

МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ВОРОНЕЖСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
(ФГБОУ ВО «ВГУ»)

**УТВЕРЖДАЮ**

Заведующий кафедрой  
международной экономики и  
внешнеэкономической деятельности



Ендовицкая Е.В.  
15.06.2022 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ**  
Б1.В.ДВ.07.02 Стратегический менеджмент

- 1. Код и наименование направления подготовки:** 38.03.01 Экономика
- 2. Профиль подготовки:** Мировая экономика
- 3. Квалификация выпускника:** бакалавр
- 4. Форма обучения:** очная
- 5. Кафедра, отвечающая за реализацию дисциплины:**  
Международной экономики и внешнеэкономической деятельности
- 6. Составители программы:**  
Шурчкова Юлия Владимировна, кандидат экономических наук, доцент
- 7. Рекомендована:**  
НМС факультета международных отношений протокол №6 от 15.06.2022 г.
- 8. Учебный год:** 2025 - 2026                      **Семестр:** 7

## 9. Цели и задачи учебной дисциплины

формирование у обучающихся знаний, умений и навыков, необходимых для анализа и обработки экономической информации, значимой для субъектов экономических отношений, выявления экономических тенденций. Дисциплина посвящена получению систематизированных знаний и приобретению профессиональных навыков и умений в области стратегического управления организацией. В результате планомерного и систематизированного изучения теории, методологии и практики стратегического менеджмента студенты ознакомятся с общей концепцией стратегического управления, процессами планирования и реализации стратегии развития организации, разовьют способности и умения применять теорию и методику курса для анализа ситуации в отрасли и в организации, оценки сильных и слабых стороны организации, разработки и реализации стратегии ее развития, обеспечивающую организации длительную жизнеспособность.

Задачи изучения учебной дисциплины: ознакомить с современными подходами и тенденциями в управлении фирмой, изучить основные понятия, концепции и модели стратегического планирования и управления, освоить приемы оценки организационно-управленческого потенциала фирмы, изучить методические основы выбора рациональной формы управления в соответствии с реальной ситуацией, изучить и приобрести практические навыки использования инструментария стратегического управления.

**10. Место учебной дисциплины в структуре ООП:** Дисциплина по выбору вариативной части. Перед освоением дисциплины студент должен иметь знания в области менеджмента и маркетинга, уметь разбираться в основных экономических процессах в стране и мире, иметь навыки экономического анализа.

**11. Планируемые результаты обучения по дисциплине/модулю (знания, умения, навыки), соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы (компетенциями) и индикаторами их достижения:**

| Код  | Название компетенции   | Код(ы) | Индикатор(ы)   | Планируемые результаты обучения   |
|------|--|--------|--|---|
| ПК-2 | Способен к аналитическому, контрольному обеспечению производственных, хозяйственных и коммерческих функций субъекта внешнеэкономической деятельности | ПК-2.2 | Применяет инструменты риск-менеджмента во внешнеэкономической деятельности   | Знать:<br>– основные теоретические положения в рамках изучаемых разделов, применяемые в риск-менеджменте на международном уровне.<br>– особенности управления ВЭД организации<br>Уметь:<br>– анализировать информацию, необходимую для решения поставленной задачи в области стратегического управления с учетом рисков в ВЭД<br>Владеть:<br>– навыками применения современного инструментария для решения задач стратегического планирования и контроля с учетом рисков во внешне-экономической деятельности |
|      |  | ПК-2.3 | Анализирует и аудирует экономические процессы создания, продвижения и реализации товаров и услуг на внешних рынках с участием агентов внешнеэкономической деятельности | Знать:<br>– основы теории и методологии обоснования и реализации управленческих решений в области формирования стратегии организации;<br>Уметь:<br>осуществлять выбор стратегии продвижения и реализации товаров и услуг на внешних рынках<br>Владеть:  |

|  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  | – навыками применения современного инструментария для решения проблем обоснования стратегии продвижения и реализации товаров и услуг на внешних рынках с участием агентов внешнеэкономической деятельности |
|--|--|--|--|--|

