

**Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение
высшего образования
«Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»
(Финансовый университет)
Калужский филиал Финуниверситета
Кафедра «Учет и менеджмент»**

«УТВЕРЖДАЮ»

**Директор Калужского филиала
Финансового университета**



_____ **В.А. Матчинов**

«30» июня 2025 г.

**Денисова Е.В.
СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

Рабочая программа дисциплины

**для студентов, обучающихся по направлению подготовки
38.03.02 «Менеджмент»
Образовательная программа «Управление бизнесом»
Очная форма обучения**

*Рекомендовано Ученым советом Калужского филиала Финансового университета
(протокол №30 от 30.06.2025 г.)*


**Одобрено кафедрой «Учет и менеджмент»
Калужского филиала Финансового университета
(протокол №12 от 26 мая 2025 г.)**


КАЛУГА 2025

Рабочая программа предназначена для преподавания дисциплины «Стратегический менеджмент» студентам, обучающимся по направлению подготовки 38.03.02 – Менеджмент образовательная программа «Управление бизнесом» очная форма обучения.

В рабочей программе излагаются планируемые результаты освоения дисциплины, содержание дисциплины, тематика и содержание семинаров и практических занятий, технологии их проведения. В рабочей программе дисциплины приводится перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся, фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся, перечень основной и дополнительной литературы, а также ресурсов информационно-телекоммуникационной сети Интернет.

СОГЛАСОВАНО:

Заместитель директора
по учебно-методической работе  /Орловцева О.М./
«30» июня 2025 г.

Начальник учебно-методического отдела  /Толстикова В.С./
«30» июня 2025 г.

Заведующий кафедрой
«Учет и менеджмент»  /Губернаторова Н.Н./
«30» июня 2025 г.

Оглавление

| | |
|---|----|
| 1. Наименование дисциплины..... | 4 |
| 2. Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине | 4 |
| Использует знания в области теории и практики стратегического менеджмента с использованием аналитического | 4 |
| 3. Место дисциплины в структуре образовательной программы | 5 |
| 4. Объем дисциплины(модуля) в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся | 5 |
| 5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий | 5 |
| 5.1 Содержание дисциплины | 5 |
| 5.2 Учебно-тематический план | 9 |
| 5.3 Содержание семинаров, практических занятий..... | 9 |
| 6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине..... | 11 |
| 6.1. Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы..... | 11 |
| 6.2 Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю | 14 |
| 7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине..... | 15 |
| Использует знания в области теории и практики стратегического менеджмента с использованием аналитического | 15 |
| 8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины | 27 |
| 9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины..... | 28 |
| 10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины | 29 |
| 11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости) | 31 |
| 11.1 Комплект лицензионного программного обеспечения | 31 |
| 11.2 Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы..... | 31 |
| 11.3 Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации | 31 |
| 12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине | 31 |

1. Наименование дисциплины

«Стратегический менеджмент»

2. Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине

| Код компетенции | Наименование компетенции | Индикаторы достижения компетенции | Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции |
|-----------------|--|---|--|
| ПКН – 8 | Владение методами стратегического и маркетингового анализа организаций (рынков, продуктов), разработки и осуществления стратегии организации с учетом запросов и интересов различных заинтересованных сторон | Использует знания в области теории и практики стратегического менеджмента с использованием аналитического инструментария | Знания: понятий потребительской ценности; Создание и трансляция ценности для потребителя Умения: выявлять ключевые факторы, формирующие ценностное предложение. |
| | | Владеет методами принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организации. | Знания: методов принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организации Умения: принимать стратегические, тактические и оперативные решения в управлении деятельностью организации. |
| | | Проводит стратегический анализ макро- и микросреды организации, владеет навыками оценки её конкурентоспособности и формирования компетенций и не копируемых конкурентных преимуществ компании | Знания: подходов к формированию межфирменных отношений Умения: применять существующие концепции к построению межфирменных взаимоотношений организаций |
| ПКН - 11 | Способность анализировать рыночные и специфические риски при решении задач управления организацией | Использует знания инструментария риск-менеджмента для выявления факторов риска внешней и внутренней среды организации и обоснования измерения риска | Знания: инструментария риск-менеджмента. Умения: использовать инструментальный риск-менеджмента. |
| | | Проводит идентификацию рисков по функциям и направления деятельности организации | Знания: особенностей идентификации рисков Умения: проводить идентификацию рисков по функциям и направления деятельности организации. |
| | | Использует механизмы выявления причин, условий возникновения рисков с использованием методов количественной и качественной оценки рисков. | Знания: механизмов выявления причин, условий возникновения рисков с использованием методов количественной и качественной оценки рисков. Умения: использовать механизмы выявления причин, условий возникновения рисков с использованием методов количественной и качественной оценки рисков. |

3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Стратегический менеджмент» относится к общефакультетскому (предпрофильному) циклу образовательных программ по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» образовательная программа «Управление бизнесом».

4. Объем дисциплины(модуля) в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся

Таблица 1

| Вид учебной работы по дисциплине | Всего (в з/е и часах) | Семестр 5 (в часах) |
|---|-----------------------------|-----------------------------|
| Общая трудоемкость дисциплины | 5 з.е./180 | 180 |
| Контактная работа - Аудиторные занятия | 68 | 68 |
| Лекции | 34 | 34 |
| Семинары, практические занятия | 34 | 34 |
| Самостоятельная работа | 112 | 112 |
| Вид текущего контроля | домашнее творческое | домашнее творческое задание |
| Вид промежуточной аттестации | экзамен | экзамен |

5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий

5.1 Содержание дисциплины

Тема 1. Стратегия и стратегический менеджмент

Стратегия: понятия и термины. Стратегия как предмет изучения. Роль стратегии в управлении социально-экономическими системами. Философия развития коммерческой организации. Стратегическое планирование. Стратегические решения. Стратегия: «5П» по Г. Минцбергу.

Стратегический менеджмент как функция управления. Стратегические позиция и возможности. Природа и источники конкурентного преимущества. Стратегический выбор. Стратегический процесс: основные этапы. Иерархия стратегий в организации.

Стратегические решения: сущность и особенности. Виды стратегических решений: предпринимательские, адаптивные, планирующие. Распределение полномочий на принятие стратегических решений. Особенности стратегий для разных типов организаций.

Тема 2. Видение, миссия и стратегические цели организации

Видение, миссия и ценности коммерческой организации. Формирование стратегического видения, миссии и целевых показателей. Три составляющие стратегического видения. Миссия фирмы и принципы ее формирования. Отражение в видении, миссии и ценностях организации интересов заинтересованных лиц (стейкхолдеров—собственников, менеджеров, работников, общества, потребителей). Стратегия и корпоративная культура.

Методические основы формирования стратегических целей организации. Виды целей и их приоритетность. SMART – принцип. Взаимосвязь стратегических целей. Стратегические карты.

Тема 3. Корпоративные и конкурентные стратегии

Понятие стратегической бизнес единицы. Стратегии отдельного бизнеса. Стратегии корпоративного уровня. Типология стратегий (рост, стабилизация, сокращение). Типовые (эталонные) стратегии. Конкурентные стратегии: виды и особенности конкурентных стратегий (классические стратегии М. Портера). Подход А.Ю. Юданова.

Конкурентные стратегии: условия эффективного применения стратегии лидерства по издержкам, дифференциации, фокусирования и стратегии «застывшего на полпути». Риски проведения стратегий реализации конкурентных преимуществ. Запас конкурентоспособности фирмы.

Стратегии продукта на различных этапах жизненного цикла. Источники стратегических возможностей: ресурсы и компетенции. Уникальность и ценность ресурсов и способностей. Ресурсная концепция стратегического менеджмента. Корневые, ключевые и отличительные компетенции. Способности организации и устойчивые конкурентные преимущества. Динамические способности.

Тема 4. Стратегический анализ внешней среды

Цели, задачи, направления и этапы стратегического анализа внешней и внутренней среды компании. Системы стратегической информации в организации. Влияние факторов макросреды на деловые организации различного профиля деятельности.

Стратегический анализ макросреды и окружения. Факторы внешней среды: социально-демографический, технологический, экономический, экологический, политический, правовой и этнические. Динамика и неопределенность факторов, и их влияние на деятельность организации.

Инструменты анализа. Ситуационный анализ: принципы организации и этапы проведения. Методика проведения PEST – анализа. Возрастание роли экологических, инфраструктурных и правовых факторов – PEESTI (PESTEL)-анализ.

