

Частное образовательное учреждение высшего образования  
«САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГИЙ  
УПРАВЛЕНИЯ И ЭКОНОМИКИ»

---

РАССМОТРЕНО И ОДОБРЕНО

На заседании кафедры международных финансов и бухгалтерского учета  
Протокол № 10 от 23.05.2023

УТВЕРЖДАЮ

Первый проректор  
Авдашкевич С.В.  
28.06.2023

### РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Дисциплина:	Б1.В.04 Стратегический менеджмент
Направление подготовки:	38.03.02 Менеджмент
Направленность (профиль):	«Международный финансовый менеджмент»
Уровень высшего образования:	Бакалавриат
Программа:	Прикладного бакалавриата
Форма обучения:	Очная
Разработчики:	Доцент Фурсова Е.А.

### 1. Цели и задачи дисциплины:

Цель дисциплины: формирование у студентов представления об особенностях и механизмах управления современной организацией в долгосрочной перспективе и способности использовать в профессиональной деятельности приобретенную совокупность знаний, умений и навыков для осуществления профессиональной деятельности.

Задачи дисциплины:

- предоставить развернутое понимание сущности стратегического управления, в том числе особенностей функционирования в долгосрочной перспективе;
- объяснить значение основных терминов, понятий, используемых в традиционном и современном понимании стратегического управления;
- продемонстрировать и опробовать действие основных механизмов и инструментов стратегического управления, в том числе методов стратегического анализа и методов реализации стратегии;
- объяснить структуру и содержание документов, которые могут быть использованы в ходе реализации стратегических преобразований (стратегический план, стратегия и т.п.);
- предоставить возможность студентам опробовать и закрепить навыки по составлению стратегических документов и применению методов стратегического анализа;
- провести текущий и промежуточный контроль знаний, умений и навыков студентов по стратегическому управлению.

### 2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы высшего образования

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций:

Код компетенции	Содержание компетенции
ОПК-3	способностью 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
ПК-3	владением навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности
ПК-5	способностью анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений

Планируемые результаты обучения:

Код компетенции	Основные признаки освоения		
	Знать	Уметь	Владеть
ОПК-3	- возможности использования каждого из видов организационных структур для повышения эффективности внутриорганизационного управления.	- планировать мероприятия и действия по оптимизации организационных процессов и взаимоотношений.	- навыками анализа и оценки способностей сотрудника, позволяющими соотносить его потенциал с существующими организационными требованиями.
ПК-3	- принципы стратегического анализа, в том числе его проекции в ресурсной концепции фирмы; - принципы формирования конкурентного преимущества.	- проводить анализ глобальной внешней среды, в том числе общемировых трендов, внешнего дальнего и ближнего окружения, выявлять и формулировать основу для организационных компетен-	- основными прикладными методами стратегического анализа, методами оценки стратегического потенциала организации.

38.03.02 Менеджмент, направленность «Международный финансовый менеджмент»  
 Программа прикладного бакалавриата  
 Рабочая программа дисциплины  
 Дисциплина: Б1.В.04 Стратегический менеджмент  
 Форма обучения: очная  
 Разработана для приема 2019/2020, 2020/2021 учебного года  
 Обновлено на 2023/2024 учебный год

		ций.	
ПК-5	- классификацию материальных и нематериальных ресурсов организации, возможности их применения для целей финансового менеджмента.	- принимать рациональные решения относительно распределения имеющихся финансовых ресурсов, формулировать развернутое обоснование использования имеющихся средств.	- основными моделями структурирования стратегических ресурсов организации, инструментами и технологиями обоснования инвестиционных решений.

### 3. Место дисциплины в структуре ОПОП ВО

Дисциплина «Стратегический менеджмент» входит в Блок 1 «Дисциплины (модуля)» (Вариативная часть) образовательной программы высшего образования по направлению 38.03.02 Менеджмент направленность (профиль) «Международный финансовый менеджмент».

*При изучении данной дисциплины обучающийся использует знания, умения и навыки, которые формируются в процессе изучения следующих дисциплин (практик):*

Теория организации, Маркетинг, Введение в менеджмент, Основы менеджмента

*Знания, умения и навыки, приобретенные в процессе изучения данной дисциплины, будут использованы обучающимся при изучении дисциплин (практик):*

Экономика организаций (предприятий), Исследование систем управления, Актуальные вопросы экономики, управления и финансов, Учебная практика: практика по получению первичных профессиональных умений и навыков, Производственная практика: преддипломная практика, Международный менеджмент, Управление продажами, Банковский маркетинг

### 4. Объем дисциплины

*Очная форма обучения:*

Вид учебной работы	Всего часов	Семестр
		4
<b>Аудиторные занятия (АЗ):</b>	72	72
В том числе:		
Лекционные занятия (Лек)	36	36
Лабораторные занятия (Лаб)	0	0
Практические занятия (Пр)	36	36
<b>Самостоятельная работа студента (СР)</b>	57	57
В том числе:		
Курсовая работа	18	18
Другие виды самостоятельной работы*	39	39
<b>Контроль самостоятельной работы (КСР)</b>	6	6
<b>Контактная работа (КоР)</b>	78	78
<b>Форма промежуточной аттестации</b>		Экзамен
<b>Подготовка к экзамену и сдача экзамена (СР, КоР)</b>	45	45
<b>Общая трудоемкость дисциплины, часы/ЗЕТ</b>	180/5	180/5

\* - подготовка к аудиторным занятиям, подготовка к зачету (при наличии).

38.03.02 Менеджмент, направленность «Международный финансовый менеджмент»  
 Программа прикладного бакалавриата  
 Рабочая программа дисциплины  
 Дисциплина: Б1.В.04 Стратегический менеджмент  
 Форма обучения: очная  
 Разработана для приема 2019/2020, 2020/2021 учебного года  
 Обновлено на 2023/2024 учебный год

## 5. Содержание дисциплины

*Очная форма обучения:*

№ п/п	Наименование темы дисциплины	Семестр/ Курс	Количество учебных часов				Практическая подготовка*
			В том числе по видам аудиторных занятий			СР	
			Лек	Пр	Лаб		
1	Основы стратегического менеджмента	4	4	4	0	6	4
4	Анализ внешней среды организации	4	4	4	0	6	4
3	Стратегический анализ внутренней среды компании	4	4	4	0	6	4
4	Конкурентная стратегия предприятия	4	8	8	0	6	8
5	Выбор и реализация стратегии	4	8	8	0	6	8
6	Принятие стратегических решений в организации	4	8	8	0	9	8
Итого:			36	36	0	39	36
Курсовая работа:			-	-	-	18	18
Итого (с учетом курсовой работы):						57	54

\* Практическая подготовка при реализации дисциплин организована путем проведения практических занятий и (или) выполнения лабораторных и (или) курсовых работ и предусматривает выполнение работ, связанных с будущей профессиональной деятельностью.