## 12. Объем дисциплины в зачетных единицах/час. 4/144.

Форма промежуточной аттестации: зачет

## 13. Трудоемкость по видам учебной работы

| Вид учебной работы  |              | Трудоемкость |              |           |
|---|--------------|--------------|--------------|-----------|
|   |              | Всего        | По семестрам |           |
|   |              |              | № семестра   | 5 семестр |
| Аудиторные занятия  |              | 34           | -            | 34        |
| в том числе:  | лекции       | -            | -            | -         |
|   | практические | 34           | -            | 34        |
|   | лабораторные | -            | -            | -         |
| Самостоятельная работа  |              | 110          | -            | 110       |
| в том числе: курсовая работа (проект)                         |              | -            | -            | -         |
| Форма промежуточной аттестации<br>(зачет с оценкой – __ час.) |              |              | -            |           |
| Итого:  |              | 144          | -            | 144       |

### 13.1. Содержание дисциплины

| п/п                            | Наименование раздела дисциплины                         | Содержание раздела дисциплины  |
|--------------------------------|---|--|
| <b>2. Практические занятия</b> |   |  |
| 2.1                            | Методология стратегического менеджмента                 | Введение в стратегический менеджмент. Эволюция взглядов на стратегию. Развитие стратегического управления: базисное финансовое планирование, прогнозное финансовое планирование, стратегическое планирование, стратегический менеджмент. Школы стратегий. Стратегическое управление как процесс адаптации к внешней среде. Значение стратегического управления для успеха организации. |
| 2.2                            | Формирование миссии и стратегических целей организации. | Сущность, цели и принципы формирования миссии организации. Формирование стратегических целей организации и иерархической структуры задач. Новейшие концепции и подходы в области стратегического менеджмента. Ресурсная теория стратегического менеджмента.  |
| 2.3                            | Разработка и выбор стратегии развития организации.      | Алгоритм разработки и выбора стратегии организации. Разработка стратегии предприятия по отношению к обществу. Роль и виды корпоративных стратегий. Стратегии консолидации бизнеса  |
| 2.4                            | Управление реализацией стратегии и контроль.            | Задачи этапа реализации стратегии и функции менеджеров высшего уровня. Структура и культура организации как объект стратегических изменений. Источники и способы преодоления сопротивления стратегическим изменениям в организации. Стратегический контроль и внесение изменений в стратегию фирмы. Опыт разработки стратегии российскими предприятиями.                               |

### 13.2. Темы (разделы) дисциплины и виды занятий

| № п/п | Наименование темы (раздела) дисциплины  | Виды занятий (часов) |              |                        |          |       |
|-------|---|----------------------|--------------|------------------------|----------|-------|
|       |   | Лекции               | Практические | Самостоятельная работа | Контроль | Всего |
| 1     | Методология стратегического менеджмента |                      | 4            | 24                     |          | 28    |

|   |   |  |    |     |   |     |
|---|---|--|----|-----|---|-----|
| 2 | Формирование миссии и стратегических целей организации. |  | 6  | 28  |   | 34  |
| 3 | Разработка и выбор стратегии развития организации.      |  | 16 | 32  |   | 48  |
| 4 | Управление реализацией стратегии и контроль.            |  | 8  | 26  |   | 34  |
|   | Итого:  |  | 34 | 110 | - | 144 |

#### 14. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины:

Для освоения дисциплины обучающимся необходимо работать с лекционными материалами (конспектами лекций) и практическими заданиями, размещенными на образовательном портале ЭУК «Стратегический менеджмент» - URL: <https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=11653>, основной и дополнительной литературой, выполнять задания на практических занятиях и в процессе самостоятельной работы, пройти текущие аттестации.

Дополнительные методические рекомендации по выполнению практических заданий «Стратегический менеджмент» - URL: <https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=11653> в виде индивидуальных комментариев и файлов обратной связи, сообщений форума и других элементов электронного курса.

