

**Федеральное государственное автономное образовательное
учреждение высшего образования
«Московский физико-технический институт
(национальный исследовательский университет)»**

**УТВЕРЖДЕНО
Первый проректор**

Е.В. Анохова

	Рабочая программа дисциплины (модуля)
по дисциплине:	Организационный дизайн и стратегия фирмы
по направлению:	Научноёмкие технологии и экономика инноваций
профиль подготовки:	Венчурные инвестиции и технологическое предпринимательство Физтех-школа Радиотехники и Компьютерных Технологий кафедра управления технологическими проектами
курс:	1
квалификация:	магистр

Семестр, формы промежуточной аттестации: 2 (весенний) - Дифференцированный зачет

Аудиторных часов: 20 всего, в том числе:

лекции: 10 час.

семинары: 10 час.

лабораторные занятия: 0 час.

Самостоятельная работа: 115 час.

Всего часов: 135, всего зач. ед.: 3

Программу составил: Е.А. Какаева, канд. экон. наук

Программа обсуждена на заседании кафедры управления технологическими проектами 01.04.2023

Аннотация

Данная дисциплина объединяет в себе современные и наиболее часто применяющиеся (как в стартапах, так и в действующих бизнесах) приемы и практики управления процессом создания и вывода на рынок нового технологического продукта. Отличительной чертой дисциплины является представление процесса разработки продукта как одновременного и итерационного движения по трем параллельным циклам: циклу разработки, циклу формирования клиентской базы, циклу выстраивания бизнес-модели и финансовой модели. Параллельное движение, итерации и переходы через целевые «контрольные» точки/метрики обеспечивают «синхронизацию» пользовательской, технической и бизнес-частей в продукте, позволяют избежать ситуации создания малопривлекательного или неуспешного продукта. Отдельное внимание при изучении дисциплины уделяется балансу между представлением общей картины развития технологий, рынков, организаций на этих рынках и т.д. и практическими приемам идентификации перспективного рынка/тренда/решения и создания соответствующего нового продукта. Дисциплина отличается практической направленностью, применением методик «обучения действием», моделированием динамики работы «продакт-менеджера», погружением участников в реалии процесса поиска идеи продукта, подтверждения принятия продукта целевой аудиторией, взаимодействия с пользователями, подготовки быстрых прототипов и т.д. В основу курса положены «гибкие» (agile/lean) подходы к разработке продукта, методологии дизайн-мышления (design thinking), «развития клиентов» (customer development), ТРИЗ и т.д.

1. Цели и задачи

Цель дисциплины

Цель дисциплины «Организационный дизайн и стратегия фирмы» – формирование у слушателей комплекса теоретических знаний и практических навыков по использованию инструментария стратегического управления в инновационно-активных компаниях, в том числе при планировании НИОКР, ориентированных на создание конкурентного преимущества.

Задачи дисциплины

- формирование понимания современных подходов к формированию организационного дизайна;
- определение ключевых трендов развития и проблемных областей стратегического управления;
- развитие умений по формированию основных моделей и методов обеспечения конкурентоспособности бизнеса;
- выработка понимания сути конкурентных преимуществ бизнеса.

2. Перечень формируемых компетенций

Освоение дисциплины направлено на формирование следующих компетенций:

Код и наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции
УК-1 Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	УК-1.3 Разрабатывает стратегию достижения поставленной цели как последовательность шагов, предвидя результат каждого из них и оценивая их влияние на внешнее окружение планируемой деятельности и на взаимоотношения участников этой деятельности
УК-2 Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	УК-2.1 Формулирует в рамках обозначенной проблемы, цель, задачи, актуальность, значимость (научную, практическую, методическую и иную в зависимости от типа проекта), ожидаемые результаты и возможные сферы их применения

