

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Андрей Драгомирович Хлутков
Должность: директор
Дата подписания: 16.06.2026 21:30:38
Уникальный программный ключ:
880f7c07c583b07b775f6604a630281b13ca9fd2

Приложение 4
к образовательной программе

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.О.06 Стратегический менеджмент и стратегический анализ
(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.04.02 Менеджмент
(код, наименование направления подготовки/специальности)

Антикризисный менеджмент
(наименование образовательной программы)

Очная/заочная
(форма обучения)

Год набора - 2026

Санкт-Петербург

Автор-составитель РПД:

Козырев Александр Александрович, к.э.н., доцент, доцент кафедры менеджмента

Заведующий кафедрой:

Лабудин Александр Васильевич, д.э.н., профессор, заведующий кафедрой менеджмента

Рабочая программа дисциплины Б1.О.06 «Стратегический менеджмент и стратегический анализ» одобрена на заседании кафедры менеджмента факультета экономики и финансов СЗИУ РАНХиГС.

Протокол № 8 от 2 апреля 2026 г.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы
3. Содержание и структура дисциплины
4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии их оценивания
5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам
6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине
7. Методические материалы по освоению дисциплины
8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»
9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

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

Дисциплина Б1.О.06 «Стратегический менеджмент и стратегический анализ» обеспечивает формирование у обучающихся следующих универсальных, общепрофессиональных и профессиональных компетенций*:

ОТФ/ ТФ и реквизиты ПС <i>(при наличии)**</i>	Код компетенции **	Наименование Компетенции **	Код индикатора достижения компетенций **	Наименование индикатора достижения компетенций **	Образовательный результат **
	УК-1	Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	УК-1.1	Решает задачи стратегического анализа организации и внешней среды для выработки стратегии действий.	<p>УК-1.1. 3-1. <i>Знает</i> теоретические основы стратегического анализа и стратегического планирования.</p> <p>УК-1.1. 3-2. <i>Знает</i> методики разработки стратегии действий для выявления и решения проблемной ситуации.</p> <p>УК-1.1. 3-3. <i>Знает</i> теоретические основы разработки управленческих решений для профессиональных задач.</p> <p>УК-1.1. У-1. <i>Умеет</i> творчески и критически мыслить, анализировать, синтезировать информацию при решении конкретных профессиональных задач.</p>

				<p>УК-1.1. У-2. <i>Умеет</i> использовать модели и методы системного анализа в постановке и решения проблем управления.</p> <p>УК-1.1. У-3. <i>Умеет</i> разрабатывать стратегию действий, принимать конкретные решения для ее реализации.</p> <p>УК-1.1. У-4. <i>Умеет</i> использовать методики постановки цели, определения ее способов достижения, разработки стратегий действий.</p>
ОПК ОС-2	Способен применять современные методы сбора, обработки и анализа данных при решении управленческих и исследовательских задач	ОПК ОС-2.2	Отбирает необходимую и достаточную, релевантную информацию, использует методы, адекватные предмету исследования; уверенно пользуется современными информационными технологиями	<p>ОПК ОС-2.2. 3-1. <i>Знает</i> принципы, процессы и методы стратегического менеджмента.</p> <p>ОПК ОС-2.2. 3-2. <i>Знает</i> методы и процедуры стратегического анализа.</p> <p>ОПК ОС-2.2. У-1. <i>Умеет</i> проводить стратегический анализ деятельности организации.</p> <p>ОПК ОС-2.2. У-2. <i>Умеет</i> использовать современные информационные технологии.</p> <p>ОПК ОС-2.2. У-3. <i>Умеет</i></p>

					разрабатывать стратегию и стратегические планы организации.
ОПК ОС-3	Способен разрабатывать стратегии развития инновационных направлений деятельности организаций и трансформации их бизнес-моделей	ОПК ОС-3.1.	Выявляет и оценивает новые рыночные возможности, разрабатывает стратегии развития организации с использованием современных практик управления	ОПК ОС-3.1. 3-1. <i>Знает</i> теоретические основы, принципы, функции, методы и процедуры анализа среды организации, стратегического планирования. ОПК ОС-3.1. 3-2. <i>Знает</i> теоретические основы, принципы, функции, методы и процедуры организационного проектирования. ОПК ОС-3.1. У-1. <i>Умеет</i> осуществлять анализ внешней среды организации. ОПК ОС-3.1. У-2. <i>Умеет</i> осуществлять разработку стратегии организации, проектов и программ организационного развития. ОПК ОС-3.1. У-3. <i>Умеет</i> осуществлять реализацию проектов и программ развития организации.	
		ОПК ОС-3.2.	Разрабатывает программу действий по освоению инновационных направлений деятельности организаций и трансформирует их бизнес-	ОПК ОС-3.2. 3-1. <i>Знает</i> сущность и разновидности организационно-управленческих решений. ОПК ОС-3.2. 3-2. <i>Знает</i> современное состояние проектно-ориентированного	

				<p>модели</p>	<p>подхода и возможности его развития.</p> <p>ОПК ОС-3.2. У-1. <i>Умеет</i> использовать разновидности организационно- управленческих решений.</p> <p>ОПК ОС-3.2. У-2. <i>Умеет</i> осуществлять реализацию проектов и программ развития организации.</p>
--	--	--	--	---------------	---

* Дисциплина может формировать компетенцию полностью или частично.

** Должно соответствовать Приложению 1 к образовательной программе

2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

Объем дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины составляет 6 зачетных единиц/216 академических/162 астрономических часов.

Общий объем лекционного курса составляет 8 академических часов на очной форме обучения и 4 – на заочной.

Практические занятия организуются по группам в виде семинаров в диалоговом режиме. Общий объем практических занятий 28 академических часов на очной форме обучения и 16 – на заочной.

Программой предусмотрена самостоятельная работа студентов в объеме 138 академических часа на очной форме обучения и 181 – на заочной.

Дисциплина реализуется с применением дистанционных образовательных технологий (далее – ДОТ).

Доступ к системе дистанционных образовательных технологий осуществляется каждым обучающимся самостоятельно с любого устройства на портале: <https://lms.ganepa.ru/>. Пароль и логин к личному кабинету/профилю предоставляется студенту в деканате.

Все формы текущего контроля, проводимые в системе дистанционного обучения, оцениваются в системе дистанционного обучения. Доступ к материалам лекций предоставляется в течение всего семестра. Доступ к каждому виду работ и количество попыток на выполнение задания предоставляется на ограниченное время согласно регламенту дисциплины, опубликованному в СДО. Преподаватель оценивает выполненные обучающимся работы не позднее 10 рабочих дней после окончания срока выполнения.

Формой промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом являются курсовой проект и экзамен. В рамках самостоятельной работы студенты изучают теоретический материал в целях подготовки к практическим занятиям, готовятся к экзамену.

Место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина Б1.О.06 «Стратегический менеджмент и стратегический анализ» входит в обязательную часть (Б1) дисциплин по направлению магистратуры 38.04.02 «Менеджмент». Изучается в 1 семестре 1 курса и на 1 курсе заочной формы обучения.

Дисциплина «Стратегический менеджмент и стратегический анализ» опирается на следующие дисциплины:

- 1) Б1.О.01 «Современный менеджмент» формирует базовые знания по управлению организацией, которые используются при изучении основ стратегического менеджмента и целеполагания, включая формирование миссии и видения организации.

- 2) Б1.О.02 «Теория организации и организационное поведение» дает понимание принципов построения организационных структур и поведения в организации. Эти знания критически важны для анализа организационной структуры и корпоративной культуры в контексте стратегического управления.
- 3) Б1.О.03 «Современные коммуникации в менеджменте» развивает навыки делового общения. Они необходимы для реализации стратегических изменений и эффективного взаимодействия со стейкхолдерами.
- 4) Б1.О.04 «Финансовый менеджмент и корпоративные финансы» предоставляет знания в области финансового управления. Они применяются при оценке стратегических решений и анализе экономической эффективности.
- 5) Б1.О.05 «Методы исследований в менеджменте» формирует навыки исследовательской работы. Они лежат в основе стратегического анализа и оценки внешней среды.
- 6) Б1.О.07 «Проектный подход в менеджменте» дает понимание проектного управления как инструмента реализации стратегии. Эти знания применяются при реализации стратегических инициатив.

Данные дисциплины изучаются в первом семестре, что обеспечивает последовательное формирование компетенций, необходимых для успешного освоения стратегического менеджмента и анализа.

Курс предшествует таким дисциплинам учебного плана, как Б1.В.02 «Финансовая статистика» (применяет стратегический анализ для оценки финансовых показателей и прогнозирования развития организации), Б1.В.03 «Аудит предприятия в условиях риска» (использует стратегические подходы к оценке рисков и разработке превентивных мер), Б1.В.04 «Финансовый менеджмент в условиях кризиса» (развивает стратегическое видение при принятии антикризисных решений), Б1.В.05 «Микроэкономика» (применяет стратегический анализ рыночных процессов и конкурентной среды), Б1.В.06 «Экономико-социальные проблемы» (использует стратегическое мышление для решения комплексных социально-экономических задач), Б1.В.07 «Правовые вопросы проведения процедуры банкротства» (применяет стратегическое планирование в рамках правового поля), Б1.В.08 «Антикризисное управление бизнеса на региональном уровне» (развивает стратегическое управление в масштабах региона). Данные дисциплины базируются на стратегическом мышлении и аналитических навыках, полученных в курсе «Стратегический менеджмент и стратегический анализ».

	динамика													
Тема 5	Современные концепции создания стоимости и устойчивого конкурентного преимущества	46				8							38	Д, К
Промежуточная аттестация		13							4		9			Защита курсовых проектов
		29						2	9			18		Экзамен
Итого		216	8			28		2	13		9	18	138	

Используемые сокращения:

Л – лекции - занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации обучающимся педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях,).

ВЛ – видео лекции.

ЛР – лабораторные работы.

ПЗ – практические занятия (за исключением лабораторных работ).

ИК – индивидуальные консультации.

КСР – контроль самостоятельной работы

КЭ – консультации перед экзаменом

Каттэк – контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий

Контроль - контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий для заочной формы обучения

СРкр – самостоятельная работа на подготовку курсовой работы/ курсового проекта.

СРэк – самостоятельная работа на подготовку к экзамену.

СР – самостоятельная работа в семестре на подготовку к учебным занятиям.

Д – диспут.

К – анализ конкретных ситуаций (кейс).

Заочная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов	Объем дисциплины, ак.час											Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации		
		ВСЕГО	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий							Самостоятельная работа					
			Период теоретического обучения				Период промежуточной аттестации (сессия)			СРкр	СРэк	СР			
			Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа		ИК	КСР	КЭ					Каттэ к	Контроль
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ									
Тема 1	Основы стратегического менеджмента и целеполагания	54	2			2								50	Д, К
Тема 2	Анализ внешней и внутренней среды организации	27				2								25	Д
Тема 3	Разработка и выбор стратегических альтернатив	31	2			4								25	Д
Тема 4	Реализация стратегии, управление эффективностью и конкурентная динамика	29				4								25	Д
Тема 5	Современные концепции создания стоимости и	60				4								56	Д, К

	устойчивого конкурентного преимущества														
Промежуточная аттестация		4								4					Защита курсовых проектов
		11						2		9					Экзамен
Итого		216	4			16			2		13			181	

Используемые сокращения:

Л – лекции - занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации обучающимся педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях,).

ВЛ – видео лекции.

ЛР – лабораторные работы.

ПЗ – практические занятия (за исключением лабораторных работ).

ИК – индивидуальные консультации.

КСР – контроль самостоятельной работы

КЭ – консультации перед экзаменом

Каттэк – контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий

Контроль - контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий для заочной формы обучения

СРкр – самостоятельная работа на подготовку курсовой работы/ курсового проекта.

СРэк – самостоятельная работа на подготовку к экзамену.

СР – самостоятельная работа в семестре на подготовку к учебным занятиям.

Д – диспут.

К – анализ конкретных ситуаций (кейс).

В процессе обучения применяются следующие интерактивные формы: лекции-диалоги, предполагающие активное взаимодействие преподавателя и студентов, обмен мнениями, обсуждение актуальных вопросов современного менеджмента, работу в малых группах для решения практических задач, анализ управленческих ситуаций и разработки практических предложений, диспуты по актуальным проблемам стратегического менеджмента, позволяющие формировать навыки аргументации и публичного выступления. Темы 1-5 осваиваются с применением ЭО и ДОТ с контролем в системе электронного обучения Академии.

