

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

---

РАССМОТРЕНО И ОДОБРЕНО

На заседании кафедры менеджмента и государственного и муниципального управления  
Протокол № 10 от 24.05.2023

УТВЕРЖДАЮ

Первый проректор  
Авдашкевич С.В.  
28.06.2023

### РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Дисциплина:	Б1.В.24 Стратегический менеджмент
Направление подготовки:	38.03.04 Государственное и муниципальное управление
Направленность (профиль):	«Региональное управление»
Уровень высшего образования:	бакалавриат
Программа:	прикладного бакалавриата
Форма обучения:	очная, заочная
Разработчики:	Кандидат экономических наук, доцент Ушакова Е.В.

### 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	умением применять основные экономические методы для управления государственным и муниципальным имуществом, принятия управленческих решений по бюджетированию и структуре государственных (муниципальных) активов
ПК-12	способностью разрабатывать социально-экономические проекты (программы развития), оценивать экономические, социальные, политические условия и последствия реализации государственных (муниципальных) программ
ПК-13	способностью использовать современные методы управления проектом, направленные на своевременное получение качественных результатов, определение рисков, эффективное управление ресурсами, готовностью к его реализации с использованием современных инновационных технологий

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	- проводить анализ глобаль-	- основными прикладными

38.03.04 Государственное и муниципальное управление, направленность «Региональное управление»  
 Программа прикладного бакалавриата  
 Рабочая программа дисциплины  
 Дисциплина: Б1.В.24 Стратегический менеджмент  
 Форма обучения: очная, заочная  
 Разработана для приема 2019/2020, 2020/2021 учебного года  
 Обновлено на 2023/2024 учебный год

	анализа, в том числе его проекции в ресурсной концепции фирмы; - принципы формирования конкурентного преимущества.	ной внешней среды, в том числе общемировых трендов, внешнего дальнего и ближнего окружения, выявлять и формулировать основу для организационных компетенций.	методами стратегического анализа, методами оценки стратегического потенциала организации.
ПК-12	- особенности стратегических решений; - классификацию и характеристики стратегий; - сущность функциональных стратегий (товарно-маркетинговой, управления персоналом, внешнеэкономической деятельности, научно-технического развития).	- обосновывать свое мнение, используя терминологию и методологию стратегического менеджмента; - анализировать и обосновывать варианты стратегий достижения конкурентных преимуществ предприятия; - эффективно применять современный аналитический инструментарий.	- навыками сбора, селекции, обобщения и преобразования необходимой для стратегического анализа информации; - методами выявления слабых и сильных сторон организации, возможностей и угроз в развитии исследуемой системы; - навыками применения выявленных потенциалов, зависимостей и рисков развития системы для выработки стратегических рекомендаций.
ПК-13	- задачи современного стратегического менеджмента в условиях инновационного развития экономики; - методы управления организационными изменениями; - последовательность шагов по разработке стратегического плана с применением инновационных технологий.	- осуществлять обоснованный выбор стратегической альтернативы; - разрабатывать корпоративные, конкурентные и функциональные стратегии развития организации; - формулировать миссию и ставить обоснованные стратегические цели.	- навыками оценки эффективности стратегий и управленческих действий по развитию компаний; - навыками построения дерева целей и дерева стратегий; - методами формулирования и реализации стратегий на уровне бизнес-единицы.

### 3. Место дисциплины в структуре ОПОП ВО

Дисциплина «Стратегический менеджмент» входит в Блок 1 «Дисциплины (модуля)» (Вариативная часть) образовательной программы высшего образования по направлению 38.03.04 Государственное и муниципальное управление направленность (профиль) «Региональное управление».

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

Основы управления персоналом, Прогнозирование и планирование в условиях рынка, Управление государственной и муниципальной собственностью, Государственное регулирование экономики, Исследование социально-экономических и политических процессов, Региональная экономика и управление, Основы математического моделирования социально-экономических процессов, Управление городским хозяйством, Управление региональными имущественными комплексами, Государственные и муниципальные финансы, Экономическая география и регионалистика, Демография, Социальная психология, Геополитика, Региональное управление и территориальное планирование, Инновационный менеджмент, Региональное природопользование, Регионоведение.

