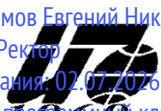


Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Трофимов Евгений Николаевич  
Должность: Ректор  
Дата подписания: 02.07.2026 09:41:30  
Уникальный идентификатор документа:  
с379adf0ad4f91cbbf100b7fc3323cc41cc52545



Образовательное частное учреждение высшего образования  
**«Российская международная академия туризма»**

Факультет менеджмента туризма  
Кафедра менеджмента и экономики

Принято Ученым Советом  
18 февраля 2026 г.  
Протокол № 02-06-01

УТВЕРЖДАЮ  
Первый проректор  
В.Ю. Питюков  
16 февраля 2026 г.

## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

### **«Стратегический менеджмент»**

по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент  
профиль – «Управление бизнесом и логистика»  
квалификация (степень) выпускника – бакалавр  
**Б1.О.22**

Рассмотрено и одобрено  
на заседании кафедры  
Протокол № 5 от 21 января 2026 г.

Разработчик: Ополченова  
Е.В., к.э.н., доцент кафедры  
менеджмента и экономики

Химки 2026

## 1. Цели и задачи дисциплины

**Целью освоения** дисциплины является формирование у обучающихся компетенций УК-2; ОПК-3 средствами дисциплины «Стратегический менеджмент».

Для реализации поставленной цели в процессе преподавания дисциплины решаются следующие **задачи**:

- ознакомление с приемами и методами разработки и реализации стратегии фирмы и оценки эффективности ее управления;
- изучение механизмов выживания фирмы в долгосрочной перспективе;
- обучение анализу результатов предпринимательской деятельности и создание конкурентоспособной продукции;
- изучение способов достижения успеха в конкурентной борьбе за счет рационального использования человеческого потенциала в управлении бизнесом и логистикой.

## 2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций, представленных в компетентностной карте дисциплины в соответствии с ФГОС ВО, компетентностной моделью выпускника, определенной вузом и представленной в ОПОП, и содержания дисциплины (модуля):

В результате освоения дисциплины формируются следующие компетенции: УК-2 Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений; 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.

Категория компетенций	Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Результаты обучения
	<b>УК-2.</b> Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений. <b>ОПК-3.</b> Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их	УК-2.1. Определяет круг задач в рамках поставленной цели. УК-2.2. Выбирает оптимальные способы решения поставленных задач на основе действующих правовых норм. УК-2.3. Ставит цель и решает поставленные задачи исходя из имеющихся ресурсов и ограничений. ОПК-3.1. Использует технологии организационных изменений и	<b>Знает</b> действующие правовые нормы; иметь представление о влиянии ограничений и имеющихся ресурсов на оптимальные способы решения задач в рамках поставленной цели <b>Умеет</b> действовать в рамках правовых норм на основе использования имеющихся ресурсов и ограничений с целью нахождения оптимальных способов решения поставленных задач

	<p>реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия;</p>	<p>реструктуризация организации в условиях сложной и динамичной среды с последующей оценкой их последствий ОПК-3.2. Осуществляет организацию исполнения принятых управленческих решений с учетом их социальной значимости ОПК-3.3. Разрабатывает и принимает стратегические обоснованные организационно-управленческие решения в условиях сложной и динамичной среды и оценивает последствия принятия данных решений</p>	<p><b>Владеет</b> технологией разработки и реализации проекта, оптимальными способами решения поставленных задач, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений. <b>Знает</b> - методики и принципы управления изменениями в организации в условиях сложной и динамичной среды с последующей оценкой их последствий; - основные методы принятия управленческих решений с учетом их социальной значимости; - принципы стратегического управления в условиях сложной и динамичной среды - методы оценки последствий принятых организационно-управленческих решений. <b>Умеет</b> - использовать подходы к управлению изменениями в организации в условиях сложной и динамичной среды с последующей оценкой их последствий; - применять методы принятия</p>
--	---	--	--

			<p>управленческих решений с учетом их социальной значимости и содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды</p> <p>- обосновывать и принимать стратегические организационно-управленческие решения в условиях сложной и динамичной среды</p> <p>- оценивать последствия принятых организационно-управленческих решений.</p> <p><b>Владеет</b></p> <p>- навыками использования методик управления изменениями в организации в условиях сложной и динамичной среды с последующей оценкой их последствий;</p> <p>- навыками применения методов принятия управленческих решений с учетом их социальной значимости и содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды;</p> <p>- навыками разработки и принятия стратегических организационно-управленческих решений в условиях</p>
--	--	--	--

			сложной и динамичной среды; - навыками оценки последствий принятых организационно-управленческих решений.
--	--	--	--

### 3. Место дисциплины в структуре ОПОП

Дисциплина «Стратегический менеджмент» относится к дисциплинам обязательной части учебного плана и изучается в 7-8 семестре на очной форме обучения.

### 4. Объем дисциплины и виды учебной работы

#### 4.1. Очная форма обучения

Вид учебной работы	Всего часов	Семестры	
		7	8
<b>Контактная работа обучающихся с преподавателем, в том числе:</b>	68	32	36
занятия лекционного типа (ЗЛТ)	24	14	10
лабораторные работы (ЗСТ (ЛР))	-	-	
практические занятия (ЗСТ ПР)	34	14	20
групповые консультации, и (или) индивидуальную работу обучающихся с педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях (в том числе индивидуальные консультации) (ГК)	6	2	4
групповые консультации по подготовке курсового проекта (работы)	2	2	2
контактная работа при проведении промежуточной аттестации (в том числе при оценивании результатов курсового проектирования (выполнения курсовых работ) (ПА конт)	4	2	2
<b>Самостоятельная работа обучающегося (СРО), в том числе</b>	148	40	108
СРуз -самостоятельная работа обучающегося при подготовке к учебным занятиям и курсовым проектам (работам)	112	38	74
СРпа -самостоятельная работа обучающегося при подготовке к промежуточной аттестации	36	2	34
<b>Форма промежуточной аттестации (экзамен, зачет, курсовая работа)</b>		зачет	курсовая работа, экзамен
<b>Общая трудоемкость дисциплины: часы</b>	216	72	144
<b>зачетные единицы</b>	6	2	4

## 5. Содержание дисциплины

### 5.1. Содержание разделов дисциплины

№ п/п	Наименование раздела (темы) дисциплины	Содержание раздела (темы) дисциплины
<b>7-ой семестр</b>		
1.	<b>Тема 1. Сущность и понятие стратегического менеджмента. Этапы развития стратегического управления</b>	Стратегический менеджмент как область управления организацией, обеспечивающая её долгосрочное развитие и конкурентные преимущества в условиях нестабильной внешней среды. Основные понятия стратегического менеджмента: стратегия, стратегическое видение, миссия, цели, стратегические альтернативы, конкурентные преимущества. Эволюция систем управления: от бюджетирования и долгосрочного планирования к стратегическому планированию и стратегическому менеджменту. Отличия стратегического менеджмента от оперативного и тактического управления. Основные школы стратегического менеджмента (школа дизайна, планирования, позиционирования, предпринимательская, когнитивная, обучения, властная, культурная, внешней среды). Специфика стратегического менеджмента в логистической отрасли: зависимость от макроэкономических факторов, сезонность, валютные риски, государственное регулирование транспорта. Уровни стратегического управления: корпоративный, бизнес-уровень, функциональный (логистический). Ключевые задачи стратегического менеджмента в логистической компании: выбор направлений деятельности (виды транспорта, география перевозок), распределение ресурсов между направлениями, адаптация к изменениям рынка.
2	<b>Тема 2. Стратегический анализ внешней и внутренней среды логистической компании</b>	Стратегический анализ как основа разработки стратегии логистической компании. Анализ внешней среды: дальнейшее окружение (макросреда) и ближнее окружение (микросреда). Методы анализа макросреды: PEST-анализ политических, экономических, социальных и технологических факторов, влияющих на логистический бизнес (санкции, цены на топливо, дефицит кадров, цифровизация). Анализ микросреды: модель пяти конкурентных сил М. Портера для логистической отрасли – угроза появления новых игроков (барьеры входа), угроза товаров-заменителей (альтернативные виды транспорта), рыночная власть поставщиков (производители топлива, автопроизводители), рыночная власть покупателей (крупные грузоотправители), уровень внутриотраслевой конкуренции. Анализ внутренней среды: SNW-анализ (сильные, нейтральные, слабые стороны) и анализ ресурсов и компетенций логистической компании. Цепочка создания ценности по М. Портеру применительно к логистике: основные виды