ОПК-2 Способен формулировать задачи разработки и внедрения новой наукоемкой продукции и обосновывать методы их решения	ОПК-2.4 Понимает междисциплинарные связи в области наукоемких технологий и экономики инноваций и способен их применять при решении задач профессиональной деятельности
ОПК-3 Способен самостоятельно получать новые знания, умения и навыки для решения задач разработки и внедрения новой наукоемкой продукции	ОПК-3.2 Способен самостоятельно приобретать, развивать и применять математические, естественнонаучные, социально-экономические и профессиональные знания для решения нестандартных задач, в том числе в новой или незнакомой среде и в междисциплинарном контексте
ОПК-6 Способен разрабатывать практические рекомендации по использованию качественных и количественных результатов научных исследований, проектно-инновационных разработок, анализа собранных данных	ОПК-6.1 Способен оценивать актуальность планируемых исследований и разработок в области наукоемких технологий и экономики инноваций и их практическую значимость

3. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю)

В результате освоения дисциплины обучающиеся должны

знать:

- понятийного аппарата стратегического управления компанией;
- основных положений и требований организационного дизайна;
- лучших мировых и национальных практик стратегического менеджмента.

уметь:

- анализировать и оптимизировать организационный дизайн фирмы;
- выделять конкурентные преимущества компании;
- анализировать стратегические факторы развития бизнеса.

владеть:

практическими навыками:

- формирования структуры управления;
- целеполагания и построения дерева целей;
- определения ключевых показателей стратегического развития;
- формирования конкурентных преимуществ компании.

4. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий

4.1. Разделы дисциплины (модуля) и трудоемкости по видам учебных занятий

№	Тема (раздел) дисциплины	Трудоемкость по видам учебных занятий, включая самостоятельную работу, час.			
		Лекции	Семинары	Лаборат. работы	Самост. работа
1	Стратегическое управление инновационным развитием компании	2	2		20

2	Виды стратегий компании. Внедрение инноваций для формирования стратегического конкурентного преимущества компании	2	2		20
3	Процесс разработки стратегических альтернатив, выбора и внедрения стратегии. Организационный дизайн	2	2		25
4	Создание и тестирование прототипов продукта.	2	2		25
5	Системы и модели стратегического управления и организационного дизайна, ориентированного на инновации	2	2		25
Итого часов		10	10		115
Подготовка к экзамену		0 час.			
Общая трудоёмкость		135 час., 3 зач.ед.			

4.2. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам)

Семестр: 2 (Весенний)

1. Стратегическое управление инновационным развитием компании

Понятие стратегического управления. Определение понятий «конкуренция», «внешняя среда», «внутренняя среда», «стратегия», «конкурентное преимущество», «организационный дизайн». Виды конкурентных преимуществ компании: инновационные и традиционные способы построения конкурентных преимуществ. Особенности формирования конкурентных преимуществ на основе инноваций. Процесс и функции стратегического управления. Особенности организационного дизайна инновационно-активных компаний. Формы разработки и уровни детализации стратегических решений. Отличия стратегического управления от оперативного управления и долгосрочного планирования.

2. Виды стратегий компании. Внедрение инноваций для формирования стратегического конкурентного преимущества компании

Виды конкурентных стратегий (стратегий бизнеса) организации и особенности их применения. Стратегии минимизации издержек, стратегии дифференциации, стратегии фокусирования, стратегии оптимальных издержек. Условия и риски применения. Использование моделей «дифференциации ценностей», «голубого океана», «комплексного продуктового предложения», «усечения свойств чистых товаров» для разработки конкурентных стратегий. Инновационные формы использования конкурентных стратегий. Преимущества и риски использования стратегий. Стратегии роста (вертикальной, горизонтальной интеграции, диверсификации), стратегии стабилизации, стратегии свёртывания. Разновидности, условия и риски применения, особенности реализации на основе инновационной деятельности. Виды коллективных стратегий организации (стратегические альянсы) и особенности их применения. Альянсы конкурирующих компаний (комплиментарные, интеграционные, псевдоконцентрационные). Разновидности, условия применения, особенности. Альянсы неконкурирующих компаний (глобальные, вертикальные, диверсификационные). Разновидности, условия применения, особенности. Формы стратегических альянсов. Использование стратегических альянсов для проведения совместных НИОКР, реализации инновационных проектов. Альянсы малых инновационных компаний.

