

УТВЕРЖДАЮ  
Директор ВШТЭ



## Рабочая программа дисциплины

**ФТД.В.02**

Стратегический менеджмент в инновационной организации

Учебный план: ФГОС3++b380301.29-1\_21-14.plx

Кафедра: **10** Менеджмента и права

Направление подготовки:  
(специальность) 38.03.01 Экономика

Профиль подготовки: Экономика и управление инновациями  
(специализация)

Уровень образования: бакалавриат

Форма обучения: очная

### План учебного процесса

Семестр (курс для ЗАО)	Контактная работа обучающихся		Сам. работа	Контроль, час.	Трудоём- кость, ЗЕТ	Форма промежуточной аттестации
	Лекции	Практ. занятия				
6	УП	17	34	20,75	0,25	Зачет
	РПД	17	34	20,75	0,25	
Итого	УП	17	34	20,75	0,25	
	РПД	17	34	20,75	0,25	

Рабочая программа дисциплины составлена в соответствии с федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования по направлению подготовки 38.03.01 Экономика, утверждённым приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 12.08.2020 г. № 954

Составитель (и):

старший преподаватель

Котова А.Ю.

От кафедры составителя:

Заведующий кафедрой менеджмента и права

Бескровная В.А.

От выпускающей кафедры:

Заведующий кафедрой

Фрейдкина Е.М.

Методический отдел:

Смирнова В.Г.

## 1 ВВЕДЕНИЕ К РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЕ ДИСЦИПЛИНЫ

**1.1 Цель дисциплины:** Знакомство с теоретическими основами и основными инструментами стратегического управления в инновационных организациях.

**1.2 Задачи дисциплины:**

- определение специфики стратегического управления в инновационной организации;
- изучение особенностей стратегического управления, видов стратегий, современных концепций управления организацией;
- формирование знаний о процессе разработки и реализации стратегии в инновационной организации;
- формирование навыков реализации основных этапов стратегического планирования и стратегического анализа;
- развитие навыков и умений применения методов стратегического анализа и планирования в практической деятельности.

**1.3 Требования к предварительной подготовке обучающегося:**

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

- Организационное поведение
- Основы проектной деятельности
- Конкурентоспособность организации
- Методы моделирования и прогнозирования в экономике
- Управление рисками
- Экономика и анализ инноваций
- Маркетинг
- Менеджмент

## 2 КОМПЕТЕНЦИИ ОБУЧАЮЩЕГОСЯ, ФОРМИРУЕМЫЕ В РЕЗУЛЬТАТЕ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

<b>ПК-5: Способен осуществлять координацию и интеграцию отдельных планов в единый план материальных, финансовых и информационных потоков</b>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<b>Знать:</b> – Современные тенденции стратегического управления.
-------------------------------------------------------------------

– Бизнес-стратегии и стратегии НИОКР.
---------------------------------------

– Основные тенденции развития глобального стратегического инновационного менеджмента.
---------------------------------------------------------------------------------------

– Взаимосвязь структурных подразделений организации в процессе реализации стратегии.
--------------------------------------------------------------------------------------

<b>Уметь:</b> Проводить исследование потребностей организации и анализ лучших практик методами стратегического анализа в инновационном контексте.
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<b>Владеть:</b> – Навыками формирования обоснованных заключений по выбору долговременного инновационного проекта.
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

– Навыками выполнения исследования бизнес-стратегий управления инновациями.
-----------------------------------------------------------------------------

