

Документы
Информация о владельце: **Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования "Самарский государственный экономический университет"**
ФИО: Кандрашина Елена Александровна
Должность: И.о. ректора ФГАОУ ВО «Самарский государственный экономический университет»
Дата подписания: 22.07.2026 13:37:21
Уникальный программный ключ:
2db64eb9605ce27edd3b8e8fdd32c70e0674ddd2

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)
«СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ (ПРОДВИНУТЫЙ КУРС)»**

Уровень высшего образования: магистратура

Направление подготовки: 38.04.02 Менеджмент

Направленность (профиль) подготовки: Стратегический и операционный менеджмент

Квалификация (степень) выпускника: магистр

Форма обучения: очно-заочная

Год набора (приема на обучение): 2026

Срок получения образования: 2 года 6 месяца(-ев)

Объем: в зачетных единицах: 6 з.е.
в академических часах: 216 ак.ч.

г. Самара, 2026

Разработчики:

Кандидат социологических наук Космиров С. В.

Рабочая программа дисциплины (модуля) составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утвержденного приказом Минобрнауки от 12.08.2020 № 952, с учетом трудовых функций профессиональных стандартов: "Специалист по процессному управлению", утвержден приказом Минтруда России от 17.04.2018 № 248н; "Специалист по финансовому консультированию", утвержден приказом Минтруда России от 19.03.2015 № 167н.

Согласование и утверждение

№	Подразделение или коллегиальный орган	Ответственное лицо	ФИО	Виза	Дата, протокол (при наличии)
1	Институт менеджмента	Заведующий кафедрой, руководитель подразделения, реализующего ОП	Трошина Е. П.	Рассмотрено	27.05.2026, № 7

1. Цель и задачи освоения дисциплины (модуля)

Цель освоения дисциплины - формирование результатов обучения, обеспечивающих достижение планируемых результатов освоения образовательной программы

Задачи изучения дисциплины:

- Сформировать системный подход к сканированию и анализу внешней среды организации, включая мониторинг потребительских трендов, технологических инноваций, изменений в законодательстве и действий конкурентов, позволяющий своевременно выявлять латентные рыночные ниши и оценивать их потенциальную доходность, ресурсоёмкость и стратегическую привлекательность для организации;
- Обучить методологии разработки бизнес-планов создания и развития новых направлений деятельности, включая обоснование концепции, маркетинговый и производственный планы, финансово-экономические расчёты и оценку рисков, с последующей трансформацией бизнес-плана в комплекс организационно-управленческих решений по их реализации;
- Развить способность принимать и реализовывать организационно-управленческие решения с учётом их социальной значимости (влияние на занятость населения, экологические последствия, доступность благ для различных социальных групп, соблюдение этических норм), в условиях высокой динамики и неопределённости внешней среды, а также оценивать их краткосрочные и долгосрочные последствия для всех заинтересованных сторон (бизнес, общество, государство, потребители).

2. Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Компетенции, индикаторы и результаты обучения

ОПК-2 Способен применять современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа, в том числе использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы, при решении управленческих и исследовательских задач

ОПК-2.1 Применяет современные техники и методики сбора данных при решении управленческих и исследовательских задач

Знать:

ОПК-2.1/Зн1 Глубоко понимать современные методологии и техники сбора данных (включая разработку схем полевых исследований, парсинг, потоковую передачу и API-интеграцию), а также математико-статистические основы продвинутых методов их обработки и анализа (регрессионный, кластерный, факторный анализ, машинное обучение и нейросетевые архитектуры) применительно к специфике управленческих и исследовательских задач.

Уметь:

ОПК-2.1/Ум1 Самостоятельно проектировать и реализовывать гибкие протоколы сбора структурированных и неструктурированных данных из различных источников (внутренние базы, веб, IoT, опросы), применять к полученным массивам продвинутые методы предобработки, очистки, трансформации и углубленного многомерного анализа для выявления скрытых закономерностей и принятия обоснованных решений.

Владеть:

ОПК-2.1/Нв1 Владеть инструментарием современных интеллектуальных информационно-аналитических систем (включая ВІ-платформы с элементами ИИ, библиотеки Python/R для глубокого обучения и статистического моделирования) для построения прогнозных моделей, визуализации сложных данных и автоматизации аналитических пайплайнов, обеспечивая валидность и воспроизводимость результатов при решении прикладных управленческих и исследовательских задач.

ОПК-3 Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды

ОПК-3.3 Обеспечивает реализацию организационно-управленческих решений в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды

Знать:

ОПК-3.3/Зн1 Методологию и инструментарий оценки последствий реализации организационно-управленческих решений, включая качественные и количественные методы (анализ отклонений, оценка эффективности затрат, анализ воздействия на стейкхолдеров, методы социальной и экологической оценки), критерии оценки экономической, социальной и экологической результативности, подходы к построению систем мониторинга и индикативных показателей, позволяющих отслеживать краткосрочные и долгосрочные эффекты принятых решений, а также типовые модели оценки рисков и неопределённости, связанных с реализацией управленческих решений.

Уметь:

ОПК-3.3/Ум1 Формулировать измеримые критерии оценки результатов реализации управленческих решений на этапе их разработки, применять методы сбора и обработки данных о фактических последствиях (включая опросы, интервью, статистический анализ, экономические расчёты), интерпретировать полученные результаты, сопоставлять плановые и фактические показатели для выявления отклонений, а также идентифицировать позитивные и негативные последствия для всех заинтересованных сторон (персонал, потребители, общество, государство, экологическая среда) с учётом краткосрочного и долгосрочного горизонтов оценки.