Функциональные стратегии организации и особенности их применения. Инновационные, научно-исследовательские, маркетинговые, производственные, кадровые, финансовые стратегии организации, стратегии глобализации (вывода инновационных продуктов на глобальный рынок). Особенности выбора. Разновидности стратегий активной конкуренции (военных стратегий). Разновидности стратегий активной конкуренции. Виды обороны и наступления. Содержания и условия использования оборонительной и наступательной стратегии. Применение стратегии активной конкуренции для вывода на рынок инновационных продуктов. Стратегий рисунок развития компании

3. Процесс разработки стратегических альтернатив, выбора и внедрения стратегии. Организационный дизайн

Миссия и цели инновационно активной компании. Понятие миссии компании. Виды миссий. Основные компоненты миссии. Разработка продуктовой компоненты миссии на основе концепции бизнес-идеи, концепции ключевых компетенций. Разработка ценностной компоненты миссии. Формулирование краткой миссии организации.

Виды стратегических целей. Основные принципы постановки целей. Области постановки целей. Разработка системы стратегических целей. Стратегический анализ внешней среды. Анализ общего внешнего (макро) окружения, оценка экономической, политико-правовой, социальной, научно-технической составляющих макросреды, выявление угроз и возможностей макросреды. Построение «технологических дорожных карт» - анализ тенденций развития технологий. Построение моделей чувствительности компании к изменению факторов макросреды. Анализ модели «конкурентного ромба» М.Портера – оценка региональных возможностей для инноваций.

Проведение стратегического анализа конкурентного окружения. Стратегический анализ общеотраслевых характеристик и движущих сил отрасли. Особенности конфигураций жизненных циклов отраслей, обусловленные инновациями. Стратегический анализ конкуренции и конкурентных сил, стратегический анализ цепочки создания стоимости. Анализ карт стратегических групп конкурентов. Выявление активных конкурентов. Выявление возможностей и угроз отраслевого окружения. Оценка ключевых факторов успеха в отрасли. Стратегический анализ внутренней среды организации. Оценка сильных и слабых сторон организации в основных функциональных подсистемах. Выявление ключевых компетенций организации. Оценка инновационного потенциала организации и инновационных возможностей фирмы. SWOT-анализ. Выбор факторов внешней и внутренней среды для включения в матрицу SWOT-анализа. Разработка стратегических альтернатив методом SWOT-анализа.

Разработка стратегических альтернатив и выбор стратегии. Матричные методы выбора стратегических решений. Построение и использование матриц Бостонской консультационной группы (БКГ) и матрицы Мак-Кинзи – Джеренал Электрикс, матрица технологических возможностей. Разработка стратегии на различных стадиях развития организации (зарождающаяся, растущая, зрелая). Составление стратегического плана развития организации. Разработка плана реализации стратегии. Виды стратегических изменений в организации. Способы внедрения стратегии в деятельность организации (директивные преобразования, непрерывное организационное совершенствование, аутсорсинг, самоорганизация). Виды сопротивлений изменениям при принятии и реализации стратегических решений. Преодоление сопротивлений стратегическим изменениям. Планирование реализации стратегии. Разработка состава мероприятий по реализации стратегии, графика реализации стратегии, бюджета реализации стратегии.

4. Создание и тестирование прототипов продукта.

Основные принципы создания прототипа продукта. Прототипы высокого и низкого уровня. Выбор предмета тестирования и функционала для реализации в разных версиях прототипа. Концепция MVP (Minimum Viable Product). Современные технологии быстрого прототипирования: технологии 2Д-3Д цифрового моделирования и производства, электронные платы и модули, прототипирование мобильных приложений и интернет-сервисов и т.д. Тестирование прототипов. Выбор сегментов пользователей для тестирования прототипов. Интерпретация результатов тестирования и корректировка данных о потребности рынка, концепции и функционале перспективного продукта, пользовательских сценариях и опыте, способах вывода продукта на рынок и т.д.