#### 15. Перечень основной и дополнительной литературы, ресурсов интернет, необходимых для освоения дисциплины

а) основная литература:

| № п/п | Источник  |
|-------|---|
| 1     | Фомичев, А. Н. Стратегический менеджмент: учебник для вузов / А. Н. Фомичев. – Москва : Дашков и К°, 2018. – 468 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=496068">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=496068</a>  |
| 2     | Стратегический менеджмент : учебник : [16+] / П. А. Михненко, Т. А. Волкова, А. Л. Дрондин, А. В. Вегера ; под ред. П. А. Михненко. – Москва : Университет Синергия, 2017. – 305 с. : ил., табл. – (Легкий учебник). – Режим доступа: по подписке. – URL: <a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=455434">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=455434</a> |

б) дополнительная литература:

| № п/п | Источник   |
|-------|--|
| 3     | Томпсон, А. А. Стратегический менеджмент: искусство разработки и реализации стратегии / А. А. Томпсон, А. Д. Стрикленд ; ред. М. И. Соколова, Л. Г. Зайцев. – Москва : Юнити, 2015. – 577 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=436856">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=436856</a>                          |
| 4     | Долгов, А. И. Стратегический менеджмент : учебное пособие / А. И. Долгов, Е. А. Прокопенко. – 5-е изд., стереотип. – Москва : ФЛИНТА, 2021. – 278 с. – (Экономика и управление). – Режим доступа: по подписке. – URL: <a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=83145">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=83145</a>  |
| 5     | Иган, Д. Маркетинг взаимоотношений: анализ маркетинговых стратегий на основе взаимоотношений / Д. Иган ; пер. Е. Э. Лалаян. – 2-е изд. – Москва : Юнити, 2015. – 375 с. : табл., граф., схемы – (Зарубежный учебник). – Режим доступа: по подписке. – URL: <a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=114710">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=114710</a> |

в) информационные электронно-образовательные ресурсы (официальные ресурсы интернет)\*:

| № п/п | Источник  |
|-------|---|
| 1     | Каталог ЗНБ ВГУ. – URL: <a href="https://lib.vsu.ru/">https://lib.vsu.ru/</a>                                     |
| 2     | ЭБС Издательства «Лань» – <URL: <a href="http://www.e.lanbook.com/">http://www.e.lanbook.com/</a>                 |
| 3     | ЭБС «Университетская библиотека Online» – <URL: <a href="http://www.biblioclub.ru/">http://www.biblioclub.ru/</a> |
| 4     | Корпоративный менеджмент. Портал <a href="http://www.cf.in.ru">http:// www.cf.in.ru</a>                           |
| 5     | Мировая статистика. – URL: <a href="https://world-statistics.org/">https://world-statistics.org/</a>              |

## 16. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы

| № п/п | Источник  |
|-------|---|
| 1     | Конспекты лекций, размещенные ЭУК «Стратегический менеджмент» / - <a href="https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=11653">https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=11653</a>                         |
| 2     | Задания для практических занятий, размещенные на ЭУК «Стратегический менеджмент» / - URL: <a href="https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=11653">https://edu.vsu.ru/course/view.php?id=11653</a> |

## 17. Образовательные технологии, используемые при реализации учебной дисциплины, включая дистанционные образовательные технологии (ДОТ, электронное обучение (ЭО), смешанное обучение):

Дисциплина реализуется с применением элементов электронного обучения и дистанционных образовательных технологий (ЭОиДОТ) («Электронный университет»).