Владеть:

ОПК-3.3/Нв1 Навыками проектирования и внедрения систем пост-аудита организационно-управленческих решений, включая разработку инструментов сбора обратной связи, расчёт интегральных показателей эффективности, выявление неочевидных (вторичных и отложенных) последствий, подготовку аналитических отчётов о результатах реализации решений с обоснованными выводами и рекомендациями по корректировке стратегии, а также методами трансляции результатов оценки руководству и заинтересованным сторонам для обеспечения непрерывного процесса обучения организации на основе полученного опыта.

ОПК-4 Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций

ОПК-4.2 Выявляет и оценивает новые рыночные возможности

Знать:

ОПК-4.2/Зн1 Владеть системным знанием современных методологий и фреймворков рыночного анализа (включая технологии сканирования внешней среды, форсайт, анализ трендов, оценку технологической зрелости и конкурентного ландшафта) для идентификации зарождающихся и латентных рыночных возможностей в условиях неопределенности и турбулентности внешней среды.

Уметь:

ОПК-4.2/Ум1 Применять комплексный набор качественных и количественных инструментов оценки рыночных возможностей (включая глубинные интервью с потребителями, бенчмаркинг, анализ потребительских инсайтов, расчет емкости и темпа роста рынка, оценку барьеров входа и конкурентной интенсивности) для ранжирования гипотез и выбора наиболее перспективных направлений с точки зрения стратегического потенциала организации.

Владеть:

ОПК-4.2/Нв1 Владеть технологией сквозной оценки новых рыночных возможностей — от генерации и структурирования идей до их многокритериальной валидации (с применением PESTEL, SWOT, ADL-матриц, модели пяти сил Портера и финансового моделирования юнит-экономики), обосновывая рекомендации по запуску или корректировке инновационных направлений деятельности перед стейкхолдерами на основе доказательной аналитики.

ОПК-4.3 Разрабатывает стратегии и создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций

Знать:

ОПК-4.3/Зн1 Современные теоретические подходы и методы выявления и оценки рыночных возможностей, включая инструменты стратегического анализа внешней среды (PESTLE-анализ, модель пяти конкурентных сил Портера, анализ отраслевых трендов, мониторинг технологических и потребительских изменений), методы оценки ёмкости и динамики рынка, способы идентификации латентных потребностей потребителей и незанятых рыночных ниш, а также критерии оценки стратегической привлекательности новых возможностей (соответствие миссии и ресурсному потенциалу организации, уровень доходности, степень неопределённости и риска).

Уметь:

ОПК-4.3/Ум1 Проводить системный анализ внешней и внутренней среды организации для идентификации потенциальных точек роста, выявлять новые рыночные возможности на основе обработки разнородной информации (статистические данные, отраслевые отчёты, потребительские опросы, конкурентная разведка), оценивать их количественные и качественные параметры (рыночная ёмкость, темпы роста, конкурентная среда, ресурсоёмкость, барьеры входа, потенциальная рентабельность), а также ранжировать выявленные возможности по степени приоритетности с учётом стратегических целей и ограниченности ресурсов организации.

Владеть:

ОПК-4.3/Нв1 Навыками применения аналитических инструментов для сканирования рыночной среды и генерации гипотез о новых направлениях деятельности, методами количественной и качественной оценки рыночных возможностей (расчёт объёма целевого рынка, построение прогнозных моделей спроса, анализ безубыточности и чувствительности), инструментами формирования портфеля рыночных возможностей и их стратегической фильтрации, а также навыками подготовки обоснованных рекомендаций для принятия управленческих решений о запуске новых направлений бизнеса.

3. Место дисциплины в структуре ОП

Дисциплина (модуль) «Стратегический менеджмент (продвинутый курс)» относится к обязательной части образовательной программы и изучается в семестре(ах): 3.

В процессе изучения дисциплины студент готовится к решению типов задач профессиональной деятельности, предусмотренных ФГОС ВО и образовательной программой.

Компетенция	Предшествующие дисциплины	Последующие дисциплины
ОПК-2 - Способен применять современные техники и методики сбора данных, продвинутое методы их обработки и анализа, в том числе использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы, при решении управленческих и исследовательских задач		
ОПК-2.1 Применяет современные техники и методики сбора данных при решении управленческих и исследовательских задач	Методы и модели поддержки принятия решений (в профессиональной области), Производственная практика: научно-исследовательская работа, Учебная практика: ознакомительная практика	Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы, Производственная практика: преддипломная
ОПК-3 - Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды		
ОПК-3.3 Обеспечивает реализацию организационно-управленческих решений в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды	Прикладные программные продукты в профессиональной деятельности, Производственная практика: научно-исследовательская работа	Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы, Производственная практика: преддипломная
ОПК-4 - Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций		
ОПК-4.2 Выявляет и оценивает новые рыночные возможности	Экспертно-аналитическая деятельность в профессиональной сфере	Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы, Производственная практика: преддипломная
ОПК-4.3 Разрабатывает стратегии и создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций		Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы, Проектирование бизнес-моделей, Производственная практика: преддипломная