		<p>деятельности (приём груза, транспортировка, складирование, доставка, послепродажное обслуживание) и вспомогательные (логистическая инфраструктура, управление персоналом, ИТ-системы, закупки). SWOT-анализ как интегральный метод стратегического анализа: выявление сильных и слабых сторон, возможностей и угроз для логистической компании. Построение матрицы SWOT и разработка стратегических альтернатив (поля SO, WO, ST, WT) для логистического бизнеса.</p>
3	<p><b>Тема 3. Миссия, цели и стратегическое видение логистической компании</b></p>	<p>Миссия как философия и предназначение логистической компании, её отличие от корпоративной стратегии и целей. Значение миссии для формирования стратегии: определение основного бизнеса, целевой аудитории, принципов работы. Примеры миссий международных и российских логистических компаний (DHL, Kuehne+Nagel, Деловые Линии, ПЭК). Стратегическое видение как представление о будущем развитии компании на 5–10 лет вперёд. Формулирование миссии и видения для логистической компании с учётом её специализации (автоперевозки, железнодорожные, мультимодальные, складские услуги). Стратегические цели: требования SMART (конкретность, измеримость, достижимость, релевантность, определённость во времени). Классификация целей в логистике: финансовые (рентабельность, доля рынка, оборачиваемость активов) и нефинансовые (уровень сервиса, точность доставки, удовлетворённость клиентов). Дерево целей логистической компании: декомпозиция корпоративных целей на бизнес-уровень и функциональный уровень. Система сбалансированных показателей (BSC) как инструмент стратегического управления логистической компанией: четыре перспективы (финансы, клиенты, внутренние процессы, обучение и развитие). Разработка стратегической карты для логистической компании, отражающей причинно-следственные связи между целями.</p>
4	<p><b>Тема 4. Базовые стратегии развития бизнеса и их применение в логистике</b></p>	<p>Классификация стратегий развития бизнеса: стратегии роста, стабилизации, сокращения. Матрица И. Ансоффа для выбора стратегии роста логистической компании: проникновение на существующий рынок (увеличение доли рынка за счёт агрессивного маркетинга), развитие рынка (выход в новые регионы или страны), развитие продукта (запуск новых логистических услуг – рефрижераторные перевозки, перевозка опасных грузов, кросс-докинг), диверсификация (смежные направления – таможенное оформление, складские услуги, консалтинг). Интегрированные стратегии роста: горизонтальная интеграция (слияние с конкурентами для расширения географии), вертикальная интеграция (приобретение поставщиков топлива или складов, либо создание собственного автопарка и логистических центров). Стратегии стабилизации: пауза (замораживание развития), осторожное продвижение, стратегия без изменений. Стратегии сокращения: сокращение расходов (оптимизация маршрутов, консолидация грузов), отсечение лишнего (закрытие убыточных направлений или</p>

		филиалов), сбор урожая (максимизация прибыли перед уходом с рынка), ликвидация. Выбор стратегии развития логистической компании на основе анализа внешней и внутренней среды. Примеры успешных стратегий роста российских логистических операторов в условиях санкций (переориентация на рынки Китая, Индии, Турции, развитие мультимодальных перевозок).
5	<b>Тема Конкурентные стратегии и стратегии позиционирования в логистике</b>	<b>5.</b> Типовые конкурентные стратегии по М. Портеру: лидерство по издержкам, дифференциация, фокусирование (концентрация на узкой нише). Стратегия лидерства по издержкам в логистике: минимизация себестоимости перевозки за счёт масштаба (крупный автопарк), оптимизации маршрутов, использования более дешёвых видов транспорта, экономии на топливе. Риски стратегии лидерства по издержкам: ценовые войны, снижение качества сервиса, технологическое отставание. Стратегия дифференциации в логистике: создание уникального сервиса, который клиент готов оплачивать – скорость доставки, особые условия хранения (температурный режим), высокий уровень информационной поддержки (онлайн-отслеживание, уведомления). Примеры дифференциации: специализация на перевозке негабаритных грузов, опасных грузов, рефрижераторных перевозках. Стратегия фокусирования: концентрация на узком сегменте (например, перевозка медицинских грузов, доставка для e-commerce, перевозка сборных грузов по определённому маршруту). Выбор конкурентной стратегии в зависимости от позиции компании на рынке: стратегии лидера рынка (расширение рынка, оборона позиций), стратегии претендента на лидерство (фронтальная атака, фланговая атака, обход), стратегии последователя (имитация, копирование), стратегии нишевика (специализация на уникальных потребностях). Позиционирование логистической компании на рынке: разработка уникального торгового предложения, карта восприятия, позиционирование по цене и качеству, по скорости и надёжности.
<b>8-ой семестр</b>		
6	<b>Тема Реализация стратегии: внедрение управление стратегическими изменениями</b>	<b>6.</b> Внедрение стратегии как этап стратегического менеджмента, включающий разработку стратегического плана, распределение ресурсов, создание организационной структуры и системы мотивации. Стратегический план логистической компании: структура (миссия, стратегические цели, функциональные стратегии, бюджет, контрольные показатели). Связь корпоративной стратегии с функциональными стратегиями (маркетинговая, финансовая, операционная, кадровая, IT-стратегия). Разработка функциональных стратегий для логистической компании: стратегия управления цепочками поставок, транспортная стратегия (выбор видов транспорта, оптимизация маршрутов), складская стратегия (размещение складов, автоматизация). Организационная структура и стратегия: выбор типа структуры (линейно-функциональная, дивизиональная, матричная) в зависимости от стратегии логистической компании. Система стратегического контроля: разработка KPI (ключевых показателей эффективности) для