Наименование разделов и тем	Содержание учебного материала, лабораторные работы и практические занятия обучающихся, курсовая работа	Компетенции	Оценочное средство текущего контроля
1	2	3	4
Тема 1: Основы стратегического менеджмента	Введение в стратегическое управление. Эволюция и принципы стратегического управления. Концепции, функции и модели стратегического управления. Процесс стратегического управления. Стратегия: определение и сущность. Содержание установок стратегии: стратегический замысел, миссия, видение, цель и задачи. Важность установок видения и миссии. <b>Практические занятия/ Самостоятельная работа:</b> Организация как объект стратегического управления. Анализа стратегических ситуаций. <b>Лабораторная работа:</b> -	ОПК-3, ПК-3, ПК-5	Кейс-задача №1
Тема 2: Анализ внешней среды организации	Цели и задачи стратегического анализа. Анализ рыночной ситуации и конкуренции в отрасли. Внешняя среда прямого и косвенного воздействия. <b>Практические занятия/ Самостоятельная работа:</b> PEST-анализ. От-раслевой анализ. Анализ конкурентных сил («Пять сил Портера»). <b>Лабораторная работа:</b> -	ОПК-3, ПК-3, ПК-5	Кейс-задача №1
Тема 3: Стратегический анализ внутренней среды компании	Оценка состояния компании при действующей стратегии. Определение прочности конкурентной позиции компании.	ОПК-3, ПК-3, ПК-5	Контрольная работа №1; Доклад №1

38.03.02 Менеджмент, направленность «Международный финансовый менеджмент»  
 Программа прикладного бакалавриата  
 Рабочая программа дисциплины  
 Дисциплина: Б1.В.04 Стратегический менеджмент  
 Форма обучения: очная  
 Разработана для приема 2019/2020, 2020/2021 учебного года  
 Обновлено на 2023/2024 учебный год

	Используемые методы анализа действующей стратегии бизнеса. <b>Практические занятия/ Самостоятельная работа:</b> SWOT-анализ. SNW-анализ. Анализ разрыва (gap-анализ). <b>Лабораторная работа: -</b>		
Тема 4: Конкурентная стратегия предприятия	Виды стратегий фирмы. Базовые стратегии конкуренции. Корпоративные (портфельные) стратегии. Функциональные стратегии. Формирование портфеля стратегий. <b>Практические занятия/ Самостоятельная работа:</b> SPACE матрица. Матрица эволюции СЗХ. Модель Shell / DPM. Матрица BCG. <b>Лабораторная работа: -</b>	ОПК-3,ПК-3,ПК-5	Контрольная работа №1
Тема 5: Выбор и реализация стратегии	Экономическая оценка стратегий. Влияние организационной структуры фирмы на реализацию стратегии. Организационная культура в обеспечении эффективности стратегии. <b>Практические занятия/ Самостоятельная работа:</b> Матрица ADL. Мат-рица McKinsey. Матрица Ансоффа. <b>Лабораторная работа: -</b>	ОПК-3,ПК-3,ПК-5	Задания творческого уровня №1
Тема 6: Принятие стратегических решений в организации	Понятие и виды стратегических решений на производстве. Стратегические финансовые решения. Система принятия стратегических решений. Анализ стратегических решений. Стратегия НИОКР. <b>Практические занятия/ Самостоятельная работа:</b> Индексный метод. Балансовый метод. Графический метод. Функционально-стоимостный анализ. Экономико-математические методы анализа. <b>Лабораторная работа: -</b>	ОПК-3,ПК-3,ПК-5	Проект №1
примерный перечень тем курсовой работы представлен в п.12. Курсовая работа			

## 6. Формы проведения занятий

При реализации дисциплины применяются инновационные формы учебных занятий, развивающих у обучающихся навыки командной работы, межличностной коммуникации, принятия решений, лидерские качества.

*Очная форма обучения:*

№ п/п	Наименование темы/ лекционного (практического) занятия	Тип занятия	Кол-во часов	Форма проведения занятий
1	Основы стратегического менеджмента: Организация как объект стратегического управления. Анализа стратегических ситуаций.	Пр	4	Кейс-семинар
4	Анализ внешней среды организации: PESTанализ. Отраслевой анализ. Анализ конкурентных сил («Пять сил Портера»).	Пр	4	Кейс-семинар

## 7. Способ реализации дисциплины

Без использования онлайн-курса.

#### **8. Учебно-методическое обеспечение дисциплины:**

##### *Основная литература:*

1. Попов, С. А. Стратегический менеджмент: актуальный курс : учебник для вузов / С. А. Попов. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 481 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09665-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/510959>

2. Тебекин, А. В. Стратегический менеджмент : учебник для вузов / А. В. Тебекин. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 333 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14644-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/510702>

3. Голубков, Е. П. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / Е. П. Голубков. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 278 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15505-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/508037>

4. Шифрин, М. Б. Стратегический менеджмент : учебник для вузов / М. Б. Шифрин. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 321 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03440-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/514517>

##### *Дополнительная литература:*

1. Зуб, А. Т. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 375 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03013-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/510857>

2. Отварухина, Н. С. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / Н. С. Отварухина, В. Р. Веснин. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 336 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02841-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/488374>

3. Сидоров, М. Н. Стратегический менеджмент : учебник для вузов / М. Н. Сидоров. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 158 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-08723-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/490397>

#### **9. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения**

1. Операционная система
2. Пакет прикладных офисных программ
3. Антивирусное программное обеспечение

Дополнительно при применении электронного обучения, дистанционных образовательных технологий используются:

1. LMS Moodle
2. Вебинарная платформа

#### **10. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», информационных справочных систем и профессиональных баз данных, необходимых для освоения дисциплины**

1. [ibooks.ru](http://ibooks.ru) : электронно-библиотечная система [Электронный ресурс] : профессиональ-

38.03.02 Менеджмент, направленность «Международный финансовый менеджмент»  
Программа прикладного бакалавриата  
Рабочая программа дисциплины  
Дисциплина: Б1.В.04 Стратегический менеджмент  
Форма обучения: очная  
Разработана для приема 2019/2020, 2020/2021 учебного года  
Обновлена на 2023/2024 учебный год

---

ная база данных. - Режим доступа: <https://ibooks.ru>. - Текст: электронный

2. Электронно-библиотечная система СПбУТУиЭ : электронно-библиотечная система [Электронный ресурс] : профессиональная база данных. - Режим доступа: <http://libume.ru>. - Текст: электронный

3. Юрайт : электронно-библиотечная система [Электронный ресурс] : профессиональная база данных. - Режим доступа: <https://urait.ru/>. - Текст: электронный

4. eLibrary.ru : научная электронная библиотека [Электронный ресурс] : профессиональная база данных. - Режим доступа: <http://elibrary.ru>. - Текст: электронный

5. Архив научных журналов НЭИКОН [Электронный ресурс] : профессиональная база данных. - Режим доступа: [arhiv.neicon.ru](http://arhiv.neicon.ru). - Текст: электронный

6. КиберЛенинка : научная электронная библиотека [Электронный ресурс] : информационная справочная система. - Режим доступа: <http://cyberleninka.ru>. - Текст: электронный

7. Лань : электронно-библиотечная система [Электронный ресурс] : профессиональная база данных. - Режим доступа: <https://e.lanbook.com>. - Текст: электронный

8. Executive.ru [Электронный ресурс] : информационная справочная система. - Режим доступа: <https://www.e-executive.ru/>. - Текст: электронный

9. Корпоративный менеджмент [Электронный ресурс] : информационная справочная система. - Режим доступа: <https://www.cfin.ru/>. - Текст: электронный

10. Управление производством [Электронный ресурс] : информационная справочная система. - Режим доступа: <http://www.up-pro.ru/>. - Текст: электронный

11. Экономика. Социология. Менеджмент [Электронный ресурс] : федеральный образовательный портал : информационная справочная система. - Режим доступа: <http://ecsocman.hse.ru/>. - Текст: электронный

12. HR-tv.ru [Электронный ресурс] : информационная справочная система. - Режим доступа: <https://hr-tv.ru/>. - Текст: электронный

### **11. Материально-техническое обеспечение дисциплины**

Учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, семинарского типа – практических занятий, для групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, выполнения курсового проекта, оборудованные: рабочими местами для обучающихся, оснащенные специальной мебелью; рабочим местом преподавателя, оснащенного специальной мебелью, персональным компьютером с возможностью подключения к сети «Интернет» и доступом к электронной информационно-образовательной среде Университета, программным обеспечением; техническими средствами обучения - мультимедийным оборудованием (проектор, экран, колонки) и маркерной доской.