4. Объем дисциплины (модуля) и виды учебной работы

Период обучения	Общая трудоемкость (часы)	Общая трудоемкость (ЗЕТ)	Контактная работа (часы, всего)	Практические занятия (часы)	Групповая контактная работа (часы)	Индивидуальная контактная работа (часы)	Самостоятельная работа (часы)	Промежуточная аттестация
Третий семестр	216	6	16	16	2	0,3	163,7	Экзамен
Всего	216	6	16	16	2	0,3	163,7	34

5. Содержание дисциплины (модуля)

5.1. Разделы, темы дисциплины и виды занятий

(часы промежуточной аттестации не указываются)

Наименование раздела, темы	Всего	Практические занятия	Самостоятельная работа
Раздел 1. Теоретические аспекты стратегического менеджмента	80,72	8	72,72
Тема 1.1. Понятие и сущность стратегического менеджмента	20,18	2	18,18
Тема 1.2. Методология стратегического анализа	20,18	2	18,18
Тема 1.3. Стратегический анализ внешней среды организации	20,18	2	18,18
Тема 1.4. Стратегический анализ внутренней среды организации	20,18	2	18,18
Раздел 2. Практические аспекты стратегического анализа	98,98	8	90,98
Тема 2.1. Интеграционный стратегический анализ внешней и внутренней среды	20,18	2	18,18
Тема 2.2. Виды стратегий	20,18	2	18,18
Тема 2.3. Процесс разработки стратегических альтернатив и выбора стратегии	20,18	2	18,18
Тема 2.4. Современные методы управления корпоративными финансами для решения стратегических задач	19,18	1	18,18
Тема 2.5. Разработка стратегических бюджетов	19,26	1	18,26

5.2. Контрольные мероприятия по дисциплине

Вид контроля	Форма контроля/Оценочное средство
Текущий контроль	Тестирование
Промежуточная аттестация	Экзамен

№ п/п	Наименование раздела	Вид контроля/ используемые оценочные материалы	
		Текущий	Промежут. аттестация
1	Теоретические аспекты стратегического менеджмента	Тестирование	Экзамен
2	Практические аспекты стратегического анализа	Тестирование	Экзамен

6. Оценочные материалы текущего контроля

1. Теоретические аспекты стратегического менеджмента Тестирование

№ п/п	Содержание вопроса		Компетенция
		Правильный ответ (ключ ответа)	
1	Выберите один правильный ответ Какой из перечисленных инструментов является классическим примером интеграционного анализа, объединяющего результаты оценки внешней и внутренней среды для выработки стратегических направлений развития? а) PESTLE-анализ б) Модель пяти конкурентных сил Портера в) SWOT-анализ г) SNW-анализ	Ответ: в) SWOT-анализ	ОПК-2, ОПК-3
2	Выберите один правильный ответ Как называются стратегии, которые разрабатываются для отдельных функциональных областей деятельности организации (маркетинг, финансы, производство, персонал) и обеспечивают реализацию корпоративной и деловой стратегий? а) Базовые стратегии б) Функциональные стратегии в) Портфельные стратегии г) Операционные стратегии	Ответ: б) Функциональные стратегии	ОПК-2, ОПК-3
3	Выберите один правильный ответ На каком этапе процесса стратегического выбора осуществляется оценка предложенных стратегических альтернатив по критериям соответствия миссии, ресурсной обеспеченности и приемлемого уровня риска? а) На этапе генерации стратегических альтернатив б) На этапе анализа стратегических альтернатив в) На этапе выбора стратегии г) На этапе реализации стратегии	Ответ: в) На этапе выбора стратегии	ОПК-2, ОПК-3
4	Выберите один правильный ответ Какой метод оценки инвестиционных проектов позволяет определить максимально допустимую стоимость капитала, при которой проект остаётся безубыточным для акционеров компании? а) Метод чистой приведённой стоимости (NPV) б) Метод дисконтированного срока окупаемости (DPP) в) Метод внутренней нормы доходности (IRR) г) Метод индекса рентабельности (PI)	Ответ: в) Метод внутренней нормы доходности (IRR)	ОПК-4

