

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Андрей Драгомирович Хлутков
Должность: директор
Дата подписания: 12.08.2026 13:51:31
Уникальный программный ключ:
880f7c07c583b07b775f6604a630281b13ca9fd2

Приложение 4
к образовательной программе

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.О.21 «Стратегический менеджмент»

(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.03.02 Менеджмент

(код, наименование направления подготовки/специальности)

Управление персоналом

(наименование образовательной программы)

Очная

(форма обучения)

Год набора - 2026

Санкт-Петербург

Автор(ы)-составитель(и) РПД:

Каранатова Лариса Геннадиевна, д.э.н., профессор кафедры менеджмента
Козырев Александр Александрович, к.э.н., доцент, доцент кафедры менеджмента

Заведующий кафедрой:

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

Содержание и структура дисциплины составлены в соответствии с Рекомендациями по составлению РПД «Стратегический менеджмент и стратегический анализ», автор д.э.н., профессор, профессор кафедры менеджмента ИБДА Савельева М.В.

Рабочая программа дисциплины Б1.О.21 «Стратегический менеджмент» одобрена на заседании кафедры менеджмента факультета экономики и финансов СЗИУ РАНХиГС.

Протокол №8 от 02 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.21 Стратегический менеджмент** 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 **
В/04.6 Разработка методической и нормативной базы системы управления рисками и принципов управления рисками в рамках отдельных бизнес-процессов и функциональных направлений	ПКо ОС-5	Способен осуществлять оценку конкурентных преимуществ организации при разработке и реализации стратегии организации	ПКо ОС-5.1	Осуществляет анализ внешней и внутренней среды организации при разработке стратегии организации	ПКо ОС-5.1.3-1. Знает о содержании стратегического управления, методах стратегического анализа; ПКо ОС-5.1.3-2. Знает о сущности окружающей среды организации. ПКо ОС-5.1.У-1. Умеет формулировать миссию организации и определять стратегические цели организации.
			ПКо ОС-5.2	Осуществляет оценку конкурентных преимуществ организации при разработке и реализации стратегии организации	ПКо ОС-5.2.3-1. Знает о конкурентных преимуществах компании и содержании стратегий. ПКо ОС-5.1.У-1. Умеет

					выявлять конкурентные преимущества организации; ПКО ОС-5.1. У-2. Умеет определять наиболее эффективную конкурентную стратегию организации.
--	--	--	--	--	--

** Дисциплина может формировать компетенцию полностью или частично.*

*** Должно соответствовать Приложению 1 к образовательной программе*

1. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы

Объем дисциплины

Объем дисциплины и виды учебной работы.

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетные единицы/108 академических/81 астрономических часов.

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

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

Теоретические занятия (лекции) проводятся по потокам. Общий объем лекционного курса составляет 20 академических часов на очной форме обучения.

Практические занятия организуются по группам в виде семинаров в диалоговом режиме. Общий объем практических занятий 20 академических часов на очной форме обучения.

Программой предусмотрена самостоятельная работа студентов в объеме 39 академических часа на очной форме обучения.

В рамках самостоятельной работы студенты изучают теоретический материал в целях подготовки к устному опросу и диспуту, готовятся к экзамену.

Место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина Б1.О.21 «Стратегический менеджмент» входит в обязательную часть (Б1) дисциплин по направлению бакалавриата 38.03.02 «Менеджмент», направленность (профиль) «Управление персоналом». Изучается в 7-ом семестре.

Курс опирается на знание общеобразовательных дисциплин, в первую очередь, Б1.О.08 Общий менеджмент, Б1.О.09 Теория организации, Б1.О.11 Внешняя среда бизнеса, Б1.О.15 Методы принятия управленческих решений, Б1.О.18 Управление человеческими ресурсами, Б1.О.19 Основы финансового менеджмента, Б1.В.01 Экономика и управление организацией, Б1.В.08 Экономика и социология труда, Б1.В.ДВ.09.01 Стратегический HR-менеджмент.

