

УТВЕРЖДАЮ  
Первый проректор, проректор по  
УР

\_\_\_\_\_ А.Е. Рудин

«21» 02 2023 года

## Рабочая программа дисциплины

**Б1.О.26** Стратегический менеджмент

Учебный план: 2023-2024 38.03.02 ИБК Биз-админ и консал ОО №1-1-59.plx

Кафедра: **29** Менеджмента

Направление подготовки:  
(специальность) 38.03.02 Менеджмент

Профиль подготовки: Бизнес-администрирование и консалтинг  
(специализация)

Уровень образования: бакалавриат

Форма обучения: очная

### План учебного процесса

| Семестр<br>(курс для ЗАО) |     | Контактная работа<br>обучающихся |                   | Сам.<br>работа | Контроль,<br>час. | Трудоё<br>мкость,<br>ЗЕТ | Форма<br>промежуточной<br>аттестации |
|---------------------------|-----|----------------------------------|-------------------|----------------|-------------------|--------------------------|--------------------------------------|
|                           |     | Лекции                           | Практ.<br>занятия |                |                   |                          |                                      |
| 6                         | УП  | 51                               | 51                | 85             | 29                | 6                        | Экзамен, Курсовая<br>работа          |
|                           | РПД | 51                               | 51                | 85             | 29                | 6                        |                                      |
| Итого                     | УП  | 51                               | 51                | 85             | 29                | 6                        |                                      |
|                           | РПД | 51                               | 51                | 85             | 29                | 6                        |                                      |

Рабочая программа дисциплины составлена в соответствии с федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, утверждённым приказом Минобрнауки России от 12.08.2020 г. № 970

Составитель (и):

кандидат экономических наук, Доцент

\_\_\_\_\_

Сеньшова Екатерина  
Александровна

От кафедры составителя:

Заведующий кафедрой менеджмента

\_\_\_\_\_

Титова Марина  
Николаевна

От выпускающей кафедры:

Заведующий кафедрой

\_\_\_\_\_

Титова Марина  
Николаевна

Методический отдел:

\_\_\_\_\_

## 1 ВВЕДЕНИЕ К РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЕ ДИСЦИПЛИНЫ

**1.1 Цель дисциплины:** сформировать компетенции обучающегося в области стратегического менеджмента организации.

**1.2 Задачи дисциплины:**

- сформировать представления об особенностях стратегического управления организацией в условиях нестабильной, изменчивой внешней среды;
- ознакомить с основными понятиями, концепциями и моделями стратегического менеджмента;
- дать представление о возможных стратегиях и методах разработки стратегических альтернатив с позиции конкурентоспособности организации.

**1.3 Требования к предварительной подготовке обучающегося:**

Предварительная подготовка предполагает создание основы для формирования компетенций, указанных в п. 2, при изучении дисциплин:

- Бизнес-планирование
- Маркетинг
- Управление затратами и ценами
- Управление сбытовой деятельностью
- Экономика предприятия
- Методы принятия управленческих решений
- Операционный менеджмент

## 2 КОМПЕТЕНЦИИ ОБУЧАЮЩЕГОСЯ, ФОРМИРУЕМЫЕ В РЕЗУЛЬТАТЕ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

**ОПК-3: Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия;**

**Знать:** понятия, методы и модели стратегического менеджмента, классификацию стратегий, методы анализа внешней среды.

**Уметь:** проводить анализ внешней и внутренней среды организации.

**Владеть:** навыками разработки стратегии организации с целью адаптации ее хозяйственной деятельности и системы управления к изменяющимся в условиях рынка внешним и внутренним экономическим условиям.