3.2 Содержание дисциплины

Тема 1. Основы стратегического менеджмента и целеполагания (ОПК ОС-2.2)

Понятие стратегии и стратегического менеджмента: сущность и взаимосвязь. Предпосылки возникновения стратегического менеджмента и эволюция систем управления: от оперативного к стратегическому управлению. Типы философии развития бизнеса: производственная, маркетинговая, предпринимательская.

Становление стратегического менеджмента как научной дисциплины. Основные школы стратегического менеджмента и их вклад: школа дизайна, школа планирования, школа позиционирования, когнитивная школа, школа обучения, школа власти, школа культуры, школа внешней среды, школа конфигурации, школа стратегирования.

Роль стратегии в достижении конкурентоспособности. «5П» стратегии по Г. Минцбергу: план, прием, позиция, перспектива, поведение. Иерархия стратегий в организации.

Основные этапы стратегического процесса. Пять задач стратегического менеджмента по Томпсону и Стрикленду. Особенности и виды стратегических решений: предпринимательские, адаптивные, планирующие. Распределение полномочий на принятие стратегических решений в организации. Понятие миссии организации: принципы формирования. Стратегическое видение компании: взаимосвязь с миссией и ценностями. Стейкхолдеры: классификация, требования, противоречия интересов и работа с группами стейкхолдеров (с акцентом на их влияние на миссию и видение).

Методологические основы формирования целей: виды целей и их приоритетность. Принцип постановки целей по критериям конкретности, измеримости, достижимости, значимости и ограниченности во времени (SMART). Построение «дерева целей»: методика и практическое применение. Согласование стратегических целей с ресурсами организации. Стратегия и этика: этические аспекты принятия стратегических решений. Конкурентный ландшафт XXI столетия: влияние глобализации экономики и технологических изменений. Предсказание результатов стратегических решений: методы оценки и прогнозирования.

Методология научных исследований в стратегическом менеджменте: качественные методы (метод конкретных ситуаций (case study), глубинные интервью, экспертные панели), количественные методы (регрессионный анализ, структурное моделирование, эконометрика), смешанные методы и их применение в стратегическом анализе.

Междисциплинарные основы стратегического менеджмента. Поведенческая экономика: когнитивные искажения при принятии стратегических решений. Нейромениджмент: нейробиологические основы лидерства и стратегического мышления. Теория сложности: стратегическое управление в условиях нелинейных систем и эмерджентности. Социология

организаций: влияние неформальных сетей на реализацию стратегии.
Психология инноваций: преодоление сопротивления изменениям.

Тема 2. Анализ внешней и внутренней среды организации (ОПК ОС-3.1)

Внешняя среда организации: понятие, структура и уровни (макросреда, отраслевая среда, непосредственное окружение). Анализ политических, экономических, социальных, технологических, экологических и правовых факторов (PESTEL). Отраслевой анализ: модель пяти сил М. Портера (угроза новых игроков, сила поставщиков, сила покупателей, угроза заменителей, конкуренция внутри отрасли). Критический анализ модели М. Портера в цифровой среде: ограничения модели в условиях платформенных бизнес-моделей, влияние цифровых экосистем на традиционные конкурентные силы, новые факторы конкуренции в цифровой экономике (сетевые эффекты, данные как ресурс), альтернативные подходы (экосистемная модель, платформенная конкуренция).

Анализ конкурентной среды: выявление ключевых конкурентов, оценка их стратегий и позиций. Анализ потребителей: структура спроса, потребности, поведение, сегментация и тренды. Анализ поставщиков и цепочки поставок: оценка надежности, стоимости, гибкости и рисков. Анализ заменителей и инновационных угроз: выявление продуктов заменителей, технологических прорывов и новых бизнес-моделей. Ключевые факторы успеха в отрасли: определение и оценка.

Анализ возможностей и угроз с последующим рассмотрением сильных и слабых сторон по методологии В.Л. Квинта (OTSW) и анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз (SWOT): общее и отличия методика проведения, интерпретация результатов и формулирование стратегических выводов. Ресурсный подход к анализу внутренней среды: материальные, нематериальные и человеческие ресурсы. Анализ ресурсов и компетенций по критериям ценности, редкости, неподражаемости и организованности (VRIO). Цепочка создания стоимости М. Портера: первичные и вторичные виды деятельности, выявление источников конкурентного преимущества. Анализ компетенций: ключевые компетенции, их развитие и защита.

Анализ организационной структуры и культуры: соответствие стратегии, барьеры и возможности изменений. Финансовый анализ как инструмент оценки внутренней среды: ключевые показатели (рентабельность, ликвидность, финансовая устойчивость, оборачиваемость). Анализ инновационной активности и научно-исследовательский и опытно-конструкторский потенциал компании (R&D).

Бенчмаркинг: методика сравнения с лучшими практиками отрасли и выявление зон роста. Сценарное прогнозирование внешней среды: разработка 2–3 сценариев развития отрасли (оптимистичный, пессимистичный, базовый), оценка их влияния на стратегию компании.

Тема 3. Разработка и выбор стратегических альтернатив (ОПК ОС-3.2)

Иерархия стратегий: корпоративный, бизнес-, функциональный и операционный уровни. Иерархия стратегий по В.Л. Квинту: национальные, региональные и корпоративные стратегии. Стратегии государственного и регионального управления: миссия, приоритеты, цели и задачи.

Типы бизнес-стратегий: стратегия лидерства по издержкам и ее конкурентные риски; стратегия дифференциации, ее пределы и конкурентные риски; стратегия фокусирования и ее конкурентные риски; интегрированная стратегия лидерства по издержкам и дифференциации, ее конкурентные риски. Наступательные и оборонительные стратегии: принципы выбора и реализации. Стратегический маркетинг как активный маркетинговый процесс с долгосрочным горизонтом планирования. Вертикальная интеграция: преимущества, аргументы против (бюрократические издержки и пределы управляемости), альтернативы (кооперативные отношения и стратегические поставки). Диверсификация: основания, виды (связанная/несвязанная) и риски.

Корпоративный портфель: анализ роста рыночной доли, матрица Бостонской консалтинговой группы (BCG), матрица привлекательности рынка и конкурентной силы бизнеса (McKinsey/GE), матрица направленной политики (Shell). Критический анализ матрицы Бостонской консалтинговой группы и матрицы привлекательности рынка и конкурентной силы бизнеса: ограничения в условиях цифровой экономики, проблемы оценки «звезд» и «дойных коров» в быстроменяющейся среде, адаптация к платформенным моделям и экосистемам.

Реструктуризация: уменьшение размера и масштаба деятельности фирм, пересмотр корпоративного портфеля, эффективное перераспределение на внутренних рынках капитала. Синергия и экономия на масштабе: механизмы достижения и проблемы (слабая координация бизнеса, риски покупки активов, внутреннее развитие новых подразделений). Слияния и поглощения: различия между слияниями, поглощениями и захватами, причины и проблемы достижения успеха. Корпорация как портфель ключевых компетенций: управление и развитие. Стратегии конкуренции на международных рынках: адаптация и стандартизация, выбор рынков, способы выхода. Поведенческие аспекты стратегического выбора: когнитивные искажения в оценке стратегических альтернатив, групповая динамика и принятие стратегических решений, роль интуиции и экспертного суждения в стратегическом выборе.

Тема 4. Реализация стратегии, управление эффективностью и конкурентная динамика (УК-1.1)

Достижение превосходства в эффективности: экономия на масштабе, эффекты обучения и кривая опыта. Управление поставками и система «точно в срок» (Just In Time). Эффективность в использовании информации,

научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИОКР, R&D), а также человеческих ресурсов. Достижение превосходства в качестве: международные стандарты ISO 9000 «Системы менеджмента качества», концепция всеобщего управления качеством (TQM). Достижение превосходства в инновациях: построение инновационных компетенций, управление жизненным циклом инноваций. Динамика конкуренции: рынки с быстрыми, медленными и стандартными циклами. Стратегии во фрагментированных отраслях: образование сетевого бизнеса, франчайзинг, горизонтальные слияния, онлайн бизнес. Стратегии управления поведением соперников в зрелых отраслях: ценовые сигналы, ценовое лидерство, неценовая конкуренция. Стратегии для лидеров, догоняющих фирм и слабых игроков: особенности позиционирования и тактические действия. Стратегии восстановления рыночной позиции: антикризисные меры, репозиционирование, ребрендинг. Стратегии в высокотехнологичных отраслях: использование инноваций, время входа на рынок, конкуренция за стандарты. Вероятность конкурентной атаки: стимулы к начальным действиям, размер фирмы и качество продукта.

Система стратегического мониторинга и механизмы обратной связи: ключевые показатели эффективности (KPI) и сбалансированная система показателей (BSC): методика разработки и внедрения; поведенческие аспекты оценки ключевых показателей эффективности – когнитивные искажения, эффект привязки, иллюзия контроля; инструменты коррекции поведенческих искажений в системе мониторинга.

Управление стратегическими изменениями: преодоление сопротивления изменениям – нейробиологические механизмы и практические инструменты; трансформация организационной культуры; обучение и развитие персонала в контексте реализации стратегии.

Особенности реализации стратегии: малый бизнес – гибкость и адаптивность; многонациональные компании – кросс-культурные аспекты (влияние национальных культурных измерений по Г. Хофстеде); сервисные организации – специфика реализации сервисных стратегий; инновационные фирмы – управление стратегиями открытых инноваций; общественный сектор – особенности стратегического управления в государственных учреждениях и некоммерческих организациях.

Цифровая трансформация системы стратегического мониторинга: использование больших данных (Big Data) для отслеживания ключевых показателей эффективности в реальном времени. Предиктивная аналитика в аудите стратегии. Автоматизация сбора и обработки данных о реализации стратегии. Визуализация стратегических показателей: интерактивные отчеты и интерактивные инструменты визуализации данных. Этические аспекты использования цифровых данных в мониторинге.

Теория сложности в управлении стратегическими изменениями: организация как сложная адаптивная система. Эмерджентные свойства стратегических изменений. Нелинейность процессов трансформации и

«эффект бабочки» в стратегическом управлении. Методы управления в условиях неопределенности и сложности (агентное моделирование, симуляции). Применение теории сложности в трансформации крупных корпораций.

Тема 5. Современные концепции создания стоимости и устойчивого конкурентного преимущества (ОПК ОС-2.2)

Создание стоимости: сущность и механизмы. Роль эффективности, качества, инноваций и ориентации на потребителя в построении конкурентного преимущества. Критерии устойчивого конкурентного преимущества. Барьеры на пути имитации: технологические, организационные, репутационные. Влияние динамизма отрасли на устойчивость конкурентного преимущества. Соответствие стратегии и ресурсов компании. Диверсификация как инструмент усиления стратегического преимущества.

Стратегии цифровой трансформации бизнеса: платформенные бизнес-модели и их стратегические преимущества, экосистемный подход в стратегическом развитии компаний, трансформация цепочки создания стоимости в цифровой экономике. Массивы больших данных в стратегическом анализе: возможности и ограничения. Искусственный интеллект в стратегическом менеджменте: кейсы и перспективы. Устойчивое развитие как стратегический приоритет: цели и инструменты. Стратегия устойчивого развития (ESG): компоненты и внедрение. Интеграция методологии стратегии устойчивого развития в корпоративную стратегию.

Корпоративная социальная ответственность и стратегия: взаимосвязь и синергия. Управление стратегическими рисками: подходы и методики. Анализ неопределенности бизнес-среды: инструменты и техники. Сценарное планирование в условиях глобальных вызовов: климатические изменения, демографические сдвиги, геополитическая нестабильность, технологические прорывы. Гибкая методология управления (agile): принципы и реализация. Инновации и стратегия: механизмы интеграции. Стратегии открытых инноваций: модели и практики. Управление интеллектуальной собственностью как элемент стратегии. Стратегии выхода на новые рынки: барьеры и решения. Стратегии управления талантами для реализации стратегических целей.

4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания

1.1. Оценочные материалы по дисциплине Б1.О.06 «Стратегический менеджмент и стратегический анализ» входят в состав оценочных материалов по образовательной программе. Совокупность оценочных материалов по всем дисциплинам образовательной программы составляет фонд оценочных средств (далее – ФОС). ФОС используется при проведении текущего контроля

успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с целью оценивания достижения обучающимися планируемых результатов обучения.

4.2. ФОС разработан как комплекс проверочных заданий различного типа и уровня сложности, включает критерии и шкалы оценивания. ФОС формируется как отдельный документ и хранится в электронном виде, доступ к ФОС предоставлен ограниченному кругу лиц.