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

Маркетинг территорий, Экономика общественного сектора, Социальное проектирование

38.03.04 Государственное и муниципальное управление, направленность «Региональное управление»  
 Программа прикладного бакалавриата  
 Рабочая программа дисциплины  
 Дисциплина: Б1.В.24 Стратегический менеджмент  
 Форма обучения: очная, заочная  
 Разработана для приема 2019/2020, 2020/2021 учебного года  
 Обновлено на 2023/2024 учебный год

и прогнозирование, Производственная практика: практика по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности, Производственная практика: преддипломная практика, Маркетинг территорий, Экономика общественного сектора, Социальное проектирование и прогнозирование

#### 4. Объем дисциплины

*Очная форма обучения:*

Вид учебной работы	Всего часов	Семестр
		7
<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>	33	33
В том числе:		
Курсовая работа	0	
Другие виды самостоятельной работы*	33	33
<b>Контроль самостоятельной работы (КСР)</b>	3	3
<b>Контактная работа (КоР)</b>	75	75
<b>Форма промежуточной аттестации</b>		Экзамен
<b>Подготовка к экзамену и сдача экзамена (СР, КоР)</b>	36	36
<b>Общая трудоемкость дисциплины, часы/ЗЕТ</b>	144/4	144/4

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

*Заочная форма обучения:*

Вид учебной работы	Всего часов	Курс
		4
<b>Аудиторные занятия (АЗ):</b>	14	14
В том числе:		
Лекционные занятия (Лек)	6	6
Лабораторные занятия (Лаб)	0	0
Практические занятия (Пр)	8	8
<b>Самостоятельная работа студента (СР)</b>	117	117
В том числе:		
Курсовая работа	0	
Другие виды самостоятельной работы*	117	117
<b>Контроль самостоятельной работы (КСР)</b>	4	4
<b>Контактная работа (КоР)</b>	18	18
<b>Форма промежуточной аттестации</b>		Экзамен
<b>Подготовка к экзамену/зачету и сдача экзамена/зачета (СР, КоР)</b>	9	9
<b>Общая трудоемкость дисциплины, часы/ЗЕТ</b>	144/4	144/4

\* - подготовка к аудиторным занятиям.

## 5. Содержание дисциплины

### Очная форма обучения

№ п/п	Наименование темы дисциплины	Семестр	Количество учебных часов				Практическая подготовка*
			В том числе по видам аудиторных занятий			СР	
			Лек	Пр	Лаб		
1	Понимание стратегического управления.	7	4	4	0	6	4
2	Стратегические установки.	7	8	8	0	6	8
3	Стратегический анализ.	7	8	8	0	6	8
4	Разработка стратегии.	7	8	8	0	6	8
5	Реализация стратегии.	7	8	8	0	9	8
Итого:			36	36	0	33	36

\* 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:

№ п/п	Наименование темы дисциплины	Курс	Количество учебных часов				Практическая подготовка*
			В том числе по видам аудиторных занятий			СР	
			Лек	Пр	Лаб		
1	Понимание стратегического управления.	4	2	0	0	24	4
2	Стратегические установки.	4	0	0	0	24	8
3	Стратегический анализ.	4	2	2	0	24	8
4	Разработка стратегии.	4	0	2	0	25	8
5	Реализация стратегии.	4	2	4	0	20	8
Итого:			6	8	0	117	36

\* 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.

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: Понимание страте-	Понятия стратегии и долгосрочной перспективы. Традиционное понимание стратегического управления. Современное понимание	ОПК-3, ПК-	Кейс-задачи №1

38.03.04 Государственное и муниципальное управление, направленность «Региональное управление»  
 Программа прикладного бакалавриата  
 Рабочая программа дисциплины  
 Дисциплина: Б1.В.24 Стратегический менеджмент  
 Форма обучения: очная, заочная  
 Разработана для приема 2019/2020, 2020/2021 учебного года  
 Обновлено на 2023/2024 учебный год