Отрасль и рынок в стратегическом анализе. Конкурентные силы. Модель пяти сил Портера. Жизненный цикл и динамика структуры отрасли -стратегические возможности. Оценка привлекательности отрасли и движущие силы развития. Идентификация стратегических потребителей.

Модели конкурентного анализа: модели расширенной конкуренции и детерминантов международной конкурентоспособности. Оценка привлекательности отрасли и рынка. Матрица конкурентного профиля рынка. Параметры отрасли и ключевые факторы успеха. Анализ стратегических групп. Возможности и угрозы.

Определение бизнес-ландшафта фирмы. Виды конкурентной борьбы. Анализ конкурентного положения фирмы в отрасли. Построение карты стратегических групп конкурентов в отрасли. Сетевая экономика как фактор, определяющий конкурентные условия в отрасли.

Тема 5. Стратегический анализ внутренней среды.

Диагностика компании: цели, принципы и методы. Стратегический потенциал и конкурентные преимущества фирмы. Факторы конкурентоспособности: эффект масштаба, эффект размаха, эффект обучения.

Факторы, характеризующие потенциал и компетенции компании. Критические факторы успеха. Методика VRIO – анализ уникальности и ценности ресурсов, способностей и компетенций. Корневые компетенции бизнеса: содержание, модели идентификации и использования. Бизнес-модель и конкурентоспособность фирмы.

Концепции менеджмента и маркетинга, ориентированные на создание ценности. Цепочки и сети ценностей: ценности, создаваемые компанией и ее партнерами. Модель Портера: анализ издержек и ценности. Цепочка создания ценности М. Портера, как инструмент создания конкурентных преимуществ.

Сильные и слабые стороны компании. Методика SWOT-анализа. GAP-анализ. Методы и источники приобретения устойчивых конкурентных преимуществ. SNW – анализ. Диверсификация как фактор образования конкурентных преимуществ.

Тема 6. Портфельный анализ диверсифицированной компании

Базовые теоретические положения матриц портфельного анализа. Цели портфельного анализа диверсифицированной компании. Суть и метод портфельного анализа. Выбор критериев. Теоретические положения методик портфельного анализа. Классификация моделей портфельного анализа. Методика применения и особенности матрицы БКГ, матрицы GE/McKinsey, матрицы ADL/LC. Оценка инвестиционной привлекательности стратегических бизнес единиц с помощью матриц портфельного анализа.

Тема 7. Стратегический выбор. Разработка стратегии.

Стратегический выбор: набор альтернатив, критерии оценки и выбора. Матрица Ансоффа. Модель Томпсона-Стрикленда. Принципы и методические основы формирования стратегии. Использование типовых стратегий в сочетании с результатами разработки видения, миссии, стратегических целей, анализа внешней и внутренней среды и существующей стратегии для формирования корпоративной стратегии. Согласование и взаимосвязь стратегий корпоративного уровня со стратегиями уровня бизнес-единиц и функциональными стратегиями.

Тема 8. Реализация стратегии

Организация реализации стратегии: основные этапы реализации стратегии и объекты стратегических изменений. Формирование политики и поддерживающих стратегий. Проблема разрыва между заявленной стратегией и результатами. Инструменты обеспечения единства стратегической и операционной деятельности. Взаимосвязь стратегии с концепциями TQM и управления эффективностью. Оценка достижения стратегических целей. Показатели как индикаторы достижения стратегических целей. Опережающие и запаздывающие показатели. Концепции сбалансированных показателей (Balanced ScoreCard), ключевых показателей эффективности (KPI), управления по целям (MBO).

Стратегические изменения. Модель 7SMcKinsey. Модель «шести ячеек Вайсборда». Организационная структура как объект изменений.

Преобразование организационной культуры. Стратегический контроль. Управление в условиях стратегических изменений: индивидуальное и групповое сопротивление изменениям: человеческий фактор, источники и сила сопротивления, управление сопротивлением.

Тема 9. Современные концепции стратегического менеджмента.

Школы стратегий. Направления поиска новой парадигмы теории стратегического менеджмента. Концепция эволюции теории стратегического менеджмента. Концепция стратегии и структуры фирмы А. Чандлера. Работы ученых гарвардской школы бизнеса. Школа планирования и ее современная оценка. Разработки консультационных фирм. Неэкономические (организационные) концепции стратегий фирм.

Содержание и методологические особенности ресурсной концепции. Традиционное и динамическое ответвления ресурсной концепции: сравнительный анализ. Операционализация и эмпирическая проверка ресурсной концепции.

Алгоритмы разработки стратегии с позиций различных школ стратегического менеджмента. Направления поиска новой парадигмы теории стратегического управления. Сетевая концепция стратегического управления и ее ограничения.

5.2 Учебно-тематический план

| № п/п | Наименование тем (разделов) дисциплины | Трудоемкость в часах | | | | | Формы текущего контроля успеваемости |
|----------|--|----------------------|--|--------|--------------------------------------|---------------------------|--|
| | | Всего | Контактная работа-Аудиторная работа | | | Самостоятельная работа | |
| | | | Общая, в т.ч.: | Лекции | Семинары, практические занятия | | |
| 1 | Тема 1. Стратегия и стратегический менеджмент | 14 | 4 | 2 | 2 | 10 | Опрос, тест, групповая дискуссия |
| 2 | Тема 2. Видение, миссия и стратегические цели организации | 18 | 8 | 4 | 4 | 10 | Опрос, тест, групповая дискуссия |
| 3 | Тема 3. Корпоративные и конкурентные стратегии | 22 | 8 | 4 | 4 | 14 | Разбор кейсов, групповая дискуссия |
| 4 | Тема 4. Стратегический анализ внешней среды | 22 | 8 | 4 | 4 | 14 | Мини-кейсы, решение расчетных и ситуационных задач |
| 5 | Тема 5.Стратегический анализ внутренней среды. | 22 | 8 | 4 | 4 | 14 | Мини-кейсы, решение расчетных и ситуационных задач |
| 6 | Тема 6. Портфельный анализ диверсифицированной компании | 22 | 8 | 4 | 4 | 14 | Выполнение кейса, устный опрос, доклады |
| 7 | Тема 7. Стратегический выбор. Разработка стратегии. | 22 | 8 | 4 | 4 | 14 | Решение типовых задач, разбор практических ситуаций |
| 8 | Тема 8. Реализация стратегии | 22 | 8 | 4 | 4 | 14 | Решение типовых задач, разбор практических ситуаций |
| 9 | Тема 9. Современные концепции стратегического менеджмента. | 16 | 8 | 4 | 4 | 8 | Опрос, решение расчетных и ситуационных задач, доклады |
| | Итого | 180 | 68 | 34 | 34 | 112 | |

5.3 Содержание семинаров, практических занятий

| Наименование тем (разделов) дисциплины | Перечень вопросов для обсуждения на семинарских, практических занятиях, рекомендуемые источники из разделов 8,9 (указывается раздел и порядковый номер источника) | Формы проведения занятий |
|---|---|--|
| Тема 1. Стратегия и стратегический менеджмент | 1. Понятие и роль стратегии. Определение понятий: стратегия, стратегическое планирование и стратегический менеджмент. 2. «5П» стратегии Г. Минцберга. Иерархия стратегий в организации. Пять задач стратегического менеджмента Томпсона и Стрикленда. 3. Основные этапы стратегического процесса. 4. Стратегические решения: сущность и особенности. Виды стратегических решений: предпринимательские, адаптивные, планирующие. Распределение полномочий на принятие стратегических решений. 5. Особенности стратегий для разных типов организаций. Рекомендуемые источники: 1,3,4,7 | Опрос, тест, групповая дискуссия |
| Тема 2. Видение, миссия и стратегические цели организации | 1. Формирование стратегического видения, миссии и целевых показателей. 2. Три составляющие стратегического видения. 3. Миссия фирмы и принципы ее формирования. Отражение в миссии и в приоритетах стратегических целей фирмы интересов стейкхолдеров (собственников, менеджеров, работников, общества, потребителей). 4. Методологические основы формирования целей организации. Виды целей и их приоритетность. SMART – принцип. Рекомендуемые источники: 2,3,5,7 | Опрос, тест, групповая дискуссия |
| Тема 3. Корпоративные и конкурентные стратегии | 1. Выстраивание стратегической пирамиды. 2. Корпоративная стратегия, бизнес - стратегия, функциональная стратегия, операционная стратегия. 3. Эталонные стратегии корпоративного уровня: стратегии роста, стабилизации и сокращения. 4. Конкурентные стратегии - матрица М.Портера. Конкурентные стратегии: условия эффективного применения стратегии лидерства по издержкам, дифференциации, фокусирования и стратегии «застраившего на полпути». 5. Риски проведения стратегий реализации конкурентных преимуществ. Запас конкурентоспособности фирмы. 6. Стратегии продукта на различных этапах жизненного цикла. Рекомендуемые источники: 1-3, 4,6,7 | Разбор кейсов, групповая дискуссия |
| Тема 4. Стратегический анализ внешней среды | 1. Цели и задачи стратегического анализа внешнего окружения. 2. Этапы стратегического анализа внешней среды компании. Характеристика изменчивости макросреды бизнеса. 3. Методика проведения PEST – анализа. Системы стратегической информации в организации. 4. Влияние факторов макросреды на деловые организации различного профиля деятельности. 5. Конкурентный анализ отрасли на основе модели М.Портера. Оценка привлекательности отрасли и движущие силы развития. 6. Определение бизнес-ландшафта фирмы. Параметры отрасли и ключевые факторы успеха. 7. Виды конкурентной борьбы. Анализ конкурентного положения фирмы в отрасли. Построение карты стратегических групп конкурентов в отрасли. 8. Зависимость стратегических возможностей отрасли от стадии жизненного цикла отрасли и ее структурированности 9. Сетевая экономика как фактор, определяющий конкурентные условия в отрасли. Рекомендуемые источники: 1,2,4,6,7 | Мини-кейсы, решение расчетных и ситуационных задач |

