

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

РАССМОТРЕНО И ОДОБРЕНО

УТВЕРЖДАЮ

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

Первый проректор  
С.В. Авдашкевич  
28.06.2023

## РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Дисциплина:	Б1.В.09 Стратегический менеджмент
Направление подготовки:	38.03.02 Менеджмент
Направленность (профиль):	Международный финансовый менеджмент
Уровень высшего образования:	Бакалавриат
Форма обучения:	очная, заочная, очно-заочная
Разработчики:	Доктор экономических наук, профессор Кунин В.А.

Санкт-Петербург  
2023

**1. Цели и задачи дисциплины:***Цель освоения дисциплины:*

формирование у студентов знаний, направленных на овладение системой понятий, закономерностей, взаимосвязей, отражающих взаимоотношения современных предприятий и организаций с внешней средой, современными концепциями постановки и реализации долгосрочных целей и направлений развития фирмы в условиях возрастания динамичности и неопределенности

*Задачи дисциплины:*

сформировать у студентов представления о сущности и роли стратегического управления в обеспечении устойчивого функционирования и развития организации;

обучить будущих бакалавров активно использовать теоретические знания в области стратегического управления, освоить навыки принятия стратегических решений;

обучить студентов критически мыслить, используя современные математические методы и научные подходы к управлению в условиях неполноты информации и постоянных изменений внешней среды;

сформировать у обучающихся навыки, позволяющие эффективно взаимодействовать с партнерами, разрабатывать стратегию и находить альтернативные варианты в условиях неопределенности;

сформировать навыки, позволяющие бакалавру приобщиться к управленческой деятельности на основе классических моделей и инструментов стратегического управления применительно к различным условиям деятельности организации;

развить у будущих специалистов в сфере управления творческое отношение к мировому опыту стратегического управления и умение использовать его в современных российских условиях

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

Планируемые результаты освоения ОП ВО (код и содержание компетенций)	Планируемые результаты обучения по ОП ВО (индикаторы достижения компетенций)	Примечание
ПК-2 Способен проводить оценку действующих и потенциальных контрагентов, поддерживать отношения с существующими клиентами и осуществлять поиск новых, а также поддерживать контакты с различными субъектами экономических отношений	ПК-2.1 Знает технологию ведения переговоров, основу психологии общения, принципы консультационной работы, методы работы в кризисных ситуациях, базовые банковские, страховые и инвестиционные продукты и услуги, передовой отечественный и зарубежный опыт в области связей с инвесторами. ПК-2.2 Умеет работать с программными комплексами по управлению клиентскими взаимоотношениями, организовывать и проводить деловые переговоры и презентации, сравнивать параметры финансовых продуктов и предотвращать и улаживать конфликтные ситуации, а также работать в автоматизированных системах информационного обеспечения.	08.008 Профессиональный стандарт «Специалист по финансовому консультированию»

Планируемые результаты освоения ОП ВО (код и содержание компетенций)	Планируемые результаты обучения по ОП ВО (индикаторы достижения компетенций)	Примечание
	ПК-2.3 Способен вести базу по клиентам, проводить оценку качества, достаточности и надежности информации по контрагентам, составлять аналитические заключения, рейтинги и прогнозы, организовать и поддерживать постоянные контакты с контрагентами, а также развивать и поддерживать все виды отношений с клиентами, в том числе осуществлять поиск и привлечение новых клиентов, взаимодействовать с потенциальными потребителями финансовых услуг, проводить переговоры, встречи, операционное и информационное обслуживание, определять условия, формы и методы сотрудничества и взаимодействия с контрагентами.	

Планируемые результаты обучения по ОП ВО (индикаторы достижения компетенций)	Планируемые результаты обучения по дисциплине
ПК-2.1. Знает технологию ведения переговоров, основу психологии общения, принципы консультационной работы, методы работы в кризисных ситуациях, базовые банковские, страховые и инвестиционные продукты и услуги, передовой отечественный и зарубежный опыт в области связей с инвесторами.	Знать технологию ведения переговоров, основу психологии общения, принципы консультационной работы, методы работы в кризисных ситуациях, базовые банковские, страховые и инвестиционные продукты и услуги, передовой отечественный и зарубежный опыт в области связей с инвесторами.
ПК-2.2. Умеет работать с программными комплексами по управлению клиентскими взаимоотношениями, организовывать и проводить деловые переговоры и презентации, сравнивать параметры финансовых продуктов и предотвращать и улаживать конфликтные ситуации, а также работать в автоматизированных системах информационного обеспечения.	Уметь работать с программными комплексами по управлению клиентскими взаимоотношениями, организовывать и проводить деловые переговоры и презентации, сравнивать параметры финансовых продуктов и предотвращать и улаживать конфликтные ситуации, а также работать в автоматизированных системах информационного обеспечения.
ПК-2.3. Способен вести базу по клиентам, проводить оценку качества, достаточности и надежности информации по контрагентам, составлять аналитические заключения, рейтинги и прогнозы, организовать и поддерживать постоянные контакты с контрагентами, а также развивать и поддерживать все виды отношений с клиентами, в том числе осуществлять поиск и привлечение новых клиентов, взаимодействовать с потенциальными потребителями финансовых услуг, проводить переговоры, встречи, операционное и информационное обслуживание, определять условия, формы и методы сотрудничества и взаимодействия с контрагентами.	Вести базу по клиентам, проводить оценку качества, достаточности и надежности информации по контрагентам, составлять аналитические заключения, рейтинги и прогнозы, организовать и поддерживать постоянные контакты с контрагентами, а также развивать и поддерживать все виды отношений с клиентами, в том числе осуществлять поиск и привлечение новых клиентов, взаимодействовать с потенциальными потребителями финансовых услуг, проводить переговоры, встречи, операционное и информационное обслуживание, определять условия, формы и методы сотрудничества и взаимодействия с контрагентами.

### 3. Содержание, объем дисциплины и формы проведения занятий

№ п/п	Наименование темы дисциплины	Компетенции	Оценочные средства текущего контроля		
			ЗНАТЬ	УМЕТЬ	ВЛАДЕТЬ
			ПК-2.1	ПК-2.2	ПК-2.3
1	Основы стратегического менеджмента	ПК-2	Тестирование №1 (10)	Коллоквиум/ Проект (групповой проект) №1 (20)	Деловая и (или) ролевая игра/ Кейс-задача №1 (20)

