

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

**Кафедра стратегического и инновационного развития
Факультет "Высшая школа управления"**

Документ подписан усиленной неквалифицированной электронной подписью
Организация: Финансовый университет при Правительстве РФ
Утверждено: Проректор по учебной и методической работе Е.А. Каменева
Сертификат: Y47Op//pMmxcRJW65cA7cRtx/802gCy9
Дата: 28.03.2025 г.

Т.А. Гилева

Стратегический менеджмент

Рабочая программа дисциплины

для студентов, обучающихся по направлению подготовки:

38.03.02 - Менеджмент,

Образовательная программа «Управление бизнесом»

Профиль:

«Отраслевой менеджмент»

Рекомендовано

Факультет "Высшая школа управления"

(протокол № 53 от 20.05.2025 г.)

Одобрено

Кафедра стратегического и инновационного развития

(протокол № 14 от 21.04.2025 г.)

© Москва 2025

СОДЕРЖАНИЕ

1.	Наименование дисциплины	3
2.	Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине	3
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	6
5.1.	Содержание дисциплины	6
5.2.	Учебно-тематический план	11
5.3.	Содержание семинаров	12
6.	Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине	16
6.1.	Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы	16
6.2.	Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю	20
7.	Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине	24
8.	Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины	40
9.	Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины	41
10.	Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины	43
11.	Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем	46
12.	Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине	46

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
ПKN-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	знать: инструментарий риск-менеджмента уметь: использовать инструментарий риск-менеджмента
		Проводит идентификацию рисков по функциям и направления деятельности организации	знать: особенности идентификации рисков уметь: проводить идентификацию рисков по функциям и направления деятельности организации
		Использует механизмы выявления причин, условий возникновения рисков с использованием методов количественной и качественной оценки рисков	знать: механизмы выявления причин, условий возникновения рисков с использованием методов количественной и качественной оценки рисков уметь: использовать механизмы выявления причин, условий возникновения рисков с использованием методов количественной и качественной оценки рисков
ПKN-8	Владение методами стратегического и маркетингового анализа организаций (рынков, продуктов), разработки и осуществления стратегии	Использует знания в области теории и практики стратегического менеджмента с использованием аналитического инструментария	знать: понятие потребительской ценности; создание и трансляция ценности для потребителя уметь: выявлять ключевые факторы, формирующие ценностное предложение
		Владеет методами принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организации	знать: методы принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организации уметь: принимать стратегические,

	организации с учетом запросов и интересов различных заинтересованных сторон		тактические и оперативные решения в управлении деятельностью организации
		Проводит стратегический анализ макро- и микросреды организации, владеет навыками оценки ее конкурентоспособности и формирования компетенций и не копируемых конкурентных преимуществ компании	знать: подходы и методы стратегического анализа макро- и микросреды организации; понятие и методы оценки конкурентоспособности фирмы уметь: применять методы стратегического анализа для выявления конкурентных преимуществ организации

3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Стратегический менеджмент» относится к «Общефакультетскому (предпрофильному) циклу».

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

Очная форма обучения

Вид учебной работы по дисциплине	Всего (в з/е и часах)	Семестр 5 (в часах)
Общая трудоёмкость дисциплины	5/180	180
Контактная работа-Аудиторные занятия	68	68
Лекции	34	34
Семинары, практические занятия	34	34
Самостоятельная работа	112	112
Вид текущего контроля	Домашнее творческое задание	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. Сущность и ключевые понятия стратегического менеджмента

Усиление нестабильности внешней среды как предпосылка возникновения стратегического менеджмента. Параметры нестабильности среды по И.Ансоффу. Факторы усиления нестабильности внешней среды. Цифровая трансформация как источник технологических разрывов и нелинейности развития. Понятие стратегических неожиданностей И. Ансоффа и «черных лебедей», VUCA и BANI -миров. Стратегический менеджмент и устойчивое конкурентное преимущество. Сущность и источники создания конкурентных преимуществ. Стратегический менеджмент как функция управления. Этапы и особенности процесса стратегического планирования. Стратегия как основной инструмент стратегического менеджмента. Понятие и иерархия стратегий в организации (корпоративные, бизнес-стратегии, функциональные). «5П» стратегии Г. Минцберга. Признаки хорошей и плохой стратегии по Р.Румельту. Понятие, особенности и типы стратегических решений. Трудности подготовки и принятия стратегических решений. Особенности стратегического мышления по К.Омае.

Тема 2. Миссия, видение и стратегические цели

Миссия, видение и ценности компании. Назначение, примеры, правила и ошибки формирования. Связь миссии и видения со стратегией компании. Понятие и особенности стратегических целей: взаимосвязь с долгосрочной конкурентоспособностью компании. Требования к стратегическим целям: SMART и FAST (часто обсуждаемые, амбициозные, конкретные и прозрачные). Структура системы стратегических целей по методологии сбалансированной системы показателей. Подходы к постановке целей: определение аналитического фокуса. Методы ценностного целеполагания. Понятие и типы потребительской ценности (функциональная, экономическая, социальная, эмоциональная, эпистемическая и др.). Модель формирования ценностного предложения А. Остервальдера. Метрика полярной звезды (North Star Metric, NSM), картирование пути пользователя (карта пути пользователя – Customer Journey Map, CJM; карта пользовательских историй – User Story Map, USM и др.): сущность, этапы разработки, возможности и ограничения. Методы конкурентного целеполагания: бенчмаркинг, анализ разрывов (GAP -анализ), анализ «слепых зон». Методы проблемного

целеполагания: дерево проблем, анализ узких мест. Взаимосвязь целей: понятие и правила построения дерева стратегических целей. Современные концепции управления по целям: KPI и OKR . Характеристика, преимущества и ограничения, различия и возможности интеграции.

Тема 3. Стратегический анализ внешней среды

Цели и основные направления анализа: анализ макросреды, анализ потребителей и анализ конкурентов. Традиционный подход к анализу макросреды: метод PEST (STEP , STEEP , PESTLE) анализа. Методика проведения, возможности и ограничения. Возрастание роли технологических факторов: кривая хайп-цикла компании Gartner , патентная аналитика, технологическое прогнозирование и технология Форсайт. Виды, принципы и особенности проведения Форсайт-сессий. Трендвотчинг. Круг неопределенности компании Bain & Company . Понятие и анализ «слабых сигналов». Ситуационный (сценарный) анализ: ключевые положения и этапы проведения. Понятие и требования к сценариям.

Анализ потребителей и сегментация рынка. Задачи и подходы сегментации. Психографические модели сегментации. Критерии выбора сегментов. Экспресс-оценка потенциальной емкости рынка по методу PAM -T AM - SAM - SOM . Идентификация стратегических пользователей: метод RFM -анализа. Анализ и решений проблем потребителей на основе принципов и методов дизайн-мышления. Этапы дизайн-мышления. HADI -цикл и правила проведения глубинного интервью. Возможности технологий больших данных и искусственного интеллекта для анализа и прогнозирования поведения потребителей.