| | | |
|--|---|--|
| Тема 5. Стратегический анализ внутренней среды. | <p>1. Цели, принципы и методы анализа внутренней среды фирмы.</p> <p>2. Методы и источники приобретения устойчивых конкурентных преимуществ. Методика SNW- анализа.</p> <p>3. Корневые компетенции бизнеса: содержание, модели идентификации и использования. Бизнес- модель и конкурентоспособность фирмы.</p> <p>4. Факторы конкурентоспособности: эффект масштаба, эффект размаха, эффект обучения. Диверсификация как фактор образования конкурентных преимуществ.</p> <p>5. Цепочка создания ценности М.Портера, как инструмент создания конкурентных преимуществ.</p> <p>Рекомендуемые источники: 2,4,5,6,7</p> | Мини-кейсы, решение расчетных и ситуационных задач |
| Тема 6. Портфельный анализ диверсифицированной компании | <p>1. Базовые теоретические положения матриц портфельного анализа.</p> <p>2. Цели портфельного анализа диверсифицированной компании.</p> <p>3. Оценка инвестиционной привлекательности СБЕ с помощью матриц портфельного анализа.</p> <p>4. Сравнительный анализ прочности бизнеса с помощью матричного метода.</p> <p>Рекомендуемые источники: 1,3,4,7</p> | Выполнение кейса, устный опрос, доклады |
| Тема 7. Стратегический выбор. Разработка стратегии. | <p>1. Формулирование стратегического выбора: набор альтернатив, критерии оценки и выбора.</p> <p>2. Базовые стратегические альтернативы роста и возможные стратегические риски. Матрица И. Ансоффа.</p> <p>3. Выбор стратегии на основе матрицы Томпсона и Стрикленда.</p> <p>4. Стратегический выбор и корневые компетенции. Типовые ошибки при выборе корпоративных и конкурентных стратегий.</p> <p>5. Согласование и взаимосвязь стратегий корпоративного, делового и функционального уровня</p> <p>Рекомендуемые источники: 3,4,5,7</p> | Решение типовых задач, разбор практических ситуаций |
| Тема 8. Реализация стратегии | <p>1. Основные этапы реализации стратегии и объекты стратегических изменений. Формирование политики и поддерживающих стратегий.</p> <p>2. Проблема разрыва между заявленной стратегией и результатами. Инструменты обеспечения единства стратегической и операционной деятельности.</p> <p>3. Концепции TQM и управление эффективностью бизнеса.</p> <p>4. Оценка достижения стратегических целей.</p> <p>5. Показатели как индикаторы достижения стратегических целей. Опережающие и запаздывающие показатели.</p> <p>6. Концепции сбалансированных показателей (Balanced ScoreCard) и ключевых показателей эффективности.</p> <p>Рекомендуемые источники: 1,2,5,6</p> | Решение типовых задач, разбор практических ситуаций |
| Тема 9. Современные концепции стратегического менеджмента. | <p>1. Этапы реализации стратегии и объекты стратегических изменений. Формирование политики и поддерживающих стратегий. Модель 7S.</p> <p>2. Организационная структура как объект изменений. Преобразование организационной культуры. Стратегический контроль.</p> <p>3. Управление в условиях стратегических изменений: индивидуальное и групповое сопротивление изменениям: человеческий фактор, источники и сила сопротивления, управление сопротивлением.</p> <p>4. Внешние факторы реализации стратегии: виды и способы внешних стратегических изменений (использование интеграции и кооперации путем создания стратегических альянсов, слияния и поглощения)</p> <p>Рекомендуемые источники: 2,3,5,6,7</p> | Опрос, решение расчетных и ситуационных задач, доклады |

6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

6.1. Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы

| Наименование тем (разделов) дисциплины | Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение | Формы внеаудиторной самостоятельной работы |
|---|---|---|
| Тема 1. Стратегия и стратегический менеджмент | Философия развития коммерческой организации. Стратегическое планирование. Стратегические решения. Стратегия: «5П» по Г. Минцбергу. Стратегический менеджмент как функция управления. Стратегические позиции и возможности. Природа и источники конкурентного преимущества. Стратегический выбор. Стратегические решения: сущность и особенности. Виды стратегических решений: предпринимательские, адаптивные, планирующие. Распределение полномочий на принятие стратегических решений. Особенности стратегий для разных типов организаций. | - работа с конспектом лекции; - работа с электронной библиотечной системой; - работа с информационно-образовательным порталом (ИОП) Финуниверситета; - подготовка к тестированию; - подготовка к решению ситуационных задач; - подготовка к решению кейса. |
| Тема 2. Видение, миссия и стратегические цели организации | Видение, миссия и ценности коммерческой организации. Формирование стратегического видения, миссии и целевых показателей. Три составляющие стратегического видения. Миссия фирмы и принципы ее формирования. Методические основы формирования стратегических целей организации. Виды целей и их приоритетность. SMART –принцип. Взаимосвязь стратегических целей. Стратегические карты. | - работа с конспектом лекции; - работа с электронной библиотечной системой; - работа с информационно-образовательным порталом (ИОП) Финуниверситета; - подготовка к тестированию; - подготовка к решению ситуационных задач; - подготовка к решению кейса. |
| Тема 3. Корпоративные и конкурентные стратегии | Конкурентные стратегии: виды и особенности конкурентных стратегий (классические стратегии М. Портера). Подход А.Ю. Юданова. Конкурентные стратегии: условия эффективного применения стратегии лидерства по издержкам, дифференциации, фокусирования и стратегии «застрявшего на полпути». Риски проведения стратегий реализации конкурентных преимуществ. Запас конкурентоспособности фирмы. Источники стратегических возможностей: ресурсы и компетенции. Уникальность и ценность ресурсов и способностей. Ресурсная концепция стратегического менеджмента. Корневые, ключевые и отличительные компетенции. Способности организации и устойчивые конкурентные преимущества. Динамические способности. | - работа с конспектом лекции; - работа с электронной библиотечной системой; - работа с информационно-образовательным порталом (ИОП) Финуниверситета; - подготовка к тестированию; - подготовка к решению ситуационных задач; - подготовка к решению кейса. |
| Тема 4. Стратегический анализ внешней среды | Цели, задачи, направления и этапы стратегического анализа внешней и внутренней среды компании. Системы стратегической информации в организации. Влияние факторов макросреды на деловые организации различного профиля деятельности. Стратегический анализ макросреды и окружения. Факторы внешней среды: социально-демографический, технологический, экономический, экологический, политический, правовой и этнические. Динамика и неопределенность факторов, и их влияние на деятельность организации. Инструменты анализа. Ситуационный анализ: принципы организации и этапы проведения. Методика проведения PEST – анализа. Возрастание роли экологических, инфраструктурных и правовых факторов – PEESTI (PESTEL)-анализ. Определение бизнес-ландшафта фирмы. Виды конкурентной борьбы. Анализ конкурентного положения фирмы в отрасли. Построение карты стратегических групп конкурентов в отрасли. Сетевая экономика как фактор, определяющий конкурентные условия в отрасли. | - работа с конспектом лекции; - работа с электронной библиотечной системой; - работа с информационно-образовательным порталом (ИОП) Финуниверситета; - подготовка к тестированию; - подготовка к решению ситуационных задач; - подготовка к решению кейса. |