№ п/п	Наименование темы дисциплины	Компетенции	Оценочные средства текущего контроля		
			ЗНАТЬ	УМЕТЬ	ВЛАДЕТЬ
			ПК-2.1	ПК-2.2	ПК-2.3
2	Анализ внешней среды организации	ПК-2	Тестирование №1 (10)	Коллоквиум/ Проект (групповой проект) №1 (20)	Деловая и (или) ролевая игра/Кейс-задача №1 (20)
3	Стратегический анализ внутренней среды компании	ПК-2	Тестирование №1 (10)	Коллоквиум/ Проект (групповой проект) №1 (20)	Деловая и (или) ролевая игра/Кейс-задача №1 (20)
4	Конкурентная стратегия предприятия	ПК-2	Тестирование №1 (10)	Коллоквиум/ Проект (групповой проект) №2 (20)	Круглый стол, дискуссия, полемика, дебаты/Эссе №1 (20)
5	Выбор и реализация стратегии	ПК-2	Задача №1 (10)	Коллоквиум/ Проект (групповой проект) №2 (20)	Круглый стол, дискуссия, полемика, дебаты/Эссе №1 (20)
6	Принятие стратегических решений в организации	ПК-2	Задача №1 (10)	Коллоквиум/ Проект (групповой проект) №2 (20)	Круглый стол, дискуссия, полемика, дебаты/Эссе №1 (20)
<b>Количество баллов (100 баллов):</b>			100		

<b>Содержание учебного материала, лабораторные работы и практические занятия, курсовая работа</b>
<p><b>Тема 1: Основы стратегического менеджмента</b>  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.</p> <p><b>Практические занятия/самостоятельная работа:</b>  Организация как объект стратегического управления. Анализа стратегических ситуаций</p> <p><b>Лабораторная работа: -</b></p>
<p><b>Тема 2: Анализ внешней среды организации</b>  Цели и задачи стратегического анализа. Анализ рыночной ситуации и конкуренции в отрасли. Внешняя среда прямого и косвенного воздействия.</p> <p><b>Практические занятия/самостоятельная работа:</b>  PEST-анализ. Отраслевой анализ. Анализ конкурентных сил («Пять сил Портера»)</p> <p><b>Лабораторная работа: -</b></p>
<p><b>Тема 3: Стратегический анализ внутренней среды компании</b>  Оценка состояния компании при действующей стратегии. Определение прочности конкурентной позиции компании. Используемые методы анализа действующей стратегии бизнеса.</p> <p><b>Практические занятия/самостоятельная работа:</b>  SWOT-анализ. SNW-анализ. Анализ разрыва (gap-анализ)</p> <p><b>Лабораторная работа: -</b></p>
<p><b>Тема 4: Конкурентная стратегия предприятия</b>  Виды стратегий фирмы. Базовые стратегии конкуренции. Корпоративные (портфельные) стратегии. Функциональные стратегии. Формирование портфеля стратегий.</p> <p><b>Практические занятия/самостоятельная работа:</b>  SPACE матрица. Матрица эволюции СЗХ. Модель Shell / DPM. Матрица BCG</p> <p><b>Лабораторная работа: -</b></p>
<p><b>Тема 5: Выбор и реализация стратегии</b>  Экономическая оценка стратегий. Влияние организационной структуры фирмы на реализацию стратегии. Организационная культура в обеспечении эффективности стратегии.</p>

38.03.02 Менеджмент, направленность (профиль) "Международный финансовый менеджмент"  
 Рабочая программа дисциплины  
 Дисциплина: Б1.В.09 Стратегический менеджмент  
 Форма обучения: очная, заочная, очно-заочная  
 Разработана для приема 2021/2022, 2022/2023 учебного года  
 Обновлено на 2023/2024 учебный год

Содержание учебного материала, лабораторные работы и практические занятия, курсовая работа
<b>Практические занятия/самостоятельная работа:</b> Матрица ADL. Матрица McKinsey. Матрица Ансоффа
<b>Лабораторная работа:</b> -
<b>Тема 6: Принятие стратегических решений в организации</b> 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> -
<b>Курсовая работа:</b> не предусмотрено учебным планом

### Очная форма обучения

Вид учебной работы	Всего часов	Семестр 4
Аудиторные занятия (АЗ):	36	36
Лекционные занятия (Лек)	18	18
Лабораторные занятия (Лаб)	0	0
Практические занятия (Пр)	18	18
Самостоятельная работа студента (СР)	74	74
Курсовая работа	0	0
Другие виды самостоятельной работы*	74	74
Контроль самостоятельной работы (КСР)	7	7
Контактная работа (КоР)	43	43
Форма промежуточной аттестации	0	Экзамен
Подготовка к экзамену и сдача экзамена (СР, КоР)	27	27
Общая трудоемкость дисциплины, часы/ЗЕТ	144/4	144/4

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

№	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	2	0	12	2
2	Анализ внешней среды организации	4	4	2	0	12	2
3	Стратегический анализ внутренней среды компании	4	4	2	0	12	2
4	Конкурентная стратегия предприятия	4	2	4	0	12	4
5	Выбор и реализация стратегии	4	2	4	0	12	4
6	Принятие стратегических решений в организации	4	2	4	0	14	4
Итого:			18	18	0	74	18

\* 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.

### Заочная форма обучения

Вид учебной работы	Всего часов	Семестр 5
Аудиторные занятия (АЗ):	8	8
Лекционные занятия (Лек)	4	4
Лабораторные занятия (Лаб)	0	0
Практические занятия (Пр)	4	4
Самостоятельная работа студента (СР)	121	121
Курсовая работа	0	0
Другие виды самостоятельной работы*	121	121
Контроль самостоятельной работы (КСР)	6	6
Контактная работа (КоР)	14	14
Форма промежуточной аттестации	0	Экзамен

Вид учебной работы	Всего часов	Семестр 5
Подготовка к экзамену/зачету и сдача экзамена/зачета (СР, КоР)	9	9
Общая трудоемкость дисциплины, часы/ЗЕТ	144/4	144/4

\* Подготовка к аудиторным занятиям

№	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	5	2	0	0	20	2
2	Анализ внешней среды организации	5	0	0	0	20	2
3	Стратегический анализ внутренней среды компании	5	0	0	0	20	2
4	Конкурентная стратегия предприятия	5	2	0	0	20	4
5	Выбор и реализация стратегии	5	0	2	0	20	4
6	Принятие стратегических решений в организации	5	0	2	0	21	4
Итого:			4	4	0	121	18

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

#### Очно-заочная форма обучения

Вид учебной работы	Всего часов	Семестр 5
Аудиторные занятия (АЗ):	36	36
Лекционные занятия (Лек)	18	18
Лабораторные занятия (Лаб)	0	0
Практические занятия (Пр)	18	18
Самостоятельная работа студента (СР)	77	77
Курсовая работа	0	0
Другие виды самостоятельной работы*	77	77
Контроль самостоятельной работы (КСР)	4	4
Контактная работа (КоР)	40	40
Форма промежуточной аттестации	0	Экзамен
Подготовка к экзамену и сдача экзамена (СР, КоР)	27	27
Общая трудоемкость дисциплины, часы/ЗЕТ	144/4	144/4

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

№	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	5	4	2	0	13	2
2	Анализ внешней среды организации	5	4	2	0	14	2
3	Стратегический анализ внутренней среды компании	5	4	2	0	12	2
4	Конкурентная стратегия предприятия	5	2	4	0	14	4
5	Выбор и реализация стратегии	5	2	4	0	12	4
6	Принятие стратегических решений в организации	5	2	4	0	12	4
Итого:			18	18	0	77	18

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

#### 4. Способ реализации дисциплины

Без использования онлайн-курса.