		логистической компании, соответствующих стратегическим целям. Управление стратегическими изменениями: причины сопротивления изменениям в логистической компании (консерватизм водителей и диспетчеров, опасения потери контроля, высокие затраты на изменения). Модели управления изменениями: модель К. Левина (размораживание – изменение – замораживание), модель Дж. Коттера (8 шагов изменений). Преодоление сопротивления персонала логистической компании при внедрении новой стратегии (цифровизация, переход на новые маршруты).
7	<b>Тема 7. Стратегический контроль и оценка эффективности стратегии. Сбалансированная система показателей</b>	7. Стратегический контроль как функция стратегического менеджмента, обеспечивающая отслеживание реализации стратегии и корректировку отклонений. Виды стратегического контроля: предварительный (проверка готовности к реализации стратегии), текущий (мониторинг промежуточных результатов), заключительный (оценка достигнутых результатов). Этапы стратегического контроля в логистической компании: установление стратегических нормативов и KPI, измерение фактических показателей, сравнение с планом, анализ отклонений, корректирующие действия. Система сбалансированных показателей (Balanced Scorecard) как инструмент стратегического контроля: четыре перспективы – финансовая, клиентская, внутренних бизнес-процессов, обучения и роста. Разработка сбалансированной системы показателей для логистической компании: финансовые показатели (ROI, рентабельность перевозок, дивиденды), клиентские показатели (доля рынка, удовлетворённость клиентов, доля повторных обращений, NPS), показатели внутренних процессов (OTIF – доставка вовремя и в целости, время цикла доставки, точность прогнозирования), показатели обучения и роста (текучесть кадров, количество обученных сотрудников, внедрение инноваций). Стратегические карты как визуализация причинно-следственных связей между показателями. Корректировка стратегии на данных стратегического контроля: анализ разрывов, корректирующие мероприятия, пересмотр целей. Примеры оценки эффективности стратегии российских логистических компаний.
8	<b>Тема 8. Ресурсное обеспечение и финансовая стратегия логистической компании.</b>	Ресурсное обеспечение стратегии логистической компании: материально-технические ресурсы (автопарк, складские помещения, погрузочная техника), человеческие ресурсы (водители, логисты, менеджеры), финансовые ресурсы (собственные и заёмные средства), информационные ресурсы (IT-системы, WMS, TMS, CRM). Источники финансирования стратегического развития логистической компании: собственные средства (нераспределённая прибыль, амортизационные отчисления), заёмные средства (банковские кредиты, лизинг коммерческого транспорта, факторинг), привлечённые средства (инвестиции, частные инвесторы). Особенности финансирования логистического бизнеса: высокая фондоёмкость, длительный срок окупаемости инвестиций, зависимость от валютного курса при покупке импортных тягачей. Финансовая стратегия логистической компании: цели

		<p>(максимизация прибыли, рост капитализации, обеспечение ликвидности), этапы разработки, связь с корпоративной стратегией. Стратегии финансирования логистического бизнеса: консервативная (преобладание собственных средств), агрессивная (привлечение кредитов для расширения), умеренная. Управление активами и обязательствами логистической компании: оборачиваемость дебиторской задолженности (работа с задержками платежей грузоотправителей), управление кредиторской задолженностью (оптимизация расчётов с поставщиками топлива). Финансовое планирование и бюджетирование в рамках стратегии: разработка операционного бюджета (расходы на топливо, зарплату, ремонт, аренду) и инвестиционного бюджета (покупка транспорта, строительство складов). Оценка эффективности стратегии с помощью финансовых показателей: ROI, ROE, ROS, EVA (экономическая добавленная стоимость). Финансовые риски в стратегическом управлении логистической компанией: валютные риски, процентные риски, риски ликвидности.</p>
9	<p><b>Тема 9. Стратегии в логистике: управление цепочками поставок как стратегический ресурс.</b></p>	<p>Логистическая и Supply Chain стратегия как неотъемлемая часть корпоративной стратегии компании. Управление цепочками поставок как стратегический ресурс: как логистика может быть источником конкурентных преимуществ (снижение издержек, сокращение времени доставки, повышение надёжности). Типы логистических стратегий: стратегия «вытягивания» (pull) и «выталкивания» (push) в управлении материальными потоками, их влияние на запасы и время реакции. Стратегия управления запасами: системы JIT (точно в срок), EOQ (экономичный размер заказа), MRP (планирование потребности в материалах). Выбор стратегии управления запасами в зависимости от типа продукции и требований клиента. Транспортная стратегия: выбор видов транспорта (авто, ж/д, авиа, море/река), стратегия использования собственного или наёмного транспорта (make or buy), мультимодальные и интермодальные перевозки. Стратегия складирования: централизованное vs децентрализованное складирование, стратегия кросс-докинга, автоматизация складских процессов. Стратегия аутсорсинга в логистике: выбор между собственным автопарком и 3PL-провайдерами, критерии выбора. Информационная стратегия в логистике: внедрение систем управления перевозками (TMS), управления складом (WMS), планирования ресурсов (ERP). Стратегия устойчивого развития (зелёная логистика): сокращение выбросов CO<sub>2</sub>, использование электромобилей, оптимизация маршрутов для снижения пробега. Глобальная логистическая стратегия: управление трансграничными цепочками поставок, выбор стратегии входа на международные рынки (прямые перевозки, создание филиалов, партнёрство с локальными перевозчиками). Стратегия управления рисками в цепочках поставок: диверсификация поставщиков и маршрутов, создание страховых запасов, мониторинг геополитических рисков. Интеграция логистической стратегии с маркетинговой и производственной стратегией компании. Примеры успешных</p>

	логистических стратегий российских и международных компаний (Amazon, OZON, Wildberries, X5 Logistics).
--	--

## 5.2. Разделы дисциплины и виды занятий

### 5.2.1. Очная форма обучения

Наименование разделов и тем дисциплины	Формируемая компетенция	Всего часов	Контактная работа с обучающимися (час.)				СРО
			Итого	в том числе			
				ЗЛТ	ЗСТ (ЛР)	ЗСТ (ПР)	
<b>7 семестр</b>							
Тема 1. Сущность и понятие стратегического менеджмента. Этапы развития стратегического управления	УК-2	12	4	2		2	8
Тема 2. Стратегический анализ внешней и внутренней среды логистической компании	УК-2	12	4	2		2	8
Тема 3. Миссия, цели и стратегическое видение логистической компании	УК-2	12	4	2		2	8
Тема 4. Базовые стратегии развития бизнеса и их применение в логистике	ОПК-3	16	8	4		4	8
Тема 5. Конкурентные стратегии и стратегии позиционирования в логистике.	ОПК-3	14	8	4		4	6
Групповые консультации, и (или) индивидуальная работа обучающихся с педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях (в том числе индивидуальные консультации) (ГК)	ОПК-3	2	2				2
<b>Форма промежуточной аттестации (зачет)</b>	УК-2	4	2				2 2
Всего часов (7 семестр)		72	32	14		14	4 40
<b>8 семестр</b>							
Тема 6. Реализация стратегии: внедрение и управление стратегическими изменениями	ОПК-3	24	6	2		4	18
Тема 7. Стратегический контроль и оценка эффективности стратегии. Сбалансированная система показателей	УК-2	26	8	4		4	18
Тема 8. Ресурсное обеспечение и финансовая стратегия логистической компании	ОПК-3	26	8	2		6	18
Тема 9. Стратегии в логистике: управление цепочками поставок как стратегический ресурс	УК-2	28	8	2		6	20

Групповые консультации, и (или) индивидуальная работа обучающихся с педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях (в том числе индивидуальные консультации) (ГК)	ОПК-3	4	4				4	
<b>Форма промежуточной аттестации</b> (курсовая работа, экзамен)	УК-2	36	2				2	34
Всего часов (8 семестр)		144	36	10		20	6	108
Всего часов		216	68	24		34	10	148

## 6. Контактная и самостоятельная работа обучающихся

Контактная работа при проведении учебных занятий по дисциплинам (модулям) включает в себя: занятия лекционного типа (лекции и иные учебные занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации педагогическими работниками РМАТ и (или) лицами, привлекаемыми РМАТ к реализации образовательных программ на иных условиях, обучающимся) и (или) занятия семинарского типа (семинары, практические занятия, практикумы, лабораторные работы, коллоквиумы и иные аналогичные занятия), и (или) групповые консультации, и (или) индивидуальную работу обучающихся с педагогическими работниками РМАТ и (или) лицами, привлекаемыми РМАТ к реализации образовательных программ на иных условиях (в том числе индивидуальные консультации).

Занятия лекционного типа проводятся в соответствии с объемом и содержанием представленным в таблице раздела 5.