| | | |
|--|--|---|
| Тема 5. Стратегический анализ внутренней среды. | <p>Факторы конкурентоспособности: эффект масштаба, эффект размаха, эффект обучения. Факторы, характеризующие потенциал и компетенции компании. Критические факторы успеха. Методика VRIO – анализ уникальности и ценности ресурсов, способностей и компетенций. Корневые компетенции бизнеса: содержание, модели идентификации и использования. Бизнес-модель и конкурентоспособность фирмы.</p> <p>Сильные и слабые стороны компании. Методика SWOT-анализа. GAP-анализ. Методы и источники приобретения устойчивых конкурентных преимуществ. SNW – анализ. Диверсификация как фактор образования конкурентных преимуществ.</p> | <ul style="list-style-type: none"> - работа с конспектом лекции; - работа с электронной библиотечной системой; - работа с информационно-образовательным порталом (ИОП) Финуниверситета; - подготовка к тестированию; - подготовка к решению ситуационных задач; - подготовка к решению кейса. |
| Тема 6. Портфельный анализ диверсифицированной компании | <p>Базовые теоретические положения матриц портфельного анализа. Цели портфельного анализа диверсифицированной компании. Суть и метод портфельного анализа. Выбор критериев. Теоретические положения методик портфельного анализа. Классификация моделей портфельного анализа. Методика применения и особенности матрицы БКГ, матрицы GE/McKinsey, матрицы ADL/LC. Оценка инвестиционной привлекательности стратегических бизнес единиц с помощью матриц портфельного анализа.</p> | <ul style="list-style-type: none"> - работа с конспектом лекции; - работа с электронной библиотечной системой; - работа с информационно-образовательным порталом (ИОП) Финуниверситета; - подготовка к тестированию; - подготовка к решению ситуационных задач; - подготовка к решению кейса. |
| Тема 7. Стратегический выбор. Разработка стратегии. | <p>Стратегический выбор: набор альтернатив, критерии оценки и выбора. Матрица Ансоффа. Модель Томпсона-Стрикленда. Принципы и методические основы формирования стратегии. Использование типовых стратегий в сочетании с результатами разработки видения, миссии, стратегических целей, анализа внешней и внутренней среды и существующей стратегии для формирования корпоративной стратегии.</p> | <ul style="list-style-type: none"> - работа с конспектом лекции; - работа с электронной библиотечной системой; - работа с информационно-образовательным порталом (ИОП) Финуниверситета; - подготовка к тестированию; - подготовка к решению ситуационных задач; - подготовка к решению кейса. |
| Тема 8. Реализация стратегии | <p>Организация реализации стратегии: основные этапы реализации стратегии и объекты стратегических изменений. Формирование политики и поддерживающих стратегий. Проблема разрыва между заявленной стратегией и результатами. Инструменты обеспечения единства стратегической и операционной деятельности. Взаимосвязь стратегии с концепциями TQM и управления эффективностью. Оценка достижения стратегических целей. Показатели как индикаторы достижения стратегических целей. Опережающие и запаздывающие показатели. Концепции сбалансированных показателей (Balanced ScoreCard), ключевых показателей эффективности (KPI), управления по целям (MBO).</p> | <ul style="list-style-type: none"> - работа с конспектом лекции; - работа с электронной библиотечной системой; - работа с информационно-образовательным порталом (ИОП) Финуниверситета; - подготовка к тестированию; - подготовка к решению ситуационных задач; - подготовка к решению кейса. |
| Тема 9. Современные концепции стратегического менеджмента. | <p>Школы стратегий. Направления поиска новой парадигмы теории стратегического менеджмента. Концепция эволюции теории стратегического менеджмента. Концепция стратегии и структуры фирмы А. Чандлера. Работы ученых гарвардской школы бизнеса. Школа планирования и ее современная оценка. Разработки консультационных фирм. Неэкономические (организационные) концепции стратегий фирм. Содержание и методологические особенности ресурсной концепции. Традиционное и динамическое отвлечение ресурсной концепции: сравнительный анализ. Операционализация и эмпирическая проверка ресурсной концепции.</p> | <ul style="list-style-type: none"> - работа с конспектом лекции; - работа с электронной библиотечной системой; - работа с информационно-образовательным порталом (ИОП) Финуниверситета; - подготовка к тестированию; - подготовка к решению ситуационных задач; - подготовка к решению кейса. |

6.2 Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю

Примерная тематика домашнего творческого задания

1. Основные понятия стратегического менеджмента: стратегия и стратегический менеджмент.
 2. Формулирование видения и миссии бизнеса.
 3. Области проведения стратегических изменений.
 4. Определение целей и задач бизнеса.
 5. Проблемы проведения стратегических изменений.
 6. Построение иерархии целей и задач организации.
 7. Характеристика и цели анализа внешней среды.
 8. Формирование матрицы БКГ.
 9. Характеристика и цели анализа внутренней среды.
 10. Характеристика и цели анализа ситуации в отрасли.
 11. Организационная структура как объект стратегических изменений.
 12. Анализ сильных и слабых сторон организации (SWOT-анализ).
 13. Организационная культура как объект стратегических изменений.
 14. Основные этапы выполнения стратегии.
 15. Стратегические изменения.
 16. Стратегический контроль.
 17. Корпоративная, деловая, функциональная и операционная стратегия.
 18. Функциональные стратегии фирмы: производственные и маркетинговые стратегии. Инновационные, технологические и инвестиционные и др. стратегии фирмы
 19. Эталонные (базовые) стратегии.
 20. Классификация стратегий: конкурентные, по уровням управления, эталонные и др.
 21. Понятие миссии. Важность миссии. Компоненты миссии. Примеры миссии.
 22. Долгосрочные и краткосрочные цели. Роль стратегических целей. Критерии в постановке целей. Примеры стратегических целей.
 23. Дерево целей. Согласование целей по вертикали и по горизонтали.
 24. Управление по целям.
 25. Понятие внешней среды. Ближняя и дальняя внешняя среда. Анализ факторов внешней среды. PEST-анализ.
 26. Анализ неопределенности внешней среды. Менеджмент в условиях неопределенности внешней среды: внутренние и внешние стратегии.
 27. Основные экономические показатели, характеризующие отрасль.
 28. Использование власти при принятии стратегических решений.
 29. Роль и место маркетинга в стратегическом менеджменте.
 30. Стратегии маркетинга, связанные с сегментацией рынка, разработкой товара, ценообразованием, товародвижением, стимулированием сбыта, удержанием конкурентных преимуществ.
- «Критерии балльной оценки различных форм текущего контроля успеваемости содержатся в соответствующих методических рекомендациях кафедры»).

7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки индикаторов достижения компетенций, умений и знаний

| Наименование компетенции | Наименование индикаторов достижения компетенции | Результаты обучения (умения и знания), соотносённые с индикаторами достижения компетенции | Типовые контрольные задания |
|---|---|--|--|
| ПКН – 8. Владение методами стратегического и маркетингового анализа организаций (рынков, продуктов), разработки и осуществления стратегии организации с учетом запросов и интересов различных заинтересованных сторон | Использует знания в области теории и практики стратегического менеджмента с использованием аналитического инструментария | Знания: понятий потребительской ценности; Создание и трансляция ценности для потребителя Умения: выявлять ключевые факторы, формирующие ценностное предложение. | Выберите компании с удачным и неудачным ценностным предложением. Обоснуйте свой выбор. Проанализируйте ценностное предложение каждой из компаний с помощью моделей и критериев формирования ценностного предложения. Выделите основные факторы успеха или неудач для рассматриваемых кейсов. |
| | Владеет методами принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организации. | Знания: методов принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организации Умения: принимать стратегические, тактические и оперативные решения в управлении деятельностью организации. | Выберите 3-4 стратегических решения для компаний из различных секторов экономики. Обоснуйте стратегический характер решения. С какими трудностями при разработке и реализации данных решений столкнулись компании? Какие действия можно предложить для повышения обоснованности принимаемых стратегических решений? |
| | Проводит стратегический анализ макро- и микросреды организации, владеет навыками оценки её конкурентоспособности и формирования компетенций и не копируемых конкурентных преимуществ компании | Знания: подходов к формированию межфирменных отношений Умения: применять существующие концепции к построению межфирменных взаимоотношений организаций | На основе имеющейся информации проведите стратегический анализ макро и микросреды выбранной фирмы, а также ее внутренней среды. Обоснуйте выбор методов анализа и его полноту. Сформируйте ранжированные перечни внешних возможностей и угроз, внутренних сильных и слабых сторон выбранной компании. Назовите основные конкурентные преимущества фирмы, проведите анализ их устойчивости. |
| ПКН – 11. Способность анализировать рыночные и специфические риски при решении задач управления организацией | Использует знания инструментария риск-менеджмента для выявления факторов риска внешней и внутренней среды организации и обоснования измерения риска | Знания: инструментария риск-менеджмента. Умения: использовать инструментарий риск-менеджмента. | Проанализировать и оценить риски реализации выбранных стратегических решений (проектов). Построить карту рисков и проранжировать выделенные риски. Обосновать выбор инструментария анализа и оценки рисков, а также полноту и степень достоверности полученных результатов |
| | Проводит идентификацию рисков по функциям и направления деятельности организации | Знания: особенностей идентификации рисков Умения: проводить идентификацию рисков по функциям и направления деятельности организации. | Составить структурированный по типам рисков перечень рисков для стратегических решений (проектов) 3-4 компаний из различных секторов экономики. Обосновать целесообразность выбранной классификации и полноту сформированного перечня рисков. |
| | Использует механизмы выявления причин, условий возникновения рисков с использованием методов количественной и качественной оценки рисков. | Знания: механизмов выявления причин, условий возникновения рисков с использованием методов количественной и качественной оценки рисков. Умения: использовать механизмы выявления причин, условий возникновения рисков с использованием методов количественной и качественной оценки рисков. | Идентифицировать тип конкурентной стратегии компании на основе типологии базовых конкурентных стратегий по М.Портеру. Выделить и оценить ключевые риски выбранной стратегии. Проанализировать факторы, влияющие на уровень рисков и сформировать рекомендации по снижению рисков. В процессе анализа и формирования рекомендаций использовать сценарный подход. |