<b>гического управления.</b>	стратегического управления. Роль и значение стратегического управления. Стратегическое мышление. Процесс стратегического управления. <b>Практические занятия/ Самостоятельная работа:</b> Понимание стратегического управления. <b>Лабораторная работа: -</b>	3, ПК-12, ПК-13	
<b>Тема 2: Стратегические установки.</b>	Понятия миссии и видения. Генеральная цель организации. Стратегическое целеполагание. Понимание проблемы и обоснование стратегических намерений. Принципы и ценности организации. <b>Практические занятия/ Самостоятельная работа:</b> Формулирование стратегических установок. <b>Лабораторная работа: -</b>	ОПК-3, ПК-3, ПК-12, ПК-13	Доклад-презентация №1
<b>Тема 3: Стратегический анализ.</b>	Сущность стратегического анализа. Понимание среды организации. Содержание внешней среды организации. Методы анализа внешней среды. Содержание внутренней среды организации. Методы анализа внутренней среды. Конкурентный анализ. <b>Практические занятия/ Самостоятельная работа:</b> Характерные особенности стратегического анализа Внешняя и внутренняя среда организации Методы стратегического анализа (SWOT, PEST) Конкурентный анализ. <b>Лабораторная работа: -</b>	ОПК-3, ПК-3, ПК-12, ПК-13	Проект №1
<b>Тема 4: Разработка стратегии.</b>	Содержание основных компонентов стратегии. Система стратегий организации. Особенности и виды корпоративной стратегии. Особенности функциональных стратегий. Понимание конкурентной стратегии. <b>Практические занятия/ Самостоятельная работа:</b> Система стратегий организации Доклады. Содержание основных компонентов стратегии. <b>Лабораторная работа: -</b>	ОПК-3, ПК-3, ПК-12, ПК-13	Задание творческого уровня №1
<b>Тема 5: Реализация стратегии.</b>	Система стратегического управления. Имидж в системе стратегического управления. Персонал как инструмент стратегического управления. Управление стратегическими изменениями. Стратегический контроль. <b>Практические занятия/ Самостоятельная работа:</b> Стратегическая система управления Инструменты стратегического управления. <b>Лабораторная работа: -</b>	ОПК-3, ПК-3, ПК-12, ПК-13	Контрольная работа №1
Курсовая работа	Не предусмотрено учебным планом		

## 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	Разработка стратегии.: Система стратегий организации Содержание основных компонентов стратегии.	Пр	4	Дискуссия
2	Реализация стратегии. Стратегическая система управления Инструменты стратегического управления.	Пр	4	Дискуссия

*Заочная форма обучения:*

№ п/п	Наименование темы/ лекционного (практического) занятия	Тип занятия	Кол-во часов	Форма проведения занятий
1	Разработка стратегии. Система стратегий организации Содержание основных компонентов стратегии.	Пр	2	Дискуссия
2	Реализация стратегии. Стратегическая система управления Инструменты стратегического управления.	Пр	2	Дискуссия

**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 обра-**

#### **зовательного 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](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](http://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.naicon.ru](http://arhiv.naicon.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](https://www.e-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](https://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, оборудованные: рабочими местами для обучающихся, оснащенными 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 portalу Университета [imeos.ru](http://imeos.ru), веб-камерой, микрофоном и гарнитурой (в т.ч. интегрированными в устройства), 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), программным обеспечением. Авторизация на информационно-образовательном portalе Университета [imeos.ru](http://imeos.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
ПК-3	Управление государственной и муниципальной ответственностью	экзамен	4	1
ПК-3	Государственное регулирование экономики	зачет	5	2
ПК-3	Исследование социально-экономических и политических процессов	экзамен	5	2
ПК-3	Региональная экономика и управление	экзамен	6	3
ПК-3	Основы математического моделирования социально-экономических процессов	экзамен	6	3
ПК-3	Управление городским хозяйством	зачет	6	3
ПК-3	Управление региональными имущественными комплексами	зачет	6	3
ПК-3	Государственные и муниципальные финансы	зачет	7	4
ПК-3	Стратегический менеджмент	экзамен	7	4
ПК-3	Производственная практика: практика по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности	зачет с оценкой	8	5
ПК-3	Производственная практика: преддипломная практика	зачет с оценкой	8	5
ПК-12	Экономическая география и регионалистика	зачет	2	1
ПК-12	Демография	зачет	4	2