4.3. Для самостоятельной работы обучающихся при подготовке к текущему контролю успеваемости и промежуточной аттестации в рабочих программах дисциплин размещены типовые проверочные задания: подготовка к диспуту, курсовому проекту. В зависимости от типа задания рекомендованы определенная последовательность выполнения и система оценивания выполнения заданий.

Задания закрытого типа — это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных.

Задания комбинированного типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных и обосновать свой выбор.

Задания открытого типа — это задания, в которых на каждый вопрос должен быть предложен развернутый обоснованный ответ.

В зависимости от типа задания рекомендованы определенная последовательность выполнения и система оценивания выполнения заданий.

4.4. Типы заданий, сценарии выполнения, критерии оценивания

ТИП ЗАДАНИЯ	ИНСТРУКЦИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильный ответ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В). 	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква
Задание закрытого типа на установление соответствия	Прочитайте текст и установите соответствие	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов. 2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д. 3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов. 4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4). 	Ответ считается верным, если правильно указаны цифры или буквы
Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильные ответы	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать несколько правильных ответов. 4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г). 	Ответ считается верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из одного столбца верно сопоставлены с позициями другого)
Задание закрытого типа на установление последовательности	Прочитайте текст и установите последовательность	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов. 	Ответ считается верным, если правильно указана вся последовательность цифр

		<p>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</p> <p>3. Построить верную последовательность из предложенных элементов.</p> <p>4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БВА или 135).</p>	
<p>Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора</p>	<p>Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа</p>	<p>1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.</p> <p>2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.</p> <p>3. Выбрать один верный ответ.</p> <p>4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа.</p> <p>5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования).</p>	<p>Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква и приведены корректные аргументы, используемые при выборе ответа</p>
<p>Задание открытого типа с развернутым ответом</p>	<p>Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ</p>	<p>1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса.</p> <p>2. Продумать логику и полноту ответа.</p> <p>3. Записать ответ, используя четкие компактные формулировки.</p> <p>4. В случае расчетной задачи, записать решение и ответ</p>	<p>Ответ считается верным:</p> <p>1. Отсутствие фактических ошибок.</p> <p>2. Раскрытие объема используемых понятий (полнота ответа).</p> <p>3. Обоснованность ответа (наличие аргументов).</p> <p>4. Логическая последовательность излагаемого материала.</p>

4.5. Общая шкала оценивания результатов текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с применением БРС

Итоговая балльная оценка	Традиционная система	Бинарная система	ECTS	
			Для традиционной системы	Для бинарной системы
95-100	Отлично	Зачтено	A	P/ Passed
85-94			B	P/ Passed
75-84	Хорошо		C	P/ Passed
65-74			D	P/ Passed
55-64	Удовлетворительно		E	P/ Passed
0-54	Неудовлетворительно	Не зачтено	F	F/Failed

Соотношение баллов за текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию, а также повторную промежуточную аттестацию:

Максимальная сумма баллов за текущий контроль успеваемости	Максимальная сумма баллов за промежуточную аттестацию	Максимальная итоговая балльная оценка	Максимальная сумма баллов за повторную промежуточную аттестацию
60 баллов	40 баллов	100 баллов	100 баллов

5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам

5.1. В ходе реализации дисциплины используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся (в том числе, задания к контрольным точкам): К – анализ конкретных ситуаций (кейс), Д – диспут по темам.

5.2. Типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся (вне контрольных точек): К – анализ конкретных ситуаций (кейс) по темам 1, 5.

Тема 1. Основы стратегического менеджмента и целеполагания (ОПК ОС-2.2)

Анализ конкретных ситуаций (кейс)

Название: «Стратегический поворот «ЭлектроСфера»: миссия, цели и стейкхолдеры»

Цель кейса: отработать навыки формулирования миссии и видения, построения «дерева целей» по SMART, анализа интересов стейкхолдеров и согласования стратегии с ресурсами.

Время на решение: 45–60 минут (в группах по 3–4 человека).

Исходные данные

«ЭлектроСфера» — российская сеть магазинов электроники и бытовой техники с 50 точками в 15 городах России (основана в 2018 г.).

Текущая ситуация (2026 г.):

- Миссия (2018–2026): «Предоставлять клиентам широкий выбор электроники по доступным ценам».
- Проблемы:
 - падение выручки на 18 % за 2026 г. из-за роста онлайн-продаж (Ozon, Wildberries, Яндекс Маркет) и усиления конкуренции с маркетплейсами;
 - низкий NPS (индекс лояльности) — 20 % (снижение на 5 п. п. за год);
 - высокая текучесть кадров — 40 % в год (рост на 5 п. п. за год), особенно среди консультантов и курьеров;
 - слабая узнаваемость бренда среди молодежи (18–30 лет) — менее 25 % целевой аудитории ассоциируют «ЭлектроСферу» с инновациями;
 - отставание в цифровизации: мобильное приложение компании не обновлялось с 2024 г., нет интеграции с системами лояльности партнеров.
- Достижения и ресурсы:
 - 50 магазинов с ремонтом премиум-класса и зонами тестирования техники;
 - штат — 800 сотрудников, включая 150 IT-специалистов и инженеров техподдержки;
 - бюджет на маркетинг — 6 млн руб./квартал (рост на 20 % относительно 2025 г.);
 - собственная служба доставки в 7 крупнейших городах (Москва, СПб, Казань, Новосибирск, Екатеринбург, Нижний Новгород, Краснодар);
 - партнерство с 3 крупными производителями электроники (предоставляют эксклюзивные модели).

Новое видение руководства (2027): стать лидером омниканальных продаж электроники в России, сочетая офлайн-магазины с цифровым сервисом и элементами метавселенной (виртуальные шоурумы, AR-примерка, персонализированные рекомендации на базе ИИ).

Заявления стейкхолдеров:

- Акционеры: требуют роста выручки на 25 % в 2028 г. и выхода на IPO в 2029 г.; подчеркивают необходимость снижения долговой нагрузки.
- Сотрудники: хотят повышения зарплат на 20 % и внедрения программ обучения цифровым навыкам (работа с AR, управление чат-ботами); опасаются сокращения из-за автоматизации.
- Клиенты (опрос 2026):
 - 65 % ценят возможность «пощупать товар» перед покупкой;
 - 80 % ищут цены и отзывы онлайн, сравнивают предложения в 3–5 магазинах;
 - 40 % готовы использовать VR-шоурумы для выбора крупной техники.
- Поставщики: настаивают на предоплате 50 % вместо текущих 30 % из-за нестабильности цепочек поставок; предлагают совместные маркетинговые кампании.
- Городские власти: предлагают налоговые льготы за создание высокотехнологичных рабочих мест в малых городах (программы «Умный город»).
- Экологические организации: требуют сокращения углеродного следа логистики на 15 % к 2030 г. (давление со стороны регуляторов и потребителей).

Задания для студентов

1. Переформулируйте миссию компании (1–2 предложения), чтобы она отражала новое видение (омниканальность + метавселенная) и учитывала интересы ключевых стейкхолдеров. Обоснуйте изменения (2–3 предложения).
2. Постройте «дерево целей» на 2028 г., включив 3–4 стратегические цели верхнего уровня и по 2–3 подцели для каждой. Все цели должны соответствовать критериям SMART. Пример:
 - Стратегическая цель: повысить лояльность клиентов.
 - Подцели:
 - увеличить NPS до 45 % к IV кварталу 2028 г.;
 - запустить мобильное приложение с AR-примеркой техники и интеграцией с программами лояльности партнеров (срок — II квартал 2028 г.);
 - создать виртуальный шоурум в метавселенной для демонстрации крупной техники (срок — III квартал 2028 г.).
3. Заполните таблицу стейкхолдеров. Выявите 4–5 ключевых групп, укажите их интересы, уровень влияния (высокий/средний/низкий) и способы учета их интересов в стратегии.
4. Оцените реализуемость стратегии. Соотнесите предложенные цели с ресурсами компании (бюджет, штат, инфраструктура). Укажите, какие дополнительные ресурсы потребуются (если есть).
5. Выявите этическую дилемму, возникающую при реализации стратегии (например, автоматизация vs. рабочие места), и предложите

компромиссное решение, учитывающее интересы сотрудников и бизнеса.

Тема 5. Современные концепции создания стоимости и устойчивого конкурентного преимущества (ОПК ОС-2.2)

Анализ конкретных ситуаций (кейс)

Название: «Цифровая трансформация „ЭкоТех“: построение устойчивого конкурентного преимущества»

Цель кейса: отработать навыки анализа цепочки создания стоимости, выявления источников конкурентного преимущества, оценки барьеров для имитации, разработки стратегии цифровой трансформации и интеграции ESG-принципов.

Время на решение: 90 минут (в группах по 3–4 человека).

Формат: дистанционный (Яндекс Телемост), групповая работа в сессионных залах.

Исходные данные

«ЭкоТех» — российский производитель «умных» экосистем для дома (датчики качества воздуха, системы управления энергопотреблением, умные розетки с функцией энергосбережения). Основана в 2020 г., штаб-квартира в Москве.

Текущая ситуация (2026 г.):

- Доля рынка: 12 % в сегменте «умных» экосистем РФ (2-е место после международного гиганта SmartHome Inc.).
- Цепочка создания стоимости:
 - R&D: собственная лаборатория ИИ, патенты на алгоритмы оптимизации энергопотребления;
 - Производство: контрактное производство в РФ и Китае;
 - Маркетинг и продажи: онлайн-продажи (сайт, маркетплейсы), партнерство с застройщиками «зеленых» домов;
 - Сервис: мобильное приложение с аналитикой потребления, базовая техподдержка.
- Финансовые показатели:
 - выручка — 800 млн руб. в 2026 г. (+10 % к 2025 г.);
 - маржинальность — 25 % (ниже, чем у SmartHome Inc. — 35 %);
 - инвестиции в R&D — 15 % выручки.
- Проблемы:
 - отставание в пользовательском опыте: приложение конкурентов имеет голосовое управление и интеграцию с метавселенной;
 - слабая узнаваемость бренда среди массового потребителя (узнаваемость — 18 %);

- зависимость от китайских компонентов (риски перебоев поставок);
- низкий уровень ESG-прозрачности (нет публичной отчетности, вопросы к углеродному следу логистики).
- Ресурсы и активы:
 - 5 патентов на алгоритмы ИИ для оптимизации энергопотребления;
 - база данных по моделям потребления энергии от 50 000 пользователей;
 - партнерство с 3 крупными застройщиками энергоэффективных домов;
 - команда из 50 инженеров.

Стратегические вызовы 2027–2029 гг.:

- рост спроса на ESG-решения (государственные субсидии для «зеленых» технологий);
- развитие 6G и интернета вещей (IoT) — новые возможности для интеграции устройств;
- усиление регулирования в сфере обработки персональных данных (требования к защите данных пользователей);
- конкуренция с международными игроками, предлагающими экосистемные решения (SmartHome Inc., HomeAI Corp.).

Задания для студентов

1. Проанализируйте цепочку создания стоимости «ЭкоТех». Выделите 2–3 ключевые области с наибольшим потенциалом создания стоимости в 2027–2029 гг. Обоснуйте выбор (3–4 предложения).
2. Определите источники текущего конкурентного преимущества «ЭкоТех» (не менее 2 источников). Оцените их устойчивость по критериям VRIO (ценность, редкость, невозможность имитации, организованность). Для каждого источника укажите барьеры для имитации (технологические, организационные, репутационные).
3. Разработайте стратегию цифровой трансформации на 2028–2029 гг.:
 - предложите 1–2 платформенных решения или элементы экосистемного подхода (например, маркетплейс сторонних IoT-устройств, интеграция с виртуальными помощниками);
 - опишите, как трансформируется цепочка создания стоимости (какие этапы изменятся, какие появятся новые);
 - укажите, как использование больших данных и ИИ усилит конкурентное преимущество (приведите 2–3 конкретных примера применения).
4. Интегрируйте ESG-стратегию:
 - сформулируйте 2–3 цели устойчивого развития (по направлениям: экология, социальная ответственность, управление) по SMART;

- покажите, как эти цели усилят бренд и создадут дополнительную стоимость (например, привлечение новых сегментов клиентов, снижение издержек).
5. Оцените стратегические риски (не менее 3 рисков) и предложите меры их минимизации (по 1–2 меры на риск). Используйте сценарный подход:
- негативный сценарий (например, ужесточение регулирования, сбой поставок);
 - позитивный сценарий (например, рост спроса на «зеленые» технологии).
6. Предложите стратегию диверсификации на 2029–2030 гг.:
- выберите новый рынок/сегмент (например, B2B-решения для офисов, услуги по аудиту энергопотребления);
 - обоснуйте выбор с точки зрения соответствия ресурсам компании и усиления стратегического преимущества;
 - кратко опишите шаги выхода на рынок (2–3 шага).