5	Выберите один правильный ответ Какой вид бюджета характеризует долгосрочные финансовые планы капитальных вложений, направленных на реализацию стратегических целей организации (приобретение активов, строительство, модернизация)? а) Операционный бюджет б) Бюджет движения денежных средств в) Инвестиционный бюджет г) Гибкий бюджет	ОПК-4
	Ответ: в) Инвестиционный бюджет	
6	Установите соответствие Установите соответствие между уровнем стратегического управления и типом разрабатываемых стратегий: Уровень стратегического управления 1. Корпоративный уровень 2. Деловой (бизнес-) уровень 3. Функциональный уровень Тип стратегий А. Стратегии конкуренции (лидерство по издержкам, дифференциация, фокусирование) Б. Портфельные стратегии (рост, стабилизация, сокращение, комбинированная) В. Финансовая, маркетинговая, производственная, кадровая стратегии	ОПК-2, ОПК-3
	Ответ: 1-Б, 2-А, 3-В	
7	Установите соответствие Установите соответствие между квадрантом SWOT-матрицы и типом формируемой стратегии: Квадрант SWOT-матрицы\ 1. SO (Силы + Возможности) 2. ST (Силы + Угрозы) 3. WO (Слабости + Возможности) 4. WT (Слабости + Угрозы) Тип стратегии А. Защитная стратегия минимизации слабостей и уклонения от угроз Б. Стратегия использования сильных сторон для нейтрализации угроз В. Наступательная стратегия использования возможностей на сильных сторонах Г. Стратегия преодоления слабостей для использования возможностей	ОПК-4
	Ответ: 1-В, 2-Б, 3-Г, 4-А	
8	Установите соответствие Установите соответствие между методом финансового анализа и его целевым назначением в стратегическом управлении: Метод 1. Метод дисконтирования денежных потоков (DCF) 2. Модель оценки капитальных активов (CAPM) 3. Анализ чувствительности 4. Модель Дюпона Целевое назначение А. Оценка доходности собственного капитала с учётом финансового рычага Б. Определение текущей стоимости будущих денежных потоков от стратегических проектов В. Оценка влияния изменения ключевых параметров проекта на его эффективность Г. Расчёт требуемой доходности акционерного капитала с учётом систематического риска	ОПК-4
	Ответ: 1-Б, 2-Г, 3-В, 4-А	
9	Установите правильную последовательность Установите правильную последовательность этапов процесса разработки и выбора стратегии (от первого к последнему): 1. Оценка и ранжирование альтернатив по критериям (соответствие миссии, ресурсная обеспеченность, приемлемость риска) 2. Генерация множества возможных стратегических альтернатив 3. Выбор оптимальной стратегии для реализации 4. Анализ внешних и внутренних факторов для определения допустимых границ выбора 5. Формулировка критериев стратегического выбора	ОПК-2, ОПК-3
	Ответ: 4,5,2,1,3	
10	Установите правильную последовательность Установите правильную последовательность этапов разработки стратегического бюджета (от первого к последнему): 1. Утверждение инвестиционного бюджета Советом директоров 2. Формулировка стратегических целей и определение требуемых капиталовложений 3. Оценка альтернативных источников финансирования (собственные средства, заёмный капитал, эмиссия) 4. Мониторинг исполнения бюджета и корректировка в соответствии с изменениями внешней среды 5. Разработка прогнозных финансовых отчётов (бюджет ДДС, прогнозный баланс, отчёт о прибылях и убытках)	ОПК-4
	Ответ: 2,3,5,1,4	

11	Дайте верный ответ Как называется матрица стратегического анализа, которая объединяет результаты внешнего и внутреннего анализа и формирует четыре типа стратегических альтернатив: SO, ST, WO, WT?	ОПК-2, ОПК-3
	Ответ: SWOT-матрица	
12	Дайте верный ответ Как называется стратегия развития компании, которая предполагает выход на новые рынки с уже существующими продуктами или создание новых продуктов для уже освоенных рынков?	ОПК-2, ОПК-3
	Ответ: Стратегия концентрированного роста	
13	Дайте верный ответ Как называется метод выбора стратегии, основанный на построении и сравнительном анализе нескольких вариантов развития при различных сценариях изменения внешней среды?	ОПК-4
	Ответ: Сценарный анализ	
14	Дайте верный ответ Как называется показатель, используемый в стратегическом финансовом менеджменте, отражающий разницу между рыночной стоимостью компании и величиной инвестированного капитала, характеризующий созданную акционерную стоимость?	ОПК-4
	Ответ: Экономическая добавленная стоимость	
15	Дайте верный ответ Как называется долгосрочный финансовый план, в котором определяются направления и объёмы капитальных вложений, необходимых для реализации стратегии развития организации?	ОПК-4
	Ответ: Инвестиционный бюджет	

2. Практические аспекты стратегического анализа Тестирование

№ п/п	Содержание вопроса		Компетенция
		Правильный ответ (ключ ответа)	
1	Выберите один правильный ответ Что принципиально отличает стратегическое управление от оперативного (тактического) управления? а) Более детальная проработка финансовых показателей б) Ориентация на долгосрочное развитие и адаптацию к изменениям внешней среды в) Использование исключительно количественных методов оценки г) Строгое следование утверждённым регламентам и инструкциям		ОПК-2, ОПК-3
	Ответ:	б) Ориентация на долгосрочное развитие и адаптацию к изменениям внешней среды	
2	Выберите один правильный ответ Какой из перечисленных этапов является завершающим в классической логике стратегического анализа (в рамках методологии, предполагающей движение «от внешнего к внутреннему»)? а) Оценка ресурсного потенциала компании б) Сравнительный анализ конкурентных позиций в) Формулировка стратегических альтернатив на основе синтеза внешних и внутренних факторов г) Первичный сбор данных о макроэкономической среде		ОПК-2, ОПК-3
	Ответ:	в) Формулировка стратегических альтернатив на основе синтеза внешних и внутренних факторов	
3	Выберите один правильный ответ Для решения какой задачи преимущественно предназначен PESTLE-анализ? а) Для детальной оценки конкурентоспособности товаров компании б) Для анализа структуры отрасли и интенсивности конкуренции в) Для выявления макроэкономических, политических, социальных, технологических, экологических и правовых факторов, влияющих на компанию г) Для оценки сильных и слабых сторон самой организации		ОПК-2, ОПК-3
	Ответ:	в) Для выявления макроэкономических, политических, социальных, технологических, экологических и правовых факторов, влияющих на компанию	
4	Выберите один правильный ответ В рамках модели цепочки создания ценности (М. Портер) к каким видам деятельности относятся логистика, операции, маркетинг и сервис? а) К вспомогательным видам деятельности б) К основным видам деятельности в) К инфраструктурным процессам компании г) К управленческим функциям высшего руководства		ОПК-4
	Ответ:	б) К основным видам деятельности	
5	Выберите один правильный ответ Какой инструмент стратегического анализа предназначен для интеграции результатов оценки внешней и внутренней среды с целью выработки стратегических направлений развития? а) PESTLE-анализ б) Анализ пяти конкурентных сил Портера в) SNW-анализ (анализ сильных, нейтральных и слабых сторон) г) SWOT-анализ		ОПК-4
	Ответ:	г) SWOT-анализ	