При проведении учебных занятий по дисциплине обеспечивается развитие у обучающихся навыков командной работы, межличностной коммуникации, принятия решений, лидерских качеств (включая при необходимости проведение интерактивных лекций, групповых дискуссий, ролевых игр, тренингов, анализ ситуаций и имитационных моделей, содержание дисциплины (модуля) составлено на основе результатов научных исследований, проводимых РМАТ, в том числе с учетом региональных особенностей профессиональной деятельности выпускников и потребностей работодателей).

### 6.1. Занятия семинарского типа (семинары, практические занятия, практикумы, лабораторные работы, коллоквиумы и др.)

#### Тема 1. Сущность и понятие стратегического менеджмента. Этапы развития стратегического управления

**Цель занятия:** формирование системного понимания сущности стратегического менеджмента, его этапов развития и специфики применения в логистической отрасли для долгосрочного развития организации.

**Компетенции:** УК-2, ОПК-3.

**Тип занятия:** практическое занятие  
**Форма проведения:** групповые дискуссии, доклад, практическое задание

**1. Дискуссия. Основная тема (либо проблема) для обсуждения:** В чём отличие стратегического управления от оперативного и тактического в логистической компании? Какие факторы внешней среды наиболее сильно влияют на стратегический выбор перевозчика в текущих условиях?

## **2. Доклад. Темы для доклада:**

1. Эволюция систем управления: от бюджетирования к стратегическому менеджменту.
2. Основные школы стратегического менеджмента: обзор и применимость в логистике.
3. Специфика стратегического менеджмента в логистической отрасли: зависимость от макроэкономических факторов, сезонность, валютные риски.
4. Уровни стратегического управления: корпоративный, бизнес-уровень, функциональный (логистический).
5. Ключевые задачи стратегического менеджмента в логистической компании: выбор направлений деятельности, распределение ресурсов, адаптация к изменениям рынка.

**3. Практическое задание** с целью формирования навыков определения этапов стратегического управления. Обучающимся предлагается описание логистической компании (средний перевозчик, 7 лет на рынке, испытывающий давление конкурентов и изменение грузопотоков). Необходимо определить текущую систему управления (оперативное, тактическое или стратегическое), выявить признаки, свидетельствующие о необходимости внедрения стратегического подхода, предложить 3–5 стратегических задач для компании на следующий год. Результат оформить в виде аналитической записки.

## **Тема 2. Стратегический анализ внешней и внутренней среды логистической компании**

**Цель занятия:** формирование навыков проведения стратегического анализа внешней и внутренней среды логистической компании с использованием современных инструментов (PEST, SWOT, анализ пяти сил Портера).

**Компетенции:** УК-2, ОПК-3.

**Тип занятия:** практическое занятие  
**Форма проведения:** групповые дискуссии, доклад, практическое задание

**1. Дискуссия. Основная тема (либо проблема) для обсуждения:** Какие факторы макросреды наиболее значимы для логистической компании в условиях санкций и переориентации грузопотоков? Как модель пяти сил Портера помогает оценить привлекательность рынка грузоперевозок?

## **2. Доклад. Темы для доклада:**

1. PEST-анализ логистической компании: политические, экономические, социальные и технологические факторы.
2. Модель пяти конкурентных сил М. Портера для логистической отрасли.
3. Анализ внутренней среды: SNW-анализ и анализ ресурсов и компетенций логистической компании.
4. Цепочка создания ценности по М. Портеру применительно к логистике.
5. SWOT-анализ как интегральный метод стратегического анализа: построение матрицы и разработка стратегических альтернатив.

**3. Практическое задание** с целью формирования навыков стратегического анализа. Обучающимся предлагается описание логистической компании и регионального рынка грузоперевозок. Необходимо провести PEST-анализ (выделить 3–4 фактора по каждой группе), построить матрицу SWOT (минимум 5 позиций в каждом квадранте), определить стратегические альтернативы для полей SO, WO, ST, WT (по 1–2 альтернативы). Результат оформить в виде отчёта с выводами и рекомендациями.

### Тема 3. Миссия, цели и стратегическое видение логистической компании

**Цель занятия:** формирование навыков формулирования миссии, стратегического видения и системы целей для логистической компании.

**Компетенции:** УК-2, ОПК-3.

**Тип занятия:** практическое занятие  
**Форма проведения:** групповые дискуссии, доклад, практическое задание

**1. Дискуссия. Основная тема (либо проблема) для обсуждения:** Чем миссия логистической компании отличается от миссии производственного предприятия? Как сформулировать миссию так, чтобы она действительно направляла стратегию, а не была формальной фразой?

**2. Доклад. Темы для доклада:**

1. Миссия как философия и предназначение логистической компании: примеры DHL, Деловые Линии, ПЭК.
2. Стратегическое видение: определение образа будущего на 5–10 лет вперед.
3. Стратегические цели: требования SMART для логистической компании.
4. Дерево целей логистической компании: декомпозиция корпоративных целей на бизнес-уровень и функциональный уровень.
5. Система сбалансированных показателей (BSC) как инструмент стратегического управления логистической компанией.

**3. Практическое задание** с целью формирования навыков разработки миссии и целей. Обучающимся предлагается условная логистическая компания (автоперевозки, 50 тягачей, 3 склада, работает в 5 регионах). Необходимо сформулировать миссию компании (1 предложение), стратегическое видение на 5 лет (3–5 предложений), разработать дерево целей (1 корпоративная цель, 3 бизнес-цели, 5 функциональных целей). Построить стратегическую карту для одной из целей. Результат оформить в виде документа «Стратегические ориентиры компании».

### Тема 4. Базовые стратегии развития бизнеса и их применение в логистике

**Цель занятия:** формирование навыков выбора и обоснования базовых стратегий развития (рост, стабилизация, сокращение) для логистической компании.

**Компетенции:** УК-2, ОПК-3.

**Тип занятия:** практическое занятие  
**Форма проведения:** групповые дискуссии, доклад, практическое задание

**1. Дискуссия. Основная тема (либо проблема) для обсуждения:** Какую стратегию роста целесообразно выбрать логистической компании в условиях нестабильной экономики: интенсивный рост (проникновение, развитие рынка, развитие продукта) или диверсификацию? Каковы риски каждой стратегии?

**2. Доклад. Темы для доклада:**

1. Матрица И. Ансоффа для выбора стратегии роста логистической компании.
2. Интегрированные стратегии роста: горизонтальная и вертикальная интеграция в логистике.

3. Стратегии стабилизации: пауза, осторожное продвижение, стратегия без изменений.
4. Стратегии сокращения: сокращение расходов, отсечение лишнего, сбор урожая, ликвидация.
5. Примеры стратегий российских логистических операторов в условиях санкций.

**3. Практическое задание** с целью формирования навыков выбора стратегии развития. Обучающимся предлагается кейс: логистическая компания, специализирующаяся на перевозке сборных грузов по РФ, сталкивается с падением рентабельности из-за роста цен на топливо и конкуренции. Используя матрицу Ансоффа, необходимо предложить 3 варианта стратегии роста (проникновение, развитие рынка, развитие продукта), оценить риски и ресурсные потребности каждого варианта. Выбрать наиболее подходящую стратегию, обосновать выбор. Результат оформить в виде бизнес-предложения для совета директоров.

## **Тема 5. Конкурентные стратегии и стратегии позиционирования в логистике**

**Цель занятия:** формирование навыков разработки конкурентных стратегий и стратегий позиционирования для логистической компании.

**Компетенции:** УК-2, ОПК-3.

**Тип занятия:** практическое занятие  
**Форма проведения:** групповые дискуссии, доклад, практическое задание

**1. Дискуссия. Основная тема (либо проблема) для обсуждения:** Какая конкурентная стратегия по М. Портеру наиболее эффективна для малого перевозчика (лидерство по издержкам, дифференциация или фокусирование)? Можно ли сочетать лидерство по издержкам и дифференциацию в логистике?