Формат работы и сдачи (дистанционно в Яндекс Телемост)

1. Введение (15 минут):
- преподаватель раздает кейс, объясняет задания;
 - студенты делятся на группы, распределяют роли (стратег, аналитик данных, ESG-эксперт, спикер).
2. Групповая работа (45 минут) в сессионных залах:
- анализ цепочки создания стоимости и конкурентных преимуществ;
 - разработка стратегии цифровой трансформации и ESG-целей;
 - оценка рисков и стратегии диверсификации;
 - оформление результатов (презентация из 5–7 слайдов или документ с разделами).
3. Презентации и обсуждение (30 минут):
- каждая группа презентует результаты за 5 минут (демонстрация экрана);
 - остальные задают 1–2 вопроса;
 - преподаватель подводит итоги, выделяет лучшие идеи.

1. Критерии оценивания кейса:

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
Правильность анализа ситуации	0-20	<ul style="list-style-type: none"> ● глубина проработки проблемы, ● полнота анализа данных, ● корректность выводов.
Качество решения	0-20	<ul style="list-style-type: none"> ● обоснованность выбора, ● реализуемость предложений,

		<ul style="list-style-type: none"> • учет всех ограничений, • экономическая эффективность.
Структура и оформление кейса	0-20	<ul style="list-style-type: none"> • логичность изложения, • четкость формулировок, • правильность расчетов, • соответствие формату.
Практическая значимость	0-20	<ul style="list-style-type: none"> • возможность внедрения, • учет реальных условий, • проработанность плана реализации.
Презентация решения	0-20	<ul style="list-style-type: none"> • умение представить материал, • качество аргументации, • ответы на вопросы, • профессионализм изложения.
Итого максимально:	100	

5.3. Один или несколько тематических блоков дисциплины завершаются контрольной точкой (далее – КТ). Текущий контроль успеваемости по дисциплине предусматривает не менее 2 (двух) и не более 10 (десяти) КТ в течение периода освоения дисциплины.

Максимальное количество баллов за любой тип работ в рамках КТ составляет 100 (сто) баллов.

Распределение весовых коэффициентов по КТ в рамках текущего контроля успеваемости по дисциплине и формулы расчета:

Наименование контрольной точки	Максимальное количество баллов за работу в рамках КТ, которое может набрать студент	Коэффициент веса контрольной точки	Результат контрольной точки, участвующий в формировании итоговой балльной оценки по дисциплине (отражается в журнале БРС в СДО)
КТ - 1	100	0,12	12
КТ - 2	100	0,12	12
КТ - 3	100	0,12	12
КТ - 4	100	0,12	12
КТ - 5	100	0,12	12

Итого:	х	0,6	60
--------	---	-----	----

Формула расчета результата контрольной точки:
 Результат контрольной точки = Количество баллов за работу в рамках КТ х Коэффициент веса контрольной точки.

5.4. Формы текущего контроля успеваемости обучающихся в рамках КТ и типовые оценочные материалы:

КТ-1

Тема 1. Основы стратегического менеджмента и целеполагания (ОПК ОС-2.2)

Вопросы для диспута

1. Стратегия и стратегический менеджмент: сущность понятий и их взаимосвязь в современных условиях.
2. Предпосылки возникновения стратегического менеджмента: от оперативного управления к долгосрочному планированию.
3. Философия развития бизнеса: сравнительный анализ производственной, маркетинговой и предпринимательской моделей.
4. Становление стратегического менеджмента как научной дисциплины: ключевые этапы и вклад российских ученых.
5. Основные школы стратегического менеджмента: сравнительная характеристика и актуальность для современной России.
6. Роль стратегии в обеспечении конкурентоспособности организации на динамичном рынке.
7. Концепция «5П» стратегии Г. Минцберга: теоретическое обоснование и практическое применение.
8. Иерархия стратегий в организации: корпоративный, бизнес- и функциональный уровни.
9. Основные этапы стратегического процесса: от анализа среды до реализации и контроля.
10. Пять задач стратегического менеджмента по Томпсону и Стрикленду: адаптация к российским реалиям.
11. Особенности стратегических решений: предпринимательские, адаптивные, планирующие — различия и сферы применения.
12. Распределение полномочий в принятии стратегических решений: централизация vs децентрализация.
13. Миссия организации: принципы формулирования и роль в стратегическом управлении.
14. Стратегическое видение компании: взаимосвязь с миссией, ценностями и корпоративной культурой.

- 15.Стейкхолдеры в стратегическом менеджменте: классификация, интересы и механизмы взаимодействия.
 - 16.Методологические основы формирования целей: виды целей, их иерархия и приоритетность.
 - 17.Постановка целей по SMART: преимущества, ограничения и особенности применения в России.
 - 18.Построение «дерева целей»: методика, инструменты и типичные ошибки.
 - 19.Согласование стратегических целей с ресурсами организации: баланс амбиций и возможностей.
 - 20.Этические аспекты стратегического менеджмента: ответственность бизнеса перед обществом.
 - 21.Конкурентный ландшафт XXI века: влияние глобализации, цифровизации и геополитических факторов.
 - 22.Прогнозирование результатов стратегических решений: методы и инструменты оценки.
 - 23.Методология научных исследований в стратегическом менеджменте: качественные, количественные и смешанные подходы.
 - 24.Междисциплинарные основы стратегического менеджмента: поведенческая экономика, нейромаркетинг, теория сложности.
 - 25.Стратегический менеджмент в условиях неопределенности: вызовы и возможности для российских компаний.
- Дополнительные темы:
- 26.Стратегия в эпоху соцсетей: как вирусный маркетинг и инфлюенсеры меняют бизнес-модели.
 - 27.Agile цели вместо жесткого планирования: как адаптировать SMART к быстроменяющейся среде.
 - 28.Личная стратегия и карьерное целеполагание: как применять принципы стратегического менеджмента к собственной жизни.
 - 29.Экологичное целеполагание: интеграция ESG целей в миссию и стратегию компании.
 - 30.Стратегии стартапов с нулевым бюджетом: как добиться роста без больших инвестиций.

КТ-2

Тема 2. Анализ внешней и внутренней среды организации (ОПК ОС-3.1)

Вопросы для диспута

1. Внешняя среда организации: структура, уровни и динамика изменений.
2. PESTEL-анализ (политические, экономические, социальные, технологические, экологические и правовые факторы): применение и адаптация для российских условий.

3. Модель пяти сил М. Портера: теоретическая основа и ограничения в цифровой экономике.
4. Отраслевой анализ в условиях платформенных бизнес-моделей: новые факторы конкуренции.
5. Анализ конкурентной среды: методы выявления и оценки ключевых конкурентов.
6. Анализ потребителей: сегментация, поведение, потребности и тренды в России.
7. Анализ поставщиков и цепочек поставок: оценка надежности, стоимости и рисков.
8. Анализ заменителей и инновационных угроз: как выявлять и учитывать в стратегии.
9. Ключевые факторы успеха в отрасли: определение, оценка и динамика.
10. SWOT- и OTSW-анализ: сравнительная характеристика методик и интерпретация результатов.
11. Ресурсный подход к анализу внутренней среды: материальные, нематериальные и человеческие ресурсы.
12. VRIO-анализ: оценка ресурсов и компетенций на ценность, редкость, неподрожаемость и организованность.
13. Цепочка создания стоимости М. Портера: первичные и вторичные виды деятельности в российских компаниях.
14. Анализ компетенций: выявление, развитие и защита ключевых компетенций.
15. Организационная структура и культура: соответствие стратегии и возможности трансформации.
16. Финансовый анализ как инструмент оценки внутренней среды: ключевые показатели и их интерпретация.
17. Анализ инновационной активности и научно-исследовательского и опытно-конструкторского потенциала: метрики и методы оценки.
18. Сравнительный анализ: методика сопоставления с лучшими практиками и выявление зон роста.
19. Сценарное прогнозирование внешней среды: разработка сценариев и их влияние на стратегию.
20. Анализ макроэкономических факторов в условиях санкций: вызовы для российского бизнеса.
21. Экологические и социальные факторы в стратегическом анализе: тренды устойчивого развития в России.
22. Цифровые технологии в анализе внешней среды: большие данные, искусственный интеллект и предиктивная аналитика.
23. Анализ рисков в стратегическом менеджменте: методы идентификации и минимизации.
24. Влияние геополитики на стратегическое планирование: адаптация стратегий российских компаний.

25. Отраслевые особенности стратегического анализа: сравнение промышленности, ритейла и информационных технологий.

Дополнительные темы:

26. Анализ трендов в российских социальных сетях (ВКонтакте, Одноклассники, Дзен): как соцсети формируют потребительские предпочтения.

27. Цифровая репутация как актив: мониторинг и управление онлайн-образом компании.

28. Анализ данных из соцсетей и мессенджеров: новые источники информации для стратегического анализа.

29. Устойчивость бизнеса к кризисам поколения Z: пандемия, санкции, технологические сбои.

30. Геймификация в стратегическом анализе: как игровые механики помогают изучать рынок и конкурентов.

КТ-3

Тема 3. Разработка и выбор стратегических альтернатив (ОПК ОС-3.2)

Вопросы для диспута

1. Иерархия стратегий: уровни и взаимосвязь в современной организации.
2. Национальные и региональные стратегии: роль государства в стратегическом развитии территорий.
3. Стратегии государственного и регионального управления: цели, приоритеты и инструменты.
4. Стратегия лидерства по издержкам: преимущества, риски и границы применимости.
5. Стратегия дифференциации: подходы, пределы и конкурентные риски.
6. Стратегия фокусирования: ниши, целевые сегменты и специфика реализации.
7. Интегрированная стратегия: возможности и ограничения для российских компаний.
8. Наступательные стратегии: принципы выбора и реализации в конкурентной борьбе.
9. Оборонительные стратегии: защита рыночной позиции и предотвращение атак конкурентов.
10. Стратегический маркетинг: долгосрочное планирование и управление ценностным предложением.
11. Вертикальная интеграция: преимущества, недостатки и альтернативы.
12. Диверсификация: виды, основания и риски в условиях нестабильности.
13. Корпоративный портфель: анализ и управление с помощью матриц Бостонской консалтинговой группы (BCG), матрица привлекательности

- рынка и конкурентной силы бизнеса (McKinsey/GE), матрица направленной политики (Shell).
14. Критический анализ матриц стратегического анализа: ограничения и адаптация к цифровой экономике.
 15. Реструктуризация бизнеса: причины, подходы и последствия для компании.
 16. Синергия и экономия на масштабе: механизмы достижения и проблемы реализации.
 17. Слияния и поглощения: мотивы, этапы и факторы успеха.
 18. Корпорация как портфель компетенций: управление и развитие ключевых активов.
 19. Стратегии выхода на международные рынки: адаптация, стандартизация и выбор каналов.
 20. Поведенческие аспекты стратегического выбора: когнитивные искажения и групповая динамика.
 21. Роль интуиции и экспертного суждения в стратегическом принятии решений.
 22. Стратегии в условиях цифровой трансформации: платформенные модели и экосистемы.
 23. Стратегии открытых инноваций: модели сотрудничества и обмена знаниями.
 24. Стратегии устойчивого развития: интеграция принципов экологической, социальной и управленческой ответственности в корпоративную стратегию.
 25. Гибкие стратегии: адаптивное управление и итерационное планирование в стратегическом планировании.
- Дополнительные темы:
26. Стратегии «зеленого» бизнеса: как экологичность становится конкурентным преимуществом.
 27. Гибридные бизнес-модели: онлайн + офлайн, подписки + разовые покупки, маркетплейсы и собственные площадки.
 28. Стратегии микроинфлюенсеров: как небольшие сообщества создают новые рынки.
 29. Стратегии коротких циклов: как быстро запускать, тестировать и закрывать проекты.
 30. Платформенные стратегии: как строить экосистемы вокруг одного продукта (на примере российских цифровых платформ).

