

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Суворов Антон Дмитриевич  
Должность: Ректор  
Дата подписания: 01.09.2025 17:04:04  
Уникальным программным ключом:  
a39bdb15d680d3b0adbfc9d4c1efb14747dc0



Российская  
экономическая  
школа

Негосударственное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«РОССИЙСКАЯ ЭКОНОМИЧЕСКАЯ  
ШКОЛА»  
(институт)**

УТВЕРЖДАЮ  
ректор А.Д. Суворов

«01» сентября 2025 г.

Рабочая программа дисциплины  
**СТРАТЕГИЧЕСКОЕ МЫШЛЕНИЕ СФО**

НАПРАВЛЕНИЕ ПОДГОТОВКИ: 38.04.01 Экономика

НАИМЕНОВАНИЕ ПРОГРАММЫ: Финансы, инвестиции, банки

УРОВЕНЬ ОБРАЗОВАНИЯ: Магистратура

ФОРМА ОБУЧЕНИЯ: Очная

Москва  
2025

Рабочая программа дисциплины составлена в соответствии с требованиями Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования 38.04.01 Экономика.

**Авторы:**

Приглашенный преподаватель

А.В. Кудрявцев

Рабочая программа рассмотрена и рекомендована к утверждению на заседании Совета программы «Финансы, инвестиции, банки»

Протокол № 5 от 30 августа 2025 г.

Директор программы Шибанов О.К.

## **1. Цели и задачи дисциплины**

Данный курс посвящен некоторым важным текущим вопросам стратегического управления. Он будет сосредоточен на современных аналитических подходах и на успешной стратегической практике. Цель курса – представить студентам прагматичный подход, который поможет в разработке и реализации корпоративных, деловых и функциональных стратегий и задач. В ходе всего курса будут рассмотрены соответствующие методологии, концепции и инструменты, относящиеся к стратегическому анализу, а также будет проиллюстрировано их использование в реальных условиях.

## **2. Планируемые результаты обучения**

Результатом освоения основной профессиональной образовательной программы является овладение студентами научно-исследовательским, проектно-экономическим, аналитическим, организационно-управленческим видами профессиональной деятельности, в том числе универсальными, общепрофессиональными и профессиональными компетенциями.

В результате освоения дисциплины выпускник должен:

**знать** основные понятия стратегической экономики – модели: рынков, организаций, управления; методы построения макроэкономических моделей, явлений и процессов; основы построения, расчета и анализа современной системы показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов на микроуровне.

**уметь** применять стратегический подход в оценке возможных перспектив, рисков, опций, тенденций; выделять и расставлять приоритеты; применять весь объем информации, не отвергая возможное «будущее», а оценивая его; осуществлять выбор инструментальных средств для обработки экономических данных в соответствии с поставленной задачей, анализировать результаты расчетов и обосновывать полученные выводы.

**владеть** базовыми экономическими понятиями в применении к разработке стратегии; методологией экономического исследования; современными методами сбора, обработки и анализа экономических данных; современной методикой построения эконометрических моделей; методами и приемами анализа экономических явлений и процессов с помощью стандартных теоретических и эконометрических моделей.

## **3. Компетенции, формируемые дисциплиной**

Дисциплина направлена на формирование универсальных компетенций:

|  |   |
|--|---|
| УК-1. Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, выработать стратегию действий | Осуществляет критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, выработать стратегию действий                 |
| УК-3. Способен организовывать и руководить работой команды, выработывая командную стратегию для достижения поставленной цели   | Принимает участие в организации и руководстве работой команды, выработывая командную стратегию для достижения поставленной цели |

Дисциплина направлена на формирование общепрофессиональных компетенций:

|  |  |
|--|--|
| ОПК-4. Способен принимать экономически и финансово обоснованные организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и нести за них ответственность | Принимает экономически и финансово обоснованные организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и нести за них ответственность |
|--|--|

Дисциплина направлена на формирование профессиональных компетенций:

|  |   |
|--|---|
| ПК-2. Способен осуществлять финансовое консультирование по широкому спектру финансовых услуг | Предоставляет потребителю финансовых услуг информацию о состоянии и перспективах рынка, тенденциях в изменении курсов ценных бумаг, иностранной валюты, условий по банковским продуктам и услугам       |
|  | Разъясняет суть финансовых продуктов, юридических и экономических характеристик финансовых продуктов и услуг  |
|  | Обеспечивает взаимодействие структурных подразделений организации при совместной деятельности; участвует в планировании мероприятий, направленных на повышение качества финансового сервиса организации |

**4. Место дисциплины в структуре образовательной программы**

Дисциплина «Стратегическое мышление CFO» относится к части, формируемой участниками образовательных отношений Блока 1 учебного плана программы «Финансы, инвестиции, банки».