Анализ конкурентов. Обоснование выбора конкурентов. Карта стратегических групп М.Портера. Выбор критериев и построение конкурентных профилей. Сбор информации о конкурентах: конкурентная разведка, технология OSINT (Open Source Intelligence). Метод бенчмаркинга: Виды, этапы, возможности и ограничения. Модель 5 сил конкуренции М.Портера: структура, содержание, правила применения. Подход к анализу конкурентов «Jobs to Be Done» К.Кристенсена. Понятие и анализ критических (ключевых) факторов успеха – КФУ. Формирование ранжированного перечня внешних возможностей и угроз.

Тема 4. Стратегический анализ внутренней среды и SWOT-анализ

Понятие и классификация ресурсов организации. Традиционный подход к анализу ресурсов: методы анализа финансово-хозяйственной деятельности (АФХД). Анализ цепочки создания ценности М. Портера. Понятие и особенности нематериальных ресурсов. Структура интеллектуального капитала организации и его роль в создании

устойчивых конкурентных преимуществ. Ресурсная концепция фирмы: ключевые исследования, положения и понятия (ресурсы, способности и компетенции). Модель анализа и стратегического развития ресурсов и способностей Р. Гранта. Методика VRIO-анализа для идентификации стратегических ресурсов Дж. Барни. Способности и бизнес-процессы компании: общее и отличия. Понятие и основные типы бизнес-процессов. Показатели и методы оценки бизнес-процессов. Понятие организационных компетенций. Стандартные, отличительные, корневые и ключевые компетенции. Особенности и критерии оценки ключевых компетенций по Г.Хэмелу и К.Прахаладу. Концепция динамических способностей Д.Тиса. SNW -анализ. Формирование ранжированного перечня сильных и слабых сторон компании.

SWOT -анализ как завершающий этап стратегического анализа (анализ перекрестного влияния внешних возможностей и опасностей на внутренние сильные и слабые стороны компании). Структура и правила построения матрицы расширенного SWOT -анализа. Типичные ошибки при построении матрицы. Выявление конкурентных преимуществ компании.

Тема 5. Корпоративные и бизнес-стратегии

Понятие и виды корпоративных стратегий. Корпоративная конкурентная стратегия и формирование портфеля бизнес-единиц. Понятие стратегической бизнес-единицы. Эталонные (типовые) конкурентные стратегии (стратегии концентрированного, интегрированного и дифференцированного роста, стратегия сокращения) и их характеристика. Стратегии конкурентной борьбы по А.Ю. Юданову (стратегии фирм-виолентов, пациентов, коммутантов и эксплерентов), их особенности и взаимосвязи. Матрицы стратегического портфельного анализа диверсифицированной компании для построения сбалансированного портфеля бизнес-направлений. Матрицы BCG , GE - McKinsey , ADL : характеристика, преимущества и ограничения.

Базовые конкурентные бизнес-стратегии по М.Портеру (лидерство по издержкам, дифференциация и фокусирование). Характеристика, условия эффективного применения и риски каждой стратегии. Инновационные технологии производства и управления как драйверы перехода от стратегии «застрявшего на полпути» к стратегии оптимального соотношения издержек и ценности. Модель «Стратегические часы» К.Боумана и Д.Фолкнера.

Тема 6. Комплекс функциональных стратегий компании

Понятие, особенности и основные типы функциональных стратегий. Финансовая стратегия компании: направления оптимизации финансовых ресурсов и источников инвестирования. Инновационная стратегия компании: цели и типология.

Инновационные (предпринимательские) стратегии по П.Друкеру. Маркетинговая стратегия и ее структура (продуктовая, ценовая и коммуникационная стратегии, стратегия товародвижения). Роль и особенности продуктовой стратегии в обеспечении конкурентоспособности компании. Инновации продуктовой стратегии в цифровой экономике: концепции минимально жизнеспособного и минимально привлекательного продукта (MVP и MLP). Типы ценовых стратегий. Развитие коммуникационной стратегии на основе цифровых технологий. Актуальные инструменты цифрового маркетинга. Кадровая стратегия и подходы к управлению талантами в организации. Цели и задачи производственной стратегии. Место и роль ИТ-стратегии в цифровой среде. Целесообразность разработки стратегии информационной безопасности. Интеграция производственной и ИТ-стратегий. Концепция сервитизации, сервисные бизнес-модели. Сорсинговые стратегии (инсорсинг и аутсорсинг): цели, преимущества и риски.

Тема 7. Реализация стратегии

Разрешение противоречия между заявленной стратегией и ее реализацией. Соотношение между стратегией, бизнес-моделью и операционной моделью компании. Понятия операционной модели и архитектуры предприятия. Программы и портфели проектов (стратегические инициативы) как инструменты реализации стратегии. Методология сбалансированной системы показателей (ССП) Р.Каплана и Д.Нортон как подход к представлению и оценке стратегии. Структура и ключевые правила построения ССП. Дерево стратегических целей по формату ССП и стратегическая карта. Взаимосвязь стратегических целей и стратегических инициатив. Понятие и преодоление стратегических разрывов: метод Хосин Канри. Этапы и инструменты Хосин Канри (комплект АЗ-документов). Гибкие дорожные карты как инструмент реализации стратегии. Модель трех горизонтов роста компании McKinsey и метод набегавшей волны (Rolling Wave Planning). Необходимость согласования стратегии с организационной структурой и культурой компании. Управление стратегическими изменениями: этапы и методы.

Тема 8. Современные концепции стратегического менеджмента

Школы стратегий: 10 направлений видения стратегического менеджмента по Г.Минцбергу. Краткая характеристика и основные представители школ, их особенности в части определения сущности, подходов к разработке и реализации стратегии. Разрешение противоречия между устойчивостью и гибкостью стратегии. Методы повышения гибкости стратегии в цифровой среде: «палитра стратегий» М.Ривза и концепция «открытой» стратегии. Одностраничный формат представления стратегии (One - Page Strategy).

Фокусы современного экономического развития: экономика знаний, сетевая экономика, экономика совместного пользования (шеринг-экономика), цифровая экономика, экосистемная экономика. Понятие сети создания ценности, ее преимущества и проблемы. Модель четырех параметров совместимости партнеров Г.Грива, Т.Роули и А.Шипилова. Концепция виртуальной конкуренции. Цифровая стратегия компании: сущность и особенности. Влияние цифровых платформ и экосистем на формирование и реализацию стратегий современных компаний.

