

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и  
дизайна»  
(СПбГУПТД)

УТВЕРЖДАЮ  
Директор ВШТЭ



## Рабочая программа дисциплины

**Б1.О.26** Стратегический менеджмент

Учебный план: \_\_\_\_\_ ФГОС3++v380302.09-2\_23-15.plx

Кафедра:  Менеджмента и права

Направление подготовки:  
(специальность) 38.03.02 Менеджмент

Профиль подготовки:  
(специализация) Финансовый менеджмент

Уровень образования: бакалавриат

Форма обучения: очно-заочная

### План учебного процесса

Семестр (курс для ЗАО)	Контактная работа обучающихся		Сам. работа	Контроль, час.	Трудоё мкость, ЗЕТ	Форма промежуточной аттестации
	Лекции	Практ. занятия				
4	УП	17	34	129	36	Экзамен, Курсовая работа
	РПД	17	34	129	36	
Итого	УП	17	34	129	36	
	РПД	17	34	129	36	

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):

старший преподаватель

Котова А.Ю.

От кафедры составителя:

Заведующий кафедрой менеджмента и права

Бескровная В.А.

От выпускающей кафедры:

Заведующий кафедрой

Морозов О.А.

Методический отдел:

Смирнова В.Г.

## 1 ВВЕДЕНИЕ К РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЕ ДИСЦИПЛИНЫ

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

**1.2 Задачи дисциплины:**

- изучение особенностей стратегического управления, видов стратегий, современных концепций управления организацией;
- формирование знаний о процессе разработки и реализации стратегии в современной 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:

Методы принятия управленческих решений

Организационное поведение

Основы проектной деятельности

Теория организации

История управленческой мысли

## 2 КОМПЕТЕНЦИИ ОБУЧАЮЩЕГОСЯ, ФОРМИРУЕМЫЕ В РЕЗУЛЬТАТЕ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

<b>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;</b>
--

<b>Знать:</b> понятия, методы и модели стратегического менеджмента, классификацию стратегий, методы анализа внешней среды.
--

<b>Уметь:</b> проводить анализ внешней и внутренней среды организации.
--

<b>Владеть:</b> 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 (курс для ЗАО)	Контактная работа		СР (часы)	Инновац. формы занятий	Форма текущего контроля
		Лек. (часы)	Пр. (часы)			
Раздел 1. Основы стратегического менеджмента						
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.	4	1	2	6	ИЛ	,К
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	9	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	9	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	9	ИЛ	

<p>Тема 5. Стратегия организации. Функциональные стратегии.</p> <p>Иерархия стратегий организации. Стратегия маркетинга. Стратегия работы с персоналом. Финансовая стратегия.</p>	1	2	6	ИЛ	
<p>Раздел 2. Выбор стратегии</p>					
<p>Тема 6. Стратегический анализ. Анализ внешней среды. 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>	1	2	9	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	6	ИЛ	,К
<p>Тема 8. Стратегический анализ. Анализ конкурентов Понятие конкурентов в стратегическом управлении. Задачи конкурентного анализа. Методы и инструменты анализа конкурентов. Составление профиля конкурента. Анализ профиля конкурента.</p>	1	2	9	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	4	12	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	2	9	ИЛ	
<p>Тема 11. Сценарный анализ.</p> <p>Цели и задачи сценарного планирования. Этапы разработки сценариев. Интегрированная стратегия. Методика сценарного моделирования.</p>	1	2	9	ИЛ	
<p>Раздел 3. Реализация стратегии</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	9	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	9	ИЛ	,К
<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	9	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.		2	4	9	ИЛ	
Итого в семестре (на курсе для ЗАО)		17	34	129		
Консультации и промежуточная аттестация (Экзамен, Курсовая работа)		2,5		33,5		
<b>Всего контактная работа и СР по дисциплине</b>		53,5		162,5		

#### 4 КУРСОВОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ

**4.1 Цели и задачи курсовой работы (проекта):** Формирование навыков использования базовых инструментов стратегического анализа.

- Формирование навыков разработки миссии организации.
- Формирование навыков целеполагания.
- Формирование навыков анализа внешней и внутренней среды организации.
- Формирование навыков проведения портфельного анализа.
- Формирование навыков проведения конкурентного анализа.
- Формирование навыка использования инструментов для выбора и оценки стратегии организации.