Помещение для самостоятельной работы, оборудованное специальной мебелью, персональными компьютерами с возможностью подключения к сети «Интернет» и доступом к электронной информационно-образовательной среде Университета, программным обеспечением.

При применении электронного обучения, дистанционных образовательных технологий используются: виртуальные аналоги учебных аудиторий - вебинарные комнаты на вебинарных платформах, рабочее место преподавателя, оснащенное персональным компьютером (планшет, мобильное устройство) с возможностью подключения к сети «Интернет», доступом к электронной информационно-образовательной среде Университета и к информационно-образовательному порталу Университета [imeos.ru](http://imeos.ru), веб-камерой, микрофоном и гарнитурой (в т.ч. интегрированными в устройствами), программным обеспечением; рабочее место обучающегося оснащено персональным компьютером (планшет, мобильное устройство) с возможностью подключения к сети «Интернет», доступом к электронной информационно-

38.03.02 Менеджмент, направленность «Международный финансовый менеджмент»  
 Программа прикладного бакалавриата  
 Рабочая программа дисциплины  
 Дисциплина: Б1.В.04 Стратегический менеджмент  
 Форма обучения: очная  
 Разработана для приема 2019/2020, 2020/2021 учебного года  
 Обновлено на 2023/2024 учебный год

образовательной среде Университета и к информационно-образовательному portalу Университета [umeos.ru](http://umeos.ru), веб-камерой, микрофоном и гарнитурой (в т.ч. интегрированными в устройства), программным обеспечением. Авторизация на информационно-образовательном портале Университета [umeos.ru](http://umeos.ru) и начало работы осуществляются с использованием персональной учетной записи (логина и пароля).

## 12. Оценочные материалы по дисциплине

### 1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы

*Очная форма обучения:*

Код компетенции	Название дисциплины	Форма промежуточной аттестации	Семестр/курс	Этап формирования компетенции
ОПК-3	Теория организации	экзамен	3	1
ОПК-3	Стратегический менеджмент	экзамен	4	2
ОПК-3	Экономика организаций (предприятий)	экзамен	5	3
ОПК-3	Исследование систем управления	экзамен	6	4
ПК-3	Маркетинг	экзамен	3	1
ПК-3	Стратегический менеджмент	экзамен	4	2
ПК-3	Актуальные вопросы экономики, управления и финансов	зачет	5	3
ПК-3	Международный менеджмент	зачет	6	4
ПК-3	Учебная практика: практика по получению первичных профессиональных умений и навыков	зачет с оценкой	6	4
ПК-3	Производственная практика: преддипломная практика	зачет с оценкой	8	5
ПК-5	Введение в менеджмент	зачет	2	1
ПК-5	Основы менеджмента			
ПК-5	Стратегический менеджмент	экзамен	4	2
ПК-5	Международный менеджмент	зачет	6	3
ПК-5	Управление продажами	экзамен	6	3
ПК-5	Банковский маркетинг			
ПК-5	Учебная практика: практика по получению первичных профессиональных умений и навыков	зачет с оценкой	6	3
ПК-5	Производственная практика: преддипломная практика	зачет с оценкой	8	4

### 2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования в процессе изучения дисциплины, описание шкал оценивания

#### 2.1 Текущий контроль

#### КЕЙС-ЗАДАЧА

Проблемное задание, в котором обучающемуся предлагают осмыслить реальную профессионально-ориентированную ситуацию, необходимую для решения данной проблемы.

Сущность данного метода состоит в том, что учебный материал подается студентам в виде реальных профессиональных проблем (кейсов) конкретного предприятия или характерных для



определенного вида профессиональной деятельности. Работая над решением кейса, студент приобретает профессиональные знания, умения, навыки в результате активной творческой работы. Он самостоятельно формулирует цели, находит и собирает различную информацию, анализирует ее, выдвигает гипотезы, ищет варианты решения проблемы, формулирует выводы, обосновывает оптимальное решение ситуации.

#### Показатели и критерии оценивания кейс-задачи

1	Самостоятельное определение целей, задач и результатов деятельности	Каждый из предложенных показателей оценивается по критерию « <b>выполнен - выполнен частично - не выполнен</b> », что соответствует следующему распределению баллов « <b>4 балла - 2 балла - 0 баллов</b> »
2	Решение правильное, дано развернутое пояснение и обоснование сделанного заключения, самостоятельно определены риски и трудности при разрешении проблем	
3	Свободное владение методологическими, теоретическими знаниями и профессиональной терминологией	
4	Знание дополнительной литературы при разборе предложенной ситуации, проявление творческих способностей	
5	Хорошие аналитические способности, умение при обосновании своего мнения свободно проводить аналогии между темами дисциплин (-ны)	

#### Шкала оценивания кейс-задачи

Зависимость баллов и уровня сформированности компетенций на данном этапе изучения дисциплины представлены в следующей таблице:

<b>Баллы в БРС Университета</b>	20	15	10	0
<b>Уровень сформированности компетенции</b>	Повышенный	Высокий	Пороговый	Не сформированы

### ПРОЕКТ

Конечный продукт, получаемый в результате планирования и выполнения комплекса учебных и исследовательских заданий. Позволяет оценить умения обучающихся самостоятельно конструировать свои знания в процессе решения практических задач и проблем, ориентироваться в информационном пространстве, уровень сформированности аналитических, исследовательских навыков, навыков практического и творческого мышления. Может выполняться в индивидуальном порядке или группой обучающихся.

#### Показатели и критерии оценивания проекта

1	Определение целей и плана работы над проектом	Каждый из предложенных показателей оценивается по критерию « <b>выполнен - выполнен частично - не выполнен</b> », что соответствует следующему распределению баллов « <b>4 балла - 2 балла - 0 баллов</b> »
2	Личная заинтересованность автора, творческий подход к работе (умение работать в команде при участии в групповом проекте)	
3	Соответствие требованиям качества и соблюдение графика проектирования	
4	Чёткое и грамотное оформление в точном соответствии с требованиями	
5	Использование разнообразных источников информации	

#### Шкала оценивания проекта

Зависимость баллов и уровня сформированности компетенций на данном этапе изучения дисциплины представлены в следующей таблице:

<b>Баллы в БРС Университета</b>	20	15	10	0
<b>Уровень сформированности компетенции</b>	Повышенный	Высокий	Пороговый	Не сформированы

## КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА

Самостоятельная письменная аналитическая работа студента, которая способствует закреплению и систематизации знаний по одной или нескольким темам дисциплины. Цель контрольной работы – получить специальные знания и продемонстрировать навыки их практического применения.