### 3 РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Наименование и содержание разделов, тем и учебных занятий	Семестр (курс для ЗАО)	Контактная работа		СР (часы)	Инновац. формы занятий	Форма текущего контроля
		Лек. (часы)	Пр. (часы)			
Раздел 1. Основы стратегического менеджмента в инновационной организации	6					ДС
Тема 1. Введение в стратегическое управление  Сущность и принципы стратегического управления. Цели и задачи стратегического управления. Изменения внешней среды организации. Стратегическое управление 20 и 21 века. Этапы стратегического управления. Эволюция подходов к стратегическому управлению.		1	2	1	ИЛ	
Тема 2. Видение, миссия и кредо организации  Видение, миссия и кредо организации как элементы стратегического управления. Видение лидера. Назначение миссии организации. Инструменты разработки миссии организации. Кредо организации как аналог миссии. Анализ миссий и кредо ведущих мировых компаний.		1	2	2	ИЛ	
Тема 3. Цели организации Виды целей организации. 8 пространств постановки целей. Иерархия целей организации. SMART-принцип постановки целей. Особенности постановки стратегических целей организации. Метод "дерево целей". Анализ целей ведущих мировых и российских компаний.		1	2	1	АС	
Тема 4. Стратегия организации. Эталонные стратегии  Виды стратегий организации. Стратегии маркетинга по М. Портеру. Базовые/эталонные стратегии организации. Разбор и классификация стратегий ведущих мировых и российских компаний.		1	2	2	ИЛ	

<p>Тема 5. Стратегия организации. Функциональные стратегии. Стратегии НИОКР.</p> <p>Иерархия стратегий организации. Стратегия маркетинга. Финансовая стратегия. Стратегия работы с персоналом.</p>		1		1	ИЛ		
<p>Раздел 2. Выбор стратегии в инновационной организации</p>							
<p>Тема 6. Стратегический анализ. Анализ внешней среды.</p> <p>Цели и этапы стратегического анализа. Внешняя среда прямого и косвенного воздействия. Факторы макросреды организации. Факторы микросреды организации. Инструменты анализа макросреды: PESTEL- анализ, PEST-анализ, ABC-анализ. Инструменты анализа микросреды: анализ заинтересованных сторон.</p>		2	4	1	ИЛ		
<p>Тема 7. Стратегический анализ. Анализ внутренней среды. СВOT-анализ. задачи анализа внутренней среды организации. Факторы внутренне среду организации. Инструменты анализа внутренней среды: управленческое обследование, SNW-анализ. СВOT-анализ - основной инструмент для принятия стратегических решений. Виды СВOT-анализа. Этапы выполнения СВOT- анализа. Особенности инструмента. Матрица парных стратегий.</p>		1	2	2	ИЛ	ДС	
<p>Тема 8. Стратегический анализ. Анализ конкурентов</p> <p>Понятие конкурентов в стратегическом управлении. Задачи конкурентного анализа. Методы и инструменты анализа конкурентов. Составление профиля конкурента. Анализ профиля конкурента.</p>		1	4	2	ИЛ		
<p>Тема 9. Выбор и оценка стратегии организации.</p> <p>Ключевые факторы при выборе стратегии организации. Матрица А. Топсона и А. Стрикланда. Алгоритм оценки стратегии организации.</p>		2	2	1	ИЛ		

<p>Тема 10. Портфельный анализ.</p> <p>Стратегические бизнес единицы. Цели и задачи управления портфелем. Предпосылки появления инструментов. Матрица BCG, матрица SHELL, матрица Джeneral Электрик. Работа с результатами портфельного анализа.</p>		1	4	2	ИЛ	
<p>Тема 11. Сценарный анализ.</p> <p>Цели и задачи сценарного планирования. Этапы разработки сценариев. Интегрированная стратегия. Методика сценарного моделирования.</p>		1	2	0,75	ИЛ	
<p>Раздел 3. Реализация стратегии в инновационной организации</p>						
<p>Тема 12. Система сбалансированных показателей (BSC).</p> <p>Цели и задачи применения ССП. Перспективы сбалансированной системы показателей. Преимущества использования ССП. Трудности применения ССП. Технология разработки и внедрения ССП. Этапы разработки и внедрения ССП. Работа со стратегическими картами.</p>		1	2	2	ИЛ	
<p>Тема 13. Учет рисков в стратегическом управлении.</p> <p>Понятие рисков в стратегическом управлении. Классификация рисков. Измерение рисков. Инструменты анализа рисков в стратегическом управлении. Основные этапы анализа рисков.</p>		1	2	1	ИЛ	ДС
<p>Тема 14. Жизненный цикл организации как элемент стратегического управления.</p> <p>Подходы к определению и управлению жизненным циклом компании. Влияние стадии жизненного цикла организации на формирование стратегии. Стратегии на разных стадиях жизненного цикла.</p>		1	2	1	ИЛ	