5.2. Учебно-тематический план

№ п/п	Наименование тем(разделов) дисциплины	Трудоемкость в часах				
		Всего	Контактная работа - Аудиторная работа			Самостоя тельная работа
			Общая, в т.ч.:	Лекции	Семинары, практическ ие занятия	
1	Сущность и ключевые понятия стратегического менеджмента	22	8	4	4	14
2	Миссия, видение и стратегические цели	22	8	4	4	14
3	Стратегический анализ внешней среды	26	12	6	6	14
4	Стратегический анализ внутренней среды и SWOT- анализ	22	8	4	4	14
5	Корпоративные и бизнес- стратегии	22	8	4	4	14
6	Комплекс функциональных стратегий компании	22	8	4	4	14
7	Реализация стратегии	22	8	4	4	14
8	Современные концепции стратегического менеджмента	22	8	4	4	14
	Итого	180	68	34	34	112

5.3. Содержание семинаров

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов для обсуждения на семинарах, практических занятиях	Формы проведения занятий
Сущность и ключевые понятия стратегического менеджмента	1. Нестабильность внешней среды: подходы к оценке, определяющие факторы и влияние на принятие стратегических решений. 2. Сущность и источники создания конкурентных преимуществ. Сложности и пути обеспечения устойчивости конкурентных преимуществ в нестабильной и неопределенной среде. 3. Этапы и особенности процесса стратегического планирования. Анализ различных подходов. 4. Понятие и иерархия стратегий в организации: корпоративные стратегии, бизнес-стратегии, функциональные стратегии. Особенности и примеры. 5. Многоплановость стратегии: «5П» стратегии Г. Минцберга. 6. Методы оценки эффективности стратегических решений: подходы и инструменты. 7. Стратегическое управление в условиях кризиса: кейсы и лучшие практики.	Доклады с мини-презентацией, решение ситуационной задачи (кейса), групповая дискуссия.
Миссия, видение и стратегические цели	1. Миссия, видение и стратегические цели: сущность и взаимосвязи. Правила формирования и примеры миссий и видений компаний из разных секторов экономики. 2. Понятие и типы потребительской ценности. Модель формирования ценностного предложения А. Остервальдера. 3. Методы ценностного целеполагания: метрика полярной звезды (North Star Metric, NSM), картирование пути пользователя (карта пути пользователя – Customer Journey Map, CJM; карта пользовательских историй – User Story Map, USM и др.). Сущность, этапы разработки, возможности и ограничения. 4. Методы конкурентного целеполагания: бенчмаркинг, анализ разрывов (GAP-анализ), анализ «слепых зон». 5. Методы проблемного целеполагания: дерево проблем, анализ узких мест. Взаимосвязь целей: понятие и правила построения дерева стратегических целей. 6. Требования к стратегическим целям: SMART и FAST. Современные концепции управления по целям: KPI и OKR. Характеристика, преимущества и ограничения, различия и возможности интеграции.	Доклады с мини-презентацией, решение ситуационной задачи (кейса), групповая дискуссия.
Стратегический анализ внешней среды	1. Анализ кейса. Анализ факторов макросреды методом PEST-анализа. 2. Сегментация	Доклады с мини-презентацией,

	потребителей и экспресс-оценка потенциальной емкости рынка по методу РАМ-ТАМ-SAM-SOM. 3. Анализ конкурентов. Обоснование выбора конкурентов – построение карты стратегических групп. Построение конкурентных профилей. 4. Метод бенчмаркинга: Виды, этапы, возможности и ограничения. 5. Анализ конкурентов с применением модели 5 сил конкуренции М. Портера. 6. Анализ критических (ключевых) факторов успеха.	решение ситуационной задачи (кейса), групповая дискуссия.
Стратегический анализ внутренней среды и SWOT-анализ	1. Анализ цепочки создания ценности М. Портера. 2. Понятие и особенности нематериальных ресурсов. Структура интеллектуального капитала организации и его роль в создании устойчивых конкурентных преимуществ. 3. Ресурсная концепция фирмы: ключевые исследования, положения и понятия (ресурсы, способности и компетенции). 4. Методика VRIO-анализа для идентификации стратегических ресурсов Дж. Барни. Особенности и критерии оценки ключевых компетенций по Г. Хэмелу и К. Прахаладу. 5. Концепция динамических способностей Д. Тиса и направления ее операционализации. 6. Структура и правила построения матрицы расширенного SWOT-анализа. Типичные ошибки при построении матрицы.	Доклады с мини-презентацией, решение ситуационной задачи (кейса), групповая дискуссия, тестирование.
Корпоративные и бизнес-стратегии	1. Корпоративная конкурентная стратегия и формирование портфеля бизнес-единиц. Понятие стратегической бизнес-единицы. 2. Эталонные (типовые) конкурентные стратегии (стратегии концентрированного, интегрированного и дифференцированного роста, стратегия сокращения) и их характеристика. 3. Стратегии конкурентной борьбы по А. Ю. Юданову (стратегии фирм-виолентов, пациентов, коммутантов и эксплерентов), их особенности и взаимосвязи. 4. Матрицы стратегического портфельного анализа диверсифицированной компании для построения сбалансированного портфеля бизнес-направлений. Матрицы BCG, GE-McKinsey, ADL: характеристика, преимущества и ограничения. 5. Базовые конкурентные бизнес-стратегии по М. Портеру (лидерство по издержкам, дифференциация и фокусирование). Характеристика, условия эффективного применения и риски каждой стратегии. 6. Инновационные технологии производства и управления как драйверы перехода от стратегии «застывшего на полпути» к	Доклады с мини-презентацией, решение ситуационной задачи (кейса), групповая дискуссия.

	стратегии оптимального соотношения издержек и ценности.	
Комплекс функциональных стратегий компании	1. Финансовая стратегия компании: задачи и кейсы успешных стратегических решений. 2. Инновационная стратегия компании: цели и типология. Сравнительный анализ инновационных стратегий компаний из разных секторов экономики. 3. Структура и цели маркетинговой стратегии. Роль и особенности продуктовой стратегии в обеспечении конкурентоспособности компании. 4. Инновации продуктовой стратегии в цифровой экономике: кейсы успешного применения концепции минимально жизнеспособного продукта (MVP). 5. Развитие коммуникационной стратегии на основе цифровых технологий. Актуальные инструменты цифрового маркетинга. 6. Роль кадровой стратегии в создании устойчивых конкурентных преимуществ компании. Бенчмаркинг практик управления талантами в российских и зарубежных компаниях. 7. Место и роль ИТ-стратегии в цифровой среде. Целесообразность разработки стратегии информационной безопасности. Интеграция производственной и ИТ-стратегий: кейсы и результаты. 8. Концепция сервитизации: возможности и кейсы успешного применения сервисных бизнес-моделей.	Доклады с мини-презентацией, решение ситуационной задачи (кейса), групповая дискуссия.
Реализация стратегии	1. Соотношение между стратегией, бизнес-моделью и операционной моделью компании. Понятия операционной модели и архитектуры предприятия. 2. Методология сбалансированной системы показателей (ССП) Р. Каплана и Д. Нортон как подход к представлению и оценке стратегии. Структура и ключевые правила построения СПП. 3. Взаимосвязь стратегических целей и стратегических инициатив. Дерево стратегических целей по формату СПП и стратегическая карта. Кейсы и их анализ. 4. Метод Хосин Канри: цели, возможности, этапы и инструменты. Гибкие дорожные карты как инструмент реализации стратегии. 5. Необходимость согласования стратегии с организационной структурой и культурой компании. Анализ кейсов успехов и неудач. 6. Управление стратегическими изменениями: этапы и методы.	Доклады с мини-презентацией, решение ситуационной задачи (кейса), групповая дискуссия.
Современные концепции	1. Г. Минцберг об основных направлениях исследований в области стратегического	Доклады с мини-презентацией,