Контрольная работа оценивается по следующим показателям:

1. Выполнение работы в полном объеме и без ошибок;
2. Зрелая, творческая, полностью самостоятельная работа;
3. Выполнение работы в соответствии с требованиями к оформлению.

### Критерии оценивания контрольной работы

Полное, правильное и обоснованное решение; полностью самостоятельная работа; работа выполнена в соответствии с требованиями к оформлению	10 баллов
Решение в целом правильное и обоснованное, но допущены незначительные ошибки либо решение является неполным, допускается незначительная подсказка со стороны преподавателя; работа выполнена в соответствии с требованиями к оформлению	8 баллов
Решение содержит обоснование, ход рассуждений в целом верный, но при этом допущены существенные ошибки, студент продемонстрировал недостаточное умение правильно применять знания, полученные в процессе изучения дисциплины, либо работа выполнена при существенной помощи преподавателя; работа выполнена с некоторыми нарушениями требований к оформлению	6 баллов
Отсутствует решение задачи, либо отсутствует обоснование решения, либо решение содержит обоснование, но допущены грубые ошибки, приведшие к абсолютно неверной квалификации; работа выполнена без учета требований к оформлению	0 баллов

### Шкала оценивания контрольной работы

Зависимость баллов и уровня сформированности компетенций на данном этапе изучения дисциплины представлены в следующей таблице:

<b>Баллы в БРС Университета</b>	10	8	6	0
<b>Уровень сформированности компетенции</b>	Повышенный	Высокий	Пороговый	Не сформированы

### ЗАДАНИЕ ТВОРЧЕСКОГО УРОВНЯ

Частично регламентированное задание, имеющее нестандартное решение и позволяющее диагностировать умения, интегрировать знания различных областей, аргументировать собственную точку зрения. Может выполняться в индивидуальном порядке или группой обучающихся.

#### Показатели и критерии оценивания задания творческого уровня

№ п/п	Показатели оценки	Критерии оценки
<b>Базовая система знаний</b>		
1	степень понимания студентом учебного материала	Каждый из предложенных показателей оценивается по критерию « <b>выполнен - не выполнен</b> », что соответствует следующему распределению баллов « <b>1 балл - 0 баллов</b> »
2	теоретическая обоснованность решений, лежащих в основе замысла и воплощенных в результате	
3	научность подхода к решению задания	
4	владение терминологией	
<b>Творческая часть</b>		
1	оригинальность замысла	Каждый из предложенных

38.03.02 Менеджмент, направленность «Международный финансовый менеджмент»  
 Программа прикладного бакалавриата  
 Рабочая программа дисциплины  
 Дисциплина: Б1.В.04 Стратегический менеджмент  
 Форма обучения: очная  
 Разработана для приема 2019/2020, 2020/2021 учебного года  
 Обновлено на 2023/2024 учебный год

2	уровень новизны: комбинация ранее известных способов деятельности при решении новой проблемы /преобразование известных способов при решении новой проблемы/новая идея	показателей оценивается по критерию « <b>выполнен - выполнен частично - не выполнен</b> », что соответствует следующему распределению баллов « <b>2 балла - 1 балл - 0 баллов</b> »
3	характер представления результатов (наглядность, оформление и др.).	

### Шкала оценивания творческого задания

Зависимость баллов и уровня сформированности компетенции на данном этапе изучения дисциплины за творческое задание представлены в следующей таблице:

<b>Баллы в БРС Университета</b>	10-9	8-7	6-5	Менее 5
<b>Уровень сформированности компетенции</b>	Повышенный	Высокий	Пороговый	Не сформированы

### ДОКЛАД, СООБЩЕНИЕ

Продукт самостоятельной работы студента, представляющий собой публичное выступление по представлению полученных результатов решения определенной учебно-практической, учебно-исследовательской или научной темы.

### Показатели и критерии оценивания доклада, сообщения

№ п/п	Показатели оценки	Критерии оценивания
1	<b>Структура</b> (количество слайдов соответствует содержанию и продолжительности выступления, например: для 7-минутного выступления рекомендуется использовать не более 10 слайдов, включая титульный слайд и слайд с выводами)	Каждый из предложенных показателей оценивается по критерию « <b>выполнен - частично выполнен - не выполнен</b> », что соответствует следующему распределению баллов « <b>2 балла - 1 балл - 0 баллов</b> »
2	<b>Наглядность</b> (иллюстрации хорошего качества, с четким изображением, текст легко читается, например: используются средства наглядности информации в виде таблиц, схем, графиков и т. д.)	
3	<b>Дизайн и настройка</b> (оформление слайдов соответствует теме, не препятствует восприятию содержания, для всех слайдов презентации используется один и тот же шаблон оформления)	
4	<b>Содержание</b> (презентация отражает основные этапы исследования – проблему, цель, гипотезу, ход выполнения работы, выводы, т.е. содержит полную, понятную информацию по теме доклада при наличии орфографической и пунктуационной грамотности)	
5	<b>Требования к выступлению</b> (выступающий свободно владеет содержанием, ясно и грамотно излагает материал, выступающий свободно и корректно отвечает на вопросы и замечания аудитории, выступающий точно укладывается в рамки регламента).	

### Шкала оценивания доклада

<b>Баллы в БРС Университета</b>	10-9	8-7	6-5	Менее 5
<b>Уровень сформированности компетенции</b>	Повышенный	Высокий	Пороговый	Не сформированы

### 2.2 Курсовая работа

Конечный продукт, получаемый в результате планирования и выполнения комплекса учебных и исследовательских заданий. Позволяет оценить умения обучающегося самостоятельно конструировать свои знания в процессе решения практических задач и проблем, ориентироваться в информационном пространстве и уровень сформированности аналитических, ис-

38.03.02 Менеджмент, направленность «Международный финансовый менеджмент»  
 Программа прикладного бакалавриата  
 Рабочая программа дисциплины  
 Дисциплина: Б1.В.04 Стратегический менеджмент  
 Форма обучения: очная  
 Разработана для приема 2019/2020, 2020/2021 учебного года  
 Обновлено на 2023/2024 учебный год

следовательских навыков, навыков практического и творческого мышления. Может выполняться в индивидуальном порядке или группой обучающихся.