Тема 15. Методологии стратегического управления. Отсутствие ситемы стратегического управления. Управление на основе показателя EVA. Управление по целям. Менеджмент Хошин. Методология «6 сигм». Всеобщее управление качеством. Сбалансированная система показателей. Школы стратегического управления.		1	2	1	ИЛ	
Итого в семестре (на курсе для ЗАО)		17	34	20,75		
Консультации и промежуточная аттестация (Зачет)		0,25				
<b>Всего контактная работа и СР по дисциплине</b>		51,25		20,75		

#### 4 КУРСОВОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ

Курсовое проектирование учебным планом не предусмотрено

#### 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
ПК-5	<p>1. Дает определения основным понятиям и терминам стратегического управления. Раскрывает суть эталонных стратегий, бизнес стратегий, стратегий НИОКР и конкурентных стратегий по М. Портеру. Может раскрыть содержание основных этапов стратегического управления, назвать методы и инструменты, которые используются на каждом из этапов.</p> <p>2. Использует инструменты стратегического менеджмента для решения практико-ориентированных задач в иновационном контексте. Может определить бизнес-стратегию, стратегию НИОКР и конкурентную стратегию, которую использует конкретная организация.</p> <p>3. Формирует обоснованные заключения по выбору оптимальной стратегии инновационной организации, использует инструменты стратегического анализа, планирования, прогнозирования для исследования бизнес-стратегий управления инновациями.</p>	<p>1. Вопросы устного собеседования.</p> <p>2. Практико-ориентированные задания.</p>

##### 5.1.2 Система и критерии оценивания

Шкала оценивания	Критерии оценивания сформированности компетенций	
	Устное собеседование	Письменная работа
Зачтено	<p>Обучающийся показывает достаточное знание материала, свободно ориентируется в основных терминах, методах и инструментах; может объяснить взаимосвязь основных этапов стратегического управления, понимает какие инструменты и методы используются на каждом из этапов; понимает область применения, специфику и ограничения основных инструментов стратегического управления.</p> <p>Студент отвечает на большую часть дополнительных вопросов преподавателя.</p>	<p>При выполнении практико-ориентированных заданий корректно использует инструменты стратегического менеджмента. Демонстрирует навыки исследования бизнес- стратегий управления инновациями.</p> <p>Студент отвечает на большую часть уточняющих вопросов преподавателя.</p>
Не зачтено	<p>Обучающийся не имеет достаточного уровня знания дисциплины; не знает</p>	<p>При выполнении практико-ориентированных заданий некорректно использует</p>