5. Системы и модели стратегического управления и организационного дизайна, ориентированного на инновации

Организация стратегического управления и организационный дизайн в инновационно-ориентированной компании. Типы внешней среды, в которых работает компания (стабильная, вероятностная. Неопределенная), способ оценки. Виды систем стратегического управления компанией. Способ выбора типа системы стратегического управления на основе взаимосвязи с типом среды. Определение организационной составляющей системы стратегического управления: конфигурации, состава функций, распределения ответственности между подразделениями. Место служб НИОКР и инновационного развития в различных типах систем стратегического управления. Организация взаимодействия с другими подразделениями. Модели стратегического планирования в инновационно-ориентированной компании. Модели стратегического управления: плановый, сценарный, адаптивный подход; управление в реальном времени. Модели вовлечения подразделений НИОКР и инновационной деятельности в создание конкурентного преимущества компании: инициирование инноваций, поиск источника знаний, использование потенциала компании и т.п.

5. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю)

Для проведения лекций и практических занятий по дисциплине «Организационный дизайн и стратегия фирмы» необходимо наличие проектора и компьютера с выходом в Интернет. При проведении практических занятий (семинаров) используются флип-чарты, фломастеры и стикеры.

6.Перечень рекомендуемой литературы

Основная литература

1. Практическое руководство по статистическому управлению процессами / Ю. Адлер, В. Шпер. — Москва, Альпина Паблишер, 2019.— URL: <https://e.lanbook.com/book/125851> (дата обращения: 10.02.2021). - Полный текст (Режим доступа : из сети МФТИ / Удаленный доступ)
2. Стратегический менеджмент [Текст] / Р. А. Фатхутдинов ; Акад. народного хоз-ва при правительстве РФ - М.Дело,2008

Дополнительная литература

1. Стратегия и структура корпорации [Текст] : учебное пособие / И. Б. Гурков ; Нац.совет по корпоративному управлению; Акад. нар. хоз. при правительстве РФ ; Госуд. универ. управления .— 2-е изд., перераб. — М. : Изд-во "Дело", 2008 .— 288 с.
2. Финансовые решения : стратегия и тактика [Текст] / Т. В. Теплова ; Ин-т "Открытое общество" - М.Магистр,1998

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

1. Ulrich K. T., Eppinger S. D., 2012, Product Design and Development (5th Edition). McGraw-Hill, London

2. С. Альварес, Как создать продукт, который купят, 2016
3. Г. Альтшуллер, Найти идею. Введение в ТРИЗ, 2017
4. С. Бланк, Б. Дорф, Стартап. Настольная книга основателя, 2015
5. Ж. Лидтка, Т. Огилви, Думай как дизайнер. Дизайн-мышление для менеджеров, 2015
6. У. Лидвелл, К. Холден, Д. Батлер. Универсальные принципы дизайна, Питер, 2012
7. Dan Olsen, The Lean Product Playbook: How to Innovate with Minimum Viable Products and Rapid Customer Feedback, 2015
8. Онлайн курс «Разработка инновационного продукта»
<https://www.coursera.org/learn/developing-products-new-market>
9. Ресурс по методикам Customer Development
10. <https://steveblank.com/>
11. Ресурс по вопросам изобретательских задач и методов их решения <http://www.metodolog.ru/>
12. Канал «Стартапы и продукты» <https://t.me/ProductsAndStartups>
13. Find out how great products are built <http://svpg.com/>

8. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)

Для проведения занятий необходим компьютерный класс.

9. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)

Для наилучшего усвоения материала студент должен посещать лекционные и практические занятия, что будет способствовать постепенному накоплению знаний, максимальному развитию умений и навыков. Кроме того, студент обязан выполнять все виды самостоятельной работы. При подготовке к практическим занятиям студент готовит темы и вопросы, в том числе выносимые на самостоятельное изучение, при необходимости составляет конспект, тезисы доклада.

