портера.
16. Факторы, вызывающие изменения в структуре конкурентных сил отрасли.
17. Карта стратегических групп.
18. Определение следующего наиболее вероятного стратегического шага конкурентов.
19. Ключевые факторы успеха, понятие и виды.
20. Определение привлекательности отрасли для компании.
21. Анализ состояния компании, основные направления анализа.
22. Оценка эффективности действующей стратегии.
23. SWOT-анализ, методика анализа.
24. Стратегический анализ издержек, цепочка ценностей.
25. Система цепочек ценностей, возможные действия по сокращению издержек в системе цепочек ценностей.
26. Взвешенная и не взвешенная оценка конкурентной силы, методика оценки.
27. Формулирование основных стратегических проблем компании.
28. Основные конкурентные стратегии, виды.
29. Наступательные стратегии, виды.
30. Оборонительные стратегии.
31. Стратегия вертикальной интеграции, виды, преимущества и недостатки.
32. Стратегии для конкуренции в новых и быстрорастущих отраслях.
33. Стратегии для конкуренции в отраслях, находящихся в стадии зрелости.
34. Стратегии для конкуренции в отраслях, находящихся в стадии спада.
35. Стратегии для конкуренции в раздробленных отраслях.
36. Стратегии для конкуренции на международных рынках, виды.
37. Стратегии лидеров отрасли.
38. Стратегии фирм, находящихся на вторых ролях.
39. Стратегии для слабых компаний.
40. Стратегии для компаний, находящихся в состоянии кризиса.
41. Стратегии диверсификации, виды, преимущества и недостатки.
42. Основные задачи реализации стратегии.
43. Приведение организационной структуры в соответствие со стратегией, подходы к приведению и виды организационных структур.
44. Увязка бюджета со стратегией.

45. Создание системы мотивации, стимулирующей к реализации стратегии.
46. Создание поддерживающих стратегию политик и процедур.
47. Внедрение наилучшей деловой практики для реализации стратегии, менеджмент качества и реинжиниринг бизнес-процессов.
48. Создание информационных систем, поддерживающих стратегию.
49. Корпоративная культура и стратегия, виды культур и их влияние на реализацию стратегии.
50. Осуществление стратегического лидерства менеджерами в процессе стратегического управления.

***Задание 1. Анализ кейса «Обреченное посредничество»***

Компания находится в сложном стратегическом и финансовом положении, чтобы выйти из кризисной ситуации, ей нужно сосредоточить усилия на развитии одного направления.

1. Проанализируйте ситуацию, выделите сильные и слабые стороны всех направлений деятельности компании (торговля ГСМ, шасси и спецтехникой, шинами, сборка телевизоров) и выберите с Вашей точки зрения одно перспективное.
2. Определите конкурентные преимущества, которое может быть положено в основу стратегии компании.
3. Сформулируйте возможные основные действия деловой стратегии компании по развитию выбранного направления.

Новые проблемы иногда оказываются старыми и до боли знакомыми. Когда слушаешь рассказ Кирилла Трунова, мысленно переносишься в начало 1990-х, когда на российских рынках царили посредники и бартер. Казалось бы, то время безвозвратно ушло. Но иногда оно возвращается.

***Задание 2. Анализ кейса «Привозной «Апельсин»»***

1. Определите, какую конкурентную стратегию использовала компания при выходе на московский рынок сначала, и какую впоследствии. Почему компания вынуждена была поменять стратегию?
2. Определите основные конкурентные преимущества компании.
3. Сделайте SWOT-анализ.

***Задание 3. Анализ кейса «Рынок каучука не резиновый»***

1. Используя модель пяти конкурентных сил Портера, определите, какие конкурентные силы действуют в данной сфере бизнеса – торговле каучуком.
2. Выберите из пяти основных конкурентных стратегий для компании одну, которую следует использовать в данной ситуации. Предложите, как компании добиться конкурентного преимущества согласно выбранной стратегии.
3. Выделите основные звенья цепочки ценностей данной компании и элементы системы цепочек ценностей данного бизнеса, предложите возможные меры по сокращению в них издержек.

***Задание 4. Анализ кейса «Почувствуй розницу»***

1. Построить систему цепочек ценностей.
2. Сделайте SWOT - анализ.
3. Определить стратегию, используемую компанией, и предложить свой вариант стратегии.