6	Установите соответствие Установите соответствие между инструментом стратегического анализа внешней среды и его основным назначением: Инструмент анализа 1. PESTLE-анализ 2. Модель пяти конкурентных сил М. Портера 3. Карта стратегических групп Назначение А. Оценка уровня конкуренции в отрасли и факторов, определяющих привлекательность рынка Б. Выявление стратегических групп конкурентов и позиционирование компании относительно них В. Анализ макроэкономических, политических, социальных, технологических, экологических и правовых факторов	ОПК-2, ОПК-3
	Ответ: 1-В, 2-А, 3-Б	
7	Установите соответствие Установите соответствие между элементом цепочки создания ценности (М. Портер) и примером деятельности, относящейся к этому элементу: Элемент цепочки создания ценности 1. Входящая логистика 2. Операции (производство) 3. Маркетинг и продажи 4. Сервис (обслуживание) Пример деятельности; А. Проведение рекламных кампаний и продвижение продукции на рынке Б. Приём, хранение и распределение сырья и материалов В. Преобразование сырья и материалов в готовый продукт Г. Установка, ремонт и послепродажное сопровождение продукции	ОПК-4
	Ответ: 1-Б, 2-В, 3-А, 4-Г	
8	Установите соответствие Установите соответствие между уровнем управления и его ключевой характеристикой: Уровень управления 1. Стратегический уровень 2. Tактический уровень 3. Операционный уровень Характеристика А. Реализация текущих планов, контроль исполнения бюджета, решение операционных проблем Б. Определение миссии, видения и долгосрочных целей развития организации В. Разработка функциональных стратегий (маркетинговой, финансовой, кадровой) и распределение ресурсов между подразделениями	ОПК-4
	Ответ: 1-Б, 2-В, 3-А	
9	Установите правильную последовательность Установите правильную последовательность этапов классического стратегического анализа (от первого к последнему): 1. Анализ внутренней среды организации (ресурсы, компетенции, цепочка создания ценности) 2. Формулировка стратегических альтернатив и выбор стратегии 3. Анализ внешней среды (макросреда и отраслевое окружение) 4. Синтез результатов внешнего и внутреннего анализа (SWOT-матрица) 5. Определение миссии и стратегических целей организации	ОПК-2, ОПК-3
	Ответ: 5,3,1,4,2	
10	Установите правильную последовательность Установите правильную последовательность действий при проведении PESTLE-анализа (от первого к последнему): 1. Ранжирование выявленных факторов по степени влияния и вероятности наступления 2. Сбор и систематизация информации по каждой группе факторов (политические, экономические, социальные, технологические, экологические, правовые) 3. Формулировка выводов и учёт результатов в стратегическом планировании 4. Определение перечня факторов, которые могут оказать существенное влияние на компанию в прогнозном периоде 5. Оценка возможных последствий воздействия каждого фактора на деятельность компании	ОПК-4
	Ответ: 4,2,1,5,3	
11	Дайте верный ответ Как называется комплексный управленческий процесс, направленный на разработку и реализацию долгосрочных целей организации с учётом изменений внешней среды, обеспечивающий её адаптацию и устойчивое развитие?	ОПК-2, ОПК-3
	Ответ: Стратегическое управление	
12	Дайте верный ответ Как называется инструмент стратегического анализа, представляющий собой итоговую матрицу, в которой сопоставляются сильные и слабые стороны организации с рыночными возможностями и угрозами внешней среды?	ОПК-2, ОПК-3
	Ответ: SWOT-анализ	

13	Дайте верный ответ Как называется метод анализа макросреды организации, предусматривающий изучение политических, экономических, социальных, технологических, экологических и правовых факторов?		ОПК-2, ОПК-3
	Ответ:	PESTLE-анализ	
14	Дайте верный ответ Как называется модель М. Портера, которая описывает последовательность видов деятельности (от снабжения до сервиса), в которых создаётся ценность для потребителя?		ОПК-4
	Ответ:	Цепочка создания ценности	
15	Дайте верный ответ Как называется этап стратегического анализа, в рамках которого компания оценивает свои ресурсы, компетенции, структуру затрат и организационные процессы для выявления источников конкурентного преимущества?		ОПК-4
	Ответ:	Анализ внутренней среды	