## 18. Материально-техническое обеспечение дисциплины:

Специализированная мебель, проектор, ноутбук, экран

Программное обеспечение

Office Standard 2019 Single OLV NL Each AcademicEdition Additional Product,

Win Pro 10 32-bit/64-bit All Lng PK Lic Online DwnLd NR

Неисключительные права на ПО Dr. Web Enterprise Security Suite Комплексная защита Dr. Web Desktop Security Suite

## 19. Оценочные средства для проведения текущей и промежуточной аттестаций

Порядок оценки освоения обучающимися учебного материала определяется содержанием следующих разделов дисциплины:

| № п/п | Наименование раздела дисциплины         | Компетенция(и)   | Индикатор(ы) достижения компетенции  | Оценочные средства   |
|-------|---|--|--|--|
| 1.    | Методология стратегического менеджмента | ПК-2 Способен к аналитическому, контрольному обеспечению производственных, хозяйственных и коммерческих функций субъекта внешне-экономической деятельности | ПК-2.2 Применяет инструменты риск-менеджмента во внешнеэкономической деятельности<br>ПК-2.3 Анализирует и аудирует экономические процессы создания, продвижения и реализации товаров и услуг на внешних рынках с участием агентов внешнеэкономической деятельности | <i>Практические задания<br/>Теоретический опрос<br/>Контрольная работа</i> |

| № п/п  | Наименование раздела дисциплины                         | Компетенция(и) | Индикатор(ы) достижения компетенции | Оценочные средства   |
|--|---|----------------|-------------------------------------|--|
| 2.   | Формирование миссии и стратегических целей организации. |                | ПК-2.2<br>ПК-2.3                    | <i>Практические задания<br/>Теоретический опрос<br/>Контрольная работа</i> |
| 3.   | Разработка и выбор стратегии развития организации       |                | ПК-2.2<br>ПК-2.3                    | <i>Практические задания<br/>Теоретический опрос</i>                        |
| 4.   | Управление реализацией стратегии и контроль             |                | ПК-2.2<br>ПК-2.3                    | <i>Практические задания<br/>Теоретический опрос</i>                        |
| Промежуточная аттестация, форма контроля – зачет |   |                |                                     | <i>Перечень вопросов, пример КИМ приведены в п.20.2</i>                    |

## 20. Типовые оценочные средства и методические материалы, определяющие процедуры оценивания

### 20.1. Текущий контроль успеваемости

Контроль успеваемости по дисциплине осуществляется с помощью следующих оценочных средств:

#### 20.1.1 Перечень практических заданий

Необходимо расписать для каждого предприятия следующие элементы (типовой пример показан в таблице):

1. Миссия предприятия
2. Главная цель предприятия
3. Стратегические цели предприятия
4. Программы развития
5. Проекты для достижения программ развития
6. Мероприятия для достижения проектов предприятия

Пример для предприятия, производящего кондитерские изделия

|  |  |
|--|--|
| Стратегические составляющие              | Определение стратегической составляющей  |
| Миссия предприятия                       | Наша продукция создана приносить радость в дом   |
| Главная цель предприятия                 | Удерживать долю рынка до 30%   |
| Стратегические цели предприятия          | 1. производить качественный продукт<br>2. обеспечить информирование потребителя<br>3. обеспечить доступность товара для потребителя                                  |
| Программы развития                       | 1. внедрить международные стандарты качества<br>2. участвовать в благотворительных акциях<br>3. развивать сотрудничество с администрацией города                     |
| Проекты для достижения программ развития | 1. разработать план внедрения стандартов ИСО<br>2. разработать план по участию в благотворительных акциях на день города, день защиты детей, день пожилого человека. |

|   |  |
|---|--|
|   | 3. разработать план мероприятий по участию предприятия в социальных программах города  |
| Мероприятия для достижения проектов предприятия | <p>1. проанализировать стандарты ИСО, использовать опыт внедрения других предприятий, согласовать стандарты с ГОСТом, назначить ответственных за разработку и внедрение, контроль исполнения.</p> <p>2. оценить масштабы участия предприятия в благотворительных акциях в финансовом аспекте, разработать документацию по реализации финансовой помощи; обеспечить рекламу предприятия в средствах массовой информации, оценить затраты по рекламе, назначить ответственных за разработку и внедрение, контроль исполнения;</p> <p>3. запланировать объем финансовых ресурсов на социальные программы, разработать документацию по осуществлению программы; проанализировать каналы сбыта и усовершенствовать имеющиеся площади, при увеличении реализации запланировать дополнительные площади, назначить ответственных за разработку и внедрение, контроль исполнения;</p> |