***Задание 5. Анализ кейса «На запасном пути»***

1. Определить возможные направления использования приобретенных компанией производственных мощностей, указать преимущества и недостатки направлений.
2. Выбрать наиболее перспективное направление и определить стратегию для его развития.

3. Сформулировать основные стратегические цели и задачи, построить матрицы планирования времени, распределения ответственности и ресурсов.

**Задание 6. Анализ кейса «Неполная чашка»**

1. Определить стратегию, используемую компанией.  
2. Определить преимущества и недостатки выхода компании в Москву и в регионы, выбрать приоритетное направление.

3. Сформулировать основные стратегические цели и задачи, построить матрицы планирования времени, распределения ответственности и ресурсов.

**Задание 7. Анализ кейса «Тонкая материя»**

1. Определить стратегию, используемую компанией.  
2. Выполнить SWOT-анализ.  
3. Предложить свой вариант стратегии.

**Задание 8. Анализ кейса «У «Женского здоровья» наболело»**

1. Определить стратегию, используемую компанией.  
2. Выполнить SWOT-анализ.  
3. Предложить свой вариант стратегии.

**Задание 9. Анализ кейса ««Прогресс» замедлился»**

1. Определить стратегию, используемую компанией.  
2. Выполнить SWOT-анализ.  
3. Предложить свой вариант стратегии.

**Задание 10. Анализ кейса «Ремнем или пряником»**

1. Определить виды стратегий, используемые компанией.  
2. Определить, какие виды организационных структур применяла компания для реализации своей стратегии.  
3. Предложить свой вариант организационной структуры для данной компании, изобразить его схематично.

**Задание 11. Анализ кейса «Мотивация к размышлению»**

1. Определите основные причины, почему используемые в фирме системы мотивации не приводили к повышению эффективности труда, не способствовали реализации стратегии компании.

2. Какие действия следует предпринять, чтобы система мотивации стала эффективной? Предложите свой вариант системы мотивации для данной компании.

**Задание 12. Анализ кейса «Будни боулинга»**

1. Определить стратегию, используемую компанией.  
2. Выполнить SWOT-анализ.  
3. Предложить свой вариант стратегии.

**Вопросы для оценки качества освоения дисциплины**

1. Понятие стратегического менеджмента и его взаимосвязь со стратегическим планированием и управлением.

2. Перечислить и охарактеризовать пять задач стратегического менеджмента (по А.А. Томпсону и А.Дж. Стрикленду).

3. Классификация целей компаний.

4. Дать общую характеристику SWOT – анализа в интересах стратегического планирования деятельности компании.

5 Показать значимость для стратегического планирования матрицы «рост-доля» (Boston Consulting Group – БКГ).

6 Охарактеризовать матрицы: «привлекательность отрасли/ позиция в конкуренции» и «жизненного цикла» портфеля и сравнить их с матрицей «рост-доля».

7 Охарактеризовать пять основных вопросов анализа состояния компании (эффективность действующей стратегии; сила, слабость, возможность и угрозы для компании; конкурентоспособность цен и издержек; прочность конкурентной позиции и с какими стратегическими проблемами сталкиваются фирмы).

8 Охарактеризовать основные стратегии конкуренции: низких издержек и /или дифференциации.

9 Роль и содержание анализа факторов внешней среды для стратегического планирования.

10 Значение анализа состояния и развития внутренних факторов при стратегическом планировании.

11. Стратегия поведения в организации.

12. Понятие стратегического видения.

13. Основные функции менеджеров в процессе внедрения стратегии.

14. Модели позиционирования фирмы на рынке.

15. Методы комплексной социально-экономической оценки эффективности стратегии.

### **Тематика рефератов по дисциплине**

1. Структура и последовательность анализа внутренних факторов и внешней среды во имя выработки стратегии конкретной фирмы.

2. Содержание и последовательность составляющих PEST- и SWOT- анализа с целью выбора и обоснования стратегии конкретной компании (организации).

3. Взаимосвязь законов теории организации, конкретной ситуации в бизнесе с избираемой компанией стратегией.

4. Методика и последовательность привлечения различных групп менеджеров компании к стратегическому планированию и управлению.

5. Обоснование содержания информации, необходимой для стратегического планирования и управления и порядок использования конкретных баз данных при стратегическом управлении.

6. Обоснование взаимосвязи и содержания миссии, образа. Стратегических целей главных задач конкретной компании при стратегическом планировании.

7. Методика и последовательность использования основных вопросов, необходимых при анализе общей ситуации в отрасли и состояния конкуренции в ней.