	<p>основные термины и инструменты стратегического управления; плохо ориентируется в этапах стратегического управления; допускает при ответе на экзамене существенные ошибки и не может устранить их даже под руководством преподавателя.</p> <p>Попытка списывания, использования неразрешенных технических устройств или пользование подсказкой другого человека.</p> <p>Студент отвечает на дополнительные вопросы преподавателя.</p>	<p>инструменты стратегического менеджмента, допускает ошибки. Не справляется с практико-ориентированным заданием.</p> <p>Студент не отвечает уточняющие вопросы преподавателя.</p>
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## 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	Сущность, особенности, цели и задачи стратегического управления в инновационной организации.
2	Эволюция подходов к стратегическому управлению.
3	Миссия организации.
4	Цели организации.
5	Видение организации.
6	Кредо организации.
7	Базисные/эталонные стратегии. Стратегии концентрированного роста.
8	Базисные/эталонные стратегии. Стратегии интегрированного роста.
9	Базисные/эталонные стратегии. Стратегии диверсифицированного роста.
10	Базисные/эталонные стратегии. Стратегии сокращения.
11	Основные этапы процесса стратегического планирования.
12	Стратегический анализ: анализ внешней среды. Методы анализа макросреды.
13	Стратегический анализ: анализ внешней среды. Методы анализа микросреды.
14	Стратегический анализ: анализ внутренней среды. Методы анализа внутренней среды.
15	Стратегический анализ. SWOT-анализ, виды SWOT-анализа.
16	Конкурентные стратегии организации.
17	Анализ конкуренции. Составление профиля поведения конкурента.
18	Выбор стратегии организации.
19	Оценка стратегии организации.
20	Функциональные стратегии: маркетинговая стратегия.
21	Функциональные стратегии: стратегия персонала.
22	Функциональные стратегии: финансовая стратегия.
23	Оценка состояния портфеля продукции фирмы. Матрица БКГ.
24	Оценка состояния портфеля продукции фирмы. Матрица Дженерал Электрик, матрица Shell.
25	Сценарное планирование.
26	Система сбалансированных показателей (ССП).
27	Современные подходы к стратегическому управлению: традиционный, управление на основе показателя EVA, управление по целям.
28	Современные подходы к стратегическому управлению: менеджмент Хошин, методология «6 сигм», всеобщее управление качеством.



## 5.2.2 Типовые тестовые задания

Не предусмотрено

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

Задание 1. Изучите ситуацию.

Миссия для ОАО «Гусевской хрустальный завод»

Первоначально на ОАО «Гусевской хрустальный завод» (ОАО «ГХЗ») был объявлен конкурс на лучшую формулировку миссии предприятия. Сотрудниками было предложено несколько ее вариантов:

1. ОАО «ГХЗ» — это былинный уголок России, который своими лучами озаряет души и вкусы людей.
2. Производя все самое лучшее из стекла и хрусталя, создавая праздник в душах людей. Мы являемся законодателями моды, воспитываем эстетический вкус человека.
3. ОАО «ГХЗ» — жизнеутверждающий носитель высокого искусства, олицетворение красоты, изящества, выразитель лучших российских традиций, модных, стилевых направлений.
4. Русские традиции, новейшие технологии, качество хрусталя, приносящего радость в ваш дом.
5. ОАО «ГХЗ» — старейшее предприятие в России, законодатель моды в области производства высокохудожественных изделий из стекла и хрусталя. Души прекрасные порывы, воплощенные в стекле и хрустале.
6. Мы — предприятие, направленное на воспитание вкуса и удовлетворение эстетических потребностей потребителя, законодатели моды в области декоративно-прикладного искусства, продолжатели вековых традиций российского стеклоделия.
7. Стать образцом эстетического совершенства и законодателем моды в лице стекла и хрусталя, сохраняя традиции и неся праздник людям.
8. В тонком перезвоне,  
В сиянии лучей  
Мы несем праздник  
В души людей.

Задание:

1. Оцените достоинства и недостатки каждого из приведенных вариантов миссии и выделите, по вашему мнению, наилучшие, наиболее полно соответствующие внешним и внутренним условиям деятельности предприятия.
2. На основе отобранных вариантов сформулируйте миссию ОАО «Гусевской хрустальный завод».

Задание 2. Изучите ситуацию.

Развитие универсального магазина

Питер Друкер: «...Хочу привести один характерный пример. Более тридцати лет назад мне довелось беседовать с председателем крупнейшего универсального магазина в Нью-Йорке Р. Мейси. Во время нашей беседы он обронил фразу, смысл которой меня очень удивил: "Мы не знаем, как остановить рост объема продажи бытовых электроприборов".