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

*Основная литература:*

1. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: АКТУАЛЬНЫЙ КУРС 2-е изд., пер. и доп. Учебник для вузов / Попов С. А. - Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ (г. Москва), 2022 г. - 481 с. - ISBN 978-5-534-09665-1 – Режим доступа: <https://urait.ru/book/strategicheskij-menedzhment-aktualnyy-kurs-489044>

2. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ 2-е изд., пер. и доп. Учебник для вузов / Тебекин А. В., 2022 г. - 333 с. - ISBN 978-5-534-14644-8 – Режим доступа: <https://urait.ru/book/strategicheskij-menedzhment-488821>

3. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ. Учебник и практикум для вузов / Голубков Е. П. - Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ (г. Москва), 2022 г. - 278 с. - ISBN 978-5-534-15505-1 – Режим доступа: <https://urait.ru/book/strategicheskij-menedzhment-508037>

4. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ 3-е изд., испр. и доп. Учебник для вузов / Шифрин М. Б., 2022 г. - 321 с. - ISBN 978-5-534-03440-0 – Режим доступа: <https://urait.ru/book/strategicheskij-menedzhment-492421>

*Дополнительная литература:*

1. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ 4-е изд., пер. и доп. Учебник и практикум для вузов / Зуб А. Т. - Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова (г. Москва), 2022 г. - 375 с. - ISBN 978-5-534-03013-6 – Режим доступа: <https://urait.ru/book/strategicheskij-menedzhment-488958>

2. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ. Учебник и практикум для вузов / Отварухина Н. С., Веснин В. Р. - МИРЭА — Российский технологический университет (г. Москва), 2022 г. - 336 с. - ISBN 978-5-534-02841-6 – Режим доступа: <https://urait.ru/book/strategicheskij-menedzhment-488374>

3. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ 2-е изд., испр. и доп. Учебник для вузов / Сидоров М. Н. - Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова (г. Москва), 2022 г. - 158 с. - ISBN 978-5-534-08723-9 – Режим доступа: <https://urait.ru/book/strategicheskij-menedzhment-490397>

## **6. 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
4. LMS Moodle
5. Вебинарная платформа
6. CRM Offlinecrm

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

1. [ibooks.ru](https://ibooks.ru) : электронно-библиотечная система [Электронный ресурс] : профессиональная 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. Экономический портал [Электронный ресурс] : информационная справочная система . - Режим доступа: <http://instituciones.com>. - Текст: электронный

9. Цифровая экономика [Электронный ресурс] : информационная справочная система . - Режим доступа: <https://data-economy.ru/2024>. - Текст: электронный

10. Молодежный Союз Экономистов и Финансистов [Электронный ресурс] : информационная справочная система. - Режим доступа: <http://www.msef.ru>. - Текст: электронный

11. Министерство экономического развития Российской Федерации: профессиональная база данных. - Режим доступа: <http://economy.gov.ru>. - Текст: электронный

12. Экономика. Социология. Менеджмент: федеральный образовательный портал: профессиональная база данных. - Режим доступа: <http://ecsocman.hse.ru/>. - Текст: электронный

13. Министерство финансов Российской Федерации: профессиональная база данных. - Режим доступа: <https://minfin.gov.ru/ru>. - Текст: электронный

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

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

2. Учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа - практических занятий – компьютерный класс, оборудованный рабочими местами для обучающихся, оснащенные специальной мебелью, персональными компьютерами с возможностью подключения к сети «Интернет» и доступом к электронной информационно-образовательной среде Университета; рабочим местом преподавателя, оснащенный специальной мебелью, персональным компьютером с возможностью подключения к сети «Интернет» и доступом к электронной информационно-образовательной среде Университета; техническими средствами обучения - мультимедийным оборудованием (проектор, экран, колонки) и маркерной доской; лицензионным программным обеспечением

3. 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 portalу 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-образовательной среде Университета и к информационно-образовательному portalу



Университета [imeos.ru](http://imeos.ru), веб-камерой, микрофоном и гарнитурой (в т.ч. интегрированными в устройства). Авторизация на информационно-образовательном портале Университета [imeos.ru](http://imeos.ru) и начало работы осуществляются с использованием персональной учетной записи (логина и пароля). Лицензионное программное обеспечение

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

## 9. Оценочные материалы по дисциплине

Описание оценочных средств (показатели и критерии оценивания, шкалы оценивания) представлено в приложении к основной профессиональной образовательной программе «Каталог оценочных средств текущего контроля и промежуточной аттестации».

Процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности приводятся в соответствующих методических материалах и локальных нормативных актах Университета.

Для оценивания учебных достижений студентов в Университете действует балльно-рейтинговая система.

Если оценка, соответствующая набранной в семестре сумме рейтинговых баллов, удовлетворяет студента, то она является итоговой оценкой по дисциплине при проведении промежуточной аттестации в форме экзамена/зачета с оценкой/зачета.

Условием сдачи экзамена/зачета с оценкой/зачета с целью повышения итоговой оценки по дисциплине является сдача студентом экзамена, за который он получает экзаменационные баллы без учета баллов, полученных за текущий контроль:

### Шкала оценивания учебных достижений по дисциплине, завершающейся зачетом без оценки

Баллы по дисциплине	60 и менее		61-73		74-90		91-100	
Итоговая оценка по дисциплине	Незачет		Зачет					
Баллы в международной шкале ECTS с буквенным обозначением уровня	50 и менее	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	

### Шкала оценивания учебных достижений по дисциплине, завершающейся экзаменом/зачетом с оценкой

Баллы по дисциплине	60 и менее		61-73		74-90		91-100	
Итоговая оценка по дисциплине	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	

## 9.1. Типовые контрольные задания для текущего контроля

### Тестирование №1

#### Вариант №1

1. Термин «Стратегический менеджмент» возник и стал широко применяться в начале 70х годов в:

- 1) Японии
- 2) Германии

### 3) США

2. *Ключевым звеном стратегического управления является:*

- 1) управление посредством выбора стратегических позиций
- 2) стратегическое планирование
- 3) управление путем ранжирования стратегических задач

3. *В стратегическом менеджменте к функциям управления относятся:*

- 1) планирование
- 2) кадровая политика
- 3) мотивация
- 4) коммуникация
- 5) контроль

4. *Стратегия - это:*

- 1) общий комплексный план
- 2) набор правил, которыми организация руководствуется в своей деятельности
- 3) оптимальный набор правил и приемов, которые позволяют реализовать миссию, достичь глобальных и локальных целей

5. *Стратегический менеджмент – это:*

- 1) процесс принятия решений
- 2) наука об управлении сложными объектами
- 3) наука и технология стратегического управления
- 4) искусство

6. *Стратегический менеджмент содержит следующие функции:*

- 1) планирование, организация, руководство и контроль
- 2) прогнозирование, планирование, организация, координация, учет, контроль, анализ и мотивация
- 3) социальное планирование, координация, контроль и мотивацию