КТ-4

Тема 4. Реализация стратегии, управление эффективностью и конкурентная динамика (УК-1.1)

Вопросы для диспута

1. Достижение эффективности: экономия на масштабе, обучение и кривая опыта.
2. Управление поставками и система «точно в срок»: возможности и ограничения в российских условиях.
3. Эффективность использования научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ и человеческих ресурсов: метрики и инструменты.
4. Превосходство в качестве: стандарты ИСО 9000 и всеобщее управление качеством в российских компаниях.
5. Превосходство в инновациях: управление жизненным циклом и внедрение прорывных технологий.
6. Динамика конкуренции: рынки с быстрыми, медленными и стандартными циклами.
7. Стратегии во фрагментированных отраслях: франчайзинг, сетевое взаимодействие, слияния.
8. Управление поведением конкурентов: ценовые сигналы, лидерство и неценовая конкуренция.
9. Стратегии лидеров, догоняющих и слабых игроков: позиционирование и тактические действия.
10. Стратегии восстановления рыночной позиции: антикризисные меры и ребрендинг.
11. Стратегии в высокотехнологичных отраслях: время входа, стандарты и конкуренция.
12. Система показателей эффективности: разработка, внедрение и интерпретация.
13. Сбалансированная система показателей: методика и применение в России.
14. Преодоление сопротивления изменениям: инструменты и нейробиологические механизмы.
15. Трансформация организационной культуры в контексте реализации стратегии.
16. Обучение и развитие персонала как элемент стратегического управления.
17. Стратегии малого бизнеса: гибкость, адаптивность и нишевые решения.
18. Кросс-культурные аспекты стратегии: национальные измерения по Г. Хофстеде.
19. Сервисные стратегии: специфика реализации в сфере услуг.
20. Цифровая трансформация системы мониторинга: большие данные и предиктивная аналитика.
21. Визуализация стратегических показателей: информационные панели и интерактивные отчеты.
22. Теория сложности в управлении изменениями: агентное моделирование и симуляции.
23. Управление стратегическими рисками: подходы и методики.

24. Сценарное планирование в условиях глобальных вызовов: климат, демография, технологии.
25. Адаптивное управление: принципы и реализация.
Дополнительные темы:
26. Гибкое управление (Agile, Scrum) в стратегическом менеджменте: как внедрить итерационное планирование.
27. Мотивация поколения Z: нематериальные стимулы, геймификация, смысл работы.
28. Удаленные команды и асинхронная работа: как управлять стратегией в распределенной среде.
29. Цифровые инструменты стратегического мониторинга: дашборды, чат-боты, автоматизация отчетности (с фокусом на российские решения).
30. Быстрые антикризисные стратегии: как реагировать на инфоповоды, скандалы и фейки в российских соцсетях.

КТ-5

Тема 5. Современные концепции создания стоимости и устойчивого конкурентного преимущества (ОПК ОС-2.2)

Вопросы для диспута

1. Создание стоимости в организации: сущность, механизмы и ключевые драйверы роста.
2. Роль эффективности, качества, инноваций и ориентации на потребителя в формировании конкурентного преимущества.
3. Критерии устойчивого конкурентного преимущества: как сохранить лидерство на долгосрочную перспективу.
4. Барьеры на пути имитации конкурентных преимуществ: технологические, организационные и репутационные аспекты.
5. Влияние динамизма отрасли на устойчивость конкурентного преимущества: особенности быстроменяющихся рынков.
6. Соответствие стратегии и ресурсов компании: методы оценки и пути достижения баланса.
7. Диверсификация как инструмент усиления стратегического преимущества: возможности и риски.
8. Стратегии цифровой трансформации бизнеса: платформенные модели и их преимущества.
9. Экосистемный подход в стратегическом развитии компаний: принципы построения и управления.
10. Трансформация цепочки создания стоимости в условиях цифровой экономики: ключевые изменения и эффекты.
11. Большие данные в стратегическом анализе: возможности, ограничения и практические кейсы применения.

12. Искусственный интеллект в стратегическом менеджменте: инструменты, сценарии использования и перспективы.
 13. Устойчивое развитие как стратегический приоритет: цели, задачи и этапы внедрения.
 14. Стратегия устойчивого развития (экологическая, социальная и управленческая ответственность — ESG): компоненты и механизмы интеграции.
 15. Интеграция принципов устойчивого развития в корпоративную стратегию: подходы и лучшие практики.
 16. Корпоративная социальная ответственность и стратегия: взаимосвязь, синергия и влияние на репутацию.
 17. Управление стратегическими рисками: подходы, методики и инструменты минимизации.
 18. Анализ неопределенности бизнес-среды: инструменты выявления и оценки факторов риска.
 19. Сценарное планирование в условиях глобальных вызовов: учет климатических изменений, демографических сдвигов, геополитической нестабильности и технологических прорывов.
 20. Гибкие методы управления в стратегии: принципы адаптивного управления и итерационного планирования.
 21. Инновации и стратегия: механизмы интеграции инновационных процессов в долгосрочное планирование.
 22. Стратегии открытых инноваций: модели сотрудничества, обмен знаниями и взаимодействие с внешними партнерами.
 23. Управление интеллектуальной собственностью как элемент стратегии: защита, коммерциализация и монетизация активов.
 24. Стратегии выхода на новые рынки: барьеры входа, анализ среды и решения для успешного запуска.
 25. Стратегии управления талантами для реализации стратегических целей: привлечение, развитие и удержание ключевых специалистов.
- Дополнительные темы:
26. Виртуальные активы и метавселенные: как цифровые товары создают новую стоимость в российской цифровой экономике.
 27. Экономика совместного потребления (шеринг): стратегии каршеринга, аренды вещей и других российских шеринг сервисов.
 28. Персонализация как конкурентное преимущество: алгоритмы рекомендаций, кастомизация, индивидуальные предложения (на примере российских ритейлеров и сервисов).
 29. Социальные проекты как бизнес-стратегия: как благотворительность и волонтерство создают ценность для бренда в российских условиях.
 30. Искусственный интеллект в создании стоимости: автоматизация, чат боты, генеративный контент — применение российских ИИ решений в бизнесе.

Для каждой формы текущего контроля успеваемости обучающихся в рамках КТ определены критерии оценивания результатов выполнения задания.

Критерии оценивания диспута:

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
Подготовка материалов	0-20	<ul style="list-style-type: none"> • Качество подготовленных материалов (презентация, раздаточный материал). • Соответствие презентации техническим требованиям.
Соответствие материалов корпоративному стандарту Президентской академии	0-20	<ul style="list-style-type: none"> • Применение корпоративного брендбука Президентской академии.
Качество аргументации и представления информации	0-20	<ul style="list-style-type: none"> • Использование достоверных источников и фактов. • К каждому слайду добавлен сопровождающий текст выступления, доступный студентам.
Подготовка к диспуту и организация презентации	0-20	<ul style="list-style-type: none"> • Презентация загружена на lms.ranepa.ru к началу практического занятия.
Качество участия в диспуте	0-20	<ul style="list-style-type: none"> • Убедительность и логичность аргументов, приводимых студентом. • Участие в обсуждении актуальных тем, которые представляют другие студенты. • Способность вести диалог, принимать иные точки зрения, не перебивать.
Итого максимально:	100	

5.5. Описание дополнительных материалов и оборудования, необходимых для выполнения проверочных заданий (*при необходимости*).

Для подготовки презентаций по темам диспута студенту рекомендуется использование компьютерной техники и онлайн-инструментов, программ для создания презентаций для обработки, анализа и визуализации данных.

6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине

6.1. Промежуточная аттестация проводится в форме экзамена, защиты курсового проекта.

Экзамен проводится в форме компьютерного тестирования в СДО.

6.2. Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации.

6.2.1. Типовые проверочные задания для самоподготовки обучающегося к промежуточной аттестации в форме экзамена:

Тема 1. Основы стратегического менеджмента и целеполагания (ОПК ОС-2.2)

Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных

Задание 1

Инструкция: Прочитайте текст, выберите правильный ответ

Текст задания: Какой элемент является центральным в системе стратегического управления?

- а) Стратегическое планирование
- б) Реализация стратегии
- в) Стратегический контроль
- г) Постановка целей и миссии

Ключ: Правильный ответ – г)

Задание закрытого типа на установление соответствия

Задание 2

Инструкция: Прочитайте текст и установите соответствие

Текст задания: Соотнесите этапы стратегического процесса с их характеристиками:

Этапы стратегического процесса	Характеристики
1. Анализ среды	а) Мониторинг достижения целей

2. Разработка стратегии	б) SWOT-анализ, PEST-анализ
3. Реализация	в) Распределение ресурсов, организационные изменения
4. Оценка результатов	г) Выбор стратегических альтернатив

Ключ: 1-б, 2-г, 3-в, 4-а

Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных

Задание 3

Инструкция: Прочитайте текст, выберите несколько правильных ответов

Текст задания: К качественным методам стратегического анализа относятся:

- а) Метод конкретных ситуаций
- б) Регрессионный анализ
- в) Глубинные интервью
- г) Экспертные панели
- д) Структурное моделирование

Ключ: Правильные ответы – а, в, г

Задание закрытого типа на установление последовательности

Задание 4

Инструкция: Прочитайте текст и установите последовательность

Текст задания: Расположите этапы классического стратегического процесса (по модели А. Томпсона и А. Стрикленда) в правильной хронологической последовательности:

- а) Разработка стратегического видения и миссии организации
- б) Мониторинг реализации, оценка результатов и корректирующие действия
- в) Запуск и обеспечение эффективного выполнения выбранной стратегии
- г) Постановка стратегических и финансовых целей развития
- д) Формулирование и выбор оптимальной альтернативы стратегии

Ключ: а, г, д, в, б

Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора

Задание 5

Инструкция: Прочитайте текст, выберите правильный ответ и обоснуйте свой выбор

Текст задания: Какая концепция менеджмента исторически заложила основу для выделения стратегического управления в самостоятельную научную дисциплину, сместив фокус внимания руководства на анализ внешней среды?

- а) Школа научного управления Ф. Тейлора
- б) Концепция административного управления А. Файоля
- в) Ситуационный подход и теория стратегического планирования И. Ансоффа
- г) Концепция рациональной бюрократии М. Вебера

Ключ: Правильный ответ – в), требуется обоснование: именно труды И. Ансоффа по стратегическому планированию в 1960–1970-х годах сформировали методологию стратегического менеджмента, доказав необходимость адаптации внутренней структуры организации к динамичным изменениям макросреды в отличие от классических школ, фокусировавшихся на внутренней эффективности.

Задание 6

Инструкция: Прочитайте текст, выберите правильный ответ и обоснуйте свой выбор

Текст задания: Какие элементы входят в иерархию стратегий организации?

- а) Корпоративная, бизнес-, функциональная, операционная
- б) Стратегия роста, стабильности, сокращения
- в) Базовая, конкурентная, портфельная
- г) Стратегия лидерства по издержкам, дифференциации, фокусирования

Ключ: Правильный ответ – а), требуется обоснование: это классическая иерархия стратегий в организации.

Задание открытого типа с развернутым ответом

Задание 7

Инструкция: Прочитайте текст и дайте развернутый ответ

Текст задания: Опишите основные школы стратегического менеджмента: школа дизайна, планирования, позиционирования, когнитивная школа, school обучения, школа власти, школа культуры, школа внешней среды, школа конфигурации, школа стратегирования. Проанализируйте, как они повлияли на современную практику стратегического управления.

Ключ: Ответ должен содержать описание каждой школы и их вклад в развитие теории и практики стратегического менеджмента.

Задание 8

Инструкция: Прочитайте текст и дайте развернутый ответ

Текст задания: Раскройте концепцию пяти элементов стратегии по Минцбергу. Приведите пример реальной компании, где все элементы концепции проявляются наиболее ярко.

Ключ: Правильный ответ должен включать объяснение каждого элемента концепции и конкретный пример компании с пояснениями.

Задание 9

Инструкция: Прочитайте текст и дайте развернутый ответ

Текст задания: Охарактеризуйте пять задач стратегического менеджмента по Томпсону и Стрикленду. Объясните, как эти задачи взаимосвязаны между собой в процессе стратегического управления.

Ключ: Необходимо перечислить и описать все пять задач, показать их взаимосвязь и влияние друг на друга.

Задание 10

Инструкция: Прочитайте текст и дайте развернутый ответ

Текст задания: Разработайте систему стратегических целей для условного предприятия, используя методологию SMART. Обоснуйте выбор каждой

цели и ее соответствие критериям.

Ключ: Требуется представить три или четыре цели с подробным обоснованием их соответствия критериям SMART.

Тема 2. Анализ внешней и внутренней среды организации (ОПК ОС-3.1)

Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных

Задание 1

Инструкция: Прочитайте текст, выберите правильный ответ

Текст задания: Что является ключевым элементом отраслевого анализа?