## 3 РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

| Наименование и содержание разделов, тем и учебных занятий                                                                                                                               | Семестр<br>(курс для ЗАО) | Контактная работа |               | СР<br>(часы) | Инновац.<br>формы<br>занятий | Форма<br>текущего<br>контроля |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|-------------------|---------------|--------------|------------------------------|-------------------------------|
|                                                                                                                                                                                         |                           | Лек.<br>(часы)    | Пр.<br>(часы) |              |                              |                               |
| Раздел 1. Теоретические и методологические основы стратегического менеджмента                                                                                                           | 6                         |                   |               |              |                              | С                             |
| Тема 1. Развитие бизнеса и стратегический менеджмент.                                                                                                                                   |                           | 4                 |               | 10           |                              |                               |
| Тема 2. Стратегический менеджмент в системе управления организацией.<br>Практическое занятие:<br>Сущность стратегического менеджмента, особенности стратегических решений.              |                           | 6                 | 6             | 10           | ГД                           |                               |
| Раздел 2. Конкурентоспособность организации                                                                                                                                             |                           |                   |               |              |                              | ДС                            |
| Тема 3. Конкуренция и конкурентные преимущества организации.<br>Практическое занятие:<br>Анализ ситуаций: Построение профиля конкуренции в отрасли (модель конкурентных сил М. Портера) |                           | 7                 | 8             | 10           | АС                           |                               |
| Тема 4. Модели позиционирования организации в рыночной среде.<br>Практическое занятие:<br>Анализ уровня конкурентоспособности организации.                                              |                           | 8                 | 8             | 10           |                              |                               |
| Раздел 3. Стратегии достижения и сохранения конкурентных преимуществ организации                                                                                                        |                           |                   |               |              | ДС                           |                               |

|                                                                                                                                                                                                                                                   |       |    |       |    |  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|----|-------|----|--|
| Тема 5. Стратегическое управление организацией во внешней конкурентной среде.<br>Практическое занятие:<br>Анализ и диагностика внешней и внутренней среды организации.<br>Анализ ситуаций: выбор стратегических направлений развития организации. | 8     | 8  | 12    | АС |  |
| Тема 6. Базовые конкурентные стратегии достижения конкурентных преимуществ организации.<br>Практическое занятие:<br>Анализ ситуаций: разработка и анализ стратегических альтернатив.<br>Метод построения дерева решений.                          | 6     | 6  | 11    |    |  |
| Тема 7. Стратегии завоевания и сохранения конкурентных преимуществ организации.<br>Практическое занятие:<br>Проектирование элементов стратегии.                                                                                                   | 6     | 6  | 11    |    |  |
| Тема 8. Стратегии диверсификации.<br>Практическое занятие:<br>Стратегические игры (с противником, с природой) и построение стратегий.                                                                                                             | 6     | 9  | 11    |    |  |
| Итого в семестре (на курсе для ЗАО)                                                                                                                                                                                                               | 51    | 51 | 85    |    |  |
| Консультации и промежуточная аттестация (Экзамен, Курсовая работа)                                                                                                                                                                                | 4,5   |    | 24,5  |    |  |
| <b>Всего контактная работа и СР по дисциплине</b>                                                                                                                                                                                                 | 106,5 |    | 109,5 |    |  |

#### 4 КУРСОВОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ

**4.1 Цели и задачи курсовой работы (проекта):** Курсовая работа проводится с целью формирования у обучающихся опыта комплексного решения конкретных задач профессиональной деятельности.

Цель исследования – проанализировать стратегию управления развитием организации и разработать план мероприятий по ее совершенствованию.

Для достижения поставленной цели в работе решаются следующие частные задачи:

- проанализировать успешный опыт реализации стратегии и стратегических решений на примере организации-лидера рынка;
- проанализировать миссию и стратегические цели организации;
- провести конкурентный анализ организации;
- проанализировать эффективность стратегического управления развитием организации и выявить существующие проблемы;
- разработать план мероприятий по совершенствованию стратегии развития организации.

**4.2 Тематика курсовой работы (проекта):** Тема курсовой работы: «Стратегическое управление развитием предприятия». В качестве объекта исследования принимается организация, в которой студент проходил учебную практику (или иная организация по обоснованию студента).

#### 4.3 Требования к выполнению и представлению результатов курсовой работы (проекта):

Курсовая работа предполагает достижение следующих результатов:

- систематизировать и закрепить полученные теоретические знания и практические умения по профессиональным учебным дисциплинам и модулям в соответствии с требованиями к уровню подготовки, установленными программой учебной дисциплины, программой подготовки студента;
- углубить теоретические знания в соответствии с заданной темой;
- сформировать умения применять теоретические знания при решении актуальных задач;
- приобрести опыт аналитической, расчетной работы и сформировать соответствующие умения;
- сформировать умения работы со специальной литературой, справочной, нормативной и правовой документацией и иными информационными источниками;
- сформировать умения формулировать логически обоснованные выводы, предложения и рекомендации по результатам выполнения работы;
- развить профессиональную письменную и устную речь обучающегося;
- развить системное мышление, творческую инициативу, самостоятельность, организованность и ответственность за принимаемые решения;
- сформировать навыки планомерной регулярной работы над решением поставленных задач.