7. Оценочные материалы промежуточной аттестации

Экзамен третий семестр

№ п/п	Содержание вопроса		Компетенция
		Правильный ответ (ключ ответа)	
1	Дайте развернутый ответ Уровни конкуренции и конкурентоспособности.		ОПК-2, ОПК-3, ОПК-4
	Ответ:	Конкуренция в стратегическом менеджменте рассматривается на четырёх основных уровнях: локальном (внутри региона или города), национальном (в пределах одной страны), международном (на рынках нескольких стран) и глобальном (мировой рынок в целом). Соответственно, конкурентоспособность также дифференцируется по этим уровням: конкурентоспособность товара, предприятия, отрасли и национальной экономики. На каждом уровне конкурентоспособность определяется разным набором факторов: для товара — это качество и цена, для предприятия — эффективность бизнес-процессов и инновационность, для отрасли — уровень технологического развития, для страны — институциональная среда и макроэкономическая стабильность. Важно понимать, что конкурентоспособность вышестоящего уровня базируется на конкурентоспособности нижестоящих, но не сводится к их простой сумме — возникают синергетические и системные эффекты.	
2	Дайте развернутый ответ Внутриотраслевая и межотраслевая конкуренция. Межотраслевой баланс		ОПК-2, ОПК-3, ОПК-4
	Ответ:	Внутриотраслевая конкуренция — это соперничество между предприятиями одной отрасли за рыночную долю, потребителя, каналы сбыта и доступ к ресурсам. Она определяет средний уровень цен и прибыльности в отрасли и ведёт к выравниванию индивидуальных издержек производства до общеотраслевых. Межотраслевая конкуренция возникает между предприятиями разных отраслей, которые борются за ограниченные инвестиционные ресурсы, квалифицированную рабочую силу и другие факторы производства; она приводит к переливу капитала из менее прибыльных отраслей в более прибыльные. Межотраслевой баланс — это инструмент макроэкономического анализа, отражающий распределение совокупного общественного продукта, промежуточного потребления и конечного использования по отраслям; он позволяет оценить структурные пропорции экономики и выявить дисбалансы между спросом и предложением на межотраслевом уровне. Для стратегического управления понимание межотраслевых потоков важно при принятии решений о диверсификации и входе в новые отрасли.	
3	Дайте развернутый ответ Конкурентоспособность предприятия		ОПК-2, ОПК-3, ОПК-4
	Ответ:	Конкурентоспособность предприятия — это интегральная характеристика его способности производить и реализовывать товары (услуги), которые по ценовым и неценовым параметрам превосходят аналоги конкурентов на конкретном рынке в определённый период времени. Она складывается из нескольких компонентов: конкурентоспособности продукции (качество, цена, дизайн, сервис), эффективности бизнес-процессов (производительность, логистика, управление затратами), инновационного потенциала (R&D, адаптивность к новым технологиям), финансовой устойчивости (ликвидность, платёжеспособность, рентабельность) и кадрового потенциала (компетенции сотрудников). Конкурентоспособность предприятия — это динамический показатель, который не является раз и навсегда заданным: она может меняться под влиянием рыночных условий, действий конкурентов и управленческих решений. Оценка конкурентоспособности предприятия необходима как для выработки конкурентной стратегии, так и для идентификации зон, требующих первоочередных улучшений.	
4	Дайте развернутый ответ Структура конкурентных преимуществ, материальные и нематериальные конкурентные преимущества		ОПК-2, ОПК-3,

	Ответ: Конкурентные преимущества предприятия подразделяются на материальные (осязаемые) и нематериальные (неосязаемые). К материальным относятся физические активы и конкретные измеримые ресурсы: производственное оборудование, недвижимость, сырьё, финансовые средства, логистическая инфраструктура, патенты и лицензии. К нематериальным относятся ресурсы, не имеющие физической формы, но создающие значительную ценность для бизнеса: репутация и бренд, корпоративная культура, управленческие компетенции, лояльность клиентов, организационные знания, социальный капитал (отношения с партнёрами и стейкхолдерами), а также интеллектуальная собственность в виде ноу-хау и алгоритмов. Материальные преимущества проще скопировать конкурентам (через инвестиции), тогда как нематериальные, как правило, формируются длительное время, труднее поддаются имитации и часто являются основой устойчивого конкурентного преимущества (VRIO-критерий: ценность, редкость, трудноимитация, организованность). В современной экономике доля нематериальных активов в структуре стоимости бизнеса постоянно растёт, что требует пристального внимания к их формированию и защите.	ОПК-4
5	Дайте развернутый ответ Понятие стратегии. Сущность стратегического управления Ответ: Стратегия — это генеральный долгосрочный план действий организации, определяющий направления развития, принципы распределения ресурсов и способы достижения поставленных целей с учётом изменяющихся условий внешней среды. Стратегическое управление — это процесс непрерывного принятия и реализации решений, направленных на поддержание соответствия между организацией и её окружением, обеспечивающее долгосрочную конкурентоспособность и достижение миссии. Сущность стратегического управления заключается не в составлении статичного плана, а в формировании динамической системы управления, способной адаптироваться к неопределённости, выявлять новые возможности и своевременно корректировать курс. Ключевым отличием стратегического управления от операционного является его ориентация на внешнее окружение, долгосрочный горизонт и качественные, трудноформализуемые целевые ориентиры. Таким образом, стратегическое управление — это не столько документированный план, сколько специфический стиль мышления руководителей, ориентированный на поиск устойчивых источников конкурентного преимущества.	ОПК-2, ОПК-3, ОПК-4
6	Дайте развернутый ответ Структура и содержание процесса стратегического управления Ответ: Процесс стратегического управления включает несколько последовательных и взаимосвязанных этапов: анализ внешней и внутренней среды (диагностика угроз, возможностей, сильных и слабых сторон), определение миссии и стратегических целей (целеполагание), разработка и анализ стратегических альтернатив (генерация вариантов развития), выбор стратегии (принятие решения о наиболее целесообразном направлении), реализация стратегии (внедрение планов через организационные изменения, бюджетирование и мотивацию) и стратегический контроль и оценка (мониторинг результатов, обратная связь и корректировка). Важной особенностью процесса является его итеративность: этапы не следуют строго линейно, а предполагают постоянное возвращение к предыдущим фазам по мере поступления новой информации и изменения внешних условий. Содержательно процесс охватывает все функциональные сферы — маркетинг, финансы, производство, персонал, инновации — и требует участия высшего руководства, так как стратегические решения имеют межфункциональный и долгосрочный характер. Результатом процесса является не только утверждённая стратегия, но и развитая способность организации к стратегическому мышлению и самообновлению.	ОПК-2, ОПК-3, ОПК-4
7	Дайте развернутый ответ Анализ стратегических факторов внешней среды Ответ: Анализ стратегических факторов внешней среды — это систематический процесс сбора, обработки и интерпретации информации о внешних условиях, которые могут повлиять на деятельность организации в долгосрочной перспективе. Он включает анализ макросреды (политические, экономические, социальные, технологические, экологические и правовые факторы — PESTLE-анализ) и микросреды (отраслевое окружение: конкуренты, поставщики, потребители, товары-заменители, новые игроки — модель пяти сил Портера). Цель такого анализа — выявить возможности, которые компания может использовать для получения преимущества, и угрозы, которых следует избегать или минимизировать. Стратегические факторы отличаются от текущих операционных тем, что они имеют долгосрочный характер, высокую степень неопределённости и потенциал для существенного изменения конкурентной позиции компании. Результаты анализа внешней среды служат основой для сценарного планирования и формирования адаптивных стратегий, позволяющих компании не просто реагировать на изменения, а опережать их.	ОПК-2, ОПК-3, ОПК-4
8	Дайте развернутый ответ Анализ конкурентной среды. Конкурентные преимущества организации	ОПК-2, ОПК-3,