7. *К основным понятиям стратегического менеджмента относятся:*

- 1) структура организации
- 2) миссия
- 3) персонал
- 4) функции управления

8. *Понятие стратегического менеджмента включает следующие внешние факторы:*

- 1) организационные
- 2) социальные
- 3) экономические
- 4) юридические
- 5) политические
- 6) исследования ситуации и развития компании

9. *Высшим уровнем стратегического менеджмента является:*

- 1) деловой уровень
- 2) корпоративный уровень
- 3) функциональный уровень

10. *Объектами стратегического менеджмента являются:*

- 1) исследование и развитие
- 2) производство
- 3) мотивация
- 4) маркетинг
- 5) различные виды стратегий организации

11. *По отношению к сфере бизнеса стратегический менеджмент предполагает:*

- 1) выбор структуры организации
- 2) поиск сферы деятельности

**3) выбор стратегии выживания**

*12. В чем состоят основные различия между стратегическим управлением на коммерческом предприятии и в государственном учреждении?*

- 1) на коммерческом предприятии можно организовать стратегическое управление, а в государственном учреждении – нельзя;
- 2) на коммерческом предприятии есть миссия, а в государственном учреждении ее нет
- 3) различий нет
- 4) имеются различия в способах формирования миссии и целей, в способах мониторинга и контроля, в характере ответственности, в способах оценки деятельности

*13. Кто считается предшественником стратегического управления и первым стратегом?*

- 1) военные стратеги и мыслители
- 2) философы древности и военные стратеги
- 3) немецкие военные стратеги
- 4) китайские философы

*14. Какая ошибка наиболее часто повторяется при реализации новой стратегии?*

- 1) отсутствие необходимых ресурсов
- 2) неспособность и отсутствие желания осуществлять стратегическое планирование
- 3) плохое знание внешнего рынка
- 4) новая стратегия автоматически налагается на старую структуру

*15. План предприятия представляет собой:*

- 1) развернутую производственную программу
- 2) официальный документ, отражающий планы развития предприятия
- 3) пути достижения цели на основе сбалансированности имеющихся ресурсов
- 4) перспективный документ, в котором сформулированы основные принципы и требования предприятия

*16. Наиболее распространенной формой текущего планирования является:*

- 1) бизнес–план предприятия
- 2) оперативный план
- 3) годовой план

*17. К основным факторам успеха относятся:*

- 1) экономические
- 2) технологические
- 3) политические

*18. Официальный документ, отражающий планы развития предприятия – это \_\_\_\_\_.*

*19. Долгосрочные планы высшего руководства по достижению перспективных целей организации – это \_\_\_\_\_.*

*20. Процесс выработки стратегии для каждой фирмы зависит:*

- 1) позиции фирмы на рынке
- 2) динамики ее развития
- 3) организационной культуры компании

**Вариант №2**

*1. К внутренним переменным организации относятся:*

- 1) законы
- 2) цели
- 3) приказы и распоряжения

*2. К концепциям структуры управления организацией относятся:*

- 1) задачи
- 2) сфера контроля
- 3) технология

*3. Какая из перечисленных переменных не относится к внутренней среде организации:*

а) цели

б) конкуренты

в) структура

г) поставщики

4. Цели организации бывают:

1) количественные

2) общие

3) внеорганизационные

5. Специфические цели – это:

1) цели всей организации,

2) цели подразделений или групп

3) цели отдельного сотрудника

6. К разновидностям технологии производства относится:

1) крупносерийное производство

2) государственное производство,

3) частное производство

7. Задачи организации делятся на категории:

1) работа с партнерами

2) с предметами

3) с конкурентами

8. К характеристикам внешней среды относится:

1) крупномасштабность

2) подвижность

3) зависимость от организации

9. К факторам внешней среды относится:

1) люди

2) поставщики

3) технологии

10. К факторам среды прямого воздействия относится:

1) состояние экономики

2) НТП

3) поставщики

11. К факторам среды косвенного воздействия относится:

1) законы

2) социокультура

3) трудовые ресурсы

12. Не оказывает немедленного воздействия на организацию:

1) среда принятия решений

2) среда прямого воздействия

3) среда косвенного воздействия

13. Набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающему выражение в заявленных организационных ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий – организационная \_\_\_\_\_.

14. Оперативное управление означает:

1) принятие решений

2) контроль и регулирование производственного процесса

3) разрешение конкретных проблем стратегии

г) оценку и анализ взаимодействия систем управления предприятием

15. Что позволяет связать рассмотрение отрасли в целом и изучение положения каждой компании в отдельности:

1) метод принятия решений

2) метод «Дельфи»

3) метод построения карты стратегических групп

16. *Что требуется для оценки эффективности стратегии?:*

1) установить конкурентный подход компании

2) установить межличностные отношения в коллективе

3) сконцентрировать внимание на поставщиках

17. *Метод оценки внешних сильных и слабых сторон компании, открывающихся перед ней внешних возможностей и угроз известен под названием:*

1) взвешенные рейтинги

2) SWOT-анализ

3) конкурентный анализ

4) вертикальная интеграция

18. *То, что компания делает хорошо, или такая характеристика, которая обеспечивает её главную способность – это:*

1) слабая сторона

2) внешняя возможность фирмы

3) сильная сторона

4) внешние угрозы

19. *То, чем компания не обладает или делает недостаточно хорошо, либо условие, которое ставит компанию в невыгодное положение – это:*

1) слабая сторона

2) внешняя возможность фирмы

3) сильная сторона

4) внешние угрозы

20. *Конкурентные активы компании представляют её:*

1) слабые стороны

2) внешние возможности

3) сильные стороны

4) внешние угрозы

### **Круглый стол ,дискуссия, полемика, дебаты/Эссе №1**

1. История развития стратегического менеджмента как науки.

2. Вызовы, стоящие перед стратегическим менеджментом в начале 21 века.

3. Стратегический менеджмент: искусство и наука.

4. Глобальный экономический кризис и требования к стратегическому менеджменту.

5. Парадоксы современного стратегического менеджмента.

6. Стратегический менеджмент как сфера профессиональной деятельности.

7. Особенности стратегического менеджмента в разных странах.

8. Особенности стратегического менеджмента в России.

9. Влияние информационных технологий на стратегический успех компании.

10. Власть и лидерство: сущность и значение.

### **Деловая и (или) ролевая игра/Кейс-задача №1**

#### **Эволюция стратегии менеджмента международной компании**

#### **«Большой скачок» Skoda: как возродился чешский автопроизводитель**

В декабре 2015 г. известный автоконцерн Skoda Auto отметил 120 лет со дня своего рождения. Эта восточноевропейская компания не просто один из старейших производителей авто, но и самый активно растущий автомобильный брэнд на рынках Азии и Ближнего Востока. В прошлом году Skoda подписала соглашение с китайскими производителями о продаже прав на дизайн некоторых машин, прочно укрепилась на индийском рынке и начала экспансию в Иран и арабские страны. Кроме того, компания имеет солидную долю рынка в Британии, Германии,

скандинавских странах, Франции, Италии и всей Восточной Европе.