- а) Анализ конкурентов
- б) Оценка барьеров входа
- в) Изучение потребителей
- г) Анализ цепочки поставок

Ключ: Правильный ответ – б)

Задание закрытого типа на установление соответствия

Задание 2

Инструкция: Прочитайте текст и установите соответствие

Текст задания: Соотнесите компоненты анализа с их характеристиками:

Компоненты анализа	Характеристики
1. PESTEL	а) Оценка внутренних и внешних факторов
2. OTSW	б) Анализ конкурентной среды
3. VRIO	в) Анализ макросреды
4. Пять сил	г) Оценка ресурсов организации

Ключ: 1-в, 2-а, 3-г, 4-б

Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных

Задание 3

Инструкция: Прочитайте текст, выберите несколько правильных ответов

Текст задания: К первичным видам деятельности в цепочке создания стоимости относятся:

- а) Входящая логистика
- б) Маркетинг и продажи
- в) Операции
- г) Управление персоналом
- д) Сервис

Ключ: Правильные ответы – а, в, д

Задание закрытого типа на установление последовательности

Задание 4

Инструкция: Прочитайте текст и установите последовательность

Текст задания: Расположите этапы проведения комплексного анализа в правильной последовательности:

- а) Анализ внутренней среды
- б) Сбор данных
- в) Анализ внешней среды
- г) Формулировка выводов
- д) Интерпретация результатов
- е) Выбор методов анализа

Ключ: б, е, в, а, д, г

Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора

Задание 5

Инструкция: Прочитайте текст, выберите правильный ответ и обоснуйте свой выбор

Текст задания: Какие факторы относятся к макросреде организации?

- а) Потребители, конкуренты, поставщики
- б) Политические, экономические, социальные
- в) Ресурсы, компетенции, технологии
- г) Партнеры, дистрибьюторы, акционеры

Ключ: Правильный ответ – б), требуется обоснование: это классические компоненты макросреды организации.

Задание 6

Инструкция: Прочитайте текст, выберите правильный ответ и обоснуйте свой выбор

Текст задания: Какой метод анализа фокусируется на внутренних ресурсах компании?

- а) PESTEL-анализ
- б) Модель пяти сил
- в) VRIO-анализ
- г) Бенчмаркинг

Ключ: Правильный ответ – в), требуется обоснование: VRIO-анализ направлен на оценку внутренних ресурсов.

Задание открытого типа с развернутым ответом

Задание 7

Инструкция: Прочитайте текст и дайте развернутый ответ

Текст задания: Опишите методологию PESTEL-анализа. Приведите пример проведения анализа для конкретной отрасли.

Ключ: Ответ должен включать описание всех компонентов анализа с конкретными примерами.

Задание 8

Инструкция: Прочитайте текст и дайте развернутый ответ

Текст задания: Проанализируйте применимость классической модели пяти сил конкуренции М. Портера в условиях современной цифровой экономики.

Опишите специфика проявления сил конкуренции в платформенных бизнес-моделях и укажите ключевые теоретические ограничения модели при анализе цифровых экосистем.

Ключ: Экспертный ответ должен содержать: 1) Анализ влияния сетевых эффектов на барьеры входа и рыночную власть платформ; 2) Описание размывания границ отраслей в цифровых экосистемах (взаимодействие с комплементерами); 3) Указание минимум двух ограничений модели Портера в цифре (статичность подхода, игнорирование кооперации и ценности экосистемного партнерства).

Задание 9

Инструкция: Прочитайте текст и дайте развернутый ответ

Текст задания: Охарактеризуйте методику VRIO-анализа. Приведите пример оценки ресурсов компании по данной методологии.

Ключ: Требуется описать критерии анализа и продемонстрировать их применение на конкретном примере.

Задание 10

Инструкция: Прочитайте текст и дайте развернутый ответ

Текст задания: Разработайте OTSW-анализ для условного предприятия. Обоснуйте каждый пункт матрицы.

Ключ: Необходимо представить полную матрицу с четкими формулировками факторов и их обоснованием.

Тема 3. Разработка и выбор стратегических альтернатив (ОПК ОС-3.2)

Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных

Задание 1

Инструкция: Прочитайте текст, выберите правильный ответ

Текст задания: Что является ключевым фактором успеха вертикальной интеграции?

- а) Снижение издержек
- б) Контроль над цепочкой поставок
- в) Доступ к ресурсам
- г) Диверсификация рисков

Ключ: Правильный ответ – б)

Задание закрытого типа на установление соответствия

Задание 2

Инструкция: Прочитайте текст и установите соответствие

Текст задания: Соотнесите типы стратегий с их характеристиками:

Типы стратегий	Характеристики
1. Лидерство по издержкам	а) Ориентация на узкий сегмент рынка
2. Дифференциация	б) Уникальные характеристики продукта

3. Фокусирование	в) Объединение различных видов деятельности
4. Интеграция	г) Минимизация затрат

Ключ: 1-г, 2-б, 3-а, 4-в

Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных

Задание 3

Инструкция: Прочитайте текст, выберите несколько правильных ответов

Текст задания: К преимуществам диверсификации относятся:

- а) Снижение рисков
- б) Увеличение издержек
- в) Расширение рынков сбыта
- г) Синергия ресурсов
- д) Усложнение управления

Ключ: Правильные ответы – а, в, г

Задание закрытого типа на установление последовательности

Задание 4

Инструкция: Прочитайте текст и установите последовательность

Текст задания: Расположите этапы разработки стратегии в правильной последовательности:

- а) Выбор стратегических альтернатив
- б) Анализ текущего положения
- в) Реализация стратегии
- г) Оценка внешней среды
- д) Формулировка целей
- е) Разработка плана действий

Ключ: г, б, д, а, е, в

Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора

Задание 5

Инструкция: Прочитайте текст, выберите правильный ответ и обоснуйте свой выбор

Текст задания: Какая стратегия наиболее эффективна в условиях высокой конкуренции?

- а) Стратегия фокусирования
- б) Стратегия лидерства по издержкам
- в) Интегрированная стратегия
- г) Стратегия дифференциации

Ключ: Правильный ответ – в), требуется обоснование: интегрированная стратегия позволяет сочетать преимущества разных подходов.

Задание 6

Инструкция: Прочитайте текст, выберите правильный ответ и обоснуйте свой выбор

Текст задания: Какой метод анализа портфеля бизнесов учитывает привлекательность отрасли?

- а) Матрица BCG
- б) Матрица McKinsey
- в) OTSW-анализ
- г) VRIO-анализ

Ключ: Правильный ответ – б), требуется обоснование: матрица McKinsey включает оценку привлекательности отрасли.

Задание открытого типа с развернутым ответом

Задание 7

Инструкция: Прочитайте текст и дайте развернутый ответ

Текст задания: Опишите основные типы бизнес-стратегий и их конкурентные риски. Приведите примеры успешной реализации каждой стратегии в реальных компаниях.

Ключ: Ответ должен включать описание стратегий лидерства по издержкам, дифференциации, фокусирования и интегрированной стратегии, с анализом их рисков и примерами.

Задание 8

Инструкция: Прочитайте текст и дайте развернутый ответ

Текст задания: Раскройте методологию портфельного анализа. Сравните матрицы BCG, McKinsey и Shell по критериям эффективности применения.

Ключ: Необходимо описать принципы построения матриц, их сильные и слабые стороны, области применения.

Задание 9

Инструкция: Прочитайте текст и дайте развернутый ответ

Текст задания: Охарактеризуйте современные подходы к диверсификации бизнеса. Объясните, как цифровая трансформация влияет на выбор стратегии диверсификации.

Ключ: Требуется рассмотреть связанную и несвязанную диверсификацию, привести примеры успешной цифровой диверсификации.

Задание 10

Инструкция: Прочитайте текст и дайте развернутый ответ

Текст задания: Разработайте план стратегического развития для условного предприятия, используя матрицу направленной политики.

Ключ: Необходимо представить пошаговый план с обоснованием выбора стратегических направлений.

Тема 4. Реализация стратегии, управление эффективностью и конкурентная динамика (УК-1.1)

Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных

Задание 1

Инструкция: Прочитайте текст, выберите правильный ответ

Текст задания: Что является ключевым фактором успеха стратегических изменений?

- а) Поддержка руководства
- б) Достаточное финансирование
- в) Качественная коммуникация
- г) Системный подход к изменениям

Ключ: Правильный ответ – а)

Задание закрытого типа на установление соответствия

Задание 2

Инструкция: Прочитайте текст и установите соответствие

Текст задания: Соотнесите типы изменений с их характеристиками:

Типы изменений	Характеристики
1. Трансформационные	а) Небольшие, последовательные изменения
2. Постепенные	б) Глубокие структурные преобразования
3. Адаптивные	в) Реакция на внешние изменения
4. Радикальные	г) Кардинальные перемены в организации

Ключ: 1-б, 2-а, 3-в, 4-г

Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных

Задание 3

Инструкция: Прочитайте текст, выберите несколько правильных ответов

Текст задания: К основным функциям стратегического контроля относятся:

- а) Планирование стратегии
- б) Отслеживание показателей
- в) Координация действий
- г) Стимулирование персонала
- д) Корректировка стратегии

Ключ: Правильные ответы – б, в, д

Задание закрытого типа на установление последовательности

Задание 4

Инструкция: Прочитайте текст и установите последовательность

Текст задания: Расположите этапы внедрения стратегических изменений в правильной последовательности:

- а) Закрепление результатов
- б) Создание необходимости изменений
- в) Формирование команды
- г) Разработка видения
- д) Реализация изменений

е) Создание условий

Ключ: б, в, г, е, д, а

Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора

Задание 5

Инструкция: Прочитайте текст, выберите правильный ответ и обоснуйте свой выбор

Текст задания: Какие факторы влияют на успешность реализации стратегии?

- а) Качество планирования и ресурсы
- б) Организационная культура и лидерство
- в) Система мотивации и контроль
- г) Все вышеперечисленное

Ключ: Правильный ответ – г), требуется обоснование: успешная реализация стратегии зависит от комплекса факторов.

Задание 6

Инструкция: Прочитайте текст, выберите правильный ответ и обоснуйте свой выбор

Текст задания: Какая система контроля наиболее эффективна для реализации стратегии?

- а) Рыночный контроль
- б) Бюрократический контроль
- в) Контроль по результатам
- г) Комплексная система

Ключ: Правильный ответ – г), требуется обоснование: современная практика показывает эффективность комплексного подхода.

Задание открытого типа с развернутым ответом

Задание 7

Инструкция: Прочитайте текст и дайте развернутый ответ

Текст задания: Опишите основные механизмы управления эффективностью реализации стратегии. Раскройте принципы построения системы показателей эффективности и сбалансированной системы показателей.

Ключ: Ответ должен включать описание методов оценки эффективности, критериев выбора показателей, особенностей внедрения системы управления эффективностью.

Задание 8

Инструкция: Прочитайте текст и дайте развернутый ответ

Текст задания: Проанализируйте подходы к управлению стратегическими изменениями в организации. Приведите пример успешной трансформации крупной компании.

Ключ: Необходимо описать модели изменений, методы преодоления сопротивления, инструменты управления изменениями на конкретном примере.

Задание 9

Инструкция: Прочитайте текст и дайте развернутый ответ

Текст задания: Раскройте особенности реализации стратегии в условиях цифровой трансформации бизнеса. Опишите влияние массивов данных на процесс реализации стратегии.

Ключ: Требуется проанализировать цифровые инструменты управления, методы использования данных для контроля реализации стратегии.

Задание 10

Инструкция: Прочитайте текст и дайте развернутый ответ

Текст задания: Разработайте план внедрения стратегических изменений в организации, учитывая поведенческие аспекты и культурные особенности.

Ключ: План должен включать этапы внедрения, методы работы с персоналом, механизмы преодоления сопротивления изменениям.

Тема 5. Современные концепции создания стоимости и устойчивого конкурентного преимущества (ОПК ОС-2.2)

Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных

Задание 1

Инструкция: Прочитайте текст, выберите правильный ответ

Текст задания: Что является ключевым элементом стратегии устойчивого развития?

- а) Экологическая ответственность
- б) Социальная политика
- в) Экономическая эффективность
- г) Комплексный подход

Ключ: Правильный ответ – г)

Задание закрытого типа на установление соответствия

Задание 2

Инструкция: Прочитайте текст и установите соответствие

Текст задания: Соотнесите типы конкурентных преимуществ с их характеристиками:

Типы преимуществ	Характеристики
1. Ресурсные	а) Уникальные методы работы
2. Технологические	б) Особая позиция на рынке
3. Рыночные	в) Особые активы компании
4. Организационные	г) Передовые разработки

Ключ: 1-в, 2-г, 3-б, 4-а

Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных

Задание 3

Инструкция: Прочитайте текст, выберите несколько правильных ответов

Текст задания: К факторам создания стоимости относятся:

- а) Эффективность производства
- б) Качество продукции
- в) Уровень обслуживания
- г) Репутация компании
- д) Географическое расположение

Ключ: Правильные ответы – а, б, в, г

Задание закрытого типа на установление последовательности

Задание 4

Инструкция: Прочитайте текст и установите последовательность

Текст задания: Расположите этапы формирования конкурентного преимущества в правильной последовательности:

- а) Реализация стратегии
- б) Анализ возможностей
- в) Выбор направления развития
- г) Оценка ресурсов
- д) Разработка стратегии
- е) Мониторинг результатов

Ключ: г, б, в, д, а, е

Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора

Задание 5

Инструкция: Прочитайте текст, выберите правильный ответ и обоснуйте свой выбор

Текст задания: Что является основным источником устойчивого конкурентного преимущества?