стратегического менеджмента	менеджмента: типология «школ стратегий». 2. Разрешение противоречия между устойчивостью и гибкостью стратегии. Методы повышения гибкости стратегии в цифровой среде: «палитра стратегий» М. Ривза и концепция «открытой» стратегии. 3. Одностраничный формат представления стратегии (One-Page Strategy) примеры шаблонов и анализ кейсов. 4. Понятие сети создания ценности, ее преимущества и проблемы. Примеры сетей: опыт успехов и неудач. 5. Цифровая стратегия компании: сущность и особенности. Анализ кейсов успешных цифровых стратегий. 6. Влияние цифровых платформ и экосистем на формирование и реализацию стратегий современных компаний.	решение ситуационной задачи (кейса), групповая дискуссия, тестирование.
-----------------------------	--	---

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
Сущность и ключевые понятия стратегического менеджмента	1. Эволюция концепций стратегического менеджмента: от классических подходов к современным. 2. Рост нестабильности внешней среды. Понятие стратегических неожиданностей И. Ансоффа и «черных лебедей». Характерные признаки VUCA и BANI-миров. 3. Стратегический менеджмент как функция управления. 4. Признаки хорошей и плохой стратегии по Р. Румельту. 5. Понятие, особенности и типы стратегических решений. Трудности подготовки и принятия стратегических решений. 6. Особенности стратегического мышления по К. Омае.	Изучение и анализ материала по темам дисциплины, подготовка проблемных (дискуссионных) вопросов для обсуждения по изучаемым темам, подготовка докладов и мини-презентаций к семинарам, решение ситуационных задач, подбор и анализ тематических кейсов.
Миссия, видение и стратегические цели	1. Роль миссии и видения в формировании корпоративной идентичности и мотивации сотрудников. 2. Понятие и типы потребительской ценности. Модель формирования ценностного предложения А. Остервальдера. 3. Уникальное ценностное предложение: критерии и правила разработки. 4. Методы ценностного целеполагания. Метрика полярной звезды (North Star Metric, NSM), картирование пути пользователя (карта пути пользователя – Customer Journey Map, CJM; карта пользовательских историй – User Story Map, USM и др.): сущность, этапы разработки, возможности и ограничения. 5. Методы проблемного целеполагания: дерево проблем, анализ узких мест. Взаимосвязь целей: понятие и правила построения дерева стратегических целей. 6. Современные концепции управления по целям: KPI и OKR. Характеристика, преимущества и ограничения, различия и возможности интеграции.	Изучение и анализ материала по темам дисциплины, подготовка проблемных (дискуссионных) вопросов для обсуждения по изучаемым темам, подготовка докладов и мини-презентаций к семинарам, решение ситуационных задач, подбор и анализ тематических кейсов.
Стратегический анализ внешней среды	1. Возрастание роли технологических факторов: кривая хайп-цикла компании Gartner, патентная	Изучение и анализ материала по темам

	аналитика, технологическое прогнозирование и технология Форсайт. Виды, принципы и особенности проведения Форсайт-сессий. 2. Круг неопределенности компании Bain & Company. Понятие и анализ «слабых сигналов». 3. Ситуационный (сценарный) анализ: ключевые положения и этапы проведения. Понятие и требования к сценариям. 4. Анализ и решений проблем потребителей на основе принципов и методов дизайн-мышления. Этапы дизайн-мышления. HADI-цикл и правила проведения глубинного интервью. 5. Метод экспресс-оценки потенциальной емкости рынка PAM-TAM-SAM-SOM. 6. Идентификация стратегических пользователей: метод RFM-анализа. 7. Подход к анализу конкурентов «Jobs to Be Done» К. Кристенсена.	дисциплины, подготовка проблемных (дискуссионных) вопросов для обсуждения по изучаемым темам, подготовка докладов и мини-презентаций к семинарам, решение ситуационных задач, подбор и анализ тематических кейсов.
Стратегический анализ внутренней среды и SWOT-анализ	1. Понятие и особенности нематериальных ресурсов. Структура интеллектуального капитала организации и его роль в создании устойчивых конкурентных преимуществ. 2. Ресурсная концепция фирмы: ключевые исследования, положения и понятия (ресурсы, способности и компетенции). 3. Понятие и основные типы бизнес-процессов. Показатели и методы оценки бизнес-процессов. 4. Понятие организационных компетенций. Стандартные, отличительные, корневые и ключевые компетенции. Особенности и критерии оценки ключевых компетенций по Г. Хэмелу и К. Прахаладу. 5. Концепция динамических способностей Д. Тиса. 6. SNW-анализ.	Изучение и анализ материала по темам дисциплины, подготовка проблемных (дискуссионных) вопросов для обсуждения по изучаемым темам, подготовка докладов и мини-презентаций к семинарам, решение ситуационных задач, подбор и анализ тематических кейсов, выбор темы домашнего творческого задания.
Корпоративные и бизнес-стратегии	1. Корпоративная конкурентная стратегия и формирование портфеля бизнес-единиц. Понятие стратегической бизнес-единицы. 2. Эталонные (типовые) конкурентные стратегии (стратегии концентрированного, интегрированного и дифференцированного роста, стратегия сокращения) и их характеристика. 3. Стратегии конкурентной борьбы по А. Ю. Юданову (стратегии фирм-виолентов, пациентов, коммутантов и эксплерентов), их особенности и взаимосвязи. 4. Матрицы BCG, GE-McKinsey, ADL: характеристика, преимущества и ограничения. 5. Базовые конкурентные бизнес-стратегии по М. Портеру (лидерство по	Изучение и анализ материала по темам дисциплины, подготовка проблемных (дискуссионных) вопросов для обсуждения по изучаемым темам, подготовка докладов и мини-презентаций к семинарам, решение ситуационных задач, подбор и анализ