В истории бизнеса есть не так много компаний, чья история была бы столь же яркой и противоречивой, как история Skoda. Первым бизнесом компании, родившейся в 1895 г., стало производство велосипедов. В 1905 г. Skoda сделала свой первый автомобиль. Затем последовал развал империи Габсбургов и рождение Чехословакии, вторжение гитлеровских войск и советская оккупация, «Пражская весна», ввод советских войск, революция 1989 г., раздел страны в 1993 г. на два независимых государства: Чехия и Словакия – и, в конце концов, вхождение Чехии в Евросоюз в 2004-м. Skoda прошла вместе со страной через все эти трагические и великие события. Компания спокойно пережила даже поглощение со стороны могущественной корпорации с совершенно иной корпоративной культурой и бизнес-моделью Volkswagen.

Три идентичности Skoda. Сейчас внутри компании мирно сосуществуют три разных «образа Skoda». Первый «компания – флагман чешской экономики и символ национального возрождения». Примерно 5% населения Чехии напрямую или косвенно занято в бизнесе Skoda, доля компании в общем экспорте составляет 8%, 48% внутреннего рынка принадлежит ей. Ее зеленый логотип красуется на всех дорогах страны, и нет ни одной национальной сборной Чехии, которую не спонсировала бы Skoda. Второй «образ Skoda» обусловлен тем, что сейчас это одно из наиболее прибыльных подразделений Volkswagen. В 2004 г. прибыль компании выросла в два раза, достигнув \$209 млн. В период с 1991 производство выросло в разы (если в 1991 с конвейеров Skoda сходило 170 тыс. автомобилей, то в 2004 г. производственные мощности выросли до 451 тыс. машин ежегодно). Менеджмент Skoda интегрирован в организационную структуру Volkswagen и проводит в жизнь знаменитую «формулу успеха VW»: менеджмент, ориентированный на эффективность, агрессивный маркетинг плюс акцент на дизайн.

Третий «образ Skoda» только-только начинает формироваться. Он основан на глобальных амбициях компании и акцентирует ее возможности «играть на равных» с более крупными игроками, чья история развития не знала социализма во всех его проявлениях. Менеджмент компании все чаще пользуется термином «большой скачок», говоря о стратегии Skoda и ее успехе на мировых рынках. Компания совершила свой «скачок», выстроив сеть поставок и дистрибуции, которая оказалась более эффективной и рациональной, нежели сети большинства европейских авто-производителей. После ухода советских войск компания активно начала скупать большие участки земли и использовать их для постройки сервисных центров. Новые фабрики Skoda создавались уже с учетом системы организации труда, принятой в компании (самоорганизующиеся проектные команды, называемые здесь «кластерами»). Кроме того, Skoda внедрила инновационную модель поставок, которая позволила компании сократить издержки на хранение и складирование фактически до нуля: теперь поставщики Skoda доставляют необходимые запчасти прямо на сборочную линию компании в Млада Болеслав.

От социализма к капитализму. Самой низшей точкой столетней истории Skoda был, несомненно, 1968 год, когда советские войска были введены в Прагу. За поддержку оппозиции значительная часть руководства Skoda, ее лучшие инженеры были уволены или понижены до уровня простых рабочих. В период с 1945 по 1989 годы Skoda экспортировала свою продукцию на рынки Западной и Восточной Европы. Машина под маркой Skoda служила постоянным поводом для шуток над ее владельцем: продукция Skoda считалась очень некачественной. «Что вы скажете о Skoda, которая сумела доехать до вершины горы? – Это чудо!» самая безобидная шутка из тех, в которых клеймилась Skoda. После «бархатной революции» Skoda была приватизирована в числе первых предприятий. Чешское правительство составило список из 24 потенциальных инвесторов, который быстро сократился до двух: Volkswagen и Renault. Инвесторы предлагали разные модели развития: Renault намеревался превратить Skoda в современный завод по отверточной сборке автомобилей, Volkswagen настаивал на инвестициях в брэнд. Это и предопределило выбор в пользу Volkswagen. Сделка была заключена в апреле 1991 г. Покупка одного из крупнейших предприятий Чехии обошлась немцам в \$5,7 млрд. При формировании нового имиджа и новой корпоративной культуры Skoda менеджеры Volkswagen сделали ставку на докоммунистическое прошлое и глубокие исторические корни компании.

В рекламных буклетах и внутрикорпоративной прессе Skoda появились фотографии старинных довоенных автомобилей, разъезжающих по Пятой Авеню в Нью-Йорке, голубой лимузин производства Skoda, принадлежащий Томашу Масарику – президенту Чехии конца 30-х гг. Кроме того, усилиями немцев был создан музей истории Skoda. Еще одной задачей нового руководства было избавиться от «красных директоров» и социалистических подходов к управлению. Главным управляющим компании был назначен чех Людвиг Кальма, выступающий за менеджмент по западным образцам. Он ввел в компании систему двойного управления, приглашая немецких менеджеров, которые по несколько месяцев работали бок о бок с чешскими специалистами, передавая им свои навыки и знания. Для преодоления языкового барьера в компании была учреждена школа обучения немецкому и английскому языкам – крупнейшая в стране. Самыми сложными были первые годы, когда Volkswagen потребовал от своей дочерней компании сократить производство, уволить значительную часть рабочих, одновременно сократил размер обещанных инвестиций с \$5,7 млрд. до \$2,5 млрд. Однако с 1994 года начался подъем, когда компания выпустила новую модель – Felicia, которая по дизайну напоминала улучшенный Favorit: большие окна, более современная радиаторная решетка и дорогая обивка – точь-в-точь как та, которая была в обожаемых чехами машинах Volkswagen. В 1996 г. появилась Octavia, которая, по словам тогдашнего технического директора компании Вилфреда Бокелмана, своим видом наводила на мысль об «английской сдержанности и спокойной езде по дороге вдоль деревьев с золотистой осенней листвой».

Рождение стратегии Skoda. В ноябре 1996 Людвиг Кальма погиб в автокатастрофе, и его место занял Вратислав Кульханек, перешедший в Skoda из чешского подразделения Bosch. Профессиональный волейболист, частый участник ралли, заядлый бегун на длинные расстояния, фанат хоккея и прирожденный продавец, Кульханек стал яркой фигурой в компании. Под его руководством Skoda добилась действительно впечатляющих успехов. Кульханек был ярким и харизматичным руководителем, говорившим одинаково убедительно как с немецкими акционерами, так и с чешскими рабочими сборочной линии. Именно по его инициативе в 1999 году вместо Felicia в производство была запущена новая супер-успешная модель Fabia, а в 2004 году – обновленная Octavia, которая завоевала самую престижную автомобильную премию в Германии – «Золотой руль» и была признана самой красивой машиной года в Италии. Кульханек добился эксклюзивных прав для Skoda на сборку одного из лучших лимузинов Volkswagen Superb. Кроме того, он убедил немецкое руководство в том, что именно Skoda должна представлять все основные брэнды VW на автомобильных ралли.