Курс предшествует таким дисциплинам, как Б1.В.ДВ.05.01 Управленческие компетенции, Б1.В.ДВ.06.01 Инжиниринг и реинжиниринг трудовых процессов, Б1.В.ДВ.09.01 Стратегический HR-менеджмент.

Дисциплина реализуется частично с применением дистанционных образовательных технологий (далее – ДОТ). Доступ к системе дистанционных образовательных технологий осуществляется каждым обучающимся самостоятельно с любого устройства на портале: <https://lms.ranepa.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 видео и 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.

Знания, умения и навыки, полученные при изучении дисциплины, используются студентами при подготовке и сдаче государственного экзамена.

Формой промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом является экзамен.

3. Содержание и структура дисциплины

3.1. Структура дисциплины

Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов	ВСЕГО	Объем дисциплины, ак.час											Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации	
			Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий								Самостоятельная работа				
			Период теоретического обучения				Период промежуточной аттестации (сессия)								
			Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа		ИК	КСР	КЭ	Каттэк	Контроль	СРкр	СРэк		СР
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ									
Тема 1	Сущность и становление стратегического менеджмента	8	2			2							4	О, Д	
Тема 2	Формирование миссии и стратегических целей	8	2			2							4	О, Д	
Тема 3	Стратегический анализ среды управления	8	2			2							4	О, Д	
Тема 4	Анализ	8	2			2							4	О, Д	

	конкурентных преимуществ													
Тема 5	Конкурентные стратегии	8	2			2							4	О, Д
Тема 6	Стратегическое партнерство	8	2			2							4	О, Д
Тема 7	Стратегическое распределение функций	8	2			2							4	О, Д
Тема 8	Стратегическое планирование	8	2			2							4	О, Д
Тема 9	Реализация стратегии	8	2			2							4	О, Д
Тема 10	Стратегический контроль	7	2			2							3	О, Д, Э
Промежуточная аттестация		29							2	9		18		экзамен
Итого		108	20			20			2	9		18	39	

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.

О – опрос.

Д – диспут.

Э – эссе.

В процессе обучения применяются следующие интерактивные формы: лекция-диалог, работа в малых группах, дебаты. Темы 1-10 могут быть освоены с применением ЭО и ДОТ с контролем в системе электронного обучения Академии.

3.2 Содержание дисциплины

Тема 1. Сущность и становление стратегического менеджмента (ПКо ОС-5.1)

- 1) Стратегия и стратегическое управление
- 2) Объекты, субъекты и уровни стратегического управления
- 3) Управление функционированием и развитием
- 4) Основоположники современной теории
- 5) Теория стратегии и методология стратегирования научной школы В.Л. Квинта

Тема 2. Формирование миссии и стратегических целей (ПКо ОС-5.1)

- 1) Формулировка миссии
- 2) Цели и стратегические приоритеты
- 3) Цели и критерии развития городов и регионов

Тема 3. Стратегический анализ среды управления (ПКо ОС-5.1)

- 1) Внешняя и внутренняя среда управления
- 2) STEP-анализ организации
- 3) SWOT- и OTSW-анализ организации

Тема 4. Анализ конкурентных преимуществ (ПКо ОС-5.2)

- 1) Теории конкурентоспособности и основные конкурентные силы
- 2) Центральная компетенция и цепочка стоимости
- 3) Конкурентные преимущества организаций

Тема 5. Конкурентные стратегии (ПКо ОС-5.2)

- 1) Конкурентные стратегии в условиях совершенной и несовершенной конкуренции: Стратегия низких издержек. Стратегия дифференциации. Стратегия сегментации. Стратегия дифференциации рынка.
- 2) Конкурентные стратегии фирм-лидеров

Тема 6. Стратегическое партнерство (ПКо ОС-5.1)

- 1) Стратегическое партнерство: сущность, этапы построения
- 2) Партнерство со стейкхолдерами: CRM, SRM