Подготовка к аудиторным занятиям предполагает изучение текстов лекций, а также изданий, входящих в списки основной и дополнительной литературы. Проработку материалов лекций целесообразно осуществлять в течение 2 – 3-х дней после её проведения. С этой целью необходимо просмотреть записи и внимательно изучить ключевые слова темы занятия. Отдельные темы курса предполагают дополнительную проработку материала, доработку лекций, составление конспектов. При подготовке к занятиям преподаватель может рекомендовать обучающимся предварительное изучение материалов периодических изданий, а также подготовку примеров из практики.

ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)

по направлению:	Наукоёмкие технологии и экономика инноваций
профиль подготовки:	Венчурные инвестиции и технологическое предпринимательство Физтех-школа Радиотехники и Компьютерных Технологий кафедра управления технологическими проектами
курс:	<u>1</u>
квалификация:	магистр

Семестр, формы промежуточной аттестации: 2 (весенний) - Дифференцированный зачет

Разработчик: Е.А. Какаева, канд. экон. наук

1. Компетенции, формируемые в процессе изучения дисциплины

Код и наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции
УК-1 Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	УК-1.3 Разрабатывает стратегию достижения поставленной цели как последовательность шагов, предвидя результат каждого из них и оценивая их влияние на внешнее окружение планируемой деятельности и на взаимоотношения участников этой деятельности
УК-2 Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	УК-2.1 Формулирует в рамках обозначенной проблемы, цель, задачи, актуальность, значимость (научную, практическую, методическую и иную в зависимости от типа проекта), ожидаемые результаты и возможные сферы их применения
ОПК-2 Способен формулировать задачи разработки и внедрения новой наукоемкой продукции и обосновывать методы их решения	ОПК-2.4 Понимает междисциплинарные связи в области наукоемких технологий и экономики инноваций и способен их применять при решении задач профессиональной деятельности
ОПК-3 Способен самостоятельно получать новые знания, умения и навыки для решения задач разработки и внедрения новой наукоемкой продукции	ОПК-3.2 Способен самостоятельно приобретать, развивать и применять математические, естественнонаучные, социально-экономические и профессиональные знания для решения нестандартных задач, в том числе в новой или незнакомой среде и в междисциплинарном контексте
ОПК-6 Способен разрабатывать практические рекомендации по использованию качественных и количественных результатов научных исследований, проектно-инновационных разработок, анализа собранных данных	ОПК-6.1 Способен оценивать актуальность планируемых исследований и разработок в области наукоемких технологий и экономики инноваций и их практическую значимость

2. Показатели оценивания компетенций

В результате изучения дисциплины «Организационный дизайн и стратегия фирмы» обучающийся должен:

знать:

- понятийного аппарата стратегического управления компанией;
- основных положений и требований организационного дизайна;
- лучших мировых и национальных практик стратегического менеджмента.

уметь:

- анализировать и оптимизировать организационный дизайн фирмы;
- выделять конкурентные преимущества компании;
- анализировать стратегические факторы развития бизнеса.

владеть:

практическими навыками:

- формирования структуры управления;
- целеполагания и построения дерева целей;
- определения ключевых показателей стратегического развития;
- формирования конкурентных преимуществ компании.

3. Перечень типовых (примерных) вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю

Примеры практических заданий для текущего контроля:

1. По предлагаемому списку решений произвести классификацию каждого (общие или частное; воздействует на внешнюю или внутреннюю среду предприятия; незапрограммированное или запрограммированное).

Список решений:

Наем специалиста заведующим в исследовательскую лабораторию компании, производящей сложную техническую продукцию.

Доведение мастером до рабочих дневного задания.

Определение финансовым директором размера дивидендов, которые должны быть выплачены акционерам на девятый год последовательной успешной финансовой деятельности компании.

Решение начальника в допущении официального отсутствия подчиненного на рабочем месте в связи с посещением им врача.

Выбор членами правления места для очередного филиала банка, уже имеющего 50 отделений в крупном городе.

Согласие руководителя на принятие выпускника юридического факультета университета на работу в аппарат крупной фирмы.

Определение годовичного задания для ассистента профессора.

Согласие начальника на предоставление подчиненному возможности посетить учебный семинар в области его специализации.

Выбор авторами печатного издания для размещения рекламы о новом вузовском учебнике.