38.03.04 Государственное и муниципальное управление, направленность «Региональное управление»  
 Программа прикладного бакалавриата  
 Рабочая программа дисциплины  
 Дисциплина: Б1.В.24 Стратегический менеджмент  
 Форма обучения: очная, заочная  
 Разработана для приема 2019/2020, 2020/2021 учебного года  
 Обновлено на 2023/2024 учебный год

ПК-12	Социальная психология	экзамен	4	2
ПК-12	Геополитика	зачет	5	3
ПК-12	Государственное регулирование экономики	зачет	5	3
ПК-12	Исследование социально-экономических и политических процессов	экзамен	5	3
ПК-12	Региональное управление и территориальное планирование	экзамен	5	3
ПК-12	Стратегическое территориальное планирование	экзамен	5	3
ПК-12	Региональная экономика и управление	экзамен	6	4
ПК-12	Управление городским хозяйством	зачет	6	4
ПК-12	Управление региональными имущественными комплексами	зачет	6	4
ПК-12	Стратегический менеджмент	экзамен	7	5
ПК-12	Маркетинг территорий	зачет	7	5
ПК-12	Экономика общественного сектора	экзамен	7	5
ПК-12	Социальное проектирование и прогнозирование	экзамен	7	5
ПК-12	Производственная практика: практика по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности	зачет с оценкой	8	6
ПК-12	Производственная практика: преддипломная практика	зачет с оценкой	8	6
ПК-13	Государственное регулирование экономики	зачет	5	1
ПК-13	Инновационный менеджмент	экзамен	6	2
ПК-13	Региональное природопользование	зачет	6	2
ПК-13	Регионоведение	зачет	6	2
ПК-13	Управление городским хозяйством	зачет	6	2
ПК-13	Управление региональными имущественными комплексами	зачет	6	2
ПК-13	Стратегический менеджмент	экзамен	7	3
ПК-13	Производственная практика: практика по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности	зачет с оценкой	8	4
ПК-13	Производственная практика: преддипломная практика	зачет с оценкой	8	4

*Заочная форма обучения:*

Код компетенции	Название дисциплины	Форма промежуточной аттестации	Семестр/курс	Этап формирования компетенции
ОПК-3	Основы управления персоналом	зачет	3	1
ОПК-3	Прогнозирование и планирование в условиях рынка	экзамен	4	2
ОПК-3	Стратегический менеджмент	экзамен	4	2
ПК-3	Управление государственной и муниципальной собственностью	экзамен	2	1
ПК-3	Государственное регулирование экономики	зачет	3	2
ПК-3	Основы математического моделирования социально-экономических процессов	экзамен	3	2
ПК-3	Исследование социально-экономических и политических процессов	экзамен	4	3
ПК-3	Региональная экономика и управление	экзамен	4	3
ПК-3	Управление городским хозяйством	зачет	4	3

38.03.04 Государственное и муниципальное управление, направленность «Региональное управление»  
 Программа прикладного бакалавриата  
 Рабочая программа дисциплины  
 Дисциплина: Б1.В.24 Стратегический менеджмент  
 Форма обучения: очная, заочная  
 Разработана для приема 2019/2020, 2020/2021 учебного года  
 Обновлено на 2023/2024 учебный год