Работа выполняется на основе анализа научных публикаций, открытой статистической информации о деятельности организации.

Результаты представляются в виде письменного отчета, объемом до 40 стр., содержащего следующие обязательные элементы: титульный лист; реферат; содержание; введение; основная часть, представленная материалами трех глав по параграфам; заключение; список использованных источников. Оформление работы должно соответствовать требованиям нормоконтроля, представленным в ГОСТ 7.32 – 2017.

В завершённом варианте курсовая работа представляется на проверку руководителю за 3 недели до зачетной недели. В этот же период завершается ее корректировка и консультации по процедуре защиты.

Защита курсовой работы проходит в виде доклада, основные положения которого сопровождаются презентацией (5-7 слайдов).

### 5. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

#### 5.1 Описание показателей, критериев и системы оценивания результатов обучения

##### 5.1.1 Показатели оценивания

| Код компетенции | Показатели оценивания результатов обучения                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Наименование оценочного средства                                                |
|-----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| ОПК-3           | Излагает особенности формирования миссии и стратегии организации, базовые бизнес-стратегии, стержневые компетенции и ключевые факторы успеха, методы и приемы обоснования организационно-управленческих решений для разработки стратегии и тактики предприятия.<br>Разрабатывает обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия.<br>Оценивает социально-экономическую эффективность принимаемых организационно-управленческих решений.<br>Проводит оценку факторов внутренней и внешней среды и уровня адаптации организации к их изменению, методологией оценки конкурентоспособности и разработки стратегических альтернатив | Вопросы устного собеседования.<br>Выполнение практико-ориентированного задания. |

развития организации.

##### 5.1.2 Система и критерии оценивания

| Шкала оценивания | Критерии оценивания сформированности компетенций                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                  | Устное собеседование                                                                                                                                                                                                        | Письменная работа                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 5 (отлично)      | Полный, исчерпывающий ответ, основанный на проработке всех обязательных источников информации, явно демонстрирующий глубокое понимание предмета и широкую эрудицию в оцениваемой области. Подход к материалу ответственный. | Полное и разностороннее рассмотрение вопросов, свидетельствующее о значительной самостоятельной работе с источниками. Качество исполнения всех элементов работы соответствует требованиям, содержание полностью соответствует заданию. Работа представлена в требуемые сроки |
| 4 (хорошо)       | Ответ стандартный, в целом качественный, основан на всех обязательных источниках информации. Присутствуют небольшие пробелы в знаниях или несущественные ошибки.                                                            | Работа выполнена в соответствии с заданием. Имеются отдельные несущественные ошибки в работе или в ответах на поставленные вопросы, могут иметь место отступления от правил оформления работы или нарушены сроки предоставления работы к защите                              |

|                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3 (удовлетворительно)   | Ответ неполный, основанный только на лекционных материалах. При понимании сущности предмета в целом – существенные ошибки или пробелы в знаниях сразу по нескольким темам, незнание (путаница) важных терминов.                                                                                                                                                                                                                     | Задание выполнено полностью, но в работе есть отдельные существенные ошибки, присутствуют неточности в ответах, либо качество представления работы низкое, либо работа представлена с опозданием                                                                                                                                                                              |
| 2 (неудовлетворительно) | Неспособность ответить на вопрос без помощи экзаменатора. Незнание значительной части принципиально важных элементов дисциплины. Многочисленные грубые ошибки. Непонимание заданного вопроса. Неспособность сформулировать хотя бы отдельные концепции дисциплины. Попытка списывания, использования неразрешенных технических устройств или пользования подсказкой другого человека (вне зависимости от успешности такой попытки). | Отсутствие одного или нескольких обязательных элементов задания, либо многочисленные грубые ошибки в работе, либо грубое нарушение правил оформления или сроков представления работы. Содержание работы полностью не соответствует заданию. Неспособность ответить на вопрос без помощи экзаменатора. Представление чужой работы, плагиат, либо отказ от представления работы |