Тема 7. Стратегическое распределение функций (ПКо ОС-5.1)

- 1) Динамика распределения функций и партнерство
- 2) Инсорсинг
- 3) Аутсорсинг
- 4) Сетевые организации
- 5) Оболочечные фирмы
- 6) Франчайзинг
- 7) Международное партнерство организаций

Тема 8. Стратегическое планирование (ПКо ОС-5.1)

- 1) Виды планирования
- 2) Стратегическое планирование
- 3) Бизнес-план

Тема 9. Реализация стратегии (ПКо ОС-5.1)

- 1) Сущность
- 2) Ресурсы
- 3) Организационная культура
- 4) Организационная структура
- 5) Персонал

Тема 10. Стратегический контроль (ПКо ОС-5.1)

- 1) Сущность стратегического контроля
- 2) Этапы стратегического контроля
- 3) Задачи стратегического контроля
- 4) Результативность и эффективность
- 5) Методы контроля
- 6) Современные тенденции развития стратегического контроля
- 7) Бенчмаркинг

4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания

1.1. Оценочные материалы по дисциплине Б1.О.21 «Стратегический менеджмент» 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 опросу, диспуту, написание эссе. 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
Опрос	Подготовьтесь по темам практического занятия и выступите по одной из них	1. Введение и открытие практического занятия • Преподаватель кратко рассказывает о целях и задачах семинара, задает аудитории вопрос из списка тем, вынесенных на практическое занятие приветствует участников. • Представление докладчиков: краткое представление каждого выступающего, их опыта и темы выступления. 2. Основная часть: выступления по темам опроса • Докладчик представляет свою тему, используя визуальные материалы (презентации, графики, диаграммы). • Вопросы и обсуждение: преподаватель или сами студенты задают вопросы первому выступающему. • Второй докладчик освещает свою тему, возможно, с использованием других методов (кейсы, примеры из практики). • Вопросы и обсуждение: аналогично, участники задают вопросы и обсуждают представленные идеи и т.д. до завершения тем опроса из РПД. 3. Заключительная часть: итоги опроса и обсуждение • Обобщение докладов: преподаватель подводит итоги опроса, выделяет ключевые моменты и общие выводы. 4. Вопросы от участников: • студенты задают общие вопросы по всему практическому занятию.	Качество подготовки доклада (25%): • Полнота раскрытия темы. • Логичность и структурированность материала. • Использование актуальных и достоверных источников. Качество выступления (25%): • Четкость и ясность изложения. • Умение удерживать внимание аудитории. • Грамотность речи и владение материалом. Активность в обсуждении (25%): • Участие в дискуссиях и вопросах. • Способность аргументировать свою точку зрения. • Конструктивные замечания и вопросы к другим студентам. Рефлексия и самооценка (25%): • Способность анализировать свои сильные и слабые стороны. • Готовность к улучшению

		5. Заключительное слово: • преподаватель благодарит всех докладчиков и участников, • подводит общие итоги практического занятия, • обозначает дальнейшие шаги и возможные направления для обсуждений и исследований.	своих будущих выступлений. Таким образом, итоговая оценка – это: сумма оценок по всем критериям с учетом мнения других студентов и преподавателя.
Диспут	Прочитайте задание и выступите на диспуте	1. Введение и постановка проблемы (10-15 минут) • Преподаватель кратко вводит студентов в тему диспута, объясняет ее актуальность и значимость. • Формулируются основная тема и перечень вопросов, которые будут обсуждаться. 2. Выступления студентов в роли экспертов (20-30 минут) • Студенты, подготовившие презентации по выбранным темам практического занятия, представляют свои точки зрения на проблему. • Каждое выступление сопровождается краткими вопросами от аудитории. 3. Дискуссия (40-60 минут) • Студенты делятся на группы или индивидуально высказывают свои мнения, аргументируя их. • Преподаватель модерировать дискуссию, направляя ее в конструктивное русло, задавая вопросы и стимулируя обсуждение. • Важно, чтобы студенты приводили практические примеры, факты, ссылки на авторитетные источники. 4. Заключение и подведение итогов (10-15 минут) • Преподаватель подводит итоги диспута, выделяет ключевые моменты. • Студенты делают выводы, формулируют	Активность в дискуссии (20%) • Оценивается, насколько часто студент участвовал в обсуждении, аргументировал свою позицию. Качество аргументации (30%) • Насколько убедительны и логичны были аргументы, приводимые студентом. • Использование достоверных источников и фактов. Умение слушать и уважать мнение других (20%) • Способность вести диалог, принимать иные точки зрения, не перебивать. Подготовка материалов (15%) • Качество подготовленных материалов (презентация, раздаточный материал). Инициативность и оригинальность идей (15%) • Предложение новых идей, нестандартных решений, способность мыслить вне