Однако, несмотря на все успехи Кульханека, немецкие акционеры вздохнули с облегчением, когда в 2004 году неугомонный управляющий покинул компанию. Особое негодование у немцев вызвала история с Superb, который, хоть и был воспринят критиками положительно, уж очень напоминал премиальную модель Volkswagen – Passat. Критика стратегии Кульханека усилилась, когда Skoda начала обходить VW в конкурентной борьбе за внимание британских потребителей, и достигла своего апогея, когда J.D. Power & Associates опубликовала отчет, в котором на втором месте у британских потребителей оказалась Skoda, уступавшая пальму первенства только Lexus, а Volkswagen не попал даже в десятку. «Это был не просто вопрос взаимоотношения Skoda и Volkswagen, поясняет Дэйв Леггетт (Dave Leggett), редактор сайта [www.just-auto.com](http://www.just-auto.com). – Это вопрос взаимоотношения брэндов и управления ими для поддержания наибольшей эффективности. Ford, например, тоже не хотел бы, чтобы покупатели догадывались, что Jaguar X сделан на той же платформе, что и Ford Mondeo». В ответ на бурную деятельность Кульханека Volkswagen начал менять имидж своих брэндов.

Сейчас Audi, Seat и Lamborghini воспринимаются как машины спортивного класса, тогда как Volkswagen, Skoda, Bentley и Bugatti имеют устойчивые ассоциации с «консервативными» автомобилями. Обеспечить рост Skoda, но не за счет других брэндов Volkswagen, было поручено Детлефу Виттигу (Detlef Wittig) – первому главному управляющему-немцу в Skoda. Виттиг начинал свою карьеру в Volkswagen в 1968 году, несколько лет провел в Японии в качестве главного представителя VW и занял место главного управляющего Skoda в возрасте 62 лет.

За его плечами был обширный опыт работы в этой компании: с 1995 по 2000 он возглавлял подразделение маркетинга и продаж Skoda. Усилиями Виттига брэнды Skoda стали важной составной частью продуктового портфеля Volkswagen, который был окончательно оформлен в 2004 году. Модели Skoda стали возглавлять список машин эконом-класса, выпускаемых Volkswagen. Кроме того, чешской компании было поручено разработать и выпустить на рынок эквивалент премиальной модели VW – Beetle. Перед чехами стояла задача не только создать этот автомобиль, но и сделать его конкурентоспособным на рынке Восточной Европы, на который к тому времени уже вышел Renault, приобретший 93% румынского автоконцерна Automobile Dacia. «Производители дешевых автомобилей были и будут всегда, заявлял тогда Детлеф Виттиг. – Но если Skoda будет придерживаться своей концепции, они не смогут конкурировать с нами, потому что мы никогда не станем производить ничего не стоящий металлолом».

Его целью стало увеличение производственных мощностей до 600 тыс. автомобилей в год (что составит 12% всех производственных мощностей Volkswagen Group). Однако препятствием к достижению этой амбициозной цели стали чешские рабочие. С начала 90-х гг. на заводах Skoda была фактически отменена система двойного руководства: в результате этого количество немецких менеджеров на заводе снизилось с 400 в 1990 до 40 в 2004. Одновременно чешские менеджеры не получали достаточно возможностей для карьеры в рамках всей Volkswagen Group – наивысшей точкой их карьерного роста мог стать пост одного из директоров Skoda. Усиливался рост недовольства оплатой труда среди рабочих заводов компании: если чешский рабочий получал \$1 тыс. в месяц, то его коллега из Германии, работавший на заводах той же группы Volkswagen, получал от \$4 000. Это недовольство вылилось в масштабные акции протеста, прошедшие в Млада Болеслав в апреле 2005 года. «Мы должны изменить положение вещей, заявил тогда профсоюзный лидер Skoda г-н Повсик (Povsik). – Разница в оплате труда должна быть нивелирована уже сейчас, потому что Чехия стала полноправным членом Евросоюза». В июле 2005 года разразился очередной скандал, в который оказались вовлечены топ-менеджеры Volkswagen и Skoda. Из-за обвинения в даче взяток должностным лицам из компании были уволены Хельмут Шустер (Helmuth Schuster) – руководитель HR-департамента Skoda и Клаус Волкерт (Klaus Volkert) – профсоюзный лидер Volkswagen. Детлеф Виттиг начал предвещать тяжелые времена для Skoda. «Наша борьба за потребителя только началась!» – уверяет он.

Сейчас Skoda занимает 48% чешского рынка, но эта цифра еще не гарантия того, что чешские потребители будут и далее проявлять свойственный им патриотизм. «По мере роста благосостояния населения чешские потребители начнут обращать внимание на более дорогие брэнды, уверен Дэйв Лаггетт. – И конкуренция на национальном рынке заметно усилится, когда будут введены в эксплуатацию заводы на востоке Праги, оборудованные сборочными линиями, способными выпускать от 300 тыс. автомобилей под маркой Toyota, Citroen и Peugeot». Вступление Чехии в ЕС открыло чешский рынок и для потока подержанных машин из Западной Европы, которые могут составить конкуренцию моделям Skoda по цене. Решением проблем Skoda могла бы стать экспансия на другие рынки. Рынки Западной Европы довольно насыщены, и появление еще одного игрока будет там совсем некстати.

Однако Виттиг уверен, что даже 3% немецкого рынка ему было бы достаточно, особенно если Skoda удастся успешно конкурировать с Ford и General Motors. Skoda также надеется составить конкуренцию Fiat в Италии. Для продвижения своего брэнда компания выступила в качестве генерального спонсора Tour de France – одного из крупнейших спортивных событий Европы. Skoda активно продвигает свою продукцию на рынках Украины, построив там один из самых прибыльных своих заводов, и России правда, здесь она пока не смогла добиться впечатляющих успехов. Еще один перспективный рынок для Skoda – Сербия. Там компания реализовала стратегию, уже опробованную на украинском рынке: сначала «пересадить» на машины Skoda полицию и другие госслужбы, а потом начать агрессивное продвижение, выбрав в качестве целевой аудитории средний класс. Кроме того, Skoda вышла на индийский рынок, построив завод в Аурангабаде, и занимается прямыми инвестициями в Китай, решив, что эта стратегия будет более успешной, чем продажа лицензий на сборку Octavia китайским автопроизводителям.



ИКЕА от автопрома. В последнее время Skoda начала уделять особое внимание дизайну. Чтобы возродить в чехах чувство стиля, в компанию был приглашен молодой талантливый дизайнер Томас Ингенлат (Thomas Ingenlath), проработавший до этого несколько лет в Bugatti. Он сконцентрировался на создании машин, которые заинтересовали бы молодых потребителей. Именно Томас начал активно внедрять в Skoda идею того, что компания должна стать «ИКЕА от автопрома». Эта концепция уже была опробована при запуске новой модели Roomster. Стремясь завоевать молодых и активных представителей среднего класса, Skoda пользуется тем же маркетинговым оружием, которым когда-то воспользовался Volkswagen, представив Beetle американскому потребителю. Это оружие – юмор. Рекламное послание Skoda отныне строится на шутке или обыгрывании юмористической ситуации (в одном из роликов молодому человеку, например, предлагают купить автомобиль вместо собаки). «Сейчас мы должны создать у потребителя эмоциональное восприятие нашего брэнда, говорит Винфрид Вахлэнд (Winfried Vahland), финансовый директор и заместитель председателя совета директоров Skoda. – Юмор помогает добиться этой цели быстрее всего. Отныне мы будем стремиться передать в рекламных роликах образ потребителя, а не машины».