	Ответ: Анализ конкурентной среды направлен на изучение структуры и интенсивности конкуренции в отрасли, идентификацию основных конкурентов, их стратегий, сильных и слабых сторон, а также динамики рыночных долей. Инструментарий включает модель пяти конкурентных сил Портера, карты стратегических групп, бенчмаркинг и анализ ключевых факторов успеха отрасли. Анализ конкурентной среды позволяет определить относительную позицию компании по сравнению с соперниками и выявить источники её конкурентных преимуществ. Конкурентные преимущества организации — это уникальные характеристики её ресурсов, компетенций или рыночной позиции, которые обеспечивают превосходство над конкурентами и трудны для имитации (например, доступ к редким ресурсам, уникальная технология, узнаваемый бренд, эффект масштаба). Они делятся на преимущества низкого уровня (доступ к дешёвому сырью, дешёвой рабочей силе — легко копируются) и высокого уровня (уникальные технологии, инновации, репутация, организационная культура — устойчивы во времени). Анализ конкурентной среды должен проводиться не реже одного раза в год, чтобы стратегия компании оставалась актуальной в условиях постоянно меняющейся рыночной ситуации.	ОПК-4
9	Дайте развернутый ответ Методы разработки стратегии предприятия Ответ: Разработка стратегии предприятия осуществляется с помощью совокупности аналитических, эвристических и формально-математических методов. К аналитическим методам относятся: SWOT-анализ (синтез внешних и внутренних факторов), портфельные матрицы (матрица БКТ, матрица Мак-Кинси, модель ADL/LC), которые помогают оценить перспективы различных бизнес-направлений и принять решения о распределении ресурсов. Эвристические методы основаны на экспертных оценках, коллективных обсуждениях и мозговых штурмах, что особенно ценно в условиях высокой неопределённости, когда формальные модели дают сбои. К формальным количественным методам относятся сценарное планирование, экономико-математическое моделирование, методы теории игр и имитационное моделирование, позволяющие просчитать последствия различных стратегических решений при разных сценариях развития внешней среды. Кроме того, активно используются методы стратегических сессий и фасилитации для вовлечения ключевых стейкхолдеров в процесс генерации и выбора альтернатив. На практике разработка стратегии представляет собой комбинацию этих методов, выбор которых зависит от специфики отрасли, временного горизонта планирования и степени доступности информации.	ОПК-2, ОПК-3, ОПК-4
10	Дайте развернутый ответ Стратегическое планирование Ответ: Стратегическое планирование — это систематический процесс определения долгосрочных целей организации, приоритетных направлений развития и способов распределения ресурсов для их достижения, оформленный в виде комплекса формальных документов (стратегический план, бизнес-планы, бюджеты). В отличие от оперативного и тактического планирования, стратегическое планирование имеет горизонт от 3 до 10 и более лет и ориентировано не на экстраполяцию прошлых тенденций, а на активное формирование будущего компании через создание конкурентных преимуществ. Его ключевыми элементами являются: формулировка миссии и видения, постановка стратегических целей (обычно в формате SMART), разработка стратегических программ и проектов, бюджетирование долгосрочных капитальных вложений и система стратегического контроля. В современной интерпретации стратегическое планирование рассматривается не как жёсткий директивный документ, а как «живой» процесс (стратегическое управление), который предполагает регулярную корректировку планов по мере изменения внешней среды. Эффективное стратегическое планирование интегрирует финансовое планирование (долгосрочные бюджеты, инвестиции) и систему сбалансированных показателей (BSC), связывая стратегические цели с ключевыми индикаторами эффективности на всех уровнях организации.	ОПК-2, ОПК-3, ОПК-4

7.1. Уровни овладения

Компетенция: ОПК-2 Способен применять современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа, в том числе использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы, при решении управленческих и исследовательских задач.

Индикатор достижения компетенции: ОПК-2.1 Применяет современные техники и методики сбора данных при решении управленческих и исследовательских задач.