		собственные позиции по обсуждаемой теме. • Заключительное слово предоставляется студентам-экспертам для ответов на оставшиеся вопросы.	рамок. Такая система оценки позволяет всесторонне оценить вклад каждого студента в обсуждение и стимулировать активное участие в будущих семинарах.
Эссе	Прочитайте задание, напишите эссе	1. Подготовка и раздача темы: Преподаватель объявляет тему эссе и объясняет её значимость. Раздаются методические рекомендации по написанию эссе. 2. Написание эссе: Студенты получают время на написание эссе (например, 45-60 минут). Студенты могут использовать дополнительные материалы (книги, статьи и т.д.). 3. Обсуждение эссе: Студенты представляют свои работы в виде кратких презентаций (5-7 минут на каждого). Происходит обсуждение эссе: другие студенты задают вопросы и высказывают свои мнения. Преподаватель направляет дискуссию, акцентируя внимание на ключевых аспектах эссе. 4. Заключительная рефлексия и оценка: Преподаватель подводит итоги семинара, выделяя сильные и слабые стороны эссе. Студенты получают обратную связь по своим работам. Возможно проведение краткого опроса или анкетирования для оценки общего впечатления от семинара.	Качество эссе (50%): • Грамотность и стиль изложения. • Логичность и структурированность работы. • Глубина анализа и аргументация. Презентация и участие в обсуждении (25%): • Умение ясно и убедительно представить свою работу. • Активность в обсуждении других эссе. • Качество задаваемых вопросов и комментариев. Обратная связь и рефлексия (25%): • Способность воспринимать и использовать критику. • Уровень рефлексии по итогам семинара. • Общее участие: • Регулярность и активность в подготовке и обсуждении эссе.

			• Инициативность в задавании вопросов и участии в дискуссиях. Таким образом, итоговая оценка – это: комбинация оценок за эссе, презентацию, участие в обсуждении и рефлексии.
--	--	--	--

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): О – опрос, Д – диспут, Э – эссе.

Тема 1. Сущность и становление стратегического менеджмента

Вопросы для подготовки к опросу

- 1) Стратегия и стратегическое управление.
- 2) Объекты, субъекты и уровни стратегического управления.
- 3) Управление функционированием и развитием.
- 4) Основоположники современной теории.

Вопросы для диспута

- 1) Историческое развитие стратегического менеджмента: от классических теорий до современности.

- 2) Ключевые концепции стратегического менеджмента: определение и основные элементы.
- 3) Роль стратегического менеджмента в обеспечении конкурентоспособности компаний.
- 4) Этапы формирования стратегического менеджмента как науки: от военной стратегии к бизнес-стратегиям.
- 5) Сравнительный анализ подходов к стратегическому управлению: классические и современные теории.
- 6) Влияние внешней среды на эволюцию стратегического менеджмента: глобализация, технологии и социальные изменения.
- 7) Стратегический менеджмент в условиях неопределенности: адаптация и гибкость как ключевые факторы успеха.
- 8) Роль лидерства и организационной культуры в становлении стратегического менеджмента.
- 9) Методы и инструменты стратегического анализа: как они формировались и развивались со временем.
- 10) Будущее стратегического менеджмента: тренды, вызовы и возможности для бизнеса в 21 веке.