### **2. Доклад. Темы для доклада:**

1. Типовые конкурентные стратегии по М. Портеру: лидерство по издержкам, дифференциация, фокусирование.
2. Стратегия лидерства по издержкам в логистике: минимизация себестоимости перевозки.
3. Стратегия дифференциации в логистике: создание уникального сервиса (скорость, отслеживание, особые условия).
4. Стратегия фокусирования: концентрация на узком сегменте (перевозка опасных грузов, рефрижераторные перевозки).
5. Стратегии в зависимости от позиции на рынке: лидера, претендента, последователя, нишевика.

**3. Практическое задание** с целью формирования навыков выбора конкурентной стратегии. Обучающимся предлагается ситуация: логистическая компания работает в сегменте рефрижераторных перевозок. Конкуренция высока, но компания имеет преимущество – современный автопарк с холодильным оборудованием и систему онлайн-мониторинга температуры. Необходимо выбрать конкурентную стратегию (обосновать), разработать уникальное торговое предложение (2–3 пункта), построить карту позиционирования по осям «цена – качество/надёжность», определить целевую аудиторию. Результат оформить в виде стратегии позиционирования.

## **Тема 6. Реализация стратегии: внедрение и управление стратегическими изменениями**

**Цель занятия:** формирование навыков внедрения стратегии и управления стратегическими изменениями в логистической компании.

**Компетенции:** УК-2, ОПК-3.

**Тип занятия:** практическое занятие  
**Форма проведения:** групповые дискуссии, доклад, практическое задание

**1. Дискуссия. Основная тема (либо проблема) для обсуждения:** Почему большинство стратегий терпят неудачу на этапе внедрения, а не на этапе разработки? Какие основные причины сопротивления изменениям в логистической компании и как их преодолеть?

**2. Доклад. Темы для доклада:**

1. Стратегический план логистической компании: структура, распределение ресурсов, контрольные показатели.
2. Связь корпоративной стратегии с функциональными стратегиями (маркетинговая, финансовая, операционная, кадровая, IT-стратегия).
3. Организационная структура и стратегия: выбор типа структуры для логистической компании.
4. Управление стратегическими изменениями: причины сопротивления и методы преодоления.
5. Модели управления изменениями: модель К. Левина и модель Дж. Коттера.

**3. Практическое задание** с целью формирования навыков внедрения стратегии. Обучающимся предлагается кейс: логистическая компания приняла стратегию цифровой трансформации (внедрение WMS, CRM, онлайн-отслеживания). Однако водители и диспетчеры сопротивляются нововведениям. Необходимо определить возможные причины сопротивления (5–7 причин), разработать план преодоления сопротивления с использованием модели Коттера (8 шагов), предложить систему мотивации для сотрудников. Результат оформить в виде плана внедрения изменений.

**Тема 7. Стратегический контроль и оценка эффективности стратегии. Сбалансированная система показателей**

**Цель занятия:** формирование навыков стратегического контроля и оценки эффективности стратегии с использованием системы сбалансированных показателей для логистической компании.

**Компетенции:** УК-2, ОПК-3.

**Тип занятия:** практическое занятие  
**Форма проведения:** групповые дискуссии, доклад, практическое задание

**1. Дискуссия. Основная тема (либо проблема) для обсуждения:** Какие показатели эффективности наиболее значимы для оценки стратегии логистической компании: финансовые (ROI, рентабельность) или нефинансовые (OTIF, NPS)? Как часто следует пересматривать стратегию на основе данных контроля?

**2. Доклад. Темы для доклада:**

1. Виды стратегического контроля: предварительный, текущий, заключительный.
2. Система сбалансированных показателей (BSC) как инструмент стратегического контроля.

3. Финансовые показатели для логистической компании: ROI, рентабельность перевозок, оборачиваемость активов.
4. Клиентские показатели: доля рынка, удовлетворённость клиентов, NPS, доля повторных обращений.
5. Показатели внутренних процессов и обучения: OTIF, время цикла, точность прогнозирования, текучесть кадров.

**3. Практическое задание** с целью формирования навыков стратегического контроля. Обучающимся предлагаются данные о работе логистической компании за год: финансовые показатели (рентабельность снизилась на 5%), клиентские (NPS вырос с 40 до 45), внутренние процессы (OTIF – 92%, целевой 95%), обучение (текучесть водителей – 25%, целевая – 15%). Необходимо рассчитать отклонения по каждому показателю, определить проблемные зоны, предложить корректирующие мероприятия (3–5 действий), пересмотреть стратегические приоритеты на следующий год. Результат оформить в виде отчёта по стратегическому контролю.

## **Тема 8. Ресурсное обеспечение и финансовая стратегия логистической компании**

**Цель занятия:** формирование навыков разработки финансовой стратегии и ресурсного обеспечения для логистической компании.

**Компетенции:** УК-2, ОПК-3.

**Тип занятия:** практическое занятие  
**Форма проведения:** групповые дискуссии, доклад, практическое задание

**1. Дискуссия. Основная тема (либо проблема) для обсуждения:** Какие источники финансирования наиболее доступны для логистической компании в современных условиях: лизинг, банковские кредиты или привлечение инвесторов? Как оценить оптимальную структуру капитала?

### **2. Доклад. Темы для доклада:**

1. Ресурсное обеспечение стратегии логистической компании: материально-технические, человеческие, финансовые, информационные ресурсы.
2. Источники финансирования стратегического развития: собственные средства (прибыль, амортизация), заёмные (кредиты, лизинг), привлечённые (инвестиции).
3. Финансовая стратегия логистической компании: цели, этапы разработки, связь с корпоративной стратегией.
4. Управление активами и обязательствами: оборачиваемость дебиторской задолженности, управление кредиторской задолженностью.
5. Оценка эффективности стратегии с помощью финансовых показателей: ROI, ROE, ROS, EVA.

**3. Практическое задание** с целью формирования навыков разработки финансовой стратегии. Обучающимся предлагается ситуация: логистическая компания планирует расширение парка на 10 тягачей (стоимость 100 млн руб.). Чистая прибыль компании за год – 30 млн руб., амортизация – 15 млн руб., действующий кредит – 50 млн руб. Необходимо предложить источники финансирования (соотношение собственных и заёмных средств, вариант лизинга), рассчитать показатели рентабельности и долговой нагрузки, оценить риски (валютные, процентные), разработать план погашения обязательств. Результат оформить в виде финансовой стратегии расширения.

## **Тема 9. Стратегии в логистике: управление цепочками поставок как стратегический ресурс**

**Цель занятия:** формирование системного понимания логистических стратегий и управления цепочками поставок как стратегического ресурса для достижения конкурентных преимуществ.

**Компетенции:** УК-2, ОПК-3.

**Тип занятия:** практическое занятие  
**Форма проведения:** групповые дискуссии, доклад, практическое задание

**1. Дискуссия. Основная тема (либо проблема) для обсуждения:** В чём разница между логистической стратегией и стратегией управления цепочками поставок? Может ли логистика быть самостоятельным источником конкурентного преимущества, или она всегда только поддерживающая функция?

**2. Доклад. Темы для доклада:**

1. Логистическая и Supply Chain стратегия как часть корпоративной стратегии.
2. Типы логистических стратегий: «вытягивание» (pull) и «выталкивание» (push), стратегия управления запасами (JIT, EOQ, MRP).
3. Транспортная стратегия: выбор видов транспорта, make or buy, мультимодальные перевозки.
4. Стратегия складирования и аутсорсинга в логистике: выбор между собственными активами и 3PL-провайдерами.
5. Глобальная логистическая стратегия и стратегия управления рисками в цепочках поставок.