## 5.2 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности

### 5.2.1 Перечень контрольных вопросов

| № п/п     | Формулировки вопросов                                                                                                                   |  |
|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| Семестр 6 |                                                                                                                                         |  |
| 1         | Стратегический аспект в управлении организацией.                                                                                        |  |
| 2         | Этапы становления стратегического менеджмента.                                                                                          |  |
| 3         | Стратегическое планирование и стратегический менеджмент.                                                                                |  |
| 4         | Понятие стратегии и ее роль в развитии бизнеса. Виды стратегий.                                                                         |  |
| 5         | Группы влияния, их классификация и характер воздействия на поведение фирмы.                                                             |  |
| 6         | Корпоративные стратегии, бизнес-стратегии, функциональные и операционные стратегии организации и их взаимосвязь.                        |  |
| 7         | Конкурентоспособность и конкурентные преимущества организации. Критерии устойчивости конкурентных преимуществ.                          |  |
| 8         | Стержневая компетенция как характеристика использования внутренних возможностей фирмы.                                                  |  |
| 9         | Ключевые факторы успеха.                                                                                                                |  |
| 10        | Понятие цепочки ценности. Модель цепочки ценностей М. Портера.                                                                          |  |
| 11        | Модель пяти сил конкуренции М. Портера и ее применение для анализа отраслевой среды.                                                    |  |
| 12        | Модель стратегического поведения фирм в экономической среде А. Ю. Юданова.                                                              |  |
| 13        | Миссия организации. Роль и значение миссии и ее место в системе целей бизнеса.                                                          |  |
| 14        | Цели организации и целевое управление. Методы анализа и моделирования целей организации.                                                |  |
| 15        | Концепция внешней среды организации. Компоненты и факторы внешней среды организации. Особенности внешней среды современных организаций. |  |
| 16        | Методы анализа внешней среды: PEST-анализ.                                                                                              |  |
| 17        | Методы анализа внешней и внутренней среды: SWOT-анализ.                                                                                 |  |
| 18        | Разработка и анализ стратегических альтернатив. Метод построения дерева решений.                                                        |  |
| 19        | Мониторинг как метод анализа неструктурированной внешней среды организации.                                                             |  |
| 20        | Характеристика и этапы разработки модели стратегического управления.                                                                    |  |
| 21        | Базовые конкурентные стратегии: условия и ограничения их использования.                                                                 |  |
| 22        | Стратегия лидерства на основе низких издержек.                                                                                          |  |
| 23        | Стратегия дифференциации.                                                                                                               |  |
| 24        | Стратегия концентрации.                                                                                                                 |  |
| 25        | Стратегия наилучшей стоимости.                                                                                                          |  |
| 26        | Наступательные стратегии.                                                                                                               |  |
| 27        | Оборонительные стратегии для защиты конкурентного преимущества организации.                                                             |  |
| 28        | Цели, мотивы и предпосылки диверсификации. Виды диверсификации бизнеса.                                                                 |  |
| 29        | Диверсификация и интеграция: возможности и риски для организации.                                                                       |  |
| 30        | Основные формы объединений организаций на основе интеграции и диверсификации.                                                           |  |

### 5.2.2 Типовые тестовые задания

К достоинствам концепции стратегического управления не относят:

- а) долгосрочную ориентацию на выживание;
- б) гибкое реагирование на изменения внешней среды;
- в) ориентацию производственной деятельности на запросы потребителей;
- г) детальную проработку путей достижения целей?

### 5.2.3 Типовые практико-ориентированные задания (задачи, кейсы)

Разработать стратегию организации, используя следующий план:

1. Общая характеристика предприятия: организационно-правовая форма; орган управления, решающий стратегические вопросы; область деятельности; ассортимент; финансовое состояние.
2. Формулировка миссии и цели организации.
3. Анализ внешней среды.
4. Анализ сильных и слабых сторон предприятия, оценка открывающихся возможностей и угроз.
5. Разработка и оценка стратегических альтернатив.
6. Выбор стратегии.
7. Определение мероприятий, позволяющих реализовать выбранную стратегию.
8. Оценка стратегии.

### 5.3 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, владений (навыков и (или) практического опыта деятельности)

#### 5.3.1 Условия допуска обучающегося к промежуточной аттестации и порядок ликвидации академической задолженности

Проведение промежуточной аттестации регламентировано локальным нормативным актом СПбГУПТД «Положение о проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся»

#### 5.3.2 Форма проведения промежуточной аттестации по дисциплине

Устная  Письменная  Компьютерное тестирование  Иная

#### 5.3.3 Особенности проведения промежуточной аттестации по дисциплине

Экзамен проводится в устной форме по заранее утвержденным экзаменационным билетам. В каждом билете два теоретических вопроса и одно практико-ориентированное задание. Обучающимся запрещается пользоваться какими-либо вспомогательными материалами.