8. Использование методики стратегического планирования при разработке стратегического плана конкретной компании.

9. Специфика стратегического планирования и управления деятельностью компании в конкретной области бизнеса.

10. Сравнительный анализ различных стратегий конкретной компании и обоснование выбора наиболее целесообразной.

### **Тематика письменных (контрольных) работ (в целом по всей дисциплине)**

1. Исторические предпосылки возникновения и этапы развития стратегического менеджмента.

2. Школы современного стратегического менеджмента: дизайна, планирования, позиционирования.

3. Школы современного стратегического менеджмента: предпринимательства, когнитивная, обучения.
4. Школы современного стратегического менеджмента: власти, культуры, внешней среды, конфигурации.
5. Управленческая стратегия: формирование и реализация.
6. Организация стратегического планирования.
7. Проекты как форма оперативного планирования, нацеленного на реализацию стратегии.
8. Стратегическое планирование как разработка системы стратегических плановых документов.
9. Программно-целевое планирование как форма оперативно-стратегического планирования реализации стратегии.
10. Понятие, виды, типы и источники конкурентных преимуществ компании. Ключевые факторы успеха, стратегические способности и конкурентоспособность компании.
11. Стратегии корпоративных организаций и образований как результат развития концентрации, централизации и структуризации бизнеса и эволюции корпоративных структур.
12. Стратегическое управление и конкурентоспособность компании. Особенности стратегического менеджмента в малом, среднем и крупном бизнесе.
13. Стратегический позиционный анализ компании. Виды, типы и общая характеристика конкурентных позиций.
14. Алгоритм оценки конкурентной позиции компании в рыночной экономике.
15. Стратегическая позиционная оценка компании.
16. Стратегический анализ основных компонентов внутренней и внешней среды фирмы.
17. Основные стратегические позиции компании в зависимости от ее положения на рынке.
18. Алгоритм проведения комплексного ситуационного анализа внутренней и внешней среды компании методом PEST-анализа.
19. Алгоритм проведения комплексного ситуационного анализа внутренней и внешней среды компании методом SWOT-анализа.
20. Стратегическое позиционирование компании относительно жизненных циклов товара (матрица Артур Литтл). Сильные и слабые стороны матрицы Артур Литтл.
21. Стратегическое позиционирование компании относительно жизненных циклов отраслей (матрица Хофера-Шендела). Сильные и слабые стороны матрицы Хофера-Шендела.
22. Стратегический анализ перспектив рыночной позиции компании посредством матрицы БКГ.
23. Стратегический анализ перспектив рыночной позиции компании посредством матриц Мак-Кинси.
24. Портфельная матрица направленной политики компании «Шелл» и ее основные стратегические альтернативы.
25. Корпоративные (базовые) стратегии компании.
26. Конкурентные (деловые) стратегии организации.
27. Рольевые (инновационно-поведенческие) стратегии компании.
28. Производственные функциональные стратегии компании.
29. Финансовые функциональные стратегии компании.
30. Стратегии защиты компании от финансовых рисков.
31. Инвестиционные финансовые функциональные стратегии компании.
32. Маркетинговые функциональные стратегии компании.
33. Кадровые функциональные стратегии компании.

34. Стратегическое управление компанией в развивающейся отрасли экономики.
35. Стратегическое управление компанией в стабильной отрасли экономики.
36. Стратегическое управление компанией в сокращающейся отрасли экономики.
37. Базовые стратегии антикризисного управления компанией.
38. Стратегии управления качеством в системе менеджмента компании.
39. Стратегическое управление компанией в глобальной отрасли мировой экономики.
40. Стратегическое управление компанией в региональной экономике