Выбор правления компании места для строительства ресторана «Вкусно и быстро» в небольшом, но растущем городе, находящемся между двумя очень большими городами.

2. Познакомьтесь с предложенными ситуациями. Предложите варианты управленческих решений руководителя. Постарайтесь отойти от стереотипов.

А. Сотрудник, которого в ближайшем будущем планируется выдвинуть на руководящую должность, видит в работе начальника только преимущества, но не представляет ее реальных сложностей. Сделайте рефрейминг так, чтобы показать всю трудность и ответственность задач руководителя.

Б. Компания меняет форму организации юридического лица или повышает степень открытости для проверяющих органов. В связи с этим резко увеличиваются документооборот и отчетность. Такое положение раздражает работников компании. Сделайте рефрейминг этой ситуации, чтобы ее восприятие было позитивным.

В. Менеджеру по продажам предстоит пройти сложное обучение – освоение специфики продукции в течение двух недель. Он несколько демотивирован тем, что мог бы за это время осуществить ряд продаж и соответственно заработать. Сделайте рефрейминг ситуации как можно большим числом способов.

3. Проанализируйте возникшую ситуацию.

Максим был хорошим менеджером: он обладал острым умом и, как и следовало ожидать, использовал аналитический подход к принятию решений. С сотрудниками своего отдела он проводил регулярные совещания, к которым тщательно готовился. Он описывал текущие проблемы, выдвигал предложения, приглашал к дискуссии и подводил итоги, оценивая результаты, которых они достигли. Он гордился своей практичностью, поэтому был удивлен, когда двое его подчиненных попросили перевести их в другие отделы, - в них не предвиделось повышений в должности, и он считал, что менеджмент в этих отделах не столь хорош, как в его отделе.

Когда Максим обсудил это со своим менеджером, она, напротив, была совсем не удивлена. «Я предвидела это, сказала Тамара. — Эти двое испытывали недовольство в течение некоторого времени. Они не соглашались с тем, что функция набора персонала была внешней, и не считали, что Вы должны отвечать на все запросы о финансовой информации, которые приходят от бизнес-менеджеров, они понимали, что это разрушает профессиональную целостность отдела».

Максим был изумлен, он находился в полном неведении об этих разногласиях. «Они никогда не поднимали этих проблем на наших совещаниях», — сказал он. «Конечно, нет, — ответила Тамара. - Вы их менеджер, и они не собираются идти против Вас. И, кроме того, они немного боятся Вас — Вы намного авторитетнее, чем они, и если они выскажут свою точку зрения, Вы заставите их замолчать. Поэтому спустя некоторое время они перестали выдвигать свои концепции. Но это не означает, что они согласны с Вами».

4. Разработайте план действий по изучению обстановки и морального микроклимата на предприятии (какие объекты, документы, должностные лица будут наблюдаться, изучаться и контролироваться и с какой целью). Сформулируйте управленческое решение, позволяющее эффективно решить возникшую проблему в виде плана действий. Предложите альтернативные варианты управленческого решения.

5. Процесс стратегического планирования на предприятии может включать следующие элементы:

Миссия предприятия

Цели предприятия

Анализ внешней среды

Управление по целям

Политика

Тактика

Управленческое обследование внутренних сильных и слабых сторон

Изучение стратегических альтернатив

Выбор стратегии

Реализация стратегии

Управление реализацией стратегического плана

Оценка стратегии

Оценка структуры

Бюджет

Процедуры

Правила

Нужно, используя эти элементы, построить схему со связями:

Постарайтесь правильно определить последовательность действий менеджера при формировании стратегического плана.

Проанализируйте возможные этапы стратегического планирования.

Оцените, какие элементы стратегического планирования имеют, по вашему мнению, ключевое значение.