**3. Практическое задание** с целью формирования навыков разработки логистической стратегии. Обучающимся предлагается компания-производитель, которая хочет выйти на новый региональный рынок. Необходимо разработать логистическую стратегию для компании: определить оптимальную транспортную стратегию (собственный или наёмный транспорт), складскую стратегию (централизованный или распределённый склад), стратегию управления запасами (JIT или страховой запас). Оценить затраты и риски каждого варианта. Предложить KPI для контроля реализации логистической стратегии. Результат оформить в виде логистического раздела бизнес-плана.

### **6.2. Самостоятельная работа обучающихся**

**Тема 1. Сущность и понятие стратегического менеджмента. Этапы развития стратегического управления**

**Цель занятия:** формирование системного понимания сущности стратегического менеджмента, его этапов развития и специфики применения в логистической отрасли.

**Вид работы:** изучение литературы по теме, подготовка к семинарскому занятию.

**Вопросы для подготовки к дискуссии:**

1. Эволюция систем управления: от бюджетирования и долгосрочного планирования к стратегическому менеджменту.
2. Отличия стратегического менеджмента от оперативного и тактического управления в логистике.

3. Основные школы стратегического менеджмента: обзор и применимость в логистической отрасли.
4. Специфика стратегического менеджмента в логистической компании: зависимость от макроэкономических факторов, сезонность, валютные риски, государственное регулирование.

**Подготовка к выполнению практического занятия** с целью формирования навыков определения этапов стратегического управления. Обучающимся предлагается описание логистической компании (средний перевозчик, 7 лет на рынке, испытывающий давление конкурентов и изменение грузопотоков). Необходимо определить текущую систему управления (оперативное, тактическое или стратегическое), выявить признаки, свидетельствующие о необходимости внедрения стратегического подхода, предложить 3–5 стратегических задач для компании на следующий год. Результат оформить в виде аналитической записки.

## **Тема 2. Стратегический анализ внешней и внутренней среды логистической компании**

**Цель занятия:** формирование навыков проведения стратегического анализа внешней и внутренней среды логистической компании с использованием современных инструментов.

**Вид работы:** изучение литературы по теме, подготовка к семинарскому занятию.

### **Вопросы для подготовки к дискуссии:**

1. Методы анализа макросреды: PEST-анализ политических, экономических, социальных и технологических факторов для логистической компании.
2. Модель пяти конкурентных сил М. Портера для логистической отрасли: угроза новых игроков, заменителей, власть поставщиков и покупателей, внутриотраслевая конкуренция.
3. Анализ внутренней среды: SNW-анализ и цепочка создания ценности по М. Портеру применительно к логистике.
4. SWOT-анализ как интегральный метод стратегического анализа: построение матрицы и разработка стратегических альтернатив.

**Подготовка к выполнению практического занятия** с целью формирования навыков стратегического анализа. Обучающимся предлагается описание логистической компании и регионального рынка грузоперевозок. Необходимо провести PEST-анализ (выделить 3–4 фактора по каждой группе), построить матрицу SWOT (минимум 5 позиций в каждом квадранте), определить стратегические альтернативы для полей SO, WO, ST, WT (по 1–2 альтернативы). Результат оформить в виде отчёта с выводами и рекомендациями.

## **Тема 3. Миссия, цели и стратегическое видение логистической компании**

**Цель занятия:** формирование навыков формулирования миссии, стратегического видения и системы целей для логистической компании.

**Вид работы:** изучение литературы по теме, подготовка к семинарскому занятию.

### **Вопросы для подготовки к дискуссии:**

1. Миссия как философия и предназначение логистической компании: примеры DHL, Деловые Линии, ПЭК.
2. Стратегическое видение: определение образа будущего на 5–10 лет вперёд.

3. Стратегические цели: требования SMART для логистической компании. Классификация целей: финансовые и нефинансовые.
4. Система сбалансированных показателей (BSC) как инструмент стратегического управления логистической компанией.

**Подготовка к выполнению практического занятия** с целью формирования навыков разработки миссии и целей. Обучающимся предлагается условная логистическая компания (автоперевозки, 50 тягачей, 3 склада, работает в 5 регионах). Необходимо сформулировать миссию компании (1 предложение), стратегическое видение на 5 лет (3–5 предложений), разработать дерево целей (1 корпоративная цель, 3 бизнес-цели, 5 функциональных целей). Построить стратегическую карту для одной из целей. Результат оформить в виде документа «Стратегические ориентиры компании».

#### **Тема 4. Базовые стратегии развития бизнеса и их применение в логистике**

**Цель занятия:** формирование навыков выбора и обоснования базовых стратегий развития (рост, стабилизация, сокращение) для логистической компании.

**Вид работы:** изучение литературы по теме, подготовка к семинарскому занятию.

##### **Вопросы для подготовки к дискуссии:**

1. Матрица И. Ансоффа для выбора стратегии роста логистической компании: проникновение, развитие рынка, развитие продукта, диверсификация.
2. Интегрированные стратегии роста: горизонтальная и вертикальная интеграция в логистике (слияние с конкурентами, приобретение складов или автопарка).
3. Стратегии стабилизации: пауза, осторожное продвижение, стратегия без изменений.
4. Стратегии сокращения: сокращение расходов, отсечение лишнего, сбор урожая, ликвидация.

**Подготовка к выполнению практического занятия** с целью формирования навыков выбора стратегии развития. Обучающимся предлагается кейс: логистическая компания, специализирующаяся на перевозке сборных грузов по РФ, сталкивается с падением рентабельности из-за роста цен на топливо и конкуренции. Используя матрицу Ансоффа, необходимо предложить 3 варианта стратегии роста (проникновение, развитие рынка, развитие продукта), оценить риски и ресурсные потребности каждого варианта. Выбрать наиболее подходящую стратегию, обосновать выбор. Результат оформить в виде бизнес-предложения для совета директоров.

#### **Тема 5. Конкурентные стратегии и стратегии позиционирования в логистике**

**Цель занятия:** формирование навыков разработки конкурентных стратегий и стратегий позиционирования для логистической компании.

**Вид работы:** изучение литературы по теме, подготовка к семинарскому занятию.

##### **Вопросы для подготовки к дискуссии:**

1. Типовые конкурентные стратегии по М. Портеру: лидерство по издержкам, дифференциация, фокусирование – их применение в логистике.
2. Стратегия лидерства по издержкам в логистике: минимизация себестоимости перевозки за счёт масштаба и оптимизации.
3. Стратегия дифференциации в логистике: создание уникального сервиса (скорость, отслеживание, особые условия хранения).

4. Стратегии в зависимости от позиции на рынке: лидера, претендента, последователя, нишевика.

**Подготовка к выполнению практического занятия** с целью формирования навыков выбора конкурентной стратегии. Обучающимся предлагается ситуация: логистическая компания работает в сегменте рефрижераторных перевозок. Конкуренция высока, но компания имеет преимущество – современный автопарк с холодильным оборудованием и систему онлайн-мониторинга температуры. Необходимо выбрать конкурентную стратегию (обосновать), разработать уникальное торговое предложение (2–3 пункта), построить карту позиционирования по осям «цена – качество/надёжность», определить целевую аудиторию. Результат оформить в виде стратегии позиционирования.

#### **Тема 6. Реализация стратегии: внедрение и управление стратегическими изменениями**

**Цель занятия:** формирование навыков внедрения стратегии и управления стратегическими изменениями в логистической компании.