Общая трудоёмкость 3 з.е., 108 часов.

## 5. Содержание и структура учебной дисциплины

|    | Название раздела дисциплины  | Трудоёмкость<br>(зачётные единицы) | Трудоёмкость<br>(академ. часы) |  |           |                                | Самостоятельная работа | Формируемые<br>компетенции |
|----|--|------------------------------------|--------------------------------|--|-----------|--------------------------------|------------------------|----------------------------|
|    |  |                                    | Общая                          | Контактная работа<br>преподавателя с<br>обучающимися |           |                                |                        |                            |
|    |  |                                    |                                | Лекции   | Семинары  | Лаб. раб.<br>и/или др.<br>виды |                        |                            |
| 1. | <b>Введение.</b> Цепочка значений. Анализ отрасли. Конкурентное преимущество. Russian post, обсуждение стратегии Tesla.              |                                    | 14                             | 4  | 2         |                                | 8                      | ОПК-4,<br>ПК-2             |
| 2. | <b>Типы рынков.</b> Теория игр. Конкурентная динамика. Нишевые рынки. Вход. Кейс Shimano.  |                                    | 14                             | 4  | 2         |                                | 8                      | УК-1,<br>ОПК-4,<br>ПК-2    |
| 3. | <b>Подрывные технологии.</b> Инновации. Технологическая стратегия. Жизненный цикл отрасли. Кейс Tesla                                |                                    | 15                             | 5  | 3         |                                | 7                      | УК-1,3,<br>ОПК-4,<br>ПК-2  |
| 4. | <b>Диверсификация.</b> Аутсорсинг. Вертикальная и горизонтальная интеграция. Стратегические альянсы. Групповые презентации           |                                    | 14                             | 4  | 2         |                                | 8                      | УК-1,3,<br>ОПК-4,<br>ПК-2  |
| 5. | <b>Экономика информации.</b> Войны стандартов. Платформенный конкурс. Кейс Netflix.  |                                    | 14                             | 3  | 1         |                                | 10                     | УК-1,3,<br>ОПК-4,          |
| 6. | <b>Стратегический взгляд на организационную структуру, стимулы, корпоративную культуру.</b> Кейс Performance Indicator (Golf Balls). |                                    | 14                             | 4  | 2         |                                | 8                      | УК-1,3,<br>ОПК-4,<br>ПК-2  |
| 7. | <b>Прочие вопросы.</b>   |                                    | 14                             | 4  | 2         |                                | 8                      | УК-1,3,<br>ПК-2            |
|    | Форма промежуточной аттестации - экзамен   |                                    | 9                              |  |           |                                |                        | УК-1,3,<br>ОПК-4,<br>ПК-2  |
|    | <b>ИТОГО</b>   | <b>3</b>                           | <b>108</b>                     | <b>28</b>  | <b>14</b> |                                | <b>57</b>              |                            |

## 6. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы

На первой лекции обучающимся объявляются условия и требования к освоению дисциплины в соответствии с изложенными в РПД. Обучающимся рекомендуется в рамках каждой темы ознакомиться с предложенной основной литературой, выполнить письменно домашние задания для проверки усвоения материала.

Существенную часть самостоятельной работы обучающихся составляет самостоятельное изучение учебных и научных изданий, лекционных конспектов, рекомендованной основной и дополнительной литературы, интернет-ресурсов и пр.

Для обеспечения самостоятельной работы обучающихся разработаны «Методические рекомендации по организации самостоятельной работы обучающихся», в которых описан порядок работы с научной литературой, даны рекомендации по написанию рефератов, эссе, конспектов, рецензий, аннотаций, решению кейсов и т.п.

## **7. Формы контроля и фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине**

### **7.1 Промежуточная аттестация**

Промежуточная аттестация по дисциплине предусмотрена в форме экзамена. Задания экзамена будут составлены на основе вопросов по материалам курса.