Примеры практико-ориентированных заданий

Кейс 1. Южная Корея готовит кадровую базу для прорывов в хайтеке. Южная Корея входит в топ-10 Глобального инновационного индекса, причем за последнее десятилетие (2013–2023 гг.) поднялась в нем с 18-й позицию на 6-ю. Однако, несмотря на достигнутые успехи, ее технологическому росту препятствует ряд структурных проблем. Основная – это нехватка высококвалифицированных кадров научно-технического профиля. За последние годы уровень рождаемости в Республике Корея резко сократился и сейчас является самым низким в мире. Население страны стареет, и к началу 2040-х гг. по среднему возрасту граждан она может обогнать удерживающую лидерство по данному показателю Японию. Для решения проблемы кадров правительство намерено к 2027 г. увеличить до 738 тыс. чел. (или в семь раз!) численность выпускников вузов, обладающих современными цифровыми навыками и востребованных в высокотехнологичных отраслях экономики. Уровень технологического отставания от США при этом должен сократиться с 3,3 до 1,6 лет. Основу для формирования мер кадровой политики составляет анализ уровня технологического развития страны. На основе международных сопоставлений привлеченные правительством эксперты составляют перечень стратегически важных технологий, формируют детализированные матрицы технологий, из которых видно, где у Республики Корея имеется наибольший задел, а где она существенно отстает от стран-лидеров. Это является отправной точкой для оценки потребностей реального сектора в научно-техническом персонале. Существенную роль в восполнении кадрового дефицита в Южной Корее играют индустриально-учебные организации, которые осуществляют целевую подготовку кадров (готовят специалистов под конкретные запросы предприятий) и способствуют развитию сотрудничества между наукой, образованием и промышленностью. Целевая подготовка предусматривает получение студентами знаний и навыков в определенных технологических областях: в 2023 г. такой темой определены полупроводники; в 2024 г. и в последующие годы – робототехника, беспилотные летательные аппараты, искусственный интеллект, большие данные, энергетика. В магистратуре студенты параллельно получают теоретические знания в стенах вуза и практические навыки на производственных площадках (соотношение времени обучения – 50 на 50%). Бизнес полностью оплачивает расходы на обучение на сумму до 10 млн вон в год на одного студента (около 600 тыс. руб.).

Успешным выпускникам гарантируется трудоустройство на предприятии по приобретенной специальности. В рамках корейской контрактной системы по направлениям, соответствующим выделенному перечню стратегических технологий, в 2022 г. обучалось около 20% общей численности студентов индустриально-учебных вузов; уже в следующем учебном году их долю планируют нарастить до 50%.

Задание:

- перечислите возможности и угрозы, связанные с решением кадровых проблем в стране;
- есть ли среди выделенных вами факторы, которые могут одновременно являться и возможностями, и угрозами? Как это можно объяснить?
- составьте список предпринятых действий, направленных на обеспечение экономики страны высококвалифицированными кадрами.

Кейс 2. Китай делает ставку на молодых ученых.

По данным Института научной и технической информации Китая, пик крупных инноваций в стране приходится на ученых в возрасте 35–45 лет, а авторами первичных идей для них чаще всего выступают исследователи 20–30 лет. Поддержка и выращивание талантов в научно-технической сфере, которые должны хорошо понимать тенденции развития своей научной области, уметь ставить и решать исследовательские задачи национального и глобального масштаба, включены в приоритеты национальной политики.

В Китае сформирована многоуровневая система развития карьеры в сфере науки и технологий. В целом для поддержки научно-технических кадров с 2013 г. по 2023 г. на центральном и местном уровнях было принято более 220 программ.

Поддержка молодых талантов на уровне страны осуществляется преимущественно на средства научных фондов. Серию грантовых программ для молодых ученых, в том числе «выдающихся» и «экстраординарных», финансирует Национальный фонд естественных наук Китая (NSFC). Средний размер гранта на проект варьирует от 234,2 тыс. юаней (3,1 млн руб.) по программе поддержки молодых исследователей и до 4 млн юаней (53,4 млн руб.) - по программе для «экстраординарных». Наибольшая доля заявок NSFC приходится на области естественных, медицинских и технических наук.

При этом имеет место довольно жесткий конкурсный отбор: уровень одобренных заявок не превышает 10%. С 2021 г. в NSFC также действует специальная программа, нацеленная на привлечение молодых талантов из-за рубежа. Власти Китая уделяют внимание совершенствованию мер поддержки воспроизводства научных кадров. Так, в марте 2023 г. было предложено увеличить стипендию докторантов с 3 до 10 тыс. юаней (с 40 до 133,4 тыс. руб.) в месяц. Другая действующая мера в этой сфере - создание научно-технического резерва кадров, в который ежегодно отбирается группа перспективных исследователей и инженеров в возрасте до 32 лет, которым в течение трех лет выделяется материальная поддержка в размере 100 тыс. юаней (1,3 млн руб.) в год. Дополнительной категорией мер поддержки молодых исследователей выступают различные научные премии и награды, государством, но и бизнесом.

Задание:

- перечислите сильные стороны сформированной в Китае системы поддержки молодых талантов;
- какие из возможностей с позиций молодых исследователей вы считаете:
 - а) наиболее востребованными,
 - б) наиболее перспективными (ответы обосновать);
- что можно отнести к рискам данной системы и почему?

Кейс 3. Супертренд на здоровое питание.

Супертренд на здоровое питание - ключевая тенденция на рынке хлебобулочных и кондитерских изделий (ХБИ) в России. Анализ российской консалтинговой компании Strategy Partners показал, что тренд на здоровое питание может снизить до 3% потребление хлебобулочных и кондитерских изделий к 2026 г. В качестве основных трендов рынка ХБИ названы: – увеличение числа изделий без лактозы и глютена.

Многие производители используют виды муки, не содержащие глютен (белую и бурую рисовую муку, кукурузную муку и т. д.). Указание на отсутствие в составе продукта лактозы и глютена становится важной частью визуального оформления продукции, а также рекламных коммуникаций; снижение содержания соли и сахара в изделиях.