### Показатели и критерии оценивания выполнения и защиты курсовой работы

Показатели оценивания работы	Критерии оценивания	Баллы					
<b>Содержательные:</b> 1. Актуальность темы 2. Структура работы, сбалансированность разделов 3. Постановка цели (-ей) и задач 4. Новизна и практическая значимость 5. Степень самостоятельности (отчет системы «Антиплагиат»)	Каждый из предложенных показателей оценивается по критерию « <b>выполнен - выполнен частично - не выполнен</b> », что соответствует следующему распределению баллов « <b>10 баллов - 5 баллов - 0 баллов</b> »	0-70 баллов					
<b>Формальные:</b> 1. Соблюдение сроков сдачи работы 2. Соблюдение требований по оформлению текста (пояснительной записки), графического материала, таблиц и иллюстраций, приложений; Соблюдение требований по оформлению списка литературы, наличие ссылок на источники			<b>Защита курсовой работы:</b>	неполно раскрыто содержание работы (проекта), получены неполные ответы на вопросы	10 баллов	умение докладывать, выделять главное, давать полные ответы на вопросы по теме работы	20 баллов
<b>Защита курсовой работы:</b>	неполно раскрыто содержание работы (проекта), получены неполные ответы на вопросы	10 баллов					
	умение докладывать, выделять главное, давать полные ответы на вопросы по теме работы	20 баллов					
	умение оперировать профессиональной терминологией, использовать на качественном уровне средства мультимедиа в докладе, дискутировать, защищать свою точку зрения и владеть ораторским искусством	30 баллов					

### Шкала оценивания выполнения и защиты курсовой работы

Баллы за курсовую работу	60 и менее		61-73		74-90		91-100
Итоговая оценка за курсовую работу	Неудовлетворительно		Удовлетворительно		Хорошо		Отлично
Баллы в международной шкале ECTS с буквенным обозначением уровня	<50	51-60	61-67	68-73	74-83	84-90	91-100
	F	Fx	E	D	C	B	A
Уровень сформированности компетенций	Не сформированы		Пороговый		Высокий		Повышенный

#### 2.3 Промежуточная аттестация в форме зачета

Не предусмотрено учебным планом

#### 2.4 Промежуточная аттестация в форме экзамена

Экзамен проводится в устной или письменной форме. Процедура проведения экзамена изложена в «Положении о текущем контроле успеваемости, промежуточной аттестации и балльно-рейтинговой системе оценки учебных достижений студентов».

38.03.02 Менеджмент, направленность «Международный финансовый менеджмент»  
 Программа прикладного бакалавриата  
 Рабочая программа дисциплины  
 Дисциплина: Б1.В.04 Стратегический менеджмент  
 Форма обучения: очная  
 Разработана для приема 2019/2020, 2020/2021 учебного года  
 Обновлено на 2023/2024 учебный год

**Экзамен, проводимый в устной форме**, оценивается по следующим показателям:

1. Знание программного материала (теоретические вопросы/ ситуационные задачи);
2. Владение терминологией;
3. Представление о междисциплинарных связях;
4. Умение анализировать;
5. Последовательное и логичное изложение материала, стиль, грамотность;
6. Ответы на дополнительные вопросы экзаменатора (решение задач повышенной сложности).

#### **Критерии оценивания экзамена, проводимого в устной форме**

Студент владеет знаниями и умениями по дисциплине в полном объеме рабочей программы, достаточно глубоко осмысливает дисциплину; Свободно владеет терминологией в рамках дисциплины; Имеет представление о междисциплинарных связях; Умеет анализировать, сравнивать, классифицировать, обобщать, конкретизировать и систематизировать изученный материал, выделять в нем главное: устанавливать причинно-следственные связи; Самостоятельно, в логической последовательности и исчерпывающе отвечает на все вопросы экзаменационного билета; Четко формирует ответы на дополнительные вопросы или решает задачи повышенной сложности.	30 баллов
Студент владеет знаниями и умениями дисциплины почти в полном объеме программы (имеются пробелы знаний только в некоторых, особенно сложных разделах); Владеет терминологией в рамках дисциплины; Имеет представление о междисциплинарных связях; Не всегда выделяет наиболее существенное, не допускает вместе с тем серьезных ошибок в ответах; Самостоятельно и отчасти при наводящих вопросах дает полноценные ответы на вопросы билета; Умеет решать средней сложности задачи или не отвечает на вопросы повышенной сложности	24 балла
Студент владеет обязательным объемом знаний по дисциплине; Путается в терминологии в рамках дисциплины; Не умеет анализировать; Проявляет затруднения в самостоятельных ответах, оперирует неточными формулировками; В процессе ответов допускаются ошибки по существу вопросов; Способен решать лишь наиболее легкие задачи, владеет только обязательным минимумом знаний	18 баллов
Студент не освоил обязательного минимума знаний дисциплины, не способен ответить на вопросы билета даже при дополнительных наводящих вопросах экзаменатора.	0

#### **Шкала оценивания учебных достижений по дисциплине, завершающейся экзаменом**

<b>Баллы в БРС Университета</b>	30	24	18	0
<b>Уровень сформированности компетенции</b>	Повышенный	Высокий	Пороговый	Не сформированы

<b>Баллы по дисциплине*</b>	60 и менее		61-73		74-90		91-100
<b>Итоговая оценка по дисциплине*</b>	Неудовлетворительно		Удовлетворительно		Хорошо		Отлично
<b>Баллы в международной шкале ECTS с буквенным обозначением уровня</b>	<50	51-60	61-67	68-73	74-83	84-90	91-100
	F	Fx	E	D	C	B	A
<b>Уровень сформированности компетенций</b>	Не сформированы		Пороговый		Высокий		Повышенный

\*Оценка, полученная студентом за промежуточную аттестацию, выставляется с учетом баллов, полученных за текущий контроль (сумма баллов за экзамен и текущий контроль).

*2.5 Описание показателей и критериев оценивания компетенций, сформированных дисциплиной*

После выполнения студентом всех видов оценочных средств, указанных в рабочей программе дисциплины, производится оценка уровня сформированности компетенций по дисциплине:

Код компетенции	Уровень сформированности компетенции	Основные признаки освоения компетенций		
		Знать	Уметь	Владеть
ОПК-3	Пороговый	- понятие и классификацию организационных структур, основные принципы управления человеческими ресурсами в организации.	- выявлять существующие связи организационной структуры, оценивать объем полномочий отдельных элементов организационной структуры, распределять обязанности среди организационных единиц.	- инструментами проектного планирования для реализации мероприятий по повышению эффективности человеческих ресурсов.
	Высокий	- значение и роль каждой из современных организационных структур, понятия и концепции, используемые для описания связей между организационными единицами.	- анализировать существующие требования организации и выстраивать соответствующие связи организационной структуры.	- основными принципами и методами стратегического анализа для корректной оценки возможностей человеческих ресурсов.
	Повышенный	- возможности использования каждого из видов организационных структур для повышения эффективности внутриорганизационного управления.	- планировать мероприятия и действия по оптимизации организационных процессов и взаимоотношений.	- навыками анализа и оценки способностей сотрудника, позволяющими соотносить его потенциал с существующими организационными требованиями.
ПК-3	Пороговый	- функции и значение стратегического анализа, базовые методы стратегического анализа, понятие конкурентного преимущества.	- проводить анализ внешней глобальной среды, внешнего непосредственного окружения и имеющихся ресурсов организации.	- базовыми навыками анализа, базовыми методиками календарного и экономического планирования.
	Высокий	- роль и значение стратегического анализа в процессе стратегического управления, понятие конкурентного преимущества и конкурентоспособности.	- проводить анализ глобальной внешней среды, в том числе общемировых трендов, внешнего дальнего и ближнего окружения, оценивать стратегический потенциал имеющихся ресурсов.	- основными прикладными методами стратегического анализа, методами оценки стратегического потенциала организации.