ПК-3	Управление региональными имущественными комплексами			
ПК-3	Государственные и муниципальные финансы	зачет	4	3
ПК-3	Стратегический менеджмент	экзамен	4	3
ПК-3	Производственная практика: практика по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности	зачет с оценкой	4	3
ПК-3	Производственная практика: преддипломная практика	зачет с оценкой	5	4
ПК-12	Экономическая география и регионалистика	зачет	2	1
ПК-12	Демография	зачет	2	1
ПК-12	Социальная психология	экзамен	2	1
ПК-12	Геополитика	зачет	3	2
ПК-12	Государственное регулирование экономики	зачет	3	2
ПК-12	Исследование социально-экономических и политических процессов	экзамен	4	3
ПК-12	Региональное управление и территориальное планирование	экзамен	4	3
ПК-12	Стратегическое территориальное планирование			
ПК-12	Региональная экономика и управление	экзамен	4	3
ПК-12	Управление городским хозяйством	зачет	4	3
ПК-12	Управление региональными имущественными комплексами			
ПК-12	Стратегический менеджмент	экзамен	4	3
ПК-12	Маркетинг территорий	зачет	4	3
ПК-12	Экономика общественного сектора	экзамен	4	3
ПК-12	Социальное проектирование и прогнозирование	экзамен	4	3
ПК-12	Производственная практика: практика по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности	зачет с оценкой	4	3
ПК-12	Производственная практика: преддипломная практика	зачет с оценкой	5	4
ПК-13	Государственное регулирование экономики	зачет	3	1
ПК-13	Инновационный менеджмент	экзамен	4	2
ПК-13	Региональное природопользование	зачет	4	2
ПК-13	Регионоведение			
ПК-13	Управление городским хозяйством	зачет	4	2
ПК-13	Управление региональными имущественными комплексами			
ПК-13	Стратегический менеджмент	экзамен	4	2
ПК-13	Производственная практика: практика по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности	зачет с оценкой	4	2
ПК-13	Производственная практика: преддипломная практика	зачет с оценкой	5	3

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

### 2.1 Текущий контроль

#### 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 практиче-

ского 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**

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

#### **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
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, про-	

38.03.04 Государственное и муниципальное управление, направленность «Региональное управление»  
 Программа прикладного бакалавриата  
 Рабочая программа дисциплины  
 Дисциплина: Б1.В.24 Стратегический менеджмент  
 Форма обучения: очная, заочная  
 Разработана для приема 2019/2020, 2020/2021 учебного года  
 Обновлено на 2023/2024 учебный год

	явление творческих способностей	распределению баллов «4 балла - 2 балл - 0 баллов»
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

### ДОКЛАД-ПРЕЗЕНТАЦИЯ

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-презентации

№ 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 «2 балла - 1 балл - 0 баллов»
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-презентации

Зависимость баллов и уровня сформированности компетенции на данном этапе изучения дисциплины за доклад-презентацию 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

### 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

38.03.04 Государственное и муниципальное управление, направленность «Региональное управление»  
 Программа прикладного бакалавриата  
 Рабочая программа дисциплины  
 Дисциплина: Б1.В.24 Стратегический менеджмент  
 Форма обучения: очная, заочная  
 Разработана для приема 2019/2020, 2020/2021 учебного года  
 Обновлено на 2023/2024 учебный год

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

### 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 показателей оценивается по критерию « <b>выполнен - выполнен частично - не выполнен</b> », что соответствует следующему распределению баллов « <b>2 балла - 1 балл - 0 баллов</b> »
2	уровень новизны: комбинация ранее известных способов деятельности при решении новой проблемы /преобразование известных способов при решении новой проблемы/новая идея	
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

### 2.2 Курсовая работа

Не предусмотрено учебным планом

### 2.3 Промежуточная аттестация в форме зачета

Не предусмотрено учебным планом

### 2.4 Промежуточная аттестация в форме экзамена

**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 сформирован-</b>	Не сформированы		Пороговый		Высокий		Повышенный	

38.03.04 Государственное и муниципальное управление, направленность «Региональное управление»  
 Программа прикладного бакалавриата  
 Рабочая программа дисциплины  
 Дисциплина: Б1.В.24 Стратегический менеджмент  
 Форма обучения: очная, заочная  
 Разработана для приема 2019/2020, 2020/2021 учебного года  
 Обновлено на 2023/2024 учебный год

<b>ности компетенций</b>				
--------------------------	--	--	--	--

\*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.