### **Перечень вопросов к зачёту**

1. Понятие стратегического менеджмента. Основные отличия стратегического менеджмента от оперативного.
2. Исторические предпосылки возникновения стратегического менеджмента. Этапы развития стратегического менеджмента.
3. Школа дизайна: формирование стратегии как процесс осмысления. Школа планирования: формирование стратегии как формальный процесс.
4. Школа позиционирования: формирование стратегии как аналитический процесс. Школа предпринимательства: формирование стратегии как процесс предвидения.
5. Школы менеджмента: когнитивная, обучения, власти:
6. Школа менеджмента: формирование стратегии, культуры, внешней среды, конфигурации.
7. Понятие управленческой стратегии. Соотношение стратегических, тактических и оперативных целей. Стратегия как конкретный план достижения стратегической цели и как долгосрочное качественно определенное направление развития организации.
8. Базовые элементы стратегии: видение, миссия, цели, задачи.
9. Проблемное поле, стратегическая проблема и стратегический фокус. Стратегические решения.
10. Процесс формирования стратегий. Реализация стратегии.
11. Цикл и методы стратегического планирования. Типы плановых структур. Формы реализации стратегического планирования.
12. Понятие, виды источники и факторы конкурентоспособности товара, компании, экономики. Понятие, виды, типы и источники конкурентных преимуществ компании.
13. Конкурентоспособность и ключевые факторы конкурентного успеха, стратегические способности компании.
14. Стратегический анализ конкурентной рыночной позиции компании. Позиционная оценка фирмы–лидеры, фирмы–последователя, фирмы- аутсайдера.
15. Стратегический анализ конкурентного позиционного поведения компании. Наступательные, оборонительные, выжидательные, смешанные стратегические поведенческие позиции компании.
16. Стратегический конкурентный анализ отраслевого рынка: содержание, характеристики и основные показатели (поставщики, покупатели, товары-заменители, конкуренты, институты, барьеры входа-выхода, тенденции и фазы развития, конкурентная структура, пространственные масштабы).
17. Понятие, виды и типы корпоративных (базовых) стратегий. Понятие и структура портфеля корпоративного образования. Корпоративные стратегии стабилизационного роста.
18. Понятие, виды и типы конкурентных (деловых) стратегий. Взаимосвязь и различия корпоративных и конкурентных стратегий.
19. Понятие, виды и типы инновационных (деловых) стратегий. Виолентные, патентные, коммутантные, эксплерентные стратегии.

20. Понятие, виды и типы функциональных (ресурсных) стратегий. Взаимосвязь и различия корпоративных конкурентных и функциональных стратегий.
21. Виды и типы производственных функциональных стратегий. Внешние и внутренние факторы, целевая функция формирования производственных стратегий.
22. Стратегическое управления производственным потенциалом компании: сущность, виды, типы, особенности.
23. Производственные функциональные стратегии размещения и специализации производства.
24. Производственные ресурсные функциональные стратегии: привлечения ресурсов, сохранения ресурсов. Производственные функциональные стратегии прибыли. Производственные функциональные стратегии качества.
25. Стратегии управления технологическим развитием производства компании. Стратегии управления НИОКР компании.
26. Виды и типы финансовых функциональных стратегий. Внешние и внутренние факторы, целевая функция формирования финансовых стратегий.
27. Стратегии управления издержками. Стратегии выплаты дивидендов. Стратегии защиты от финансовых рисков.
28. Стратегии управления текущими финансовыми операциями и обеспечения финансовой устойчивости фирмы: специфика и формы. Стратегии управления дебиторской и кредиторской задолженностью.
29. Стратегии управления долгосрочными финансовыми операциями: специфика и формы. Стратегии привлечения финансовых средств. Стратегии финансовых инвестиций.
30. Виды и типы маркетинговых функциональных стратегий. Внешние и внутренние факторы, целевая функция формирования маркетинговых стратегий.
31. Место маркетинга в стратегическом управлении компанией. Функции стратегического маркетинга. Стратегия и тактика управления маркетингом.
32. Маркетинговые функциональные стратегии управления жизненным циклом товара. Маркетинговые функциональные стратегии управления товародвижения.
33. Маркетинговые функциональные стратегии ценообразования. Маркетинговые функциональные стратегии воздействия на потребителей.
34. Виды и типы кадровых функциональных стратегий. Внешние и внутренние факторы, целевая функция формирования стратегии управления персоналом.
35. Кадровые функциональные стратегии привлечения и отбора персонала. Кадровые функциональные стратегии развития персонала.
36. Кадровые функциональные стратегии перемещения персонала. Кадровые функциональные стратегии регулирования занятости на предприятии.
37. Фаза подъема жизненного цикла отрасли и особенности динамики инновационных отраслей. Проблемы, ограничивающие развитие зарождающихся отраслей. Специфика рынков новых продуктов на раннем и последующих этапах.
38. Стратегическое управление компаниями в зарождающихся (инновационных) отраслях. Стратегии инновационного продвижения на новый рынок - наступательная, выжидательная, промежуточная стратегии.
39. Базовые стратегии компании в развивающихся отраслях: наступательные, оборонительные, имитационные. Стратегии освоения новаций – опоры на собственные силы, кооперации с партнерами, закупки новинок.
40. Фаза стабильности жизненного цикла отрасли и особенности динамики зрелых стабильных отраслей. Особенности, преимущества и проблемы зрелых отраслей.
41. Изменения в отрасли в период её перехода от фазы зарождения к фазе зрелости. Стратегическая дилемма, обостряемая нарастанием зрелости отрасли.
42. Стратегическое управление компаниями в зрелых отраслях. Особенности, источники, конкурентных преимуществ и проблемы зрелых отраслей.