Вопросы к зачету

4. Перечень типовых (примерных) вопросов и тем для проведения промежуточной аттестации обучающихся

1. Цели и задачи стратегического управления. Стратегическое управление в системе менеджмента.
2. Предпосылки возникновения и этапы развития стратегического управления.
3. Модель стратегического управления С.А. Попова.
4. Модель стратегического менеджмента А.А. Томпсона.
5. Модель стратегического менеджмента Р. Линча.
6. Модель стратегического менеджмента Ф.Р. Дэвида.
7. Ментальность стратегического планирования и стратегического управления.
8. Формирование стратегического видения и миссии компании.
9. Стратегический анализ как этап стратегического менеджмента.
10. Диагностика конкурентного окружения организации. SWOT-анализ внешней среды как исходный метод внешнего аудита.
11. Системный анализ внутренней среды организации.
12. Стратегический SNW-анализ как инструмент стратегического менеджмента.
13. Стратегические окна. Причины запаздывания реакции на внешние изменения.

14. Анализ конкуренции. Модель пяти сил конкуренции М. Портера.
15. Профиль конкурентных преимуществ.
16. Базовые стратегии конкуренции.
17. Виды конкурентных преимуществ организации, источники их приобретения.
18. Модель базисной цепи формирования ценности для потребителя.
19. Стратегия дифференциации.
20. Стратегия лидерства на основе низких издержек.
21. Стратегия фокусирования на узком сегменте рынка на основе низких издержек.
22. Стратегия фокусирования на узком сегменте рынка на основе дифференциации.
23. Стратегия наилучшей стоимости.
24. Иерархия формирования стратегий.
25. Корпоративная стратегия. Элементы корпоративной стратегии диверсифицированной компании.
26. Стратегии бизнес-уровня. Основные элементы стратегии бизнеса.
27. Эталонные стратегии бизнеса.
28. Стратегия прямой интеграции.
29. Стратегия обратной интеграции.
30. Стратегия горизонтальной интеграции.
31. Стратегия захвата рынка.
32. Стратегия развития рынка.
33. Стратегия развития продукта.
34. Стратегия конгломеративной диверсификации.
35. Стратегия горизонтальной диверсификации.
36. Стратегия сокращения.
37. Стратегия отторжения.
38. Стратегия ликвидации.
39. Функциональные стратегии специализированных видов деятельности.
40. Продуктивно-маркетинговая стратегия компании.
41. Продуктовый профиль организации. Трафаретный метод определения продуктового профиля.
42. Финансовая стратегия. Использование собственных и привлеченных финансовых ресурсов организации.
43. Стратегия управления персоналом.
44. Мотивация в управлении персоналом организации.
45. Стимулирование персонала.
46. Согласование стратегии и положения компании. Стратегические приоритеты.
47. Конкурентные стратегии в зарождающихся отраслях.
48. Конкурентные стратегии в зрелых отраслях.
49. Конкурентные стратегии в застойных и затухающих отраслях.
50. Стратегии для лидеров отрасли.
51. Стратегии для компаний-преследователей.
52. Стратегии слабых бизнесов.
53. Разработка эффективной стратегии Критерии потенциально эффективной стратегии.
54. Составляющие стратегии организации - сфера деятельности, задачи, идентификация стратегических бизнес-единиц, размещение ресурсов, развитие конкурентных преимуществ.
55. Концептуальные подходы к построению общих и специализированных стратегий организации.
56. Использование наступательных стратегий как средства сохранения конкурентоспособности.
57. Преодоление сильных сторон конкурента.
58. Наступление на слабые стороны конкурента.
59. Стратегия многопланового наступления.