### **7.2 Текущий контроль успеваемости обучающихся**

Текущий контроль успеваемости обучающихся формируется на основе работы на занятиях, групповой презентации и выполнения кейсов.

### **7.3 Процедура оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих формирование компетенций.**

Формирование оценки промежуточной аттестации

|                         | <i>Стратегическое мышление CFO</i> |                     |                     |
|-------------------------|------------------------------------|---------------------|---------------------|
|                         | Работа на занятиях                 | Кейсы               | Финальный экзамен   |
| Вес (%)                 | 25                                 | 50                  | 25                  |
| Количество              |                                    | 5                   | 1                   |
| Формируемые компетенции | УК-1,3, ОПК-4, ПК-2                | УК-1,3, ОПК-4, ПК-2 | УК-1,3, ОПК-4, ПК-2 |

Работа на занятиях включает в себя обсуждения в небольших группах на занятиях и общие обсуждения кейсов и проблем, предложенных преподавателем. Для того, чтобы успешно участвовать в дискуссиях, студент должен предварительно изучить предложенный кейс и литературу, подготовленную преподавателем. Посещение занятий является обязательным. В ходе обсуждения задать три содержательных вопроса/комментария будет достаточно.

Кейсы: в курсе будет 5 письменных кейсов. Исследование должно будет показывать, что студент тщательно проанализировал кейс и имеет четкое представление о том, как компании следует действовать дальше. Студентам необходимо излагать свои мысли кратко и ясно, так как стиль письма тоже оценивается. В конце исследования студентам необходимо будет аргументировать, почему их позиция верна. А также перечислить (в виде списка) 4-5 проблем или потенциальных проблем, которые следуют из рекомендации студента. Анализ кейса должен занимать 2-3 страницы.

Финальный экзамен проходит в письменной форме в формате take-home и состоит из анализа кейса, в котором студенту будет предложено найти оптимальное решение, руководствуясь полученными в течение курса знаниями. Решение должно быть подкреплено необходимыми вычислениями и рассуждениями. На выполнение финального экзамена студентам даётся ограниченное время с момента получения задания.

#### *Краткие методические рекомендации по подготовке к экзамену:*

Подготовка к экзамену и его результативность требует умения оптимально организовывать свое время. Идеально, если студент познакомился с основными представлениями и понятиями курса в аудиторном процессе изучения дисциплины. Тогда подготовка к зачету по контрольным вопросам позволит систематизировать материал и глубже его усвоить.

Работу лучше начинать с распределения предложенных контрольных вопросов по разделам и темам курса.

Затем необходимо изучить рекомендованные теоретические источники (конспект лекций, учебники, монографии, слайды к лекциям).

При изучении материала следует выделять основные понятия и определения, можно их законспектировать. Выделение опорных понятий дает возможность систематизировать представления по дисциплине и, соответственно, результативнее подготовиться к экзамену.

Экзамен проводится в письменной форме, в результате которого студент должен решить поставленную задачу и аргументировать решение. Успешный

ответ на экзаменационный вопрос предполагает процесс продумывания логики изложения материала.

#### **7.4. Методические материалы по процедуре оценивания**

Оценка работы обучающихся производится, исходя из общей суммы баллов, набранных в течение курса. Для оценивания уровня освоения материала по дисциплине используется следующая шкала оценок:

- 1) Работа на занятиях – 25%
- 2) Кейсы – 50%
- 3) Финальный экзамен – 25%

$$\text{Орез} = 0.25 * \text{Оэкз} + 0.25 * \text{Озанят.групп.през.} + 0.5 * \text{Окейсы}$$

При выставлении оценки по результатам экзамена преподаватель должен учитывать регулярность посещения студентом лекций и семинаров, активность при обсуждении и успеваемость в ходе занятий.

#### **При оценке знаний на экзамене учитывается:**

1. Уровень сформированности универсальных, общепрофессиональных и профессиональных компетенций.
2. Уровень владения теоретической базой дисциплины, правильность формулировки основных понятий и понимания закономерностей при решении задач.
3. Умение решить поставленные задачи за ограниченный промежуток времени.
4. Логика, структура и грамотность письменного изложения решения задачи.
5. Умение обосновать практические результаты с помощью теории и подтвердить теорию с помощью проведения практических исследований и необходимых вычислений.
6. Умение делать обобщения и выводы относительно практических результатов и научной литературы, предложенной к прочтению.