	издержкам, дифференциация и фокусирование). Характеристика, условия эффективного применения и риски каждой стратегии. 6. Инновационные технологии производства и управления как драйверы перехода от стратегии «застрявшего на полпути» к стратегии оптимального соотношения издержек и ценности. 7. Модель «Стратегические часы» К. Боумена и Д. Фолкнера.	тематических кейсов, выполнение домашнего творческого задания.
Комплекс функциональных стратегий компании	1. Финансовая стратегия компании: направления оптимизации финансовых ресурсов и источников инвестирования. 2. Инновационные (предпринимательские) стратегии по П. Друкеру. 3. Маркетинговая стратегия и ее структура (продуктовая, ценовая и коммуникационная стратегии, стратегия товародвижения). Роль и особенности продуктовой стратегии в обеспечении конкурентоспособности компании. 4. Инновации продуктовой стратегии в цифровой экономике: концепции минимально жизнеспособного и минимально привлекательного продукта (MVP и MLP). 5. Типы ценовых стратегий. Развитие коммуникационной стратегии на основе цифровых технологий. Актуальные инструменты цифрового маркетинга. 6. Кадровая стратегия и подходы к управлению талантами в организации. 7. Цели и задачи производственной стратегии. Место и роль ИТ-стратегии в цифровой среде. Целесообразность разработки стратегии информационной безопасности. Интеграция производственной и ИТ-стратегий. 8. Концепция сервитизации, сервисные бизнес-модели. 9. Сорсинговые стратегии (инсорсинг и аутсорсинг): цели, преимущества и риски.	Изучение и анализ материала по темам дисциплины, подготовка проблемных (дискуссионных) вопросов для обсуждения по изучаемым темам, подготовка докладов и мини-презентаций к семинарам, решение ситуационных задач, подбор и анализ тематических кейсов, выполнение домашнего творческого задания.
Реализация стратегии	1. Понятия операционной модели и архитектуры предприятия. 2. Программы и портфели проектов (стратегические инициативы) как инструменты реализации стратегии. 3. Методология сбалансированной системы показателей (ССП) Р. Каплана и Д. Нортон как подход к представлению и оценке стратегии. 4. Понятие и преодоление стратегических разрывов: метод Хосин Канри. Этапы и инструменты Хосин Канри (комплект АЗ-документов). 5. Гибкие дорожные карты как инструмент реализации стратегии. Модель трех горизонтов роста компании McKinsey и метод набегавшей волны (Rolling Wave Planning). 6. Стратегия и структура компании: необходимость согласования. 7.	Изучение и анализ материала по темам дисциплины, подготовка проблемных (дискуссионных) вопросов для обсуждения по изучаемым темам, подготовка докладов и мини-презентаций к семинарам, решение ситуационных задач, подбор и анализ тематических кейсов,

	Управление стратегическими изменениями: этапы и методы.	выполнение домашнего творческого задания.
Современные концепции стратегического менеджмента	1. Школы стратегий: краткая характеристика и основные представители школ, их особенности в части определения сущности, подходов к разработке и реализации стратегии. 2. Методы повышения гибкости стратегии в цифровой среде: «палитра стратегий» М. Ривза и концепция «открытой» стратегии. 3. Одностраничный формат представления стратегии (One-Page Strategy). 4. Понятие сети создания ценности, ее преимущества и проблемы. Модель четырех параметров совместимости партнеров Г. Грива, Т. Роули и А. Шипилова. 5. Концепция виртуальной конкуренции. 6. Понятие экосистемы бизнеса. Концепции совместного создания ценности и коэволюции как основа экосистем. 7. Понятие цифровых платформ и их возможности для развития компаний в цифровой среде. Понятие, типы и факторы получения сетевых эффектов.	Изучение и анализ материала по темам дисциплины, подготовка проблемных (дискуссионных) вопросов для обсуждения по изучаемым темам, подготовка докладов и мини-презентаций к семинарам, решение ситуационных задач, подбор и анализ тематических кейсов, выполнение домашнего творческого задания.

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

Примерная тематика домашнего творческого задания

1. Эволюция теорий стратегического менеджмента: от классических подходов к современным.
2. Анализ влияния психологических факторов и когнитивных искажений на принятие стратегических решений
3. Анализ влияния процессов внедрения инноваций на стратегическое развитие компании.
4. Стратегическое управление в условиях неопределенности: применение теории сложности (Complexity Theory).
5. Роль сценарного планирования в повышении гибкости стратегии: анализ подходов в (энергетическом) секторе.
6. Использование системы OKR (Objectives and Key Results) для повышения гибкости стратегического управления: перспективы, проблемы и инструменты.
7. Применение концепции «стратегической готовности» (Strategic Readiness) в управлении изменениями.
8. Интеграция концепции динамических способностей в стратегическое управление: возможности, механизмы и кейсы.
9. Исследование влияния динамических способностей на гибкость стратегий.
10. Исследование интеграции Agile-методологий в процессы стратегического планирования и реализации стратегии: принципы, инструменты и кейсы.
11. Гибкие дорожные карты как инструмент реализации стратегии: типы, методы построения, анализ успешных практик.
12. Стратегии устойчивого развития в глобальных технологических компаниях: сравнительный анализ подходов (Apple и Microsoft), возможности адаптации лучших управленческих практик российскими компаниями.

13. Роль лидерства в формировании стратегии компании: анализ возможностей и инструментов трансформационного и ситуационного лидерства.
14. Исследование влияния стилей лидерства на стратегическое развитие компании: концепции и кейсы.
15. Стратегии управления человеческим капиталом: современные подходы к удержанию и мотивации высококвалифицированных специалистов.
16. Роль организационной культуры в повышении гибкости стратегии: анализ подходов к созданию адаптивной культуры.
17. Исследование влияния организационной культуры на адаптивность стратегий: концепции и кейсы.
18. Роль государственной поддержки в стратегическом развитии малого и среднего бизнеса в России.
19. Стратегии адаптации российских компаний к санкционным ограничениям: кейс-стади нефтегазового сектора.
20. Адаптация стратегий выхода российских компаний на международные рынки в условиях санкционных ограничений
21. Стратегии выхода российских IT-компаний на рынки Азии: анализ успешного опыта и кейсов неудач.
22. Стратегии развития российских технологических стартапов: типология, анализ и систематизация опыта.
23. Роль гибкости в стратегическом управлении логистическими компаниями: анализ подходов к оптимизации цепочек поставок.
24. Стратегии управления рисками в глобальных цепочках поставок.
25. Стратегические цифровые решения для оптимизации логистики: возможности, кейсы и факторы успехов и неудач.
26. Стратегическое управление в условиях цифровой экономики: применение теории ресурсной зависимости (Resource Dependence Theory).
27. Анализ стратегий адаптации российских компаний к новым технологическим реалиям: обзор и систематизация накопленного опыта.

28. Роль блокчейна в стратегическом управлении компаниями: анализ применения в логистике и финансах.
29. Стратегии управления инновациями в фармацевтических компаниях: анализ и систематизация лучших управленческих практик.
30. Интеграция экосистемного подхода в стратегическое управление: анализ преимуществ и ограничений.
31. Исследование применения экосистемного подхода к построению стратегии в различных отраслях.
32. Стратегия сервитизации: анализ преимуществ и рисков сервисных бизнес-моделей в цифровой среде.
33. Стратегии цифровой трансформации в условиях импортозамещения.
34. Анализ влияния роботизации на производительность и кадровую политику предприятий.
35. Стратегии интеграции цифровых двойников в производственные процессы.
36. Стратегии внедрения искусственного интеллекта в финансовые услуги.
37. Стратегии внедрения облачных технологий в финансовую сферу.
38. Разработка стратегий для борьбы с финансовыми мошенничествами.
39. Стратегии использования больших данных (Big Data) в финансовой аналитике.
40. Стратегии внедрения платформенных решений в промышленности.
41. Стратегии управления в эпоху метавселенной: анализ подходов технологических компаний.
42. Стратегии цифровой трансформации компаний в энергетическом секторе.
43. Стратегии цифровой трансформации компаний в автомобильной промышленности.
44. Стратегии цифровой трансформации компаний в туристической отрасли.
45. Стратегии цифровой трансформации компаний в строительной отрасли.
46. Стратегии цифровой трансформации компаний в сфере развлечений и медиа.