38.03.04 Государственное и муниципальное управление, направленность «Региональное управление»  
 Программа прикладного бакалавриата  
 Рабочая программа дисциплины  
 Дисциплина: Б1.В.24 Стратегический менеджмент  
 Форма обучения: очная, заочная  
 Разработана для приема 2019/2020, 2020/2021 учебного года  
 Обновлено на 2023/2024 учебный год

	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.
	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-12	Пороговый	- особенности стратегических решений.	- анализировать и обосновывать варианты стратегий достижения конкурентных преимуществ предприятия.	- навыками сбора, селекции, обобщения и преобразования необходимой для стратегического анализа информации.
	Высокий	- особенности стратегических решений; - классификацию и характеристики стратегий.	- обосновывать свое мнение, используя терминологию и методологию стратегического менеджмента; - анализировать и обосновывать варианты стратегий достижения конкурентных преимуществ предприятия.	- навыками сбора, селекции, обобщения и преобразования необходимой для стратегического анализа информации; - методами выявления слабых и сильных сторон организации, возможностей и угроз в развитии исследуемой системы.
	Повышенный	- особенности стратегических решений; - классификацию и характеристики стратегий; - сущность функциональных стратегий (товарно-маркетинговой, управления персоналом, внешнеэкономической деятельности, научно-технического развития).	- обосновывать свое мнение, используя терминологию и методологию стратегического менеджмента; - анализировать и обосновывать варианты стратегий достижения конкурентных преимуществ предприятия; - эффективно применять современный аналитический инструментарий.	- навыками сбора, селекции, обобщения и преобразования необходимой для стратегического анализа информации; - методами выявления слабых и сильных сторон организации, возможностей и угроз в развитии исследуемой системы; - навыками применения выявленных потенциалов, зависимостей и рисков развития системы для выработки стратегических рекомендаций.

ПК-13	Пороговый	- задачи современного стратегического менеджмента в условиях инновационного развития экономики.	- разрабатывать корпоративные, конкурентные и функциональные стратегии развития организации.	- навыками оценки эффективности стратегий и управленческих действий по развитию компаний.
	Высокий	- задачи современного стратегического менеджмента в условиях инновационного развития экономики; - методы управления организационными изменениями.	- разрабатывать корпоративные, конкурентные и функциональные стратегии развития организации; - формулировать миссию и ставить обоснованные стратегические цели.	- навыками оценки эффективности стратегий и управленческих действий по развитию компаний; - навыками построения дерева целей и дерева стратегий.
	Повышенный	- задачи современного стратегического менеджмента в условиях инновационного развития экономики; - методы управления организационными изменениями; - последовательность шагов по разработке стратегического плана с применением инновационных технологий.	- осуществлять обоснованный выбор стратегической альтернативы; - разрабатывать корпоративные, конкурентные и функциональные стратегии развития организации; - формулировать миссию и ставить обоснованные стратегические цели.	- навыками оценки эффективности стратегий и управленческих действий по развитию компаний; - навыками построения дерева целей и дерева стратегий; - методами формулирования и реализации стратегий на уровне бизнес-единицы.

### 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-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:

38.03.04 Государственное и муниципальное управление, направленность «Региональное управление»  
 Программа прикладного бакалавриата  
 Рабочая программа дисциплины  
 Дисциплина: Б1.В.24 Стратегический менеджмент  
 Форма обучения: очная, заочная  
 Разработана для приема 2019/2020, 2020/2021 учебного года  
 Обновлено на 2023/2024 учебный год

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 Хегох 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 Хегох не подозревал о такой возможности. Компания господствовала на рынке являясь монополистом в своей области. Первоначально Хегох сдавал в аренду копировальные аппараты, зарабатывая на каждой копии произведенной на своем оборудовании. Высокие затраты на бумагу, заправку картриджей, 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 стратегию, 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 корпора-

тивных 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-презентаций №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 форму-

лированного 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.
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

38.03.04 Государственное и муниципальное управление, направленность «Региональное управление»  
 Программа прикладного бакалавриата  
 Рабочая программа дисциплины  
 Дисциплина: Б1.В.24 Стратегический менеджмент  
 Форма обучения: очная, заочная  
 Разработана для приема 2019/2020, 2020/2021 учебного года  
 Обновлено на 2023/2024 учебный год

	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.

### 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 7SMcKinsey
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 7SMcKinsey, 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.