- а) Доступ к ресурсам
- б) Уникальные компетенции
- в) Технологическое лидерство
- г) Рыночная доля

Ключ: Правильный ответ – б), требуется обоснование: уникальные компетенции сложнее всего скопировать конкурентам.

Задание 6

Инструкция: Прочитайте текст, выберите правильный ответ и обоснуйте свой выбор

Текст задания: Какой фактор наиболее важен для создания стоимости в современной экономике?

- а) Снижение издержек
- б) Инновационное развитие
- в) Качество продукции
- г) Клиентский сервис

Ключ: Правильный ответ – б), требуется обоснование: инновации определяют долгосрочные перспективы развития.

Задание открытого типа с развернутым ответом

Задание 7

Инструкция: Прочитайте текст и дайте развернутый ответ

Текст задания: Опишите механизмы создания стоимости в современной организации. Проанализируйте роль эффективности, качества и инноваций в формировании конкурентных преимуществ.

Ключ: Ответ должен включать описание основных механизмов создания стоимости, факторов влияния и методов оценки эффективности.

Задание 8

Инструкция: Прочитайте текст и дайте развернутый ответ

Текст задания: Раскройте сущность устойчивого конкурентного преимущества. Опишите основные барьеры, препятствующие имитации конкурентных преимуществ.

Ключ: Необходимо описать критерии устойчивости, типы барьеров и методы их создания.

Задание 9

Инструкция: Прочитайте текст и дайте развернутый ответ

Текст задания: Проанализируйте современные подходы к цифровой трансформации бизнеса. Опишите особенности платформенных моделей и экосистемного развития компаний.

Ключ: Требуется рассмотреть основные направления цифровой трансформации, преимущества платформенных решений и механизмы построения бизнес-экосистем.

Задание 10

Инструкция: Прочитайте текст и дайте развернутый ответ

Текст задания: Разработайте стратегию устойчивого развития организации с учетом принципов ESG. Обоснуйте выбор конкретных мероприятий.

Ключ: Необходимо представить комплексный план с учетом экологических, социальных и управленческих аспектов.

6.2.2. Типовые проверочные задания для самоподготовки обучающегося к промежуточной аттестации в форме защиты курсового проекта.

Темы курсовых проектов

1. Разработка агрессивной стратегии развития компании в сфере информационных технологий (разработка ПО): фокус на выход на новые рынки и масштабирование продуктовой линейки

(Ключ: ситуация характеризуется высокой конкуренцией и быстрым технологическим прогрессом в ИТ-сфере, требующим активного захвата новых рынков).

2. Разработка комбинированной стратегии (SO + WO) для розничной сети экопродуктов: анализ конкурентной среды и формирование уникального торгового предложения
(Ключ: ситуация определяется растущим спросом на экопродукты при высокой конкуренции и низкой узнаваемости локальных брендов).
3. Разработка консервативной стратегии развития предприятия по производству мебели: оптимизация цепочки создания стоимости и внедрение цифровых технологий
(Ключ: ситуация отражает зрелый рынок мебели с устоявшейся конкуренцией, где приоритет отдается стабильности и эффективности).
4. Разработка агрессивной стратегии развития платформы онлайн-образования: расширение аудитории и повышение вовлеченности пользователей
(Ключ: ситуация характеризуется бурным ростом EdTech при высокой конкуренции за аудиторию).
5. Разработка оборонительной стратегии развития логистической компании для малого и среднего бизнеса: внедрение инновационных решений и повышение операционной эффективности
(Ключ: ситуация определяется давлением крупных игроков и необходимостью удержания клиентской базы МСБ).
6. Разработка консервативной стратегии развития городской сети кафе: расширение географии присутствия и укрепление бренда
(Ключ: ситуация отражает насыщенный рынок общепита, где важна постепенная экспансия без потери качества).
7. Разработка консервативной стратегии развития компании по производству строительных материалов: диверсификация ассортимента и выход на новые сегменты рынка
(Ключ: ситуация характеризуется стабильным спросом на стройматериалы при необходимости расширения продуктовой линейки).
8. Разработка агрессивной стратегии развития сервиса телемедицины: расширение спектра услуг и интеграция с государственными системами здравоохранения
(Ключ: ситуация определяется высоким потенциалом роста телемедицины при поддержке государства).
9. Разработка оборонительной стратегии развития сети фитнес-клубов: внедрение персонализированных программ и цифровизация клиентского опыта
(Ключ: ситуация характеризуется конкуренцией с домашними тренировками и необходимостью удержания клиентов).

10. Разработка агрессивной стратегии развития агроэкологического предприятия (производство органической продукции): выход на международные рынки и сертификация
(Ключ: ситуация определяется ростом глобального спроса на органику при жестких требованиях к сертификации).
11. Разработка комбинированной стратегии (SO + ST) для компании IT-аутсорсинга: укрепление позиций на рынке и развитие портфеля услуг
(Ключ: ситуация характеризуется высокой конкуренцией и риском замещения услуг автоматизацией).
12. Разработка консервативной стратегии развития фирмы по оказанию бухгалтерских услуг: автоматизация процессов и расширение клиентской базы
(Ключ: ситуация отражает стабильный спрос на бухгалтерские услуги при растущей конкуренции со стороны онлайн-сервисов).
13. Разработка консервативной стратегии развития производства упаковки: внедрение экологичных материалов и оптимизация затрат
(Ключ: ситуация определяется трендом на экоупаковку при необходимости сохранения рентабельности).
14. Разработка агрессивной стратегии развития платформы онлайн-курсов для детей: адаптация контента под возрастные группы и привлечение родителей
(Ключ: ситуация характеризуется ростом спроса на детское онлайн-образование при высокой конкуренции).
15. Разработка комбинированной стратегии (SO + ST) для энергосервисной компании (LED-освещение): внедрение энергоэффективных решений и партнерство с муниципалитетами
(Ключ: ситуация определяется госпрограммами энергоэффективности и конкуренцией на рынке освещения).
16. Разработка оборонительной стратегии региональной службы доставки еды: расширение зоны покрытия и повышение скорости доставки
(Ключ: ситуация определяется давлением федеральных агрегаторов и необходимостью удержания локальных клиентов).
17. Разработка агрессивной стратегии развития производства электротранспорта (самокаты): выход на новые регионы и развитие инфраструктуры проката
(Ключ: ситуация характеризуется бумом микромобильности и спросом на аренду самокатов).
18. Разработка агрессивной стратегии развития юридической фирмы (B2B): специализация на нишевых услугах и цифровизация процессов
(Ключ: ситуация определяется конкуренцией с крупными бюро и спросом на узкопрофильные услуги).

19. Разработка оборонительной стратегии развития внутреннего туризма: создание туристического кластера и продвижение региональных маршрутов (Ключ: ситуация характеризуется конкуренцией с зарубежным туризмом и необходимостью удержания спроса).
20. Разработка агрессивной стратегии развития бренда экокосметики: выход в премиальный сегмент и усиление онлайн-продаж (Ключ: ситуация определяется ростом премиального экосегмента и цифровизацией ритейла).
21. Разработка агрессивной стратегии развития медиапроекта (подкасты): монетизация контента и привлечение новой аудитории (Ключ: ситуация характеризуется насыщением рынка подкастов и необходимостью роста доходов).
22. Разработка оборонительной стратегии продаж в сфере недвижимости (проектные продажи): внедрение цифровых инструментов и работа с инвесторами (Ключ: ситуация определяется нестабильностью рынка и конкуренцией за инвесторов).
23. Разработка агрессивной стратегии развития биотехнологической компании (диагностика): коммерциализация научных разработок и выход на глобальный рынок (Ключ: ситуация характеризуется высоким потенциалом биотеха при сложности вывода продуктов на рынок).
24. Разработка консервативной стратегии цифровой платформы для фрилансеров: расширение функционала и привлечение новых пользователей (Ключ: ситуация характеризуется зрелым рынком фриланс-платформ с устоявшимися игроками).
25. Разработка агрессивной стратегии развития тепличного хозяйства: внедрение технологий точного земледелия и оптимизация логистики (Ключ: ситуация характеризуется спросом на свежие овощи круглый год и необходимостью снижения затрат).
26. Разработка агрессивной стратегии компании по производству солнечных панелей: выход на розничный рынок и партнерство с застройщиками (Ключ: ситуация характеризуется ростом спроса на ВИЭ и развитием «зеленого» строительства).
27. Разработка консервативной стратегии развития онлайн-рекрутинговой платформы: персонализация поиска и внедрение ИИ-решений (Ключ: ситуация характеризуется устоявшимся рынком рекрутинга с фокусом на эффективность).

28. Разработка консервативной стратегии производства удобрений: разработка экологичных продуктов и выход на экспорт
(Ключ: ситуация характеризуется спросом на экоудобрения и необходимостью диверсификации экспорта).
29. Разработка агрессивной стратегии развития образовательных технологий с использованием VR: внедрение в корпоративное обучение и школы
(Ключ: ситуация характеризуется потенциалом VR в образовании при низкой распространенности).
30. Разработка консервативной стратегии логистической компании (холодовая цепь): внедрение IoT-решений и повышение надежности поставок
(Ключ: ситуация характеризуется высокими требованиями к сохранности грузов и необходимостью минимизации потерь).
31. Разработка агрессивной стратегии развития производителя медицинской техники: локализация производства и выход на госзакупки
(Ключ: ситуация определяется спросом на импортозамещение и поддержкой отечественных производителей).
32. Разработка консервативной стратегии компании по производству электролитов: диверсификация продуктовой линейки и сотрудничество с автопроизводителями
(Ключ: ситуация характеризуется ростом спроса на электролиты для электротранспорта при необходимости расширения ассортимента).
33. Разработка оборонительной стратегии развития регионального онлайн-кинотеатра: создание оригинального контента и работа с локальной аудиторией
(Ключ: ситуация определяется конкуренцией с федеральными платформами и необходимостью удержания региональной аудитории).
34. Разработка агрессивной стратегии производства экостройматериалов: сертификация и продвижение среди застройщиков
(Ключ: ситуация определяется трендом на «зеленое» строительство и спросом на сертифицированные материалы).
35. Разработка агрессивной стратегии развития агротехнологического предприятия (точное земледелие): внедрение дронов и Big Data в сельское хозяйство
(Ключ: ситуация характеризуется потребностью в повышении урожайности и снижении затрат через цифровые технологии).
36. Разработка консервативной стратегии интегратора умных домов: создание экосистемы устройств и партнерство с девелоперами
(Ключ: ситуация определяется растущим спросом на умные дома при необходимости стандартизации решений).

37. Разработка агрессивной стратегии развития производства батарей: масштабирование мощностей и выход на рынок электротранспорта (Ключ: ситуация характеризуется бумом электротранспорта и дефицитом аккумуляторов).

38. Разработка консервативной стратегии онлайн-сервиса психологических консультаций: персонализация услуг и привлечение корпоративных клиентов (Ключ: ситуация определяется ростом спроса на психологическую помощь при высокой конкуренции).

39. Разработка агрессивной стратегии развития предприятия по переработке отходов: внедрение новых технологий и создание замкнутого цикла (Ключ: ситуация характеризуется ужесточением экологических норм и спросом на рециклинг).

40. Разработка агрессивной стратегии внедрения цифровых двойников в промышленности: пилотные проекты и оценка ROI (Ключ: ситуация определяется потенциалом цифровых двойников для оптимизации производства при высокой стоимости внедрения).

6.3. Критерии и шкала оценивания на основе БРС.

2. Критерии оценивания курсового проекта:

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
Структура работы и оригинальность текста	0-20	<ul style="list-style-type: none"> • Соответствие теме и логичность изложения — 10% • оригинальность текста — 10%
Содержание	0-50	<ul style="list-style-type: none"> • Глубина проработки теоретической части — 25% • Глубина проработки практической части — 25%
Оформление	0-20	<ul style="list-style-type: none"> • Соблюдение требований — 10% • Грамотность — 5% • Качество иллюстраций — 5%
Защита проекта	0-10	<ul style="list-style-type: none"> • Качество презентации — 5% • Ответы на вопросы — 5%
Итого максимально:	100	

Нормативная документация, требования к оформлению, содержанию и подробные инструкции приведены на портале <https://lms.ranepa.ru/>.