43. Специфика конкурентных стратегий компаний в зрелых отраслях экономики. Стратегические ловушки переходного периода и организационные последствия зрелости отрасли.
44. Фаза спада жизненного цикла отрасли и особенности динамики стагнирующих отраслей.
45. Общие и специфические, внешние и внутренние факторы нарастания кризисного развития организации.
46. Структурные факторы конкуренции на этапе спада отрасли. Барьеры выхода из отрасли в период её спада.
47. Важнейшие особенности, конкурентные преимущества и стратегические проблемы стагнирующих отраслей.
48. Особенности стратегического управления компаниями в отраслях, переживающих спад.
49. Стратегические альтернативы конкурентного поведения компаний в период отраслевого спада.
50. Управляемы и неуправляемы процессы антикризисного развития. Роль стратегии в антикризисном управлении. Базовые стратегии антикризисного управления.

**Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)**

**Основная литература:**

1. Менеджмент : учебник [Электронный ресурс] / под ред. М.М. Максимцов, М.А. Комаров. - 4-е изд., перераб. и доп. - М. : Юнити-Дана, 2015. - 343 с.  
URL: [http://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_view&book\\_id=115008](http://biblioclub.ru/index.php?page=book_view&book_id=115008)
2. Панов, А.И. Стратегический менеджмент : учебное пособие [Электронный ресурс] / А.И. Панов, И.О. Коробейников, В.А. Панов. - М. : Юнити-Дана, 2012. - 303 с.  
URL: [http://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_view&book\\_id=117341](http://biblioclub.ru/index.php?page=book_view&book_id=117341)
3. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент: Искусство разработки и реализации стратегии : учебник [Электронный ресурс] / А.А. Томпсон, А.Д. Стрикленд ; под ред. М.И. Соколова, Л.Г. Зайцев. - М. : Юнити-Дана, 2012. - 578 с.  
URL: [http://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_view&book\\_id=118643](http://biblioclub.ru/index.php?page=book_view&book_id=118643)
4. Шаймиева, Э.Ш. Стратегический менеджмент : учебное пособие [Электронный ресурс] / Э.Ш. Шаймиева ; Институт экономики, управления и права (г. Казань). - Казань : Познание, 2014. - 136 с.  
URL: [http://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_view&book\\_id=257829](http://biblioclub.ru/index.php?page=book_view&book_id=257829)

**Дополнительная литература:**

1. Аналоуи, Ф. Стратегический менеджмент малых и средних предприятий : учебник [Электронный ресурс] / Ф. Аналоуи, А. Карами. - М. : Юнити-Дана, 2012. - 399 с.  
URL: [http://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_view&book\\_id=117339](http://biblioclub.ru/index.php?page=book_view&book_id=117339)
2. Основы менеджмента : учебник [Электронный ресурс] / под ред. В.В. Лукашевич, И.В. Бородушко. - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : Юнити-Дана, 2015. - 271 с.  
URL: [http://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_view&book\\_id=118632](http://biblioclub.ru/index.php?page=book_view&book_id=118632)
3. Фомичев А.Н. Стратегический менеджмент, Учебник, - М.: Дашков и К, 2014
4. Маленков Ю.А. Стратегический менеджмент, Учебник, - М.: Проспект, 2011.
5. Ансофф И. Стратегический менеджмент, Учебник, - Спб.: Питер, 2011.
6. Кузнецов Б.Т. Стратегический менеджмент. Учебное пособие. [Электронный ресурс] / М.: Юнити-Дана, 2012. – 624с.  
URL: [http://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_view&book\\_id=117473](http://biblioclub.ru/index.php?page=book_view&book_id=117473)

**9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет",  
необходимых для освоения дисциплины (модуля)**

URL [www.sr.fondedin.ru](http://www.sr.fondedin.ru).

URL: [www.csr.ru](http://www.csr.ru).

URL: <http://grebennikon.ru/cat-st-16.html>.