38.03.02 Менеджмент, направленность «Международный финансовый менеджмент»  
 Программа прикладного бакалавриата  
 Рабочая программа дисциплины  
 Дисциплина: Б1.В.04 Стратегический менеджмент  
 Форма обучения: очная  
 Разработана для приема 2019/2020, 2020/2021 учебного года  
 Обновлено на 2023/2024 учебный год

	Повышенный	- принципы стратегического анализа, в том числе его проекции в ресурсной концепции фирмы; - принципы формирования конкурентного преимущества.	- проводить анализ глобальной внешней среды, в том числе общемировых трендов, внешнего дальнего и ближнего окружения, выявлять и формулировать основу для организационных компетенций.	- основными прикладными методами стратегического анализа, методами оценки стратегического потенциала организации.
ПК-5	Пороговый	- основные принципы финансового менеджмента и финансового планирования на предприятии.	- оценивать имеющиеся финансовые активы и стратегические ресурсы организации, формулировать базовые направления развития.	- базовыми навыками анализа, инструментами оценки стратегических ресурсов организации.
	Высокий	- значение и роль финансового планирования в процессе стратегического управления организацией.	- составлять структурное описание имеющихся финансовых и стратегических ресурсов, формулировать цели, задачи финансового управления предприятием.	- методами оценки финансового состояния организации, инструментами оценки стратегических ресурсов организации.
	Повышенный	- классификацию материальных и нематериальных ресурсов организации, возможности их применения для целей финансового менеджмента.	- принимать рациональные решения относительно распределения имеющихся финансовых ресурсов, формулировать развернутое обоснование использования имеющихся средств.	- основными моделями структурирования стратегических ресурсов организации, инструментами и технологиями обоснования инвестиционных решений.

### 3. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

*Методика формирования оценки по дисциплине.* Успеваемость студента оценивается в баллах и состоит из:

- суммы баллов за выполнение заданий текущего контроля (обучающийся может получить в сумме не более 70 баллов);
- баллов за посещаемость (не более 10 баллов);
- баллов за активность на занятиях (занятия в интерактивной форме – п. 6. Формы проведения занятий), выполнение дополнительных заданий и пр. по усмотрению преподавателя, ведущего дисциплину – премиальные баллы (не более 20 баллов).

Полученные итоговые баллы по дисциплине переводятся в оценку по традиционной пятибалльной шкале оценивания и по 100-балльной шкале оценок Европейской системы перевода и накопления баллов (ECTS) в соответствии с таблицами, представленными в п.Таблицами. 1, 2. Оценки в пятибалльной шкале выставляются в ведомости и зачетные книжки, в 100-балльной – в ведомости.

Процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности приводятся в соответствующих методических материалах и локальных нормативных актах Университета (Положение «О текущем контроле успеваемости, промежуточной аттестации и балльно-

38.03.02 Менеджмент, направленность «Международный финансовый менеджмент»  
 Программа прикладного бакалавриата  
 Рабочая программа дисциплины  
 Дисциплина: Б1.В.04 Стратегический менеджмент  
 Форма обучения: очная  
 Разработана для приема 2019/2020, 2020/2021 учебного года  
 Обновлено на 2023/2024 учебный год

рейтинговой системе оценки учебных достижений студентов», Положение «Об оценочных средствах», Положение «О контроле самостоятельности выполнения письменных работ обучающимися университета с использованием системы «Антиплагиат ВУЗ» и др.).

Уровень сформированности компетенции № 1 (№ N) определяется перечнем оценочных средств:

Оценочное средство (в том числе экзамен, зачет с оценкой при наличии)	Уровень сформированности компетенции*			Средний уровень сформированности компетенций по каждому оценочному средству
	Студент №1	...	Студент № N	
.....	.....			
<b>Итоговый уровень:</b>	.....			

\* пороговый, высокий или повышенный

Итоговый (общий/средний) уровень рассчитывается как среднее арифметическое с округлением в сторону более высокого уровня.

Далее делается вывод об общем уровне освоения компетенций студентами в ходе изучения дисциплины:

#### Оценочный лист по дисциплине

ФИО студента	Уровень сформированности компетенций								
	Общекультурные компетенции			Общепрофессиональные компетенции			Компетенции по видам деятельности		
	№ 1	№ N	Уровень сформированности общекультурных компетенций	№ 1	№ N	Уровень сформированности общепрофессиональных компетенций	№ 1	№ N	Уровень сформированности компетенций по виду деятельности № 1
Студент № 1									
Студент № 2									
.....									

**4. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы.**

#### Кейс-задача №1.

«Ошибки Xerox».

Одна из крупнейших мировых корпораций по производству копировальной техники Xerox потерпела ощутимые убытки в конце 70-х годов, которые едва не привели к разорению этого гиганта. Еще за три года до стремительного падения прибылей компании, ни один менеджер Xerox не подозревал о такой возможности. Компания господствовала на рынке являясь монополистом в своей области. Первоначально Xerox сдавал в аренду копировальные аппараты, зарабатывая на каждой копии произведенной на своем оборудовании. Высокие затраты на бумагу, заправку картриджа, ремонт машин, а также выбранная стратегия привели к тому, что клиенты не понимали почему они должны нести существенные издержки за оборудование которое постоянно ломается и выдает некачественные копии. Вместо того чтобы изменить свою страте-



гию, менеджеры Хегох продолжали увеличивать свои финансовые результаты не обращая внимание на формирующееся недовольство клиентов.

Руководством компании было принято решение о переходе на новую стратегию связанную с продажей техники и организацией множества сервисных центров, что естественно привело к существенному увеличению затрат. Данная стратегия содействовала достижению корпоративных целей связанных с увеличением прибыли и повышением рентабельности капитала, но только в краткосрочном периоде. Вследствие того, что сервисные центры не успевали обслуживать клиентов, многим из них приходилось покупать несколько машин тем самым, преумножая финансовые результаты Хегох.

Естественно такая ситуация не могла удовлетворить большинство клиентов компании - они хотели иметь относительно недорогие аппараты, более надежные в эксплуатации, производящие более качественные копии. С приходом на рынок американских и японских компаний, Хегох начал стремительно терять свои позиции. Со стороны новичков данного рынка большое внимание уделялось качеству копий, их машины были более надежными и менее дорогостоящими. Таким образом, Хегох полностью потерял былые преимущества и был вытеснен с рынка. Только в начале 80-х годов, с приходом нового руководства, поставившем во главу угла корпоративной стратегии улучшение качества продукции и повышение удовлетворенности клиентов, компании постепенно удалось частично восстановить свои позиции.

**Задачи:**

1. Сформулируйте основные ошибки компании, обусловившие кризис 70-х годов.
2. Как, на ваш взгляд, следовало выстраивать корпоративную стратегию для того, чтобы избежать подобных результатов?

**Тематика докладов №1.**

1. Понятие стратегии.
2. Классификация стратегий организации.
3. Особенности стратегического планирования.
4. Эволюция стратегического управления.
5. Роль и значение стратегического управления в современном мире.
6. Подходы к пониманию стратегического управления.
7. Подходы к пониманию процесса стратегического управления.
8. Миссия и видение организации.
9. Внешняя среда организации.
10. Особенности современных экономических условий.
11. Подходы к пониманию внутренней среды организации.
12. Модель 7S McKinsey.
13. Эффективность деятельности организации.
14. Ресурсный подход в стратегическом управлении.
15. Методы стратегического анализа.
16. Понятие конкуренции.
17. Особенности PEST-анализа.
18. Особенности SWOT-анализа.
19. Понимание стратегических инициатив.
20. Система сбалансированных показателей.
21. Организационная культура как инструмент стратегического управления.
22. Персонал как инструмент стратегического управления.