Этот тренд – вызов для производителей, потому что желание аудитории сокращать потребление сахара нужно удовлетворять при помощи более полезного состава традиционных изделий без ущерба для вкусовых качеств; тенденция к уменьшению размера упаковки, имеющая под собой две основы:

во-первых, новые форматы упаковки позволяют потреблять ХБИ в качестве снеков, а во-вторых, в условиях роста цен на компоненты и логистику это позволяет производителям замаскировать повышение стоимости готовой продукции;

повышение интереса к продукции с увеличенным сроком годности (в т.ч. замороженной). Однако некоторые такие продукты (например, рулеты) воспринимаются потребителями как нездоровая еда, на что стоит обратить внимание производителям с учетом акцента на здоровое питание;

умеренный тренд на рост популярности традиционных вкусов и региональных рецептур, ассоциирующихся с экологичной и полезной пищей. Например, в позиционировании некоторых продуктов используется указание на наличие в составе башкирского меда. Хлеб в сознании потребителей все еще остается одной из самых нездоровых категорий ХБИ. Для коррекции этого негативного образа многие производители представляют продукцию с функциональными добавками (витаминами, минералами, пре- и пробиотиками) и другими натуральными, полезными ингредиентами (семена, сухофрукты и пр.). Указание на пользу продукции для потребителей сейчас значительно важнее, чем, например, указание на следование различным ГОСТам. При этом тренд на полезные разновидности хлеба актуален для потребителей всех возрастов. В структуре продаж кондитерских изделий недлительного хранения доля тортов стабильно сокращается в пользу пирожных. Но даже при этом торты в общей структуре продаж все равно занимают большую часть объема. На современном рынке тортов и пирожных также появляется все больше продукции, которая может храниться достаточно долго (в среднем до трех месяцев). Такие возможности обеспечивает применение технологий шоковой заморозки. В условиях экономических трудностей, с которыми сталкиваются многие домохозяйства, приобретение замороженных тортов, пирожных и другой продукции длительного хранения будет наиболее удобно для планирования бюджета, поэтому стоит ожидать рост спроса в этой продуктовой категории.

Задание:

- выделите основные возможности и угрозы для компаний, работающих на данном рынке;
- как вы считаете, какая стратегия является более предпочтительной в данной ситуации: дифференциация или лидерство по издержкам? Ответ обосновать;
- какие действия вы можете предложить для компаний, выбравших стратегию дифференциации?
- что может стать основой для защиты конкурентных преимуществ компании от копирования и почему?

Кейс 4. Конкурентный анализ.

Компания 1. ООО «Гелий» - производитель, типография. Наши товары: детские игры, полиграфическая продукция, комплектующие для игр. Оказываем услуги печати, резки, вырубки, высечки, лакирования, сборки, хранения продукции. Компания ООО «Гелий» на рынке более 20 лет. У нас собственная типография, литейное производство, сборочный цех, упаковочный цех, отдел дизайнеров. Большая площадь складских помещений. Товар сертифицирован. География продаж: Россия, СНГ. Доставка нашим транспортом за наш счет по регионам: Москва, С-Петербург, Волгоград, Воронеж, Екатеринбург, Казань, Краснодар, Пенза, Рязань, Саратов, Самара, Тверь, Уфа, Челябинск.

Компания 2. Мы являемся молодым предприятием, производящим развивающие игрушки из дерева, предназначенные для детей с первых лет жизни. Наш лозунг – «развиваемся вместе». Выбирая наши игрушки для развития ребенка, вы получаете вещь достаточно долговечную и универсальную, которая в процессе игры помогает развиваться вашему ребенку. Наши игрушки знакомят детей с геометрическими формами, с цифрами и буквами, развивают пространственное мышление, воображение и логику, совершенствуют мелкую моторику рук, дарят радость от решения игровых задач. В результате малыш растет умным и любознательным. Наше производство находится в экологически чистом регионе нашей страны - республике Марий Эл, которая славится лесами. Продукция фабрики сертифицирована. Наши преимущества:

1. Мы – производитель. С нами стабильно.
2. Цены от производителя, особые условия при крупном опте
3. Экологичность и качество игрушек.
4. Возможно изготовление развивающих игрушек под заказ.
5. Доставка по России и СНГ.

Задание:

- составьте перечень критериев для анализа конкурентоспособности компаний. Выбор обоснуйте;
- по выделенным критериям перечислите основные сильные и слабые стороны каждой из компаний;
- можно ли сказать, что компании используют стратегию дифференциации?
- если да, то что составляет основу уникального ценностного предложения?

Кейс 5. SWOT-анализ компании.

Глобальный рынок тяжелого оборудования оценивается в 200 млрд долларов и продолжает расти благодаря спросу на инфраструктурные проекты в развивающихся странах. К современным тенденциям развития рынка относят развитие цифровых технологий для повышения эффективности производства, а также увеличение спроса на экологически чистое оборудование. В 2024 г. доля экологически чистого оборудования на рынке составила 15%, и ожидается, что к 2030 г. этот показатель вырастет до 30%. Внедрение цифровых технологий, таких как искусственный интеллект, промышленный интернет вещей и большие данные, позволяет оптимизировать производственные процессы и повышать эффективность оборудования. Ключевые потребители продукции относятся к различным отраслям. Это горнодобывающие компании и металлургические предприятия, основные потребности которых заключаются в приобретении надежного и производительного оборудования, а также энергетические компании, нуждающиеся в оборудовании для строительства и обслуживания энергетических объектов. Кроме того, в развивающихся странах, таких как Индия, Китай и страны Африки, наблюдается активное строительство инфраструктуры, включая дороги, мосты и энергетические объекты. Это стимулирует спрос на тяжелое оборудование, такое как экскаваторы, бульдозеры и краны. Прогнозируется, что к 2030 г. объем рынка тяжелого оборудования в этих регионах увеличится на 25%, и Азия станет крупнейшим рынком тяжелого оборудования, с долей в 40% от мирового объема. Санкции, введенные против России, могут повлиять на доступ российских промышленных компаний к некоторым технологиям и компонентам и замедлить их развитие.

Перспективными направлениями развития рынка являются: создание автономных машин, внедрение гибридных и электрических экскаваторов, бульдозеров и погрузчиков, а также рост спроса на модульное оборудование, которое можно быстро развернуть в удаленных регионах. По оценкам, к 2030 г. более 50% тяжелого оборудования будет оснащено системами удаленного мониторинга и управления. «Уралмашзавод» – одна из старейших и наиболее известных российских промышленных компаний, специализирующаяся на производстве тяжелого оборудования для горнодобывающей, металлургической и энергетической отраслей. Основанная в 1933 году, компания базируется в Екатеринбурге и является частью холдинга «Уралмаш-Ижора».

Основными направлениями деятельности компании является производство экскаваторов, дробилок, мельниц, бурового оборудования и металлургических машин. В 2024 г. был запущен новый цех по производству

оборудования для переработки минерального сырья, что увеличило производственные мощности на 20%. В компании работает около 10 тысяч сотрудников, включая инженеров, технологов и специалистов по цифровым технологиям. В 2024г. запущена программа «Цифровой Уралмаш», направленная на повышение квалификации сотрудников в области автоматизации и анализа данных. Выручка компании в 2024 г. составила 45 млрд рублей, чистая прибыль – 3,5 млрд рублей. Основные источники дохода: экспорт оборудования в страны СНГ, Азии и Африки. Компания постоянно внедряет инновационные проекты. В числе последних: внедрение платформы «Цифровой двойник» для моделирования и оптимизации производственных процессов, использование больших данных для прогнозирования спроса на оборудование и управления цепочками поставок, разработка оборудования с низким уровнем выбросов CO₂ и создание системы утилизации отходов на производственных площадках. Компания реализует и международные проекты, такие как участие в модернизации металлургических заводов в Индии и Вьетнаме, поставка оборудования для горнодобывающих компаний в Казахстане и Узбекистане.

Основными конкурентами компании на российском рынке являются:

- «Ижорские заводы» - один из крупнейших производителей тяжелого оборудования в России, специализирующийся на производстве оборудования для энергетики, судостроения и нефтегазовой промышленности.

Основная продукция: турбины, насосы, компрессоры и оборудование для АЭС. Заводы расположены в Санкт-Петербурге и Ленинградской области. Выручка в 2024 г. составила 30 млрд рублей, чистая прибыль – 2,5 млрд рублей.

Основные заказчики: «Росатом», «Газпром» и «Роснефть»;

- «Тяжмаш» - ведущий производитель оборудования для горнодобывающей и металлургической промышленности. Основная продукция: мельницы, дробилки, конвейеры и оборудование для обогащения руды. Выручка в 2024 г. – 25 млрд рублей, чистая прибыль – 1,8 млрд рублей. Основные заказчики: «Норникель», «Уралмаш» и «Металлоинвест»;

- «Энергомаш» - ведущий производитель оборудования для энергетики, включая турбины, генераторы и трансформаторы. Базируется в Москве. Основная продукция: оборудование для тепловых и гидроэлектростанций. Выручка в 2024 г. – 35 млрд рублей, чистая прибыль – 3 млрд рублей. Основные заказчики: «Росэнергоатом», «Интер РАО» и «РусГидро».

- «Сибэнергомаш» - крупный производитель оборудования для энергетики и нефтегазовой промышленности. Базируется в Новосибирске. Основная продукция: котлы, турбины и оборудование для переработки нефти и газа. Выручка в 2024 г. – 18 млрд рублей, чистая прибыль – 1,2 млрд рублей. Основные заказчики: «Газпром», «Роснефть» и «Сургутнефтегаз».