Для получения оценки «**отлично**» студент должен:

- продемонстрировать свободное владение программным материалом;
- уметь грамотно пользоваться теоретическим материалом при решении задач;
- правильно формулировать определения при использовании их в решении задач и ответе на теоретические вопросы;
- продемонстрировать умения самостоятельной работы с научной литературой и необходимым программным обеспечением;

- уметь решить поставленные задачи и сделать обоснованные и убедительные выводы на основе полученных результатов.

Для получения оценки **«хорошо»** студент должен:

- продемонстрировать достаточно свободное владение программным материалом;
- уметь достаточно грамотно пользоваться теоретическим материалом при решении задач;
- продемонстрировать знание основных теоретических понятий и определений дисциплины при решении задач;
- продемонстрировать умение ориентироваться в научной литературе и необходимом программном обеспечении;
- уметь решить значительную часть задач и сделать достаточно обоснованные и убедительные выводы на основе полученных результатов.

Для получения оценки **«удовлетворительно»** студент должен:

- продемонстрировать общее знание программного материала;
- уметь воспользоваться теоретическими основами пройденного материала при решении задач;
- продемонстрировать общее владение понятийным аппаратом дисциплины для понимания процессов, происходящих в задачах;
- знать основную рекомендуемую программой научную литературу и владеть азами работы с необходимым программным обеспечением;
- уметь решать значительную часть задач.

Оценка **«неудовлетворительно»** ставится в случае:

- незнания значительной части программного материала;
- неумения пользоваться теоретическими основами пройденного материала при решении задач;
- непонимания происходящих в задачах процессов;
- незнания требуемой научной литературы и неумения работать с необходимым программным обеспечением;
  - неумения решать значительную часть поставленных задач.

### **7.5 Фонд оценочных средств:**

Фонд оценочных средств промежуточной и текущей аттестации состоит из типовых контрольных заданий к экзамену и домашним заданиям.

Примеры заданий, которые могут встретиться при обсуждении в классе или на экзамене:

Вопросы к экзаменационному кейсу *Besproken Spirits (BSS)*

Кейс направлен на выработку стратегии развития технологической компании, разработавшей технологию ускоренного созревания виски.

1. Какие цели ставят основатели в средне- долго-срочной перспективе?
2. Оцените привлекательность рынка виски в целом. Какие сегменты выглядят лучше?
3. Численно оцените cost advantage BSS. Exhibit 5, 6. Вместо дисконтирования будущих доходов сделайте расчет Future Value, для чего введите статью расходов «стоимость капитала» и пересчитайте Exhibit 5. Не забудьте учесть Angels Share.
4. Сравните стратегии Product-Based и Technology-Based по следующим направлениям. Сведите в таблицу
 

|  |
|--|
| Конкурентное преимущество/отставание                             |
| Устойчивость преимущества/меры преодоления отставания            |
| Необходимые ключевые ресурсы, оценка реалистичности формирования |
| Прогноз роста  |
| Риски и основные неопределенности                                |
| Анализ достижимости кратко- долго-срочной цели                   |
5. На основе найденных основных неопределенностей сформируйте сценарный анализ. Четко следуйте статье A Note on Scenario Planning. Для каждого сценария определите и опишите логику предлагаемой стратегии, критически используйте схемы из лекций и статьи о «When .....Vertically Integrate» Fig4.
6. Предложите траекторию стратегического движения (с чего начать и как менять/адаптировать стратегию. Не забудьте ранние сигналы.)
7. Если бы BSS проводила новый раунд Вы бы инвестировали свои \$10 mio?