Уровень	Характеристика	Оценка в баллах
---------	----------------	-----------------

Повышенный	Достигнуто полное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент свободно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.	81-100
Базовый	Достигнуто достаточное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент уверенно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.	61-80
Пороговый	Достигнуто овладение минимально необходимыми знаниями, умениями и навыками. Студент владеет основной терминологией, умеет применять теоретические знания для решения поставленных задач в стандартных ситуациях.	41-60
Ниже порогового	Компетенция не освоена	0-40

Компетенция: ОПК-3 Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды.

Индикатор достижения компетенции: ОПК-3.3 Обеспечивает реализацию организационно-управленческих решений в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды.

Уровень	Характеристика	Оценка в баллах
Повышенный	Достигнуто полное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент свободно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.	81-100
Базовый	Достигнуто достаточное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент уверенно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.	61-80
Пороговый	Достигнуто овладение минимально необходимыми знаниями, умениями и навыками. Студент владеет основной терминологией, умеет применять теоретические знания для решения поставленных задач в стандартных ситуациях.	41-60
Ниже порогового	Компетенция не освоена	0-40

Компетенция: ОПК-4 Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций.

Индикатор достижения компетенции: ОПК-4.2 Выявляет и оценивает новые рыночные возможности.

Уровень	Характеристика	Оценка в баллах
---------	----------------	-----------------

Повышенный	Достигнуто полное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент свободно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.	81-100
Базовый	Достигнуто достаточное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент уверенно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.	61-80
Пороговый	Достигнуто овладение минимально необходимыми знаниями, умениями и навыками. Студент владеет основной терминологией, умеет применять теоретические знания для решения поставленных задач в стандартных ситуациях.	41-60
Ниже порогового	Компетенция не освоена	0-40

Индикатор достижения компетенции: ОПК-4.3 Разрабатывает стратегии и создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций.

Уровень	Характеристика	Оценка в баллах
Повышенный	Достигнуто полное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент свободно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.	81-100
Базовый	Достигнуто достаточное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент уверенно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.	61-80
Пороговый	Достигнуто овладение минимально необходимыми знаниями, умениями и навыками. Студент владеет основной терминологией, умеет применять теоретические знания для решения поставленных задач в стандартных ситуациях.	41-60
Ниже порогового	Компетенция не освоена	0-40

8. Материально-техническое и учебно-методическое обеспечение дисциплины

8.1. Перечень основной и дополнительной учебной литературы

Основная литература

1. Абрамов, В. С. Стратегический менеджмент: учебник и практикум для вузов / В. С. Абрамов, С. В. Абрамов. - 5-е изд. - Москва: Юрайт, 2026. - 355 с - 978-5-534-21905-0. - Текст: электронный // ИКО Юрайт: [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/582407> (дата обращения: 21.05.2026). - Режим доступа: по подписке

Дополнительная литература

1. Зуб, А. Т. Стратегический менеджмент: учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. - 4-е изд. - Москва: Юрайт, 2026. - 286 с - 978-5-534-21633-2. - Текст: электронный // ИКО Юрайт: [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/582862> (дата обращения: 21.05.2026). - Режим доступа: по подписке

2. Голубков, Е. П. Стратегический менеджмент: учебник и практикум для вузов / Е. П. Голубков. - Москва: Юрайт, 2026. - 278 с - 978-5-534-15505-1. - Текст: электронный // ИКО Юрайт: [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/598461> (дата обращения: 21.05.2026). - Режим доступа: по подписке

8.2. Профессиональные базы данных и ресурсы «Интернет», к которым обеспечивается доступ обучающихся

Профессиональные базы данных

1. <http://www.gks.ru/> - Профессиональная база данных «Официальная статистика» (Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики)
2. <http://pravo.gov.ru/> - Государственная система правовой информации «Официальный интернет-портал правовой информации»
3. <http://www.gov.ru/> - Профессиональная база данных «Информационные системы Министерства экономического развития Российской Федерации в сети Интернет» (Портал «Официальная Россия»)
4. <https://minfin.gov.ru/> - Министерство финансов Российской Федерации (Минфин России)

Ресурсы «Интернет»

Не используются.

8.3. Программное обеспечение и информационно-справочные системы, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине

Перечень программного обеспечения

(обновление производится по мере появления новых версий программы)

1. "Astra Linux Special Edition" РУСБ.10015-01;
2. Консультант Плюс;
3. МойОфис Стандартный 2.;

Перечень информационно-справочных систем

(обновление выполняется еженедельно)

1. Справочно-правовая система "Гарант-Максимум";

8.4. Специальные помещения, лаборатории и лабораторное оборудование

Учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор Доска Экран
Учебные аудитории для проведения практических занятий (занятий семинарского типа)	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор Доска Экран Компьютеры с выходом в сеть «Интернет» и ЭИОС СИ
Учебные аудитории для групповых и индивидуальных консультаций	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор Доска Экран Компьютеры с выходом в сеть «Интернет» и ЭИОС СИ

Учебные аудитории для текущего контроля и промежуточной аттестации	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор Доска Экран Компьютеры с выходом в сеть «Интернет» и ЭИОС СПб
Помещения для самостоятельной работы	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор Доска Экран Компьютеры с выходом в сеть «Интернет» и ЭИОС СПб
Помещения для хранения и профилактического обслуживания оборудования	Комплекты специализированной мебели для хранения