Тема 2. Формирование миссии и стратегических целей

Вопросы для подготовки к опросу

- 1) Формулировка миссии.
- 2) Цели и стратегические приоритеты.
- 3) Цели и критерии развития городов и регионов.

Вопросы для диспута

- 1) Определение миссии компании: значение и влияние на стратегическое планирование.
- 2) Процесс формирования стратегических целей: от анализа до реализации.
- 3) Роль заинтересованных сторон в формировании миссии и стратегических целей организации.
- 4) Сравнительный анализ миссий успешных компаний: что можно извлечь из их опыта?
- 5) Методы и инструменты для разработки эффективной миссии и стратегических целей.
- 6) Влияние корпоративной культуры на формирование миссии и стратегических целей.
- 7) Как формулировка миссии влияет на мотивацию сотрудников и достижение стратегических целей?
- 8) Адаптация миссии и стратегических целей в условиях быстро меняющейся внешней среды.
- 9) Миссия и стратегические цели как основа для разработки бизнес-стратегий: практические примеры.

- 10) Оценка эффективности реализации стратегических целей: ключевые показатели и методы анализа.

Тема 3. Стратегический анализ среды управления

Вопросы для подготовки к опросу

- 1) Внешняя и внутренняя среда управления.
- 2) STEP-анализ организации.
- 3) SWOT-анализ организации.

Вопросы для диспута

- 1) PESTEL-анализ как инструмент стратегического анализа: влияние политических, экономических, социальных, технологических, экологических и правовых факторов на бизнес.
- 2) OTSW-анализ в стратегировании XXI века. Практические примеры.
- 3) Анализ конкурентной среды с использованием модели Портера: пять сил, определяющих конкурентоспособность отрасли.
- 4) Методы оценки стратегической позиции компании: матрица БКГ и матрица GE/McKinsey. Как их использовать для принятия управленческих решений?
- 5) Влияние глобализации на стратегический анализ: возможности и угрозы для местных компаний.
- 6) Анализ потребительских тенденций и их влияние на стратегическое планирование: как понимать потребности клиентов для формирования успешной стратегии.
- 7) Роль инноваций в стратегическом анализе: как технологические изменения влияют на конкурентоспособность бизнеса.
- 8) Экологические факторы в стратегическом анализе: устойчивое развитие и его значение для долгосрочной стратегии компании.
- 9) Анализ рисков в стратегическом управлении: методы идентификации и оценки рисков внешней среды.
- 10) Кросс-культурный анализ: влияние культурных различий на стратегическое управление международными компаниями.

Тема 4. Анализ конкурентных преимуществ

Вопросы для подготовки к опросу

- 1) Теории конкурентоспособности и основные конкурентные силы.
- 2) Центральная компетенция и цепочка стоимости.
- 3) Конкурентные преимущества организаций.

Вопросы для диспута

- 1) Пять сил Портера: как анализировать конкурентную среду и выявлять преимущества.

- 2) Роль уникальных ресурсов и возможностей в формировании конкурентных преимуществ.
- 3) Кейсы компаний с устойчивыми конкурентными преимуществами: что можно извлечь из их опыта?
- 4) Анализ конкурентных преимуществ в условиях цифровой трансформации бизнеса.
- 5) ИИ как конкурентное преимущество.
- 6) Конкурентное преимущество: как создать уникальное предложение для клиентов.
- 7) Сравнительный анализ конкурентных преимуществ на примере различных отраслей.
- 8) Влияние инноваций на конкурентные преимущества: как компании могут оставаться впереди.
- 9) Методы оценки конкурентных преимуществ: количественные и качественные подходы.
- 10) Будущее конкурентных преимуществ: как изменяются подходы в эпоху глобализации и технологических изменений.