## 8. Учебно-методическое и ресурсное обеспечение дисциплины

### Литература

1. Сергеенко, Н.П. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] / Н. П. Сергеенко. - М., : Лаборатория книги, 2010. - 61 с., [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=89726>. - ЭБС "Университетская библиотека онлайн".
2. Томпсон, А. А. Стратегический менеджмент: искусство разработки и реализации стратегии : учебник [Электронный ресурс] / А. А. Томпсон, А. Д. Стрикленд ; Перевод с английского под редакцией М. И. Соколовой, Л. Г. Зайцева. - М., : Юнити-Дана, Банки и биржи, 2017. - 577 с., [Электронный ресурс]. - URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=691968>

3. Besanko D., Dranove D., Shanley M., and Schaefer S., The Economics of Strategy, 6th Ed., International Student Version edition, John Wiley & Sons, 2013.
4. Chao Liang et al., 2011, "Analysis of Product Rollover Strategies in the Presence of Strategic Customers", [Электронный ресурс]. URL: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1837773](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1837773)

*Ресурсное обеспечение* (в т.ч. электронные образовательные ресурсы)

1. Официальный сайт Центрального Банка РФ. URL: <http://www.cbr.ru/>
2. Интернет-ресурс для проверки текстов на плагиат: <https://plagiarism.org/>
3. СПС «Консультант Плюс». URL: <http://www.consultant.ru>
4. "Ведомости "Vedomosti". URL: [www.vedomosti.ru](http://www.vedomosti.ru)
5. Университетская библиотека онлайн. URL: [www.biblioclub.ru](http://www.biblioclub.ru)
6. ЭБС «Лань». URL: <https://e.lanbook.com/>

#### **9. Материально – техническое и информационное обеспечение образовательного процесса по дисциплине**

**Учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа** – укомплектованы специализированной (учебной) мебелью, оборудованы компьютером, имеющим выход в интернет, видеопроекционным оборудованием для презентаций и учебных фильмов, средствами звуковоспроизведения, экраном, маркерной доской с маркерами, тематическим набором слайдов, соответствующим рабочей программе дисциплины.

**Учебные аудитории для проведения занятий семинарского типа, а также для групповых и индивидуальных консультаций, для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации** – укомплектованы специализированной (учебной) мебелью, мультимедийным оборудованием, а также техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации, маркерной доской с маркерами.

**Помещение для самостоятельной работы** – укомплектовано специализированной (учебной) мебелью, оснащено компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечено доступом в электронную информационно-образовательную среду организации.

**Помещение для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования** – укомплектовано специализированной мебелью для хранения оборудования и техническими средствами для его обслуживания.

**Необходимое программное обеспечение:**

Операционная система: Windows 7, Windows 10

Офисные программы: Microsoft Office, Libre Office, Google Docs

Чтение PDF: Adobe Acrobat

Интернет-браузеры: Mozilla Firefox, Google Chrome, Internet Explorer, Opera

Антивирусные программы: Kaspersky Endpoint Security

Программы переводчики: Google translate, Yandex translate

Архиваторы: 7-zip

**10. Методические рекомендации по обучению лиц с ограниченными возможностями здоровья**

В соответствии с Методическими рекомендациями Минобрнауки РФ (утв. 8 апреля 2014 г. № АК-44/05вн) предполагается использовать социально-активные и рефлексивные методы обучения, технологии социокультурной реабилитации с целью оказания помощи в установлении полноценных межличностных отношений с другими студентами, создании комфортного психологического климата в студенческой группе. Подбор и разработка учебных материалов производится с учетом предоставления материала в различных формах: аудиальной, визуальной, с использованием специальных технических средств и информационных систем.

Освоение дисциплины лицами с ОВЗ осуществляется с использованием средств обучения общего и специального назначения (персонального и коллективного использования). Материально-техническое обеспечение предусматривает приспособление аудиторий к нуждам лиц с ОВЗ.

Форма проведения аттестации для студентов-инвалидов устанавливается с учетом индивидуальных психофизических особенностей. Для студентов с ОВЗ предусматривается доступная форма предоставления заданий оценочных средств, а именно:

- в печатной или электронной форме (для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата);
- в печатной форме или электронной форме с увеличенным шрифтом и контрастностью (для лиц с нарушениями слуха, речи, зрения);
- методом чтения ассистентом задания вслух (для лиц с нарушениями зрения).

Студентам с инвалидностью увеличивается время на подготовку ответов на контрольные вопросы. Для таких студентов предусматривается доступная форма предоставления ответов на задания, а именно:

- письменно на бумаге или набором ответов на компьютере (для лиц с нарушениями слуха, речи);
- выбором ответа из возможных вариантов с использованием услуг ассистента (для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата);
- устно (для лиц с нарушениями зрения, опорно-двигательного аппарата).

При необходимости для обучающихся с инвалидностью процедура оценивания результатов обучения может проводиться в несколько этапов.