Наиболее крупные международные конкуренты: Caterpillar (США) - крупнейший производитель тяжелого оборудования в мире, Komatsu (Япония)- ведущий производитель строительного и горнодобывающего оборудования, Liebherr (Германия) - крупный производитель строительного и горнодобывающего оборудования. Все эти компании используют ИИ для мониторинга состояния оборудования. Caterpillar и Komatsu активно разрабатывают и производят автономные экскаваторы и бульдозеры, которые могут работать без участия оператора. Кроме того, использование ИИ для прогнозирования спроса, оптимизации производства и управления цепочками поставок становится стандартом отрасли. Komatsu широко использует 3D-печать для изготовления деталей экскаваторов, что существенно сокращает время и затраты на производство. Также ожидается, что к 2030 г., такие крупные игроки как Caterpillar и Komatsu еще больше усилят свои позиции за счет слияний и поглощений. Это может привести к сокращению числа небольших производителей и усилению конкуренции.

Задание.

- провести SWOT -анализ компании «Уралмашзавод»;
- построить матрицу расширенного SWOT -анализа:
- по результатам анализа выделить основные конкурентные преимущества компании, провести анализ их устойчивости и сформировать возможные направления развития.

Примерный перечень вопросов для подготовки к экзамену

1. Причины и условия возникновения стратегического менеджмента. Основные задачи и этапы стратегического менеджмента Понятие стратегическое управление и его место в управлении компанией
2. Основные уровни пирамиды стратегического менеджмента. Их характеристика
3. Роль стратегии в управлении социально-экономическими системами Природа и источники конкурентного преимущества. Стратегический выбор
4. Стратегический процесс: основные этапы. Иерархия стратегий в организации
5. Школы стратегического менеджмента
6. Существенные признаки стратегического управления
7. Назначение стратегического управления
8. Содержание и специфика стратегического управления
9. Соотношение стратегического, тактического, оперативного управления
10. Задачи (этапы) стратегического управления и их содержание Стратегическое планирование и стратегическое управление
11. Сущность, значение и содержание системы ценностей организации
12. Сущность, значение и содержание миссии организации

13. Сущность, значение и содержание стратегического видения организации
14. Классификация целей и их иерархия. Различение стратегических и финансовых целей
15. Методические основы формирования стратегических целей организации. Взаимосвязь стратегических целей
16. Виды целей и их приоритетность. SMART – принцип. Стратегические карты
17. Разработка стратегии – реализация стратегического видения компании
Понятие стратегической бизнес единицы.
18. Стратегии отдельного бизнеса.
19. Стратегии корпоративного уровня.
20. Типология стратегий (рост, стабилизация, сокращение).
21. Типовые (эталонные) стратегии.
22. Конкурентные стратегии: виды и особенности конкурентных стратегий.
23. Источники стратегических возможностей: ресурсы и компетенции.
24. Способности организации и устойчивые конкурентные преимущества.
Динамические способности.
25. Факторы внешней среды. Динамика и неопределенность факторов, и их влияние на деятельность организации
26. Методика проведения PEST – анализа.
27. Характеристика пяти конкурентных сил по М. Портеру, влияние каждой из них на уровень конкуренции в отрасли
28. Жизненный цикл и динамика структуры отрасли- стратегические возможности
29. Оценка привлекательности отрасли и рынка
30. Анализ стратегических групп. Возможности и угрозы.
31. Сущность и методология PEST-анализа
32. Сущность и методология SWOT –анализа
33. Факторы внутренней среды и оценка их влияния на деятельность организации
34. Факторы конкурентоспособности: эффект масштаба, эффект размаха, эффект обучения
35. Факторы, характеризующие потенциал и компетенции компании
36. Критические факторы успеха
37. Концепции менеджмента и маркетинга, ориентированные на создание ценности
38. Цепочки и сети ценностей: ценности, создаваемые компанией и ее партнерами
39. Классификация моделей портфельного анализа
40. Теоретические положения методик портфельного анализа
41. Методика применения и особенности матрицы БКГ
42. Методика применения и особенности матрицы GE/McKinsey
43. Методика применения и особенности матрицы ADL/LC
44. Оценка инвестиционной привлекательности стратегических бизнес единиц с помощью матриц портфельного анализа

45. Понятие стратегия и её место в системе управления организацией. Формы существования стратегий
46. Многообразие и взаимосвязь стратегий в организации
47. Стратегический выбор: набор альтернатив, критерии оценки и выбора
48. Принципы и методические основы формирования стратегии
49. Корпоративная стратегия
50. Бизнес-стратегия или конкурентная стратегия
51. Функциональные стратегии
52. Операционные стратегии
53. Согласование и взаимосвязь стратегий корпоративного уровня со стратегиями уровня бизнес-единиц и функциональными стратегиями
54. Организация реализации стратегии: основные этапы реализации стратегии и объекты стратегических изменений
55. Формирование политики и поддерживающих стратегий
56. Инструменты обеспечения единства стратегической и операционной деятельности
57. Показатели как индикаторы достижения стратегических целей. Опережающие и запаздывающие показатели
58. Концепции сбалансированных показателей и ключевых показателей эффективности
59. Организационная структура как объект изменений
60. Преобразование организационной культуры
61. Стратегический контроль
62. Управление в условиях стратегических изменений: индивидуальное и групповое сопротивление изменениям: человеческий фактор, источники и сила сопротивления, управление сопротивлением

Пример экзаменационного билета

Федеральное государственное образовательное бюджетное
учреждение высшего образования
**«ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ»**
(Финансовый университет)
Калужский филиал

Кафедра «Учет и менеджмент»

Дисциплина «Стратегический менеджмент»

Форма обучения очная

Семестр 5

Направление подготовки «Менеджмент»

Образовательная программа «Управление бизнесом»

ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ №1

1. Стратегический процесс: основные этапы. Иерархия стратегий в организации Школы стратегического менеджмента (15 баллов).

2. Характеристика пяти конкурентных сил по М. Портеру, влияние каждой из них на уровень конкуренции в отрасли (15 баллов)

3. Практико-ориентированное задание (30 баллов)

В деловом портфеле фирмы есть бизнес-область с относительно небольшой долей на рынке в медленно развивающейся отрасли. Поток денежной наличности в этой области незначителен. Любой шаг фирмы, связанный с попыткой завоевать большую долю рынка, вызывает немедленно контратаку доминирующих в этой области конкурентов. Только мастерство менеджеров позволяет фирме удерживать свои бизнес-позиции.

Вопрос: Определите, к какому типу относится данное направление и какова должна быть стратегия в отношении него? Приведите пример из практики отечественных компаний.

Подготовил _____ (Ф.И.О. экзаменатора)

Утверждаю:

Зав. кафедрой _____ Дата _____

8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины

Нормативно-правовые акты:

Федеральный закон «О стратегическом планировании в Российской Федерации» от 28.06.2014 N 172-ФЗ (в редакции от 13.07.2024). URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_164841/

Основная литература

1. Зуб , Анатолий Тимофеевич Стратегический менеджмент: учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. 4-е изд. , пер. и доп Электрон. дан. Москва : Юрайт , 2025 375 с (Высшее образование) URL: <https://urait.ru/bcode/560005> (дата обращения: 08.04.2025). Режим доступа: Электронно-библиотечная система Юрайт, для авториз. пользователей <https://urait.ru/bcode/560005> ISBN 978-5-534-03013-6: 1479.00
- 2.Абрамов , Владимир Сергеевич Стратегический менеджмент: учебник и практикум для вузов / В. С. Абрамов, С. В. Абрамов. 4-е изд. , пер. и доп Электрон. дан. Москва : Юрайт , 2025 434 с (Высшее образование) URL: <https://urait.ru/bcode/568046> (дата обращения: 08.04.2025). Режим доступа: Электронно-библиотечная система Юрайт, для авториз. пользователей <https://urait.ru/bcode/568046> ISBN 978-5-534-09524-1 : 2089.00
- 3.Попов , Сергей Александрович Стратегический менеджмент: актуальный курс : учебник для вузов / С. А. Попов. 2-е изд. , пер. и доп Электрон. дан. Москва : Юрайт , 2025 481 с (Высшее образование) URL: <https://urait.ru/bcode/560244> (дата обращения: 08.04.2025). Режим доступа: Электронно-библиотечная система Юрайт, для авториз. пользователей <https://urait.ru/bcode/560244> ISBN 978-5-534-09665-1: 2299.00