Предприятие занимается одним из следующих видов деятельности (порядковый номер обозначает номер варианта):

1. Электроэнергетика.
2. Добыча газа.
3. Добыча нефти.
4. Переработка нефти.
5. Производство минеральных удобрений.
6. Производство кинофотоплёнки.
7. Производство полиэтилена.
8. Производство трубопроводов из термопластов.
9. Производство лакокрасочной продукции.
10. Производство шин.
11. Производство лекарственных средств.
12. Производство синтетических моющих средств.
13. Производство мыла.
14. Производство грузовых автомобилей.
15. Производство легковых автомобилей.
16. Производство медицинской техники.
17. Производство древесины.
18. Производство бумаги.
19. Производство кирпича.
20. Производство линолеума.
21. Производство тканей.
22. производство обуви.
23. Производство мяса.
24. Производство колбас.
25. Производство животного масла.
26. Производство макаронных изделий.
27. Производство хлеба.

#### Пример задания №2

1. Построить матрицу Р. Купера.
2. Применить модель GE/McKinsey, предложенные Дэйем и Монисоном.

3. Спрогнозировать действие предприятия в данных условиях.
4. Предложить план действий на основе полученных выводов.

*Исходные данные:*

| Вариант 1                            |   |
|--------------------------------------|---|
| Показатели                           | Характеристики  |
| Отрасль                              | Электроэнергетика   |
| Экономические характеристики отрасли | Растущая отрасль – темп роста 7%  |
| Барьеры для входа в отрасль          | Значительные финансовые ресурсы, кадры, административные ресурсы                          |
| Особенности покупателей              | Есть категории и с высоким платежеспособным спросом, и с низким платежеспособным спросом. |
| Стратегические позиции конкурентов:  |   |
| Доля на рынке конкурента № 1         | -   |
| Доля на рынке конкурента № 2         | -   |
| Доля на рынке конкурента № 3         | -   |
| Доля на рынке конкурента № 4         | -   |
| Доля на рынке конкурента № 5         | -   |
| Предприятие:                         |   |
| -производство                        | Стандартизировано, окупаются только крупные объемы поставок.                              |
| -финансы                             | Самоокупаемость предприятия   |
| -маркетинг                           | Функции маркетинга осуществляются неполно   |
| -кадровый потенциал                  | Высокая квалификация персонала, низкая мотивация  |
| - организация управления             | Линейно-функциональная структура управления   |

| Вариант 2                            |   |
|--------------------------------------|---|
| Показатели                           | Характеристики  |
| Отрасль                              | Добыча газа   |
| Экономические характеристики отрасли | Растущая отрасль – темп роста 5%  |
| Барьеры для входа в отрасль          | Значительные финансовые ресурсы, кадры, административные ресурсы                          |
| Особенности покупателей              | Есть категории и с высоким платежеспособным спросом, и с низким платежеспособным спросом. |
| Стратегические позиции конкурентов:  |   |
| Доля на рынке конкурента № 1         | 20%   |
| Доля на рынке конкурента № 2         | 15%   |
| Доля на рынке конкурента № 3         | 15%   |
| Доля на рынке конкурента № 4         | 5%  |
| Доля на рынке конкурента № 5         | 3%  |
| Предприятие:                         |   |
| -производство                        | Стандартизировано, окупаются только крупные объемы поставок.                              |

**19.3.4 Перечень заданий для контрольных работ**

Пример «Вариант №1»



1. Основные подходы к понятию «Стратегия»
2. Матрица роста И.Ансоффа
3. Показатели, используемые для оценки эффективности стратегии

Контрольные работы проводятся в письменной форме. Для оценивания результатов обучения на экзамене используется 4-х балльная шкала: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно». Соотношение показателей, критериев и шкалы оценивания результатов обучения.