23. Имидж как инструмент стратегического управления.
24. Стратегия и организационная структура.
25. Особенности стратегического контроля.
26. Практика применения SWOT-анализа.
27. Оценка эффективности методов стратегического анализа.
28. Отечественный опыт стратегического управления.
29. Зарубежный опыт стратегического управления.
30. Оценка эффективности стратегического управления.
31. Стратегические установки организации.
32. Практика стратегического планирования в отечественном предпринимательстве.
33. Характерные проблемы стратегического управления на практике.
34. Формализованный подход к стратегическому управлению.
35. Особенности реализации конкурентных стратегий.

### Проект № 1

#### *Варианты ситуаций*

<b>Организация</b>	<b>Стратегическая проблема</b>
1. Авиакомпания. Бюджетные рейсы по Европе.	Постепенное снижение количества пассажиров.
2. Сеть кондитерских. Санкт-Петербург.	Слабое позиционирование для клиента. Слабая идентификация в городской среде.
3. Завод полимерных изделий.	Разрозненность представлений руководства и персонала о будущем компании. Отсутствие системы планирования.
4. Типографский холдинг. Санкт-Петербург.	Отсутствие понимания будущего продукта. Проблема диверсификации производства.
5. Молочный комбинат. Московская область.	Проблема вертикальной интеграции.
6. IT-компания. Информационные системы безопасности.	Необходимость укрепления конкурентных позиций.
7. Компания по предоставлению услуг связи. Мобильный интернет.	Необходимость укрепления конкурентных позиций.
8. Дистрибьютор FMCG.	Репутация ненадежного поставщика.
9. Фабрика канцелярских изделий. Шариковые ручки.	Отсутствие представлений о перспективах развития.
10. Семейная кондитерская фабрика. Вафли и вафельные торты. Санкт-Петербург.	Необходимость укрепления конкурентных позиций.
11. Издательство деловой литературы. Москва.	Отсутствие понимания будущего продукта.
12. Интернет-магазин. Туристическое снаряжение.	Отсутствие представлений о перспективах развития.

#### **Задание творческого уровня №1.**

1. Придумайте видение выбранной организации. Для этого рекомендуется использовать тезисы или развернутые предложения (не менее 10), которые позволят сформировать представление о желаемом состоянии компании.

Для простоты выполнения задания рекомендуется представить организацию в виде отдельных функциональных направлений (производство, финансы, маркетинг, персонал и т.п.), а затем определить желаемое состояние в каждом из этих элементов.

2. Сформулируйте миссию выбранной организации. Результат закрепите в виде сформулированного тезиса, перечня принципов или рекламного сообщения. Укажите, как и на каких носителях, вы рекомендуете использовать миссию организации. Поясните свою рекомендацию.

3. Сформулируйте генеральную цель выбранной организации. Определите и сформулируйте основную цель, на которую будет направлено действие стратегических преобразований в компании. Генеральная цель так или иначе должна соотноситься с видением и миссией организации.

Укажите не менее 5 целей, обеспечивающих достижение генеральной цели

### Контрольная работа №1

1. Раскройте содержание внешней среды выбранной организации. Выделите микроокружение, макроокружение в составе внешней среды. При этом в каждом из основных разделов (PESTEL) выделите не менее 3 ключевых компонентов, важных для организации. По возможности, укажите основных поставщиков и сегменты клиентов.

2. Раскройте содержание внутренней среды выбранной организации. Укажите основные компоненты организации на основе модели 7S. Дайте развернутую характеристику каждому элементу с учетом специфики выбранной компании.

3. Выделите основных заинтересованных лиц организации (stakeholders). Распределите их в порядке убывания их влияние на принятие важных стратегических решений в организации.

4. Проведите SWOT-анализ данной организации. Укажите не менее 7 компонентов для каждого раздела.

#### Варианты ситуаций для заданий творческого уровня №1, №2

Организация	Краткое описание
1. Завод по выпуску бутилированной воды	3 торговых марки питьевой негазированной воды. Собственная скважина, собственное производство. 45 человек в штате.
2. Сеть быстрого питания	Сеть из 5 точек быстрого и здорового питания в городе. 38 человек в штате.
3. Строительная компания	Компания по строительству и продаже загородной недвижимости. Проектирование, строительные и отделочные работы на аутсорсинге. 27 человек в штате.
4. IT компания	Занимается разработкой CRM-систем. Ориентирована на европейский рынок. 94 человека в штате.
5. Клининговая компания	Промышленный и корпоративный клининг. Собственное оборудование. 32 человека в штате.
6. Управляющая компания	Занимается организацией работы и продажей площадей бизнес-центра. 24 человека в штате.
7. Фабрика по производству туристического снаряжения.	Производит туристическое снаряжение с 1992 года. Широкий ассортимент выпускаемой продукции. 73 человека в штате.
8. Гостиница	Гостиница 3* в центре города. 200 номеров. 62 человека в штате.
9. Web-студия	Занимается разработкой сайтов и web-приложений. 40 человек в штате.

38.03.02 Менеджмент, направленность «Международный финансовый менеджмент»  
 Программа прикладного бакалавриата  
 Рабочая программа дисциплины  
 Дисциплина: Б1.В.04 Стратегический менеджмент  
 Форма обучения: очная  
 Разработана для приема 2019/2020, 2020/2021 учебного года  
 Обновлено на 2023/2024 учебный год

10. Аудиторская компания	Занимается внешней проверкой бизнес-процессов и консалтингом. 32 человека в штате.
11. Дилерская компания	Поставка и реализация автомобилей KIA. 7 дилерских центров в городе. Официальный дилер KIA. 38 человек персонала.
12. Завод по производству удобрений	Производство удобрений для аграрной промышленности. Строгий b2b-сегмент. 208 человек персонала.
13. Логистическая компания	3PL-оператор. 78 человек в штате.
14. Студия видеоигр	Разработка видеоигр и приложений для смартфонов и планшетов. 102 человека в штате.
15. Поставщик полиграфического оборудования	Поставка расходных материалов и оборудования для типографий и копировальных центров. Поставка от производителя. 28 человек в штате.
16. Частное охранное предприятие	Проектирование и установка систем безопасности. Круглосуточная охрана оперативной группой. 53 человека в штате.
17. Поставщик офисных товаров	Поставка офисного оборудования, канцелярии и продуктов питания. 18 человек в штате.
18. Магазин аудиотехники.	Магазин профессиональной аудиотехники. Предоставляет услуги по настройке оборудования. 12 человек в штате.
19. Хладокомбинат	Производство мороженого и замороженных продуктов (овощей, ягод). 140 человек в штате.
20. Архитектурное бюро	Проектирование жилых домов и инфраструктурных сооружений (мостов, виадуков, авторазвязок). 41 человек в штате.

### Примерная тематика курсовых работ

1. Подходы к пониманию стратегического управления.
2. Особенности функционирования организации в долгосрочной перспективе.
3. Понимание стратегического управления с точки зрения ресурсного подхода.
4. Конкуренция в концепции стратегического управления.
5. Планирование как основная функция стратегического управления.
6. Особенности стратегического управления в современных условиях.
7. Проблемы формирования стратегического мышления сотрудников.
8. Роль менеджера в стратегическом управлении.
9. Особенности стратегического управления производственными предприятиями.
10. Особенности стратегического управления малым бизнесом.
11. Особенности стратегического управления некоммерческими предприятиями.
12. Стратегическое управление предприятиями сферы услуг.
13. Основные проблемы стратегического целеполагания.
14. Формализованный подход к стратегическому управлению.
15. Проблемы комплексной реализации стратегии организации.
16. Конкурентные стратегии на высокотехнологичных рынках.
17. Особенности реализации корпоративной стратегии в России.
18. Стратегическое управление брендом.
19. Стратегическое управление продуктом.
20. Основные ошибки применения методов стратегического анализа.