Тема 5. Конкурентные стратегии

Вопросы для подготовки к опросу

- 1) Конкурентные стратегии в условиях совершенной и несовершенной конкуренции. Стратегия низких издержек. Стратегия дифференциации. Стратегия сегментации. Стратегия дифференциации рынка.
- 2) Конкурентные стратегии фирм-лидеров.

Вопросы для диспута

- 1) Модели конкурентных стратегий: анализ подходов Майкла Портера и его применение в современных условиях.
- 2) Стратегия низких затрат: как компании достигают конкурентного преимущества через оптимизацию издержек.
- 3) Дифференциация продукта: стратегии создания уникального предложения для потребителей.
- 4) Ниши на рынке: как выбрать и развивать стратегию фокусирования для достижения успеха.
- 5) Стратегии роста через слияния и поглощения: анализ успешных кейсов и их влияние на конкурентоспособность.
- 6) Агрессивные конкурентные стратегии: риски и возможности в условиях жесткой конкуренции.
- 7) Глобальные конкурентные стратегии: как международные компании адаптируют свои подходы к различным рынкам.
- 8) Инновационные стратегии как средство достижения конкурентных преимуществ: примеры из высоких технологий.

- 9) Этика в конкурентных стратегиях: как социальная ответственность влияет на выбор стратегий компаний.
- 10) Будущее конкурентных стратегий: влияние цифровизации и новых технологий на традиционные подходы к конкуренции.

Тема 6. Стратегическое партнерство

Вопросы для подготовки к опросу

- 1) Стратегическое партнерство: сущность, этапы построения.
- 2) Партнерство со стейкхолдерами: CRM, SRM.

Вопросы для диспута

- 1) Определение стратегического партнёрства: виды и ключевые характеристики.
- 2) Преимущества и недостатки стратегических партнёрств для компаний.
- 3) Роль стратегических альянсов в международной экспансии бизнеса.
- 4) Кейсы успешных стратегических партнёрств: уроки и выводы.
- 5) Методы оценки и выбора партнёров для стратегического сотрудничества.
- 6) Управление рисками в стратегических партнёрствах: как минимизировать потери.
- 7) Влияние культурных различий на успех стратегических партнёрств в международном бизнесе.
- 8) Технологические партнёрства: как инновации меняют правила игры на рынке.
- 9) Стратегическое партнёрство как инструмент повышения конкурентоспособности: примеры из разных отраслей.
- 10) Будущее стратегических партнёрств в условиях цифровизации и глобализации: тенденции и прогнозы.

Тема 7. Стратегическое распределение функций

Вопросы для подготовки к опросу

- 1) Динамика распределения функций и партнерство.
- 2) Инсорсинг.
- 3) Аутсорсинг.
- 4) Сетевые организации.
- 5) Оболочечные фирмы.
- 6) Франчайзинг.
- 7) Международное партнерство организаций.

Вопросы для диспута

- 1) Модели распределения функций в стратегическом менеджменте: от централизованных к децентрализованным структурам.

- 2) Роль функциональных подразделений в достижении стратегических целей компании: анализ и оптимизация.
- 3) Стратегическое распределение функций в международных компаниях: вызовы и решения при глобализации.
- 4) Анализ влияния организационной структуры на эффективность распределения функций: кейсы успешных компаний.
- 5) Функциональные стратегии как инструмент достижения конкурентного преимущества: примеры из различных отраслей.
- 6) Управление изменениями в распределении функций: как адаптироваться к новым условиям рынка.
- 7) Влияние технологий на стратегическое распределение функций: автоматизация и цифровизация процессов.
- 8) Кросс-функциональные команды: как интеграция различных функций способствует инновациям и улучшению результатов.
- 9) Оценка эффективности распределения функций: методы и инструменты для анализа производительности.
- 10) Будущее стратегического распределения функций: тренды, вызванные изменениями в потребительских предпочтениях и технологиях.