| Критерии оценивания компетенций                 | Уровень сформированности компетенций | Шкала оценок        |
|---|--------------------------------------|---------------------|
| Даны правильные полные ответы на все вопросы    | Повышенный уровень                   | Отлично             |
| Даны правильные полные ответы на 2 вопроса из 3 | Базовый уровень                      | Хорошо              |
| Дан правильный ответ на один вопрос             | Пороговый уровень                    | Удовлетворительно   |
| Нет правильных ответов                          | -                                    | Неудовлетворительно |

## 20.2. Промежуточная аттестация

Промежуточная аттестация по дисциплине осуществляется с помощью следующих оценочных средств:

### Перечень вопросов к зачету:

1. Сущность стратегического менеджмента
2. Стратегический контроль.
3. Основные школы стратегий
4. Источники и способы преодоления сопротивления стратегическим изменениям в организации
5. Развитие стратегического управления
6. Сущность, цели и принципы формирования миссии организации.
7. Стратегическое управление как процесс адаптации к внешней среде.
8. Структура и культура организации как объект стратегических изменений.
9. Новейшие концепции и подходы в области стратегического менеджмента.
10. Значение стратегического управления для успеха организации.
11. Разработка стратегии предприятия по отношению к обществу.
12. Роль и виды корпоративных стратегий.
13. Ресурсная теория стратегического менеджмента.
14. Алгоритм разработки и выбора стратегии организации.
15. Стратегии роста малых фирм.
16. Задачи этапа реализации стратегии и функции менеджеров высшего уровня.
17. Стратегии роста средних фирм
18. Новейшие концепции и подходы в области стратегического менеджмента.
19. Стратегии консолидации бизнеса.
20. Информация на разных этапах стратегического менеджмента.
21. Стратегии роста крупных фирм.
22. Опыт разработки стратегии российскими предприятиями.
23. Показатели синергии. Оценка уровня синергии
24. Иерархия стратегий

### Пример КИМ

1. Стратегии роста малых фирм.
2. Структура и культура организации как объект стратегических изменений.
3. Задача. Компания ЗАО «Стройкомплект» занимается изготовлением и продажей строительных материалов. Данные по объемам продаж компании и ее основных конкурентов приведены в таблице.

Основные показатели деятельности ЗАО «Стройкомплект» и ее основных конкурентов

|                            |                                  |                                  |   |   |
|----------------------------|----------------------------------|----------------------------------|---|---|
| Направление деятельности   | Объем продаж, 2015 г., тыс. руб. | Объем продаж, 2016 г., тыс. руб. | Объем продаж основного конкурента, 2016 г., тыс. руб. | Емкость регионального рынка, 2016 г., тыс. руб. |
| Кафельная напольная плитка | 1250                             | 1500                             | 1400  | 12400   |
| Кафельная настенная плитка | 2700                             | 2700                             | 2600  | 31000   |
| Плитка для бассейнов       | 2810                             | 2848                             | 3200  | 6672  |

Используя матрицу BCG, определите, от каких направлений деятельности следует отказаться, в какие – осуществлять инвестиции.

Для оценивания результатов обучения на зачете используется шкала: «зачтено», «не зачтено»

Соотношение показателей, критериев и шкалы оценивания результатов обучения.

| Критерии оценивания компетенций  | Уровень сформированности компетенций | Шкала оценок      |
|--|--------------------------------------|-------------------|
| Соответствие ответа перечисленным критериям. Продемонстрировано знание основных элементов стратегического управления, методов формирования стратегии, методов определения эффективности стратегии. Ответ должен быть содержательным, раскрывать суть вопроса. Студент ответил на ряд дополнительных вопросов | <i>Базовый уровень</i>               | <i>Зачтено</i>    |
| Обучающийся демонстрирует отрывочные, фрагментарные знания, допускает грубые ошибки в идентификации стратегий, понимании методов оценки эффективности стратегии и методах стратегического анализа  | -                                    | <i>Не зачтено</i> |