47. Стратегии управления киберрисками в промышленности.

Критерии балльной оценки различных форм текущего контроля успеваемости содержатся в соответствующих методических рекомендациях Кафедры стратегического и инновационного развития.

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

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

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

ПКН-11 Способность анализировать рыночные и специфические риски при решении задач управления организацией

1) Использует знания инструментария риск-менеджмента для выявления факторов риска внешней и внутренней среды организации и обоснования измерения риска

Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции

Знать: инструментарий риск-менеджмента

Уметь: использовать инструментарий риск-менеджмента

Типовые контрольные задания

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.

2) Проводит идентификацию рисков по функциям и направления деятельности организации

Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции

Знать: особенности идентификации рисков

Уметь: проводить идентификацию рисков по функциям и направления деятельности организации

Типовые контрольные задания

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.

3) Использует механизмы выявления причин, условий возникновения рисков с использованием методов количественной и качественной оценки рисков

Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции

Знать: механизмы выявления причин, условий возникновения рисков с использованием методов количественной и качественной оценки рисков

Уметь: использовать механизмы выявления причин, условий возникновения рисков с использованием методов количественной и качественной оценки рисков

Типовые контрольные задания

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.

ПКН-8 Владение методами стратегического и маркетингового анализа организаций (рынков, продуктов), разработки и осуществления стратегии организации с учетом запросов и интересов различных заинтересованных сторон

1) Использует знания в области теории и практики стратегического менеджмента с использованием аналитического инструментария

Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции

Знать: понятие потребительской ценности; создание и трансляция ценности для потребителя

Уметь: выявлять ключевые факторы, формирующие ценностное предложение

Типовые контрольные задания

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.

2) Владеет методами принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организации

Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции

Знать: методы принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организации

Уметь: принимать стратегические, тактические и оперативные решения в управлении деятельностью организации

Типовые контрольные задания

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?

3) Проводит стратегический анализ макро- и микросреды организации, владеет навыками оценки ее конкурентоспособности и формирования компетенций и не копируемых конкурентных преимуществ компании

Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции

Знать: подходы и методы стратегического анализа макро- и микросреды организации; понятие и методы оценки конкурентоспособности фирмы

Уметь: применять методы стратегического анализа для выявления конкурентных преимуществ организации

Типовые контрольные задания

На основе имеющейся информации проведите стратегический анализ макро и микроокружения 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.

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, инициированные не только 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?

К ейс 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 рецептов, 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 2024 г. 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.

1. Усиление нестабильности внешней среды как предпосылка возникновения стратегического менеджмента. Параметры нестабильности среды по И.Ансоффу.

Особенности VUCA и BANI -миров и их влияние на развитие компаний.

2. Стратегический менеджмент как функция управления. Этапы и особенности процесса стратегического планирования

3. Стратегия как основной инструмент стратегического менеджмента. Понятие и иерархия стратегий в организации.

4. «5П» стратегии Г. Минцберга. Признаки хорошей и плохой стратегии по Р.Румельту.

5. Понятие, особенности и типы стратегических решений. Трудности подготовки и принятия стратегических решений.

6. Миссия, видение и ценности компании. Назначение, примеры, правила и ошибки формирования. Связь миссии и видения со стратегией компании.

7. Понятие и особенности стратегических целей. Требования к стратегическим целям: SMART и FAST . Структура системы стратегических целей по методологии сбалансированной системы показателей.

8. Понятие и типы потребительской ценности. Модель формирования ценностного предложения А. Остервальдера.

9. Методы ценностного целеполагания. Метрика полярной звезды (North Star Metric, NSM), картирование пути пользователя (карта пути пользователя – Customer Journey Map, CJM; карта пользовательских историй – User Story Map, USM и др.): сущность, этапы разработки, возможности и ограничения.

10. Методы конкурентного целеполагания: бенчмаркинг, анализ разрывов (GAP - анализ), анализ «слепых зон».

11. Методы проблемного целеполагания: дерево проблем, анализ узких мест. Взаимосвязь целей: понятие и правила построения дерева стратегических целей.

12. Современные концепции управления по целям: KPI и OKR . Характеристика, преимущества и ограничения, различия и возможности интеграции.

13. Цели и основные направления анализа внешней среды. Традиционный подход к анализу макросреды: метод PEST (STEP , STEEP , PESTLE) анализа. Методика проведения, возможности и ограничения.

14. Возрастание роли технологических факторов: кривая хайп-цикла компании Gartner , патентная аналитика, технологическое прогнозирование и технология Форсайт.
15. Методы анализа макросреды: круг неопределенности компании Bain & Company и анализ «слабых сигналов».
16. Ситуационный (сценарный) анализ: ключевые положения и этапы проведения. Понятие и требования к сценариям
17. Анализ потребителей и сегментация рынка. Задачи и подходы сегментации. Психологические модели сегментации. Критерии выбора сегментов.
18. Экспресс-оценка потенциальной емкости рынка по методу РАМ -Т АМ - SAM - SOM . Идентификация стратегических пользователей: метод RFM -анализа.
19. Этапы дизайн-мышления. HADI -цикл и правила проведения глубинного интервью.
20. Анализ конкурентов. Обоснование выбора конкурентов. Карта стратегических групп М.Портера. Конкурентные профили: правила и проблемы построения.
21. Модель 5 сил конкуренции М.Портера: структура, содержание, правила применения.
22. Подход к анализу конкурентов «Jobs to Be Done» К.Кристенсена.
23. Метод бенчмаркинга: задачи, виды, этапы, возможности и ограничения.
24. Понятие и анализ критических (ключевых) факторов успеха – КФУ.
25. Анализ цепочки создания ценности М. Портера.
26. Понятие и особенности нематериальных ресурсов. Структура интеллектуального капитала организации и его роль в создании устойчивых конкурентных преимуществ.
27. Ресурсная концепция фирмы: ключевые исследования, положения и понятия Методика VRIO -анализа для идентификации стратегических ресурсов Дж. Барни.
28. Понятие организационных компетенций. Стандартные, отличительные, корневые и ключевые компетенции. Особенности и критерии оценки ключевых компетенций по Г.Хэмелу и К.Прахаладу.
29. Концепция динамических способностей Д.Тиса.
30. Структура и правила построения матрицы расширенного SWOT -анализа.