**Вид работы:** изучение литературы по теме, подготовка к семинарскому занятию.

#### **Вопросы для подготовки к дискуссии:**

1. Стратегический план логистической компании: структура, распределение ресурсов, бюджет, контрольные показатели.
2. Связь корпоративной стратегии с функциональными стратегиями (маркетинговая, финансовая, операционная, кадровая, IT-стратегия).
3. Организационная структура и стратегия: выбор типа структуры в зависимости от стратегии логистической компании.
4. Управление стратегическими изменениями: причины сопротивления (консерватизм водителей, опасения потери контроля) и методы их преодоления.

**Подготовка к выполнению практического занятия** с целью формирования навыков внедрения стратегии. Обучающимся предлагается кейс: логистическая компания приняла стратегию цифровой трансформации (внедрение WMS, CRM, онлайн-отслеживания). Однако водители и диспетчеры сопротивляются нововведениям. Необходимо определить возможные причины сопротивления (5–7 причин), разработать план преодоления сопротивления (включая обучение и мотивацию), предложить систему мотивации для сотрудников. Результат оформить в виде плана внедрения изменений.

#### **Тема 7. Стратегический контроль и оценка эффективности стратегии. Сбалансированная система показателей**

**Цель занятия:** формирование навыков стратегического контроля и оценки эффективности стратегии с использованием системы сбалансированных показателей.

**Вид работы:** изучение литературы по теме, подготовка к семинарскому занятию.

#### **Вопросы для подготовки к дискуссии:**

1. Виды стратегического контроля в логистической компании: предварительный, текущий, заключительный.
2. Система сбалансированных показателей (BSC) как инструмент стратегического контроля: четыре перспективы.

3. Финансовые показатели для логистической компании: ROI, рентабельность перевозок, оборачиваемость активов.
4. Нефинансовые показатели: OTIF (доставка вовремя и в целости), NPS, доля рынка, удовлетворённость клиентов, текучесть кадров.

**Подготовка к выполнению практического занятия** с целью формирования навыков стратегического контроля. Обучающимся предлагаются данные о работе логистической компании за год: финансовые показатели (рентабельность снизилась на 5%), клиентские (NPS вырос с 40 до 45), внутренние процессы (OTIF – 92%, целевой 95%), обучение (текучесть водителей – 25%, целевая – 15%). Необходимо рассчитать отклонения по каждому показателю, определить проблемные зоны, предложить корректирующие мероприятия (3–5 действий), пересмотреть стратегические приоритеты на следующий год. Результат оформить в виде отчёта по стратегическому контролю.

## **Тема 8. Ресурсное обеспечение и финансовая стратегия логистической компании**

**Цель занятия:** формирование навыков разработки финансовой стратегии и ресурсного обеспечения для логистической компании.

**Вид работы:** изучение литературы по теме, подготовка к семинарскому занятию.

**Вопросы для подготовки к дискуссии:**

1. Ресурсное обеспечение стратегии логистической компании: материально-технические, человеческие, финансовые, информационные ресурсы.
2. Источники финансирования стратегического развития: собственные средства (прибыль, амортизация), заёмные (кредиты, лизинг), привлечённые (инвестиции).
3. Финансовая стратегия логистической компании: цели, этапы разработки, связь с корпоративной стратегией. Виды финансовых стратегий (консервативная, агрессивная, умеренная).
4. Оценка эффективности стратегии с помощью финансовых показателей: ROI, ROE, ROS, EVA.

**Подготовка к выполнению практического занятия** с целью формирования навыков разработки финансовой стратегии. Обучающимся предлагается ситуация: логистическая компания планирует расширение парка на 10 тягачей (стоимость 100 млн руб.). Чистая прибыль компании за год – 30 млн руб., амортизация – 15 млн руб., действующий кредит – 50 млн руб. Необходимо предложить источники финансирования (соотношение собственных и заёмных средств, вариант лизинга), рассчитать показатели рентабельности и долговой нагрузки, оценить риски (валютные, процентные), разработать план погашения обязательств. Результат оформить в виде финансовой стратегии расширения.

## **Тема 9. Стратегии в логистике: управление цепочками поставок как стратегический ресурс**

**Цель занятия:** формирование системного понимания логистических стратегий и управления цепочками поставок как стратегического ресурса для достижения конкурентных преимуществ.

**Вид работы:** изучение литературы по теме, подготовка к семинарскому занятию.

**Вопросы для подготовки к дискуссии:**

1. Типы логистических стратегий: «вытягивание» (pull) и «выталкивание» (push), стратегии управления запасами (JIT, EOQ, MRP).
2. Транспортная стратегия: выбор видов транспорта, стратегия make or buy (собственный или наёмный транспорт), мультимодальные перевозки.
3. Стратегия складирования: централизованное vs децентрализованное складирование, стратегия кросс-докинга, автоматизация складов.
4. Глобальная логистическая стратегия и стратегия управления рисками в цепочках поставок (диверсификация маршрутов, создание страховых запасов).

**Подготовка к выполнению практического занятия** с целью формирования навыков разработки логистической стратегии. Обучающимся предлагается компания-производитель, которая хочет выйти на новый региональный рынок. Необходимо разработать логистическую стратегию для компании: определить оптимальную транспортную стратегию (собственный или наёмный транспорт), складскую стратегию (централизованный или распределённый склад), стратегию управления запасами (JIT или страховой запас). Оценить затраты и риски каждого варианта. Предложить KPI для контроля реализации логистической стратегии. Результат оформить в виде логистического раздела бизнес-плана.

### **Примерная тематика для курсовой работы**

1. Стратегическое развитие логистической компании в условиях международных грузоперевозок.
2. Роль стратегического управления в обеспечении конкурентоспособности логистической компании на рынке транспортных услуг.
3. Роль стратегии в управлении логистической фирмой в индустрии международных перевозок.
4. Роль миссии и целей в выборе стратегии дальнейшего развития логистической компании.
5. Влияние среза внутренней среды (рассматривается один из срезов: кадровый, маркетинговый, производственный, финансовый) на выбор стратегии развития логистической фирмы.
6. Стратегическое развитие (региона, области, города) с учётом особенностей международного рынка логистических услуг.
7. Удовлетворение требований грузоотправителя как один из факторов успеха логистической компании на рынке транспортно-экспедиторских услуг.
8. Оценка выбранной стратегии с точки зрения дальнейшего развития логистической компании на международном рынке грузоперевозок.
9. Роль анализа возможностей внутренней среды при выборе стратегии создания конкурентных преимуществ логистической фирмы на международном рынке логистических услуг.
10. Влияние выбранной стратегии на развитие логистической компании в условиях рыночной экономики.
11. Роль стратегии (концентрированного, интегрированного, диверсифицированного роста) в достижении стратегических целей логистической компании на международном рынке перевозок.
12. Роль анализа портфеля бизнесов (матрица БКГ, матрица МакКинси) в обеспечении конкурентоспособности логистической компании.
13. Формирование организационной культуры и её роль в стратегическом развитии логистической компании.
14. Организационная структура как объект стратегических изменений в логистической компании.

15. Роль стратегического контроля при выборе характера стратегических изменений в логистической организации.
16. Анализ результатов стратегического контроля при выработке планов дальнейшего развития логистической компании.
17. Влияние выбранной стратегии на организационную структуру управления логистической компании.
18. Роль стратегических изменений в организации при выполнении стратегии развития логистического бизнеса.

### **6.3. Методические рекомендации по самостоятельной работе обучающихся и подготовке к промежуточной аттестации**

Методические рекомендации по самостоятельной работе составлены с целью оптимизации процесса освоения обучающимися учебного материала.

Самостоятельная работа обучающегося направлена на углубленное изучение разделов и тем рабочей программы и предполагает изучение литературных источников, выполнение домашних заданий и контрольных работ, проведение исследований разного характера. Работа основывается на анализе материалов, публикуемых в интернете, а также реальных фактов, личных наблюдений.