"Почему же вы хотите это сделать? — спросил я, пытаюсь отыскать какой-то скрытый смысл. — Вы что, терпите убытки на этом товаре?"

"Совсем наоборот, — ответил председатель. — Чистый доход от него выше, чем от модных товаров. Абсолютно нет возвратов, их практически не воруют".

"Может быть, тогда покупатели бытовых электроприборов каким-то образом сдерживают продажу модных товаров?" — допытывался я.

"Отнюдь. Там, где мы раньше продавали бытовые приборы людям, которые пришли за покупкой модных вещей, мы теперь зачастую продаем эти вещи тем, кто пришел купить тот или иной бытовой прибор. Но, — продолжал председатель, — в магазинах такого уровня считается нормальным, если выручка от продажи модных изделий составляет 70% от общего объема. Продажа бытовых приборов у нас подскочила настолько, что выручка составляет уже 3/5, а это мы считаем ненормальным. Мы делали все, что в наших силах, чтобы поднять объем продаж модных товаров до обычного уровня, но у нас ничего не вышло. Единственно, что нам осталось сделать, — это срезать продажу бытовых электроприборов до положенного для этого товара уровня".

Ответьте на вопросы.

1. В чем, на ваш взгляд, состоит основная проблема в управлении деятельностью универсального магазина?
2. Что, по вашему мнению, следует предпринять руководству магазина в сложившейся ситуации.

### 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

Время, отводимое на подготовку ответа на зачете, составляет не более 20 мин. За это время студент отвечает на теоретический вопрос, а также выполняет практико-ориентированное задание. Для допуска к зачету необходимо выполнить все задания текущего контроля.

## 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>				
Гришина, С. А., Шишкин, А. Н.	Стратегический менеджмент: проектный подход	Тула: Тульский государственный педагогический университет имени Л.Н. Толстого	2020	<a href="http://www.iprbookshop.ru/107697.html">http://www.iprbookshop.ru/107697.html</a>
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>
<b>6.1.2 Дополнительная учебная литература</b>				
Н.Н. Голицова	Стратегический менеджмент [Текст]: учебно-практическое пособие	М-во образования и науки РФ, ВШТЭ СПбГУПТД. – СПб.: ВШТЭ СПбГУПТД	2016	<a href="http://www.nizrp.narod.ru/metod/kafmenedgiprava/14.pdf">http://www.nizrp.narod.ru/metod/kafmenedgiprava/14.pdf</a>
Н.Н. Голицова	Стратегический менеджмент [Текст]: учебно-методическое пособие по выполнению курсовой работы	М-во образования и науки РФ, ВШТЭ СПбГУПТД. – СПб.: ВШТЭ СПбГУПТД	2017	<a href="http://www.nizrp.narod.ru/metod/kafmenedgiprava/metod_po_kursovoy_str_menedj.pdf">http://www.nizrp.narod.ru/metod/kafmenedgiprava/metod_po_kursovoy_str_menedj.pdf</a>

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

Электронно-библиотечная система IPRbooks [Электронный ресурс]. URL: <http://www.iprbookshop.ru/>  
Электронная библиотека ВШТЭ СПб ГУПТД [Электронный ресурс]. URL: <http://nizrp.narod.ru>  
Электронно-библиотечная система «Айбукс» [Электронный ресурс]. URL: <https://www.ibooks.ru/>  
База данных исследований Центра стратегических разработок [Электронный ресурс]. URL: <https://www.csr.ru/issledovaniya/>

### 6.3 Перечень лицензионного и свободно распространяемого программного обеспечения

MicrosoftWindows 8  
MicrosoftOfficeProfessional 2013

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

Аудитория	Оснащение
-----------	-----------

Лекционная аудитория	Мультимедийное оборудование, специализированная мебель, доска
Учебная аудитория	Мультимедийное оборудование, специализированная мебель, доска