*Вопросы для обсуждения:*

1. Какие 3 основные образа/стратегические направления деятельности выделяются сегодня в менеджменте компании Skoda?
2. За счет чего компании удалось совершить «скачек» на рынке?
3. Какие стратегические модели управления предлагались специалистами Volkswagen и Renault для изменения негативного имиджа компании Skoda? Каковы взаимоотношения этих и других авто-брендов?
4. Проанализируйте этапы эволюции стратегий менеджмента в компании.
5. Какова современная концепция управления Skoda?

### **Коллоквиум/Проект (групповой проект) №1**

1. Понятие и значение миссии компании.
2. Виды миссии компании: миссия как философия, как девиз, развернута миссия.
3. Понятие и иерархия целей.
4. Критерии эффективности целей.
5. Направления стратегических целей.
6. Стратегические цели корпоративного центра.
7. Стратегические цели линейных подразделений.
8. Стратегические цели функциональных подразделений.
9. Охарактеризуйте среду функционирования компании.
10. Дайте характеристику внутренней и внешней среде организации.
11. Что представляет собой портфельный анализ компании?
12. Для чего компании в своей деятельности используют матрицу ВКГ?
13. Какова взаимосвязь Бостонской матрицы и модели жизненного цикла товара?
14. Какова сравнительная характеристика классических портфельных моделей?
15. Укажите пять сил по М.Портеру, определяющих конкуренцию в отрасли.
16. Какова характеристика функциональных стратегий НИОКР?
17. Как осуществляется процесс планирования стратегии развития компании?
18. Какова взаимосвязь между миссией, целями и задачами компании?
19. Охарактеризуйте процесс разработки и реализации стратегии компании.
20. Каковы особенности стратегических решений?

### **Коллоквиум/Проект (групповой проект) №2**

1. Что представляет собой организационное окружение?

2. Назовите базовые группы факторов, от которых зависит успех фирмы в конкурентной борьбе?
3. Охарактеризуйте факторы, вызывающие потребность организации в стратегическом менеджменте.
4. Объясните задачи стратегического управления.
5. Охарактеризуйте основные требования к целям организации.
6. Охарактеризуйте стратегические проблемы конкретной организации.
7. Раскройте сущность процесса стратегического управления конкретной организации.
8. Охарактеризуйте понятие «стратегия» организации.
9. Определите сильные и слабые стороны конкретной организации.
10. Охарактеризуйте процесс формирования миссии организации.
11. Объясните, в чем отличие функциональной и операционной стратегии организации.
12. Определите внешние угрозы и возможности для конкретной организации.
13. Объясните, как определить привлекательность отрасли, и укажите, какие конкретные отрасли привлекательны в настоящий момент.
14. Охарактеризуйте стратегическое планирование как основу стратегического менеджмента.
15. Укажите основные направления деловой стратегии организации.
16. Охарактеризуйте метод определения наиболее сильных и слабых конкурентных позиций организации.
17. Охарактеризуйте стратегию для слабого бизнеса.
18. Покажите на конкретном примере недостатки стратегии вертикальной интеграции.
19. Объясните, при каких условиях компания выбирает стратегию диверсификации.
20. Какой образ действий при решении стратегических задач в наименьшей степени свойственен руководителям российских предприятий?

### Задача №1

#### Задание 1.

Построить матрицу BCG и распределить товарные группы в соответствии с занимаемой долей рынка и привлекательностью рынка. Предложить эффективную стратегию для каждой товарной группы.

Товарная группа	Доля рынка	Т роста продаж
А	Максимальная	Высокий
Б	Выше среднего	Низкий
С	Ниже среднего	Высокий
Д	Наименьшая	Низкий

#### Задание 2.

Построить матрицу BCG и распределить товарные группы в соответствии с названиями секторов матрицы. Охарактеризовать конкурентное положение на рынке и привлекательностью рынка для каждой группы.

Сектор матрицы BCG	Товарная группа
Звезды	А
Дойные коровы	Б
Трудные дети	С
Собаки	Д

#### Задание 3.

Построить матрицу Ансоффа «товар-рынок» и распределить товары в соответствии с реализуемой товарной стратегией: товар А – диверсификация, товар Б – развитие рынка, товар В – развитие товара, товар Г – проникновение на рынок.

#### **Задание 4.**

Построить ADL матрицу и выбрать стратегию развития небольшой продуктовой IT-компании, в портфеле которой есть старые продукты, которые не пользуются спросом на рынке, а также есть новый продукт. Данный продукт компания еще не выпустила на рынок. По оценкам экспертов продукт должен произвести революцию, такого продукта еще не было на рынке. Однако за месяц до релиза продукта компания Yandex выпускает приложение с таким же основным функционалом, отличающимся несколькими функциями и дизайном.

#### **9.2. Примерный перечень тем курсовой работы**

Не предусмотрено учебным планом

#### **9.3. Типовые контрольные задания для промежуточной аттестации: экзамен**

##### **Примерный перечень теоретических вопросов к экзамену ( Вопрос № 1)**

1. Отличия стратегического планирования и стратегического управления.
2. Понятие видения и миссии компании.
3. Роль информации в стратегическом планировании и какую информацию принято называть стратегической.
4. Этапы стратегического планирования.
5. Оценка внешней среды организации (факторы и их группировка).
6. Оценка внутренней среды организации.
7. Содержание и функции стратегического управления.
8. Этапы стратегического планирования.
9. Понятие макроокружения предприятия и методические подходы к его анализу.
10. Понятие непосредственного окружения организации и методические подходы к его анализу.
11. Понятие внутренней среды организации и методические подходы к ее организации.
12. Методы и инструменты анализа внутренней и внешней среды организации.
13. Анализ среды при помощи матрицы SWOT. Привести примеры.
14. Анализ среды при помощи PEST-анализа. Привести примеры.
15. Анализ среды при помощи SNW-анализа. Привести примеры.
16. Сегментация рынка клиентов.
17. Методы оценки клиентов по различным параметрам.
18. Модель «Пять сил Портера».
19. Характеристика анализа отрасли.
20. Цепочка ценностей.
21. Анализ конкурентных преимуществ компании.
22. Бенчмаркинг.
23. Ключевые факторы успеха компании.
24. Модели организационных структур управления компании.
25. Эволюция стратегического планирования.
26. Недостатки и достоинства матрицы Бостонской Консультационной группы, также ее ограничения.
27. Сильные и слабые стороны модели McKinsey.
28. Сравнительная характеристика матриц BCG и McKinsey.
29. Роль логики портфельного анализа в стратегическом планировании
30. Сильные и слабые стороны модели ADL/LC.
31. Характеристики позиций по модели ADL / LC в сочетании с типовыми стратегическими уточнениями (ТСУ).