21. Методы стратегического анализа наукоемких проектов.
22. Мировые тренды и их влияние на развитие современной организации.
23. Роль процессов глобализации в долгосрочном развитии организации.
24. Потенциальные возможности внутренней среды организации.
25. Роль персонала в стратегическом управлении.
26. Организационная культура как инструмент реализации стратегии.
27. Организационная структура как инструмент реализации стратегии.
28. Роль имиджа в стратегическом управлении.
29. Анализ трудностей реализации стратегий.
30. Роль риск в стратегическом управлении организацией.
31. Роль инноваций в стратегическом управлении организацией.
32. Управление стратегическими изменениями.
33. Особенности применения системы сбалансированных показателей.
34. Содержание и сущность стратегического контроля.
35. Показатели эффективности стратегического управления.

#### **Примерный перечень вопросов для подготовки к экзамену**

1. Понятие стратегии
2. Долгосрочность как характеристика стратегии
3. Масштабность как характеристика стратегии
4. Композитность как характеристика стратегии
5. Отличия между стратегическими и оперативными действиями
6. Преднамеренная и возникающая части стратегии
7. Бизнес-стратегия на основе определения Минцберга
8. Содержание бизнес-стратегии по группам действий
9. Содержание процесса стратегического управления
10. Понятие стратегического менеджмента
11. Понятие конкуренции и конкурентоспособности
12. Понятие потребительской ценности
13. Карта ценности и линия эквивалентной ценности
14. Понятие конкурентного преимущества
15. Конкурентное преимущество дифференциации
16. Конкурентное преимущество низких издержек
17. Понятие конкурентной стратегии
18. Драйверы низких издержек
19. Драйверы дифференциации
20. Фокусирование и ценовое позиционирование
21. Конкурентная стратегия дифференциации
22. Конкурентная стратегия лидерства по издержкам
23. Конкурентная стратегия сфокусированной дифференциации
24. Конкурентная стратегия сфокусированного лидерства по издержкам
25. Конкурентная стратегия лучшей ценности
26. Значение и содержание стратегического планирования
27. Иерархическая система целей
28. Критерии постановки целей SMART
29. Понятие миссии и подходы к формулированию миссии
30. Понятие и содержание стратегического видения

31. Роль и значение горизонтов планирования
32. Сущность сценарного планирования
33. Сущность понятий «рынок» и «отрасль»
34. Понятие B2b и b2c товаров
35. Особенности b2b отношений
36. Понятие и значение бизнес-модели
37. Содержание и применение цепочки ценности
38. Понятие стратегической единицы бизнеса
39. Корпорация и корпоративная стратегия
40. Связанная и несвязанная диверсификация
41. Вертикальная и горизонтальная интеграция
42. Аутсорсинг. Значение и применение
43. Содержание внешней среды организации
44. Методика проведения PESTEL-анализа
45. Ключевые факторы успеха
46. Содержание внутренней среды организации. Функциональный подход
47. Содержание внутренней среды организации. Ресурсная концепция
48. Осязаемые (tangible) и неосязаемые (intangible) ресурсы
49. Способности и компетенции организации
50. Содержание и роль VRIN тестирования
51. Концепция стейкхолдеров
52. Методика проведения SWOT-анализа
53. Группы действий для реализации стратегий
54. Роль правил и политик в процессе реализации стратегии
55. Бюджетирование в процессе стратегического управления
56. Характеристика революционного подхода к стратегическим изменениям
57. Характеристика эволюционного подхода к стратегическим изменениям
58. Модель 7S McKinsey
59. Этапы процесса контроля
60. Система стратегического контроля
61. Эффективность стратегических преобразований

### **Примерный перечень практических заданий для экзамена**

1. На примере известной компании опишите какие цели должны быть достигнуты в долгосрочной перспективе, в среднесрочной перспективе и также сформулируйте тактические цели.
2. Опишите тип организационной структуры управления (линейно-функциональная, дивизиональная или матричная) исходя из того, что она должна соответствовать стоящим перед ней организационным задачам при работе в стабильной и сложной среде, административным ценностям, вертикальным связям и потокам, интенсивному использованию технологии и ориентации на техническое совершенство, минимизацию издержек.
3. Дайте характеристику стратегии снижения издержек производства, приведите примеры реализации подобной стратегии на предприятии.
4. Опишите, какие качества стратегического мышления уместны для выполнения действий, приведенных ниже: интерпретация финансовых показателей отдела за текущий период, определение потребностей отдела в финансовых ресурсах для получения запланированных результатов, анализ существующих комплексных систем управленческой информации, определение

межфункциональных потребностей организации в ресурсах для получения запланированных результатов, переоценка распределения затрат между подразделениями с помощью нового метода бухгалтерского учета (например, распределение затрат по видам деятельности), проектирование новой системы бухгалтерского учета, обеспечивающей более адекватную оценку будущей деятельности отдела (например, учет добавленной стоимости).

5. Одно из направлений деятельности фирмы относится к новой бизнес-области, занимающей относительно большую долю бурно растущего рынка, операции на котором приносят высокие прибыли. Эта бизнес-область является лидером своей отрасли и приносит фирме высокий доход. Определите, к какому типу относится данное направление и охарактеризуйте тип стратегии в отношении него.

6. В отрасли наблюдаются изменения в долгосрочных тенденциях экономического роста. Увеличение темпов роста отрасли повлияло на соотношение спроса и предложения, на легкость проникновения фирм на рынок и ухода с него и на рост объема продаж. Постоянный рост спроса, сохраняющийся в течение долгого времени, привлек на рынок новые фирмы и стимулировал инвестиции фирм, уже действующих на рынке. Определите, какое отношение к фирме имеет характер происходящих в отрасли изменений.

7. Опишите основные компоненты ПАО «Сбербанк» на основе модели 7S McKinsey, приведите подробную характеристику каждой составляющей.

8. Производитель компьютеров открыл 100 розничных магазинов, чтобы продавать продукцию непосредственно конечному потребителю. Расширение его сферы деятельности в цепочке ценностей не мешает ему оставаться в отрасли по производству компьютеров. Определите тип стратегии производителя компьютеров.

9. Сформируйте план реализации конкурентной стратегии дифференциации с учетом целей, механизмов, ответственных, оценки достигнутых результатов, роли организационной культуры предприятия.

10. Ниже приведен перечень мероприятий стратегии: создание и управление высокопродуктивным хозяйственным портфелем структурных подразделений корпорации (приобретение компаний, укрепление существующих деловых позиций, прекращение деятельности, не соответствующей управленческим планам); достижение синергетического эффекта, возникающего благодаря деятельности родственных структурных подразделений компании, как основы ее конкурентного преимущества; установление инвестиционных приоритетов и направление корпоративных ресурсов в наиболее привлекательные сферы деятельности. Опишите уровень стратегии, включающий эти мероприятия.