**4.2 Тематика курсовой работы (проекта):** Стратегический анализ на примере конкретной организации.

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

Курсовая работа выполняется в соответствии с методическими рекомендациями.

Курсовая работа состоит из введения, описания организации и ее окружения, основной части (стратегического анализа), заключения и списка литературы.

При выполнении студентом всех требований к содержанию и оформлению курсовой работы, работа допускается к защите.

#### 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	<p>1. Дает определения основным понятиям и терминам стратегического управления. Раскрывает суть эталонных стратегий 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. Может определить бизнес-стратегию и конкурентную стратегию, которую использует конкретная организация.</p> <p>3. Разрабатывает стратегию для выбранной организации, использует инструменты стратегического анализа, планирования, прогнозирования.</p>	<p>1. Вопросы устного собеседования.</p> <p>2. Практико-ориентированные задания.</p> <p>3. Курсовая работа.</p>

**5.1.2 Система и критерии оценивания**

Шкала оценивания	Критерии оценивания сформированности компетенций	
	Устное собеседование	Письменная работа
5 (отлично)	Обучающийся показывает всестороннее и глубокое знание материала, свободно ориентируется в	Методы стратегического анализа использованы корректно, все этапы работы выполнены тщательно, использовано

	основных терминах, методах и инструментах; может объяснить взаимосвязь основных этапов стратегического управления, понимает какие инструменты и методы используются на каждом из этапов; проявляет широкую эрудицию в использовании учебного материала.	значительное количество источников информации. По результатам использования всех инструментов сделаны подробные выводы. Качество исполнения всех элементов работы соответствует требованиям. Работа к защите представлена в установленные сроки. На защите студент отвечает на все вопросы преподавателя.
4 (хорошо)	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.	Методы стратегического анализа использованы корректно, выполнены все этапы работы, использовано достаточное количество источников информации. По результатам использования всех инструментов сделаны выводы. Качество исполнения всех элементов работы соответствует требованиям. Работа к защите представлена в установленные сроки. На защите студент отвечает на большую часть вопросов преподавателя.
3 (удовлетворительно)	Обучающийся показывает знания учебного материала в минимальном объеме, знает основные термины и инструменты стратегического управления; знает как и в каких случаях используются основные инструменты стратегического управления, не понимает ограничений их использования; не может корректно заменить один инструмент другим.	Выполнены все этапы работы, однако имеются ошибки и в использовании инструментов и в выводах по результатам проведенного анализа. Этапы работы выполнены с разной степенью тщательности. Качество исполнения большинства элементов работы соответствует требованиям. На защите студент отвечает на большую часть вопросов преподавателя.
2 (неудовлетворительно)	Обучающийся не имеет достаточного уровня знания дисциплины; не знает 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. Попытка списывания, использования неразрешенных технических устройств или пользование подсказкой другого человека.	В работе отсутствуют несколько обязательных к выполнению заданий имеются многочисленные ошибки. На защите студент не отвечает на большую часть вопросов преподавателя. Не ориентируется в материале работы. Представление чужой 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 4	
1	Сущность, особенности, цели и задачи стратегического управления.
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. Мматрица 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 экзамене, составляет не более 30 мин. За это время студент отвечает на теоретический вопрос, а также выполняет практико-ориентированное задание.

Преподаватель, принимающий экзамен, должен иметь результаты оценивания видов деятельности обучающегося в течение семестра и курсовой работы.

Защита курсовой работы – это обсуждение с преподавателем разделов работы, качества их проработки, полученных результатов. Цель защиты – определить, степень владения студента использованными в работе инструментами стратегического анализа. Отдельного времени на подготовку к защите не требуется.

## 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>				
Сорокина, Т. И.	Стратегический менеджмент	Тюмень: Государственный аграрный университет Северного Зауралья	2021	<a href="https://www.iprbooks.hop.ru/117669.html">https://www.iprbooks.hop.ru/117669.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.iprbooks.hop.ru/74945.html">http://www.iprbooks.hop.ru/74945.html</a>
Клавсуц, И. Л., Клавсуц, Д. А.	Стратегический менеджмент	Новосибирск: Новосибирский государственный технический университет	2022	<a href="https://www.iprbooks.hop.ru/126600.html">https://www.iprbooks.hop.ru/126600.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_kurovoy_str_menedj.pdf">http://www.nizrp.narod.ru/metod/kafmenedgiprava/metod_po_kurovoy_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

**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