3. Критерии оценивания экзамена:

Критерии оценивания	Результат в баллах
<i>Задания открытого типа с развернутым ответом (всего 24 балла)</i>	
Полнота раскрытия темы (4 задания × 2 балла)	8
Логичность и структурированность ответа (4 задания × 1 балл)	4
Наличие практических примеров (4 задания × 1 балл)	4
Аргументированность выводов (4 задания × 1 балл)	4
Соответствие современным тенденциям (4 задания × 1 балл)	4
<i>Задания комбинированного типа (всего 6 баллов)</i>	
Правильный выбор ответа (2 задания × 1 балл)	2
Качество обоснования выбора (2 задания × 2 балла)	4
<i>Задание закрытого типа с одним ответом (1 балл)</i>	
Правильный ответ	1
<i>Задание на установление соответствия (3 балла)</i>	
Все соответствия установлены верно	3
Допущена 1 ошибка	2
Допущено 2 ошибки	1
<i>Задание с множественным выбором (3 балла)</i>	
Все ответы выбраны верно	3
Допущена 1 ошибка	2
Допущено 2 ошибки	1
<i>Задание на установление последовательности (3 балла)</i>	
Правильная последовательность	3
Допущена 1 ошибка	2
<i>Итого: максимум 40 баллов</i>	

6.4. Описание дополнительных материалов и оборудования, необходимых для выполнения проверочных заданий (*при необходимости*).

При подготовке ответа студента на проверочных мероприятиях нет необходимости применять дополнительные материалы и оборудование.

7. Методические материалы по освоению дисциплины (модуля)

Успешное освоение дисциплины Б1.О.06 «Стратегический менеджмент и стратегический анализ» требует комплексного подхода к формированию профессиональных компетенций в сфере стратегического управления организацией.

При изучении теоретического материала важно не только усвоить базовые концепции стратегического менеджмента, но и научиться применять методологические инструменты анализа внешней и внутренней среды организации. Рекомендуется вести систематизированные записи, особое внимание уделяя практическому применению моделей стратегического анализа и разработке конкурентных преимуществ.

Самостоятельная работа должна включать углубленное изучение методологических основ стратегического планирования, анализ современных подходов к формированию стратегических альтернатив, исследование практических кейсов реализации стратегических инициатив в российских компаниях. Важно своевременно готовиться к практическим занятиям, отрабатывая навыки проведения стратегического анализа.

При подготовке к практическим занятиям необходимо детально изучить методики анализа конкурентной среды, освоить инструменты разработки стратегических решений, проработать практические задания по построению стратегических карт и формированию системы показателей эффективности. Особое внимание следует уделить развитию навыков презентации стратегических решений.

В процессе обучения рекомендуется активно использовать современные образовательные технологии, включая системы дистанционного обучения, профессиональные базы данных и специализированные аналитические инструменты. Важно создавать собственную методическую базу, систематизируя информацию по темам курса и формируя банк практических примеров.

При выполнении курсового проекта необходимо глубоко погрузиться в исследование выбранной проблематики, продемонстрировать владение современными методами стратегического анализа, умение формулировать стратегические альтернативы и обосновывать выбор конкретных решений. Проект должен отражать развитие аналитических навыков и практических компетенций в области стратегического управления.

Консультации следует планировать заблаговременно, формулируя конкретные вопросы по методологии стратегического анализа и разработке стратегических решений. Важно использовать различные форматы взаимодействия с преподавателем для уточнения методологических аспектов и практических подходов к решению стратегических задач.

Систематический контроль усвоения материала должен включать регулярную самопроверку знаний методологических основ стратегического

менеджмента, анализ достигнутых результатов в освоении инструментов стратегического анализа и корректировку индивидуальной траектории обучения с учетом специфики современного бизнеса.

Рациональное планирование учебной нагрузки предполагает приоритизацию задач с учетом их значимости для формирования компетенций в области стратегического управления, контроль выполнения поставленных целей и эффективное распределение времени на изучение методологических основ стратегического анализа.

Подготовка к промежуточной аттестации должна включать комплексное повторение теоретических основ стратегического менеджмента, систематизацию знаний по инструментам стратегического анализа, отработку практических навыков разработки стратегических решений и особое внимание к применению теоретических знаний в практической деятельности.

Успешное освоение дисциплины возможно только при условии систематической работы над формированием профессиональных компетенций, активного участия в учебном процессе и постоянного взаимодействия с преподавателем, что обеспечит готовность к решению сложных стратегических задач.

8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет

8.1. Основная литература

1. Гапоненко, А. Л. Теория управления : учебник и практикум для вузов / А. Л. Гапоненко, М. В. Савельева. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 371 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17206-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/582914>
2. Голубков, Е. П. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / Е. П. Голубков. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 278 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15505-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/598461>
3. Казакова, Н. А. Современный стратегический анализ : учебник и практикум для вузов / Н. А. Казакова. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 453 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17949-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/583190>
4. Менеджмент : учебник для вузов / под общей редакцией А. Л. Гапоненко. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 379 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17696-

4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/582864>
5. Розанова, Н. М. Конкурентные стратегии современной фирмы : учебник и практикум для вузов / Н. М. Розанова. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 343 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-05140-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/584099>

8.2. Дополнительная литература

1. Абрамов, В. С. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / В. С. Абрамов, С. В. Абрамов. — 5-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 355 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-21905-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/582407>
2. Бартош, А. А. Стратегическая культура : учебник для вузов / А. А. Бартош. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 315 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18632-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/588370>
3. Ващенко, Т. В. Стратегический финансовый менеджмент : учебник / Т.В. Ващенко, Р.О. Восканян. - Москва : Проспект, 2024. - 176 с. - ISBN 978-5-392-41384-3. - URL: <https://ibooks.ru/bookshelf/397095/reading>
4. Зотов, В. В. Стратегический бренд-менеджмент: учебное пособие / В.В. Зотов. - Москва : ЕАОИ, 2024. - 48 с. - ISBN 978-5-374-00444-1. - URL: <https://ibooks.ru/bookshelf/394971/reading>
5. Зуб, А. Т. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 286 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-21633-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/582862>
6. Коляда А. А. Следующий уровень: Стратегический менеджмент новой эпохи / А.А. Коляда. - Москва : Альпина, 2023. - 616 с. - ISBN 978-5-206-00086-3. - URL: <https://ibooks.ru/bookshelf/397812/reading>
7. 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>
8. 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>
9. Овсянников, А. А. Стратегический и операционный маркетинг : учебник и практикум для вузов / А. А. Овсянников. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 481 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17732-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/589456>
 10. Отварухина, Н. С. Современный стратегический анализ : учебник и практикум для вузов / Н. С. Отварухина, В. Р. Веснин. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 463 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14975-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/583149>
 11. 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>
 12. Попов, С. А. Актуальный стратегический менеджмент. Видение — цели — изменения : учебно-практическое пособие / С. А. Попов. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 447 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01109-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/535436>
 13. 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>
 14. Прокофьева, Т. А. Системный анализ в менеджменте : учебник для вузов / Т. А. Прокофьева, В. В. Челноков. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 313 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-10451-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/587179>
 15. Санталова, М.С. Стратегический менеджмент: российский и зарубежный опыт : монография. - 4-е изд. / М.С. Санталова, А.В. Борщева, И.В. Соклакова, И.Л. Сурат. - Москва : Дашков и К, 2024. - 246 с. - ISBN 978-5-394-05646-8. - URL: <https://ibooks.ru/bookshelf/393532/reading>
 16. Современный стратегический анализ // Р. Грант. 11-е изд. - Санкт-Петербург : Питер, 2024. - 720 с. - ISBN 978-5-4461-2370-4. - URL: <https://ibooks.ru/bookshelf/393771/reading>

17. Тебекин, А. В. Стратегический менеджмент : учебник для вузов / А. В. Тебекин. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 271 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-21735-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/582720>
18. Тульчинский, Г. Л. Корпоративная социальная ответственность: технологии и оценка эффективности : учебник для вузов / Г. Л. Тульчинский. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 273 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-5599-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/583090>
19. Фомичев, А. Н. Стратегический менеджмент: Учебник для вузов. — 4-е изд. / А.Н. Фомичев. - Москва : Дашков и К, 2023. - 466 с. - ISBN 978-5-394-05124-1. - URL: <https://ibooks.ru/bookshelf/393533/reading>
20. Фролов, Ю. В. Стратегический менеджмент. Формирование стратегии и проектирование бизнес-процессов : учебник для вузов / Ю. В. Фролов, Р. В. Серышев ; под редакцией Ю. В. Фролова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 154 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09015-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/585127>

8.3. Нормативные правовые документы

Федеральный закон "О стратегическом планировании в Российской Федерации" от 28.06.2014 № 172-ФЗ. — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_164841

8.4. Интернет-ресурсы

Обучающимся обеспечен доступ к материалам курса в СДО Академии <http://lms.ranepa.ru>, а также через сайт научной библиотеки <https://szii-lib.ranepa.ru/> к следующим подписным электронным ресурсам:

Русскоязычные ресурсы

Электронно-библиотечные системы (ЭБС):

1. Электронная библиотечная система iBooks.ru. Учебники и учебные пособия для университетов России. <https://ibooks.ru/>
2. Электронная библиотечная система «Лань». Коллекции книг ведущих издательств учебной и научной литературы, а также издания российских вузов по основным отраслям знаний. <https://e.lanbook.com>

3. Электронная библиотечная система «IPR Smart» — более 10 000 учебников, учебных пособий, монографий и научных изданий по всем отраслям знаний. <https://iprbooks.ru>

4. Электронная библиотечная система «Юрайт» — полные тексты учебников по праву, экономике, общественным наукам, иностранным языкам. <https://urait.ru>

5. Электронная библиотечная система «Znanium» — полные тексты учебников по юриспруденции, экономике, естественным и общественным наукам. Ядро фонда – литература холдинга ИНФРА-М. <https://znanium.com>

6. Электронная библиотечная система «Book.ru» — полные тексты учебников по юриспруденции, психологии, педагогике, экономике, информационным технологиям, естественным и общественным наукам. <https://www.book.ru>

Периодические издания:

- Научно-практические статьи Электронной библиотеки «Grebennikon» Издательского дома «Библиотека Гребенникова»
- Статьи из периодических изданий по общественным и гуманитарным наукам компании «Ивис»
- Научная электронная библиотека eLibrary.ru — крупнейшая база данных российской периодики с наукометрическими инструментами и базой для анализа научной деятельности (РИНЦ).

Англоязычные ресурсы

- *EBSCO eBook Collection* – коллекция включает в себя 68 изданий, приобретенных «в вечное пользование», а также более 2000 книг, получаемых институтом по национальной подписке РЦНИ. Коллекция охватывает широкий спектр тем по различным областям знаний, таким как социально-гуманитарные науки, маркетинг, финансы, управление и предпринимательство и др.;
- *Sage eBook Collections* - это более 4 700 монографий и справочников по различным областям знаний: бизнес, психология, криминология и уголовное право, образование, СМИ и коммуникация, политика и международные отношения, социология и др. Содержит полные тексты. Глубина архива: 1984-2021 гг.
- *Springer Link* - полнотекстовые политематические базы академических журналов. Представлено более 70 000 электронных книг Springer, включая монографии, справочники и труды конференций.
- *Wiley* - доступны выпуски 1500 академических журналов разных профилей, изданных Wiley Periodicals в 2015–2019 гг.
- *OECD iLibrary* – библиотека Организации экономического сотрудничества и развития, содержащая статистические данные, рабочие документы, отчеты. Доступны материалы до 2022 года.

9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

№ п/п	Наименование
1.	Специализированные залы для проведения лекций, оснащенные персональным компьютером/ноутбуком и мультимедийным проектором
2.	Аудитории и компьютерные классы, оборудованные посадочными местами и персональными компьютерами с выходом в Интернет для проведения практических занятий
3.	«МТС Линк» — российская платформа для онлайн-коммуникаций и совместной работы команд; «Яндекс Телемост» — сервис для видеоконференций от Яндекса; Я-мессенджер
4.	Технические средства обучения: персональные компьютеры; программные средства, обеспечивающие просмотр видеофайлов в форматах AVI, MPEG-4, DivX, RMVB, WMV; программы для работы с электронными таблицами для обработки, анализа и визуализации данных; соответствующие онлайн-инструменты для построения интеллект-карты и моделей в различных нотациях
5.	Научная библиотека (в т.ч. электронные информационные ресурсы научной библиотеки)
6.	СДО Академии https://lms.ranepa.ru/