Дополнительная литература

- 1.Сергеев , Леонид Иванович Цифровая экономика : учебник для вузов / Л. И. Сергеев, Д. Л. Сергеев, А. Л. Юданова ; под редакцией Л. И. Сергеева. 2-е изд. , пер. и доп Электрон. дан. Москва : Юрайт , 2025 - 437 с (Высшее образование) URL: <https://urait.ru/bcode/567301> (дата обращения: 08.04.2025). Режим доступа: Электронно-библиотечная система Юрайт, для авториз. Пользователей <https://urait.ru/bcode/567301> ISBN 978-5-534-15797-0 : 2109.00
- 2.Титов, Сергей Анатольевич Управление цифровой трансформацией бизнеса: концепции, кейсы, методы и инструменты: Монография/ Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации 1 Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М" , 2025 - 223 с. (Научная мысль - Финансовый университет) Дополнительное профессиональное образование <https://znanium.ru/catalog/document?id=453118> ISBN 978-5-16-018697-9 ISBN 978-5-16-111614-2 (электр. издание)

3. Минцберг, Генри Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегического менеджмента : Учебно-методическая литература Москва : ООО "Альпина Паблишер", 2019 - 365 с. ВО – Бакалавриат <https://znanium.com/catalog/document?id=385879> ISBN 978-5-9614-7007-9
4. Портер, Майкл Конкурентное преимущество : Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость Учебное пособие: Учебное пособие 4 Москва : ООО "Альпина Паблишер", 2016 - 715 с. Аспирантура <https://znanium.com/catalog/document?id=135777> ISBN 978-5-9614-5727-8
5. Тебекин, Алексей Васильевич Стратегический менеджмент: учебник для вузов / А. В. Тебекин. 2-е изд., пер. и доп Электрон. дан. Москва: Юрайт, 2025- 333 с. (Высшее образование) URL: <https://urait.ru/bcode/559849> (дата обращения: 08.04.2025). Режим доступа: Электронно-библиотечная система Юрайт, для авториз. пользователей <https://urait.ru/bcode/559849> ISBN 978-5-534-14644-8:1329.00

9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины

1. <http://www.consultant.ru> – Сайт правовой системы «Консультант Плюс»
2. <http://elibrary.ru/> - Электронная библиотека Финансового университета
3. <http://www.spark-interfax.ru> - Система профессионального анализа рынков и компаний
4. <http://www.garant.ru> – Сайт правовой системы «Гарант»
5. <http://www.rospotrebnadzor.ru/> - Официальный сайт Федеральной службы по надзору в сфере защиты прав потребителей и благополучия человека
6. www.znanium.com - Электронно-библиотечная система «ИНФРА-М»
7. Министерство промышленности и торговли Российской Федерации - <http://www.minpromtorg.gov.ru>
8. Министерство транспорта Российской Федерации - <http://www.mintrans.ru>
9. Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации - <http://www.rosmintrud.ru>
10. Министерство финансов Российской Федерации - <http://www.minfin.ru>
11. Министерство экономического развития Российской Федерации - <http://www.economy.gov.ru>
12. Федеральная налоговая служба - <http://www.nalog.ru>
13. Федеральная служба государственной статистики - <http://www.gks.ru>
14. Федеральная таможенная служба - <http://www.customs.ru>

10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Обучающимся в рамках самостоятельной работы следует использовать Методические рекомендации по планированию и организации внеаудиторной самостоятельной работы студентов по образовательным программам бакалавриата и магистратуры в Финансовом университете, утвержденные Приказом ректора №1040/о от 11.05.2021 г.

Самостоятельная работа студентов проходит внеаудиторно. Организации самостоятельной работы служит учебно-тематический план изучения дисциплины. В данном плане указана тематика лекций, семинаров, вопросы и задания для самостоятельного изучения. Во время лекций необходимо конспектировать содержание лекции. После лекции необходимо отредактировать записи, оформить конспект, дополняя его содержание дополнительной информацией. При оформлении конспекта целесообразно выделять названия тем и формулировки вопросов, основные определения, примеры.

При подготовке к семинару необходимо изучить вопросы семинара, соответствующий теоретический материал, делая для себя необходимые записи в рабочей тетради. После занятий необходимо просмотреть записанные решения и восстановить в решениях имеющиеся пробелы.

При затруднении в решении практических вопросов (задач), можно обратиться за консультацией (помощью) к преподавателю. Семинары проходят, как правило, в интерактивной форме и преподаватель учитывает активность обучающихся, направленную на решение предложенных вопросов (вариантов задач), а также вариантов ответов на решаемые вопросы (проблемы).

Не следует бояться дать неверный ответ или допустить иную ошибку: исправление и анализ ошибок в режиме общения с преподавателем и сокурсниками в ходе семинара способствует более глубокому освоению учебного материала и предупреждает возникновение ошибок в дальнейшем. Домашние задания (подготовку к занятиям) следует осуществлять регулярно. Если то или иное задание, при подготовке к семинару вызвало затруднение, необходимо обратиться к преподавателю за консультацией. Регулярность в выполнении домашних заданий (подготовке к занятиям) - важный фактор качественного освоения дисциплины.

Методические рекомендации по обучению лиц с ограниченными возможностями здоровья

Профессорско-преподавательский состав знакомится с психологофизиологическими особенностями обучающихся инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ). При необходимости осуществляется дополнительная поддержка преподавания тьюторами, психологами, социальными работниками, прошедшими подготовку ассистентами.

В соответствии с методическими рекомендациями Минобрнауки РФ (утв. 8 апреля 2014 г. № АК-44/05вн) в курсе предполагается использовать социальноактивные и рефлексивные методы обучения, технологии социокультурной реабилитации с целью оказания помощи в установлении полноценных межличностных отношений с другими студентами, создании комфортного психологического климата в студенческой группе. Подбор и разработка учебных материалов производятся с учётом предоставления материала в различных формах: аудиальной, визуальной, с использованием специальных технических средств и информационных систем. Освоение дисциплины лицами с ОВЗ осуществляется с использованием средств обучения общего и специального назначения (персонального и коллективного использования). Материально-техническое обеспечение предусматривает приспособление аудиторий к нуждам лиц с ОВЗ. Форма проведения аттестации для студентов-инвалидов устанавливается с учётом индивидуальных психофизических особенностей.

Для студентов с ОВЗ предусматривается доступная форма предоставления заданий оценочных средств, а именно:

- в печатной или электронной форме (для лиц с нарушениями опорнодвигательного аппарата);
- в печатной форме или электронной форме с увеличенным шрифтом и контрастностью (для лиц с нарушениями слуха, речи, зрения);
- методом чтения ассистентом задания вслух (для лиц с нарушениями зрения). Студентам с инвалидностью увеличивается время на подготовку ответов на контрольные вопросы.

Для таких студентов предусматривается доступная форма предоставления ответов на задания, а именно:

- письменно на бумаге или набором ответов на компьютере (для лиц с нарушениями слуха, речи);
- выбором ответа из возможных вариантов с использованием услуг ассистента (для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата);
- устно (для лиц с нарушениями зрения, опорно-двигательного аппарата).

При необходимости для обучающихся с инвалидностью процедура оценивания результатов обучения может проводиться в несколько этапов.

Методические рекомендации по выполнению домашнего творческого задания

Методические рекомендации по выполнению домашнего творческого задания предусмотрены в «Методических рекомендациях по подготовке написанию и оформлению домашнего творческого задания», разрабатываемой преподавателем кафедры на учебный год, в котором реализуется учебная дисциплины

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

11.1 Комплект лицензионного программного обеспечения

1. Антивирусная защита Windows defender
2. Astra Linux, Libre Office

11.2 Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

1. Информационно-правовая система «Консультант Плюс»;
2. Информационно-правовая система «Гарант»;

11.3 Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации

Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации не предусмотрены

12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине

- аудитории для проведения лекционных и семинарских занятий, оборудованные видеопроекционным оборудованием для презентаций, средствами звуковоспроизведения, экраном, доской меловой/интерактивной;
- библиотеку, имеющую рабочие места для студентов, оснащенные компьютерами с доступом к базам данных и сети Интернет
- компьютерные классы с набором лицензионного базового программного обеспечения для проведения практических занятий и выходом в глобальную сеть Internet;

Образовательные технологии

В процессе изучения дисциплины «Стратегический менеджмент» предполагается:

- сопровождение курса лекций наглядной презентацией, включающей практические примеры, схемы, графики, табличный материал;
- рассмотрение на семинарских занятиях интерактивных ситуационных задач по проблематике дисциплины;

- деловые игры;
- разбор конкретных ситуаций, коллективное обсуждение проблем российской и зарубежной практики по изучаемым темам;
- виртуальное общение в течение срока изучения курса в целях обеспечения лекций и практических занятий необходимым материалом и также контроля самостоятельной работы студентов.