32. Достоинства матрицы Ансофф.
33. Типовые стратегии развития бизнеса. Стратегия концентрированного роста.
34. Типовые стратегии развития бизнеса. Стратегия интегрированного роста.
35. Типовые стратегии развития бизнеса. Стратегия диверсифицированного роста.
36. Типовые стратегии развития бизнеса. Стратегия сокращения.
37. Корпоративная стратегия.
38. Маркетинговая стратегия.
39. Производственная стратегия.
40. Финансовая стратегия.

### Примерный перечень практических заданий к экзамену ( Вопрос № 2)

#### Задание 1.

Построить матрицу Ансоффа «товар-рынок» и распределить товары в соответствии с реализуемой товарной стратегией: товар А – диверсификация, товар Б – развитие рынка, товар В - развитие товара, товар Г – проникновение на рынок.

#### Задание 2.

Построить матрицу BCG и распределить товарные группы в соответствии с занимаемой долей рынка и привлекательностью рынка (темп роста рынка). Предложить эффективную стратегию для каждой товарной группы.

Товарная группа	Доля рынка	Т роста продаж
А	Максимальная	Высокий
Б	Ниже среднего	Высокий
С	Выше среднего	Низкий
Д	Наименьшая	Низкий

#### Задание 3.

Построить матрицу BCG и распределить товарные группы в соответствии с названиями секторов матрицы. Охарактеризовать конкурентное положение на рынке и привлекательностью рынка для каждой группы.

Сектор матрицы BCG	Товарная группа
Звезды	А
Дойные коровы	Б
Трудные дети	С
Собаки	Д

#### Задание 4.

Построить матрицу для проведения SWOT-анализа. Распределите факторы по секторам матрицы: уникальная технология, устаревшее оборудование, низкая квалификация персонала, узнаваемый бренд, независимость от поставщиков, снижение уровня конкуренции на рынке, повышенные интерес потребителей.

#### Задание 5.

Построить матрицу для проведения PEST анализа. Распределите факторы по секторам матрицы: средний уровень экономического развития региона, сложная демографическая ситуация (снижение рождаемости и рост смертности), высокий уровень доверия органам местной власти, преобладание добывающих предприятий по сравнению с перерабатывающими, квоты на экспорт и импорт, высокий уровень изношенности энергетических сетей, высокая доля граждан с высшим и средним специальным образованием, отсутствие технопарка или бизнес-инкубатора на территории региона.

#### Задание 6.

Построить модель «5 сил конкуренции» М. Портера. Распределить факторы, влияющие на выбор конкурентной стратегии: ценовая конкуренция внутри отрасли, эластичный спрос, угроза появления инновационных товаров на рынке, обязательной лицензирование деятельности,

государственное регулирование (госзакупки и госзаказ), большое количество поставщиков однородного сырья.

### Задание 7.

Распределить направления стратегического анализа в таблице в соответствии с правильным названием стратегической модели или матрицы:

- 1) новый рынок, новый товар, старый рынок, старый товар;
- 2) сильные и слабые стороны, угрозы и возможности;
- 3) конкуренция на рынке и темп роста рынка;
- 4) экономика, политика, социально-культурная среда, уровень развития НТП;
- 5) внутриотраслевая конкуренция, входные барьеры в отрасль, власть поставщиков, власть потребителей, угроза товаров-заменителей.

Модель или матрица	Направления стратегического анализа
Матрица SWOT анализа	
Матрица PEST анализа	
Матрица BCG	
Матрица Ансоффа	
Модель «5 сил конкуренции» М. Портера	

### Задание 8.

Частный ресторан специализируется на французской кухне. Блюда предназначены для гурманов и приготовлены высококлассными поварами и кулинарами. Меню ресторана содержит более 50 блюд по достаточно высоким ценам. Сформулировать миссию ресторана, видение, ценности. Предложите стратегию развития.

### Задание 9.

Местная фирма производит шины для автомобилей. Выход иностранной фирмы на рынок, на котором ранее доминировали местные фирмы, изменяет условия конкуренции. Иностранная фирма обладает определенным опытом и ресурсами, привносит новые элементы в конкурентную борьбу. Выход на рынок крупной фирмы может изменить не только расстановку сил конкурирующих компаний, но и сам характер конкуренции. Определить, что должна делать фирма в стратегическом направлении в этой ситуации.

### Задача 10.

В деловом портфеле фирмы есть бизнес-область с относительно небольшой долей на рынке в медленно развивающейся отрасли. Поток денежной наличности в этой области бизнеса очень незначительный. Любой шаг фирмы, связанный с попыткой получить большую долю рынка вызывает немедленную контратаку доминирующих в этой отрасли конкурентов. Только мастерство менеджеров позволяет фирме удерживать позиции бизнес-области. Определить, к какому типу относится данное направление, и какова должна быть стратегия в отношении него.

Раздел билета	Компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине	Количество баллов
Вопрос №1 Теоретический вопрос (проверяет знания («знать»), сформированные дисциплиной)	ПК-2	Знать технологию ведения переговоров, основу психологии общения, принципы консультационной работы, методы работы в кризисных ситуациях, базовые банковские, страховые и инвестиционные продукты и услуги, передовой отечественный и зарубежный опыт в области связей с инвесторами.	30

38.03.02 Менеджмент, направленность (профиль) "Международный финансовый менеджмент"

Рабочая программа дисциплины

Дисциплина: Б1.В.09 Стратегический менеджмент

Форма обучения: очная, заочная, очно-заочная

Разработана для приема 2021/2022, 2022/2023 учебного года

Обновлена на 2023/2024 учебный год

<b>Раздел билета</b>	<b>Компетенции</b>	<b>Планируемые результаты обучения по дисциплине</b>	<b>Количество баллов</b>
Вопрос №2 Практическое задание (проверяет умения («уметь»), проверяет практические навыки («владеть»), сформированные дисциплиной)	ПК-2	Уметь работать с программными комплексами по управлению клиентскими взаимоотношениями, организовывать и проводить деловые переговоры и презентации, сравнивать параметры финансовых продуктов и предотвращать и улаживать конфликтные ситуации, а также работать в автоматизированных системах информационного обеспечения. Вести базу по клиентам, проводить оценку качества, достаточности и надежности информации по контрагентам, составлять аналитические заключения, рейтинги и прогнозы, организовать и поддерживать постоянные контакты с контрагентами, а также развивать и поддерживать все виды отношений с клиентами, в том числе осуществлять поиск и привлечение новых клиентов, взаимодействовать с потенциальными потребителями финансовых услуг, проводить переговоры, встречи, операционное и информационное обслуживание, определять условия, формы и методы сотрудничества и взаимодействия с контрагентами.	70