31. Корпоративная конкурентная стратегия и формирование портфеля бизнес-единиц. Понятие стратегической бизнес-единицы. Матрицы стратегического портфельного анализа: возможности и ограничения.
32. Эталонные (типовые) конкурентные стратегии и их характеристика.
33. Стратегии конкурентной борьбы по А.Ю. Юданову, их особенности и взаимосвязи.
34. Базовые конкурентные бизнес-стратегии по М.Портеру. Характеристика, условия эффективного применения и риски каждой стратегии.
35. Модель «Стратегические часы» К.Боумена и Д.Фолкнера
36. Методология сбалансированной системы показателей (ССП) Р.Каплана и Д.Нортон как подход к представлению и оценке стратегии. Структура и ключевые правила построения СПП.
37. Взаимосвязь стратегических целей и стратегических инициатив Дерево стратегических целей по формату СПП и стратегическая карта.
38. Школы стратегий по Г.Минцбергу: краткая характеристика и основные представители школ, их особенности в части определения сущности, подходов к разработке и реализации стратегии.
39. Методы повышения гибкости стратегии в цифровой среде: «палитра стратегий» М.Ривза и концепция «открытой» стратегии.
40. Понятие сети создания ценности, ее преимущества и проблемы.
41. Цифровая стратегия компании: сущность и особенности.
42. Влияние цифровых платформ и экосистем на формирование и реализацию стратегий современных компаний.

Пример экзаменационного билета

Экзаменационный билет №

1. Теоретический вопрос (20 баллов).

Требования к стратегическим целям: SMART и FAST . Структура системы стратегических целей по методологии сбалансированной системы показателей. Стратегии конкурентной борьбы по А.Ю. Юданову, их особенности и взаимосвязи.

2. Тестовые задания (10 баллов).

1. К источникам появления «слепых зон» при принятии стратегических решений НЕ относятся:

- а) неправильные предположения;
- б) недостаток статистической информации;
- в) необходимость значительных затрат времени и ресурсов;
- г) туннельное зрение;
- д) излишняя самоуверенность.

2. Основным методом анализа конкурентов в рамках традиционного подхода является:

- а) построение конкурентных профилей;
- б) построение конкурентного ландшафта;
- в) PEST -анализ;
- г) скаутинг технологий;
- д) подход Jobs to Be Done К. Кристенсена.

3. Для определения стратегически важных для компании внутренних ресурсов используется:

- а) VRIO -анализ;
- б) SNW -анализ;
- в) GAP -анализ;
- г) SPACE -анализ;
- д) бенчмаркинг.

4. К проблемам сети создания ценности НЕ относится:

- а) нехватка ключевых ресурсов;
- б) перекрывающиеся цели;
- в) конфликт интересов;
- г) трудности во взаимодействии и координации;

д) утечка информации и взломы системы безопасности.

5. Автором концепции динамических способностей является:

а) М. Портер;

б) О. Гассман;

в) Д. Тис;

г) Г. Хамел;

д) Дж. Барни.

3. Практико-ориентированное задание (30 баллов).

Легкая промышленность: от проблем к возможностям. Легкая промышленность – сектор российской экономики, объединяющий сразу несколько отраслей: текстильную, швейную, кожевенную, меховую, обувную. Достаточно долгое время развитие российского легпрома сдерживали 5 ключевых проблем: сложность реализации эффекта масштаба, затрудняющая снижение себестоимости (сложно конкурировать с компаниями из стран Азии, которые поставляют дешевую продукцию в больших объемах); недостаток эффективного оборудования; высокая зависимость от импортного сырья; недостаточные меры поддержки (основные преференции сконцентрированы в области госзаказа, гособоронзаказа, но большинство производителей не имеет к ним доступа); высокая доля импорта. С февраля 2022 г. добавились новые сложности. Расчеты в долларах, евро и других свободно конвертируемых валютах теперь существенно ограничены. Возникли проблемы в логистике: ряд маршрутов закрылся в принципе, а другие сильно перегружены. На фоне массового ухода иностранных брендов остановился или усложнился импорт технологического оборудования и специальных химических средств, необходимых для производства. С другой стороны, уход многих международных брендов одежды и обуви освободил ниши для развития отечественных производителей. Еще одна возможность: копирование и быстрая адаптация модных трендов. В условиях текущей геополитической ситуации юридические риски копирования идей сведены к минимуму. В России есть бренды, которые могут наладить производство товаров отдельных категорий и занять некоторую часть освободившихся площадей. Развитие новой крупной сети – это вопрос нескольких лет. В России уже есть специалисты и дизайнеры международного уровня. Таким образом, несмотря на сложности, у российского легпрома появилось окно возможностей. Теперь нужны крупные инвесторы для консолидации и перестройки предприятий. Оборудование для текстильной промышленности на 90% импортное, а современным требованиям отвечает не более 37% технологического парка. Инвестиции в обновление основного капитала не превышают 5–7% выручки от производства. В этих условиях особенно актуальным

становится поиск партнеров в России и зарубежных странах, чтобы создавать копии действующего оборудования для поддержания работоспособности, производство запасных частей и механизмов. Отечественные ткани в основном производятся из импортного сырья. Это делает отрасль зависимой от иностранных поставщиков, высокой волатильности курса рубля, сложной логистики и ограничений в платежных механизмах. Высокая зависимость от импорта обусловлена тем, что хлопок в России не выращивают из-за неподходящих климатических условий, а посевы льна составляют менее 53 тыс. га. Однако снижение процентных ставок и профицит лесосырья создают хорошие условия для строительства ЦБК с фокусом на растворимой целлюлозе – вискозных волокнах.

Задание:

- а) выделите основные возможности и угрозы для компаний, работающих на данном рынке;
- б) перечислите типовые слабые стороны российских компаний, работающих в сфере легкой промышленности? Что можно отнести к их сильным сторонам?
- в) перечислите действия, которые могут способствовать укреплению конкурентоспособности российских компаний, относящиеся к квадранту «Возможности – Слабые стороны» матрицы SWOT -анализа.

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

Нормативные 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. Электронная библиотека Финансового университета (ЭБ) <http://elib.fa.ru/> (<http://library.fa.ru/files/elibfa.pdf>)
2. Электронно-библиотечная система BOOK.RU <http://www.book.ru>
3. Электронно-библиотечная система "Университетская библиотека ОНЛАЙН" <http://biblioclub.ru/>
4. "Деловая онлайн библиотека" издательства "Альпина Паблишер" <http://lib.alpinadigital.ru/en/library>
5. Электронно-библиотечная система издательства "Лань" <https://e.lanbook.com/>
6. Образовательная платформа "ЮРАЙТ" <https://urait.ru/>

7. Научная электронная библиотека eLibrary.ru <http://elibrary.ru>
8. •Электронно-библиотечная система Znanium <http://www.znanium.ru/>
9. 4.Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики. URL: <http://www.gks.ru> (Росстат)
10. СПАРК <https://spark-interfax.ru/>
11. www.government.ru - Официальный сайт Правительства Российской Федерации
12. Электронная библиотека издательства «МИФ» («Манн, Иванов и Фербер») <https://fa.miflib.ru/auth/#/registration>

10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Студентам необходимо:

1. Ознакомиться с содержанием рабочей программы дисциплины (далее - РПД), с целями и задачами дисциплины, ее связями с другими дисциплинами образовательной программы. РПД, а также все методические разработки по данной дисциплине имеются на образовательном портале университета.
2. Ознакомиться с графиком консультаций преподавателей Кафедры стратегического и инновационного развития.