Время, отводимое на подготовку к ответу – 40 минут.

## 6. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### 6.1 Учебная литература

| Автор                                                   | Заглавие                                                                         | Издательство                   | Год издания | Ссылка                                                                                                                              |
|---------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|-------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>6.1.1 Основная учебная литература</b>                |                                                                                  |                                |             |                                                                                                                                     |
| Томпсон, А. А., А., Дж., Зайцев, Л. Г., Соколова, М. И. | Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии           | Москва: ЮНИТИ-ДАНА             | 2017        | <a href="http://www.iprbookshop.ru/74945.html">http://www.iprbookshop.ru/74945.html</a>                                             |
| Киселева Ю. А., Темнова Н. К.                           | Стратегический менеджмент                                                        | СПб.: СПбГУПТД                 | 2016        | <a href="http://publish.sutd.ru/tp_ext_inf_publish.php?id=3624">http://publish.sutd.ru/tp_ext_inf_publish.php?id=3624</a>           |
| Базиян, Н. Р.                                           | Стратегический менеджмент                                                        | Москва: Юриспруденция          | 2018        | <a href="http://www.iprbookshop.ru/86541.html">http://www.iprbookshop.ru/86541.html</a>                                             |
| <b>6.1.2 Дополнительная учебная литература</b>          |                                                                                  |                                |             |                                                                                                                                     |
| Темнова Н. К., Томасова Д. А.                           | Стратегический менеджмент. Проведение практических занятий в интерактивной форме | СПб.: СПбГУПТД                 | 2016        | <a href="http://publish.sutd.ru/tp_ext_inf_publish.php?id=3629">http://publish.sutd.ru/tp_ext_inf_publish.php?id=3629</a>           |
| Сметанина Т. В.                                         | Стратегический менеджмент. Практикум                                             | СПб.: СПбГУПТД                 | 2017        | <a href="http://publish.sutd.ru/tp_ext_inf_publish.php?id=2017757">http://publish.sutd.ru/tp_ext_inf_publish.php?id=2017757</a>     |
| Панов А. И., Коробейников И. О., Панов В. А.            | Стратегический менеджмент                                                        | Москва: ЮНИТИ-ДАНА             | 2017        | <a href="http://www.iprbookshop.ru/71059.html">http://www.iprbookshop.ru/71059.html</a>                                             |
| Голливцова Н.Н.                                         | Стратегический менеджмент                                                        | Санкт-Петербург: ВШТЭ СПбГУПТД | 2016        | <a href="http://publish.sutd.ru/tp_ext_inf_publish.php?id=201913140">http://publish.sutd.ru/tp_ext_inf_publish.php?id=201913140</a> |

|                 |                           |                                                                |      |                                                                                         |
|-----------------|---------------------------|----------------------------------------------------------------|------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| Кузнецов, Б. Т. | Стратегический менеджмент | Москва: ЮНИТИ-ДАНА                                             | 2017 | <a href="http://www.iprbookshop.ru/71227.html">http://www.iprbookshop.ru/71227.html</a> |
| Попович А. М.   | Стратегический менеджмент | Омск: Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского | 2016 | <a href="http://www.iprbookshop.ru/59657.html">http://www.iprbookshop.ru/59657.html</a> |

## 6.2 Перечень профессиональных баз данных и информационно-справочных систем

Федеральный образовательный портал «Экономика Социология Менеджмент» [Электронный ресурс]. URL: <http://ecsocman.hse.ru>

База данных исследований Центра стратегических разработок [Электронный ресурс]. URL: <https://www.csr.ru/issledovaniya/>

Реферативная и справочная база данных рецензируемой литературы Scopus [Электронный ресурс]. URL: <https://www.scopus.com>

Электронно-библиотечная система IPRbooks [Электронный ресурс]. URL: <http://www.iprbookshop.ru/>

Microsoft Windows

1С-Битрикс: Внутренний портал учебного заведения

MicrosoftOfficeProfessional

## 6.4 Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине

| Аудитория            | Оснащение                                                     |
|----------------------|---------------------------------------------------------------|
| Учебная аудитория    | Специализированная мебель, доска                              |
| Лекционная аудитория | Мультимедийное оборудование, специализированная мебель, доска |