Самостоятельная работа обучающегося над усвоением материала по дисциплине может выполняться в читальном зале РМАТ, специально отведенных для самостоятельной работы помещениях, посредством использования электронной библиотеки и ЭИОС РМАТ.

Содержание и количество самостоятельной работы обучающегося определяется учебным планом, методическими материалами и указаниями преподавателя.

Также самостоятельная работа включает подготовку и анализ материалов по темам пропущенных занятий.

Самостоятельная работа во внеаудиторное время включает:

- 1) работу с лекционным материалом, предусматривающая проработку конспекта лекций;
- 2) изучение учебной и научной литературы;
- 3) поиск (подбор) и обзор литературы, электронных источников информации по индивидуально заданной проблеме курса, написание доклада, исследовательской работы по заданной проблеме;
- 4) выполнение задания по пропущенной или плохо усвоенной теме;
- 5) подготовку к практическим занятиям;
- 6) подготовка к промежуточной аттестации.

В зависимости от выбранных видов самостоятельной работы студенты самостоятельно планируют время на их выполнение. Предлагается равномерно распределить изучение тем учебной дисциплины.

## **7. Фонд оценочных средств**

Фонд оценочных средств по дисциплине разработан в соответствии с Методическими рекомендациями и является составной частью ОПОП.

## **8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины**

### **Основная:**

1. Литвак, Б. Г. Стратегический менеджмент: учебник для бакалавров / Б. Г. Литвак. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 507 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-2929-4. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/508941>
2. Шифрин, М. Б. Стратегический менеджмент: учебник для вузов / М. Б. Шифрин. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2026. — 295 с. —

(Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17072-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/585455>

3. Отварухина, Н. С. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / Н. С. Отварухина, В. Р. Веснин. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 328 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16797-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/583996>

#### **Дополнительная:**

1. Малюк, В. И. Стратегический менеджмент. Организация стратегического развития : учебник и практикум для вузов / В. И. Малюк. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 404 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17159-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/583502>

2. Молчанова, О. П. Стратегический менеджмент некоммерческих организаций : учебник для вузов / О. П. Молчанова. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 261 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00757-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/583675>

3. Попов, С. А. Стратегический менеджмент: актуальный курс : учебник для вузов / С. А. Попов. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 481 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09665-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/582972>

## **9. Ежегодно обновляемые современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы**

### **9.1. Ежегодно обновляемые современные профессиональные базы данных**

1. <https://www.economy.gov.ru> – Официальный сайт Министерства экономического развития;
2. <https://rosstat.gov.ru> - Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики;
3. <http://www.rostourunion.ru/> - официальный сайт отраслевого объединения РСТ, в которое входят туроператоры, турагентства, гостиницы, санаторно-курортные учреждения, транспортные, страховые, консалтинговые, IT-компании, учебные заведения, СМИ, общественные и иные организации в сфере туризма;
4. <http://www.fas.gov.ru> - Федеральная антимонопольная служба;
5. <http://www.rosreestr.ru> - Федеральная служба государственной регистрации, кадастра и картографии;
6. <http://www.fedsfm.ru> - Федеральная служба по финансовому мониторингу;
7. <https://russpass.ru> – Цифровая экосистема в туризме (Набор услуг для планирования путешествий по России и участников туристской отрасли);
8. <https://национальныепроекты.рф/projects/turizm> - Национальный проект «Туризм и индустрия гостеприимства»;
9. <https://russia.travel> - Информационный портал о туризме в России;
10. <https://www.tourdom.ru> - Профессиональный портал о туризме;
11. <https://profi.travel> - Профессиональный портал о туризме «Profi Travel»;
12. <https://tonkosti.ru> - Портал «Тонкости туризма»;
13. <https://www.tourdom.ru/hotline> - Электронный журнал «Горячая линия. Туризм»;
14. <https://www.atorus.ru> - Официальный сайт Ассоциации туроператоров России;
15. <https://favt.gov.ru> - Официальный сайт Федерального агентства воздушного транспорта (Росавиация);
16. <https://mintrans.gov.ru> - Официальный сайт Министерства транспорта РФ;
17. <https://customs.gov.ru> - Официальный сайт Федеральной таможенной службы;

18. <https://www.rospotrebnadzor.ru> - Официальный сайт Федеральной службы по надзору в сфере защиты прав потребителей и благополучия человека (Роспотребнадзор);
19. <https://www.iata.org> - Официальный сайт Международной ассоциации воздушного транспорта (IATA);
20. <https://www.scopus.com> - Реферативная и справочная база данных рецензируемой литературы Scopus;
21. <https://apps.webofknowledge.com> - Политематическая реферативно-библиографическая и наукометрическая (библиометрическая) база данных Web of Science;
22. <https://www.sciencealert.com> - Science Alert является академическим издателем журналов открытого доступа. Также издает академические книги и журналы. Science Alert в настоящее время имеет более 150 журналов открытого доступа в области бизнеса, экономики, информатики, коммуникации, инженерии, медицины, математики, химии, общественной и гуманитарной науки;
23. <https://sciencepublishinggroup.com> - Science Publishing Group электронная база данных открытого доступа включающая в себя более 500 научных журналов, около 50 книг, 30 материалов научных конференций в области статистики, экономики, менеджмента, педагогики, социальных наук, психологии, биологии, химии, медицины, пищевой инженерии, физики, математики, электроники, информатики, науке о защите природы, архитектуре, инженерии, транспорта, технологии, творчества, языка и литературы.

## **9.2. Ежегодно обновляемые информационные справочные системы**

1. Информационно-правовая система «Гарант». – URL: <http://www.garant.ru/>;
2. Информационно-правовая система «Консультант плюс». – URL: <http://www.consultant.ru/>.

## **10. Комплект лицензионного программного обеспечения**

1. Microsoft Office. Интегрированный пакет прикладных программ;
2. Microsoft Windows;
3. Корпоративная информационная система «КИС».

## **11. Электронные образовательные ресурсы**

1. ЭБС «Университетская библиотека Онлайн»;
2. ЭБС «Юрайт»;
3. Корпоративная информационная система «КИС».

## **12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине**

Изучение дисциплины обеспечивается в соответствии требованиями Федерального государственного образовательного стандарта по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент к материально-техническому обеспечению. Материально-техническое обеспечение необходимое для реализации дисциплины включает: учебная аудитория (кабинет экономических дисциплин) для проведения занятий всех видов, предусмотренных образовательной программой, в том числе групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации: оборудование: посадочные места по количеству обучающихся; рабочее место преподавателя; шкафы, учебная доска, стенды; технические средства обучения: ПК, экран, проектор

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены: персональные компьютеры (10 шт.) с возможностью подключения к информационно-телекоммуникационной сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду, к современным профессиональным базам данных и информационным справочным системам. Комплект мебели

РМАТ обеспечена необходимым комплектом лицензионного и свободно распространяемого программного обеспечения, в том числе отечественного производства (состав определен в п.10 и подлежит обновлению при необходимости).

При использовании в образовательном процессе печатных изданий библиотечный фонд укомплектован печатными изданиями из расчета не менее 0,25 экземпляра каждого из изданий, указанных в п.8, на одного обучающегося из числа лиц, одновременно осваивающих соответствующую дисциплину (модуль), проходящих соответствующую практику.

Обучающимся обеспечен доступ (удаленный доступ), в том числе в случае применения электронного обучения, дистанционных образовательных технологий, к современным профессиональным базам данных и информационным справочным системам, состав которых определяется в п.9 и подлежит обновлению (при необходимости).