

## **Программа вступительных испытаний в магистратуру**

**по направлению подготовки**

**38.04.02 Менеджмент**

**магистерская программа:**

**Международный менеджмент**

Тематика вопросов:

1. Сущность и содержание стратегического менеджмента. Общая характеристика стратегического управления. Этапы развития стратегического подхода. Школы стратегического менеджмента по Г. Минцбергу. Предпринимательская концепция, концепция планирования, адаптивная концепция, проактивный стратегический менеджмент. Базовые направления развития стратегического менеджмента. Эволюция понятия стратегии организации. Принципы разработки стратегии. Стратегический и операционный аспекты в управлении организацией. Задачи стратегического менеджмента: формирование стратегического видения и миссии; целеполагание; разработка стратегии; реализация стратегии; оценка реализации и внесение корректировок. Содержание задач стратегического менеджмента в современных условиях. Недостатки и ограничения стратегического менеджмента

2. Целевое начало в системе стратегического менеджмента. Стратегическое видение (vision) организации. Процесс формирования видения. Особенности управления по VISION. Понятие и значение миссии организации. Направления формирования миссии. Методические рекомендации по формулированию миссии организации. Факторы, влияющие на содержание миссии организации. Цели организации, приоритеты целей, временные интервалы целей и их измерение. Основные направления формулирования целей: маркетинговый подход, подход на основе анализа и развития производительности организации, финансовый подход (рентабельность, доходность, инвестиционная привлекательность), инновационный подход, подход на основе социальных целей. «Дерево целей» организации как инструмент взаимо-

согласования и обеспечения непротиворечивости целей. Критерии оценки достижения стратегических целей организации.

3. Анализ стратегических факторов внешней среды. Основные составляющие и типы внешней среды. Цели ее анализа. Методы реагирования на изменения внешней среды. Основные типы внешнего окружения. Анализ макроокружения. Экономическая компонента. Правовая компонента. Политическая компонента. Социальная компонента. Технологическая компонента. Подходы к изучению компонент. PEST-plus анализ и порядок его проведения. Система отслеживания внешней среды. Анализ непосредственного окружения. Анализ отрасли. Основные показатели анализа отрасли. Модель «Пяти сил» М. Портера. Ключевые факторы успеха и их использование в системе стратегического менеджмента. Ключевые компетенции компании (Hamel G., Prahalad С.К.) и изменения в отрасли. Модель выбора стратегии компании на основе корневых компетенций с учетом КФУ. Стратегические группы конкурентов. Построение позиционной карты конкурентов. Анализ потребителей. Удовлетворенность потребителей и их лояльность. Метод CSI. Выявление неудовлетворенных нужд и потребностей потребителей.

4. Анализ стратегического потенциала организации. Управленческий анализ. Цели и методы управленческого анализа. Методологические принципы управленческого анализа и уровни его проведения. Анализ положения компании. Стратегические и финансовые индикаторы работы компании. Определение внутренних сильных и слабых сторон организации. Выявление внешних благоприятных возможностей и угроз. SWOT-анализ и методика его использования в практике управления. Стратегический анализ затрат и цепи издержек. Сравнение затрат по основным видам деятельности. Стратегические возможности достижения конкурентоспособности в издержках. Анализ цепи издержек, компетентность и конкурентоспособность. Определение конкурентных позиций компании. Количественные оценки конкурентоспособности компании. Стратегические проблемы компа-

нии и разработка полного плана стратегических действий на основе результатов анализа ситуации в компании в отрасли и состояния конкуренции. Портфельный анализ в системе стратегического менеджмента. Портфель предприятия и проблематика эффективного управления портфелем предприятия. Цели и основные этапы портфельного анализа. Матрица рост-доля рынка (BCG). Рекомендации матрицы BCG. Матрица привлекательности отрасли – сильные стороны предприятия (McKinsey-General Electric). Оценка привлекательности отрасли. Оценка «силы» бизнеса. Правила принятия решений о выборе позиции. Матрица жизненного цикла (ADL/LC). Балансирование СБЕ с различными жизненными циклами в краткосрочной и долгосрочной перспективе. Выбор типа матрицы.

5. Разработка стратегии организации. Иерархия формирования стратегии. Корпоративная стратегия. Стратегия бизнеса. Функциональная стратегия. Операционная стратегия. Подходы к формированию стратегии. Факторы, определяющие стратегию компании. Различные подходы к росту фирмы. Стратегии концентрированного роста и их особенности. Стратегии интегрированного роста, их типология. Стратегии диверсифицированного роста. Понятие диверсификации. Мотивы диверсификации. Основные преимущества диверсификации. Стратегическое значение диверсификации. Механизм диверсификации. Стратегии родственной диверсификации. Отношения стратегического соответствия. Использование выгод стратегического соответствия. Стратегии неродственной диверсификации. Достоинства и недостатки неродственной диверсификации. Стратегии сокращения. Типы целенаправленного сокращения. Реальная практика реализации стратегии роста организации. Комбинированная стратегия. Конкурентное преимущество. Основные пути определения конкурентных преимуществ. Формы конкурентных преимуществ. Источники конкурентных преимуществ. Пять основных конкурентных стратегий. Стратегия лидерств на основе низких издержек. Стратегия дифференциации, или индивидуализации. Направления дифференциации. Стратегия наилучшей стоимости. Стратегия концентрации на

узком сегменте или нише рынка на основе низких издержек. Стратегия концентрации на узком сегменте или нише рынка на основе дифференциации. Использование наступательных стратегий для сохранения конкурентоспособности. Использование оборонительных стратегий для сохранения конкурентного преимущества. Стратегия временных конкурентных преимуществ и ее использование в современной практике.

6. Процесс реализации стратегии и контроль. Организационное обеспечение реализации стратегии. Роль руководства в реализации стратегии. Значение организационной структуры для успешной реализации стратегии. Человеческий фактор в выполнении стратегии. Основные проблемы в процессе реализации стратегии. Барьеры в реализации стратегии. Критерии успешности реализации стратегии. Правила реализации стратегии. Управление сопротивлением изменениям в процессе реализации стратегии. Типы реакции на изменения и подход к управлению ими. Планирование проведения изменений. Методы управления сопротивлением. Контроль за реализацией стратегии. Требования к системе стратегического контроля. Характеристики эффективного контроля. Методология СРМ (Corporate Performance Management) и основные этапы ее использования. Система сбалансированных показателей (ССП) как инструмент процесса контроля реализации стратегии. Компоненты СПП. Стратегическая карта и технология ее разработки. Ключевые показатели эффективности и их использование в системе стратегического менеджмента. Проектирование СПП.

Список литературы для подготовки:

1. Лапыгин Ю.Н. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. - 2-е изд. - М.: ИНФРА-М, 2014 [ЭБС znanium.com].
2. Курлыкова А.В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. - М.: ИНФРА-М, 2013 [ЭБС znanium.com].
3. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент. - М.: ИНФРА-М, 2013 [ЭБС znanium.com].

4. Парахина В.Н., Максименко Л.С., Панасенко С.В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. - 5-е изд. – М.: КНОРУС, 2011 [ЭБС book.ru].