60. «Обходные маневры», «партизанские наступления», «превентивные действия» как стратегии атакующей компании.
61. Выбор объекта для атаки.
62. Использование оборонительных стратегий для сохранения конкурентного преимущества.
63. Основные задачи реализации стратегии.
64. Перераспределение ресурсов. Увязка смет со стратегией.
65. Разработка политики и процедур, способствующих реализации стратегии.
66. Применение передовых методов для совершенствования технологических и управленческих процессов. Тотальное управление качеством. Бенчмаркинг.
67. Создание поддерживающих систем.
68. Разработка систем вознаграждения, способствующих реализации стратегии.
69. Формирование культуры, благоприятствующей стратегии.
70. Содержание понятия «организационная культура». Источники культуры компании.
71. Культурные традиции. Неэффективные и адаптивные культуры.
72. Обеспечение соответствия стратегии и культуры.
73. Управленческий учет как система информационной поддержки конкурентной стратегии.
74. Лидеры стратегических изменений. Символические и содержательные действия проводников стратегий.
75. Анализ прибыльности компании по потребителям.
76. Максимизация доходов от существующих потребителей.
77. Анализ прибыльности продукта.
78. Максимизация стоимости существующих продуктов.
79. Продукты и брэнды как источники конкурентных преимуществ.
80. Обеспечение сбора стратегической информации (данные о покупателях, продуктах, операциях, работниках, финансовых результатах).
81. Структурные изменения в организации в связи с реализацией стратегии.
82. Шаблоны структурного развития корпорации Альфреда Чандлера: линейная, функциональная, дивизиональная, оболочечная организационные структуры.
83. Стратегический контролинг в комплексной координации процессов стратегического управления.
84. Элементы системы стратегического контролинга.
85. Создание системы измерения и отслеживания параметров.
86. Сравнение и оценка результатов реализации стратегии.
87. Проведение корректировки стратегии. Смена стратегий по мере развития бизнеса.
88. Матричные инструменты стратегического управления.
89. Карта стратегических групп организаций в отрасли.
90. Матрица Бостонской консалтинговой группы.
91. Матрица Mc Kinsly.
92. PEST анализ и его применение в стратегическом менеджменте.
93. Матрица Игоря Ансоффа «продукт-рынок».
94. Матрица жизненного цикла или эволюции СБЕ (матрица Хофера).

Критерии оценивания

- оценка «отлично (10)» выставляется студенту, показавшему всесторонние, систематизированные, глубокие знания учебной программы дисциплины и умение уверенно применять их на практике при решении конкретных задач, свободное и правильное обоснование принятых решений
- оценка «отлично (9)» выставляется студенту, показавшему всесторонние, систематизированные, глубокие знания учебной программы дисциплины и умение применять их на практике при решении конкретных задач, свободное и правильное обоснование принятых решений

- оценка «отлично (8)» выставляется студенту, показавшему всесторонние систематизированные, глубокие знания учебной программы дисциплины и умение применять их на практике при решении конкретных задач, и правильное обоснование принятых решений
- оценка «хорошо (7)» выставляется студенту, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, умеет применять полученные знания на практике, но допускает в ответе или в решении задач некоторые неточности;
- оценка «хорошо (6)» выставляется студенту, если он знает материал, грамотно и по существу излагает его, умеет применять полученные знания на практике, но допускает в ответе или в решении задач некоторые неточности;
- оценка «хорошо (5)» выставляется студенту, если он знает материал, и по существу излагает его, умеет применять полученные знания на практике, но допускает в ответе или в решении задач некоторые неточности;
- оценка «удовлетворительно (4)» выставляется студенту, показавшему фрагментарный, разрозненный характер знаний, недостаточно правильные формулировки базовых понятий, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, но при этом он владеет основными разделами учебной программы, необходимыми для дальнейшего обучения и может применять полученные знания по образцу в стандартной ситуации;
- оценка «удовлетворительно (3)» выставляется студенту, показавшему фрагментарный, разрозненный характер знаний, недостаточно правильные формулировки базовых понятий, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, но при этом он владеет фрагментарно основными разделами учебной программы, необходимыми для дальнейшего обучения и может применять полученные знания по образцу в стандартной ситуации;
- оценка «неудовлетворительно (2)» выставляется студенту, который не знает большей части основного содержания учебной программы дисциплины, допускает грубые ошибки в формулировках основных понятий дисциплины и не умеет использовать полученные знания при решении типовых практических задач
- оценка «неудовлетворительно (1)» выставляется студенту, который не знает формулировок основных понятий дисциплины.

5. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности

Дифференцированный зачет включает специального опроса, проводимого в устной форме. При проведении зачёта обучающемуся предоставляется 30 минут на подготовку. Опрос обучающегося по билету на зачёте не должен превышать двух астрономических часов.