Методические рекомендации по выполнению домашнего творческого задания

Цель выполнения домашнего творческого задания (ДТЗ) заключается в закреплении, углублении и систематизации теоретических знаний и практических навыков, полученных студентами в ходе изучения дисциплины. ДТЗ должно содержать: четкое изложение сути поставленной проблемы, включать самостоятельно проведенный анализ этой проблемы с использованием концепций и аналитического инструментария, рассматриваемого в рамках дисциплины (в том числе -в процессе самостоятельной работы), выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме.

Основные элементы домашней творческой работы:

- Титульный лист;
- Оглавление;
- Введение;
- Основная часть;
- Заключение;
- Список использованных источников;
- Приложения (при необходимости).

Во введении (ориентировочно 1 страница) должны быть отражены следующие основные моменты: актуальность выбранной темы ДТЗ; цель и задачи ДТЗ; краткое описание используемого инструментария, этапов и структуры работы; краткая характеристика использованных при подготовке работы источников информации; краткая характеристика полученных результатов и ответ на сформулированный исследовательский вопрос. Основная часть ДТЗ должна состоять из двух разделов.

Первый раздел ДТЗ должен включать рассмотрение и всесторонний анализ выбранной темы. При написании данного раздела необходимо провести изучение российских и зарубежных научных публикаций по теме ДТЗ, на основе проведенного исследования сформировать собственное мнение по рассматриваемой проблеме.

Вторая часть ДТЗ предполагает проведение комплексного анализа выбранного объекта исследования в соответствии с выбранной темой. Раздел должен содержать обобщение и систематизацию собранного материала, собственные выводы автора по выбранной теме, представленные в четкой и явной форме, при необходимости – предложения и рекомендации по результатам проведенного исследования. Необходимым условием оформления ДТЗ является наличие корректных ссылок на все использованные источники. В заключении необходимо четко сформулировать основные результаты и выводы, к которым пришел автор в результате проведенной работы и сформировать перспективные направления исследований или задачи в данной области.

В процессе выполнения задания предстоит выполнить следующие виды работ:

1. Составить план задания.
2. Отобрать источники, собрать и проанализировать информацию по проблеме, оформить в соответствии с установленными правилами список использованных источников.
3. Систематизировать и проанализировать собранную информацию по проблеме.
4. Представить проведенный анализ с собственными выводами и предложениями.

При оценке работы учитывается количество и актуальность использованных источников информации, полнота и глубина раскрытия темы, наличие собственных выводов и предложений автора, их обоснованность, а также отсутствие содержательных и терминологических ошибок, соответствие нормативным правовым актам.

Методические рекомендации по подготовке к экзамену

Обязательным условием допуска студента к экзамену является посещение лекций, систематическая работа на семинарских занятиях, выполнение, представление в срок преподавателю и успешная защита проектной работы на положительную оценку. Активная работа студента в семестре будет способствовать успешной сдаче экзамена. Желательно готовиться к итоговому контролю по курсу в группе (2– 3 чел.) по следующему плану:

1. Внимательно прочтите вопросы по курсу.
2. Распределите темы подготовки по блокам и дням.

3. Не надо зазубривать материал, достаточно выделить ключевые моменты и уловить смысл и логику материала.

4. Составьте план ответа на каждый вопрос.

5. Изучив несколько вопросов, обсудите их с однокурсниками, проговорите основные положения ответа вслух.

Положительная оценка при ответе на теоретический вопрос складывается из умения оперировать понятиями, из знания конкретного материала и знания контекста вопроса. Ответ должен быть развернутым и аргументированным. Для подготовки к решению задач желательно объединяться в коллективы и разбирать типовые или полученные на практических занятиях задачи.

Методические рекомендации по выполнению различных форм самостоятельных домашних заданий

Продуктивность усвоения учебного материала во многом определяется интенсивностью и качеством самостоятельной работы студента. Самостоятельная работа предполагает формирование культуры умственного труда, самостоятельности и инициативы в поиске и приобретении знаний; закрепление знаний и навыков, полученных на всех видах учебных занятий; подготовку к предстоящим занятиям, экзаменам; выполнение контрольных, рефератов. Самостоятельный труд развивает такие качества, как организованность, дисциплинированность, волю, упорство в достижении поставленной цели, вырабатывает умение анализировать факты и явления, учит самостоятельному мышлению, что приводит к развитию и созданию собственного мнения, своих взглядов. Умение работать самостоятельно необходимо не только для успешного усвоения содержания учебной программы, но и для дальнейшей творческой деятельности.

Основу самостоятельной работы студента составляет работа с учебной и научной литературой. Из опыта работы с книгой (текстом) следует определенная последовательность действий, которой целесообразно придерживаться. Сначала прочитать весь текст в быстром темпе. Цель такого чтения - в том, чтобы создать общее представление об изучаемом (не запоминать, а понять общий смысл прочитанного). Затем прочитать вторично, более медленно, чтобы в ходе чтения понять и запомнить смысл каждой фразы, каждого положения и вопроса в целом. К выполнению заданий для самостоятельной работы предъявляются следующие требования: задания должны выполняться самостоятельно и представляться в срок, а также соответствовать установленным требованиям по оформлению.

При подготовке самостоятельных заданий студентам следует:

–руководствоваться графиком самостоятельной работы, определенным РПД;

–выполнять все плановые задания, выданные преподавателем для самостоятельной подготовки, разбирать на семинарах и консультациях неясные вопросы.

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

Комплект лицензионного программного обеспечения:

1. Kaspersky
2. Пакет офисных программ

Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы:

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

Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации:

1. не предусмотрены

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

1. **Учебная аудитория** для проведения учебных занятий, предусмотренных программой, в том числе групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, оснащенная оборудованием и техническими средствами обучения: мебель аудиторная (столы, стулья, доска аудиторная), набор демонстрационного оборудования (проектор, экран)
2. **Помещение для самостоятельной работы** обучающихся оснащенное компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа к электронной информационно-образовательной среде Университета.
3. **Компьютерный класс** для проведения учебных занятий, предусмотренных программой, в том числе групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, оснащенный оборудованием и техническими средствами обучения: мебель аудиторная (столы, стулья, доска аудиторная), персональные компьютеры, набор демонстрационного оборудования (проектор, экран)