Тема 8. Стратегическое планирование

Вопросы для подготовки к опросу

- 1) Виды планирования.
- 2) Стратегическое планирование.
- 3) Бизнес-план.

Вопросы для диспута

- 1) Основные этапы стратегического планирования: от анализа ситуации до реализации стратегии.
- 2) Анализ как инструмент стратегического планирования: примеры успешного применения.
- 3) Роль миссии и видения в стратегическом планировании: как они формируют долгосрочные цели компании.
- 4) Методы прогнозирования в стратегическом планировании: количественные и качественные подходы.
- 5) Стратегическое планирование в условиях неопределенности: как адаптироваться к изменениям на рынке.
- 6) Кейс-стадии успешного стратегического планирования: анализ компаний, достигших значительных результатов.
- 7) Влияние корпоративной культуры на процесс стратегического планирования: как вовлеченность сотрудников влияет на успех.
- 8) Инструменты и технологии для поддержки стратегического планирования: от традиционных методов до современных ИТ-решений.

- 9) Оценка и мониторинг реализации стратегического плана: ключевые показатели эффективности и их значение.
- 10) Будущее стратегического планирования: тренды и вызовы в эпоху цифровой трансформации и устойчивого развития.

Тема 9. Реализация стратегии

Вопросы для подготовки к опросу

- 1) Сущность.
- 2) Ресурсы.
- 3) Организационная культура.
- 4) Организационная структура.
- 5) Персонал.

Вопросы для диспута

- 1) Ключевые факторы успешной реализации стратегии: от планирования до исполнения.
- 2) Роль лидерства и менеджмента в процессе реализации стратегий: как вдохновить команду на достижение целей.
- 3) Измерение успеха: как оценивать эффективность реализации стратегий с помощью ключевых показателей эффективности и других инструментов.
- 4) Преодоление барьеров и сопротивления при реализации стратегии: лучшие практики и методы управления изменениями.
- 5) Стратегическое управление проектами: как эффективно внедрять стратегические инициативы через проектный подход.
- 6) Коммуникация в процессе реализации стратегии: важность прозрачности и вовлеченности всех уровней организации.
- 7) Роль корпоративной культуры в реализации стратегии: как создать среду, способствующую успеху.
- 8) Использование технологий для поддержки реализации стратегии: от автоматизации до аналитики данных.
- 9) Кейс-стадии успешной реализации стратегий: анализ компаний, которые достигли значительных результатов.
- 10) Адаптация стратегии в процессе реализации: как реагировать на изменения внешней среды и внутренние вызовы.

Тема 10. Стратегический контроль

Вопросы для подготовки к опросу

- 1) Сущность стратегического контроля.
- 2) Этапы стратегического контроля.
- 3) Задачи стратегического контроля.
- 4) Результативность и эффективность.
- 5) Методы контроля.

- 6) Современные тенденции развития стратегического контроля.
- 7) Бенчмаркинг.

Вопросы для диспута

- 1) Понятие и значение стратегического контроля: ключевые аспекты и методы.
- 2) Системы стратегического контроля: как выбрать подходящий инструмент для вашей организации.
- 3) Роль ключевых показателей эффективности в стратегическом контроле: как правильно определить и использовать ключевые показатели эффективности.
- 4) Стратегический контроль и управление рисками: как предотвратить возможные угрозы для реализации стратегии.
- 5) Анализ отклонений: методы и инструменты для оценки выполнения стратегических планов.
- 6) Влияние корпоративной культуры на стратегический контроль: как создать среду, способствующую эффективному мониторингу.
- 7) Использование системы сбалансированных показателей в стратегическом контроле: преимущества и недостатки метода.
- 8) Кейс-стадии успешного стратегического контроля: примеры компаний, эффективно реализующих контрольные механизмы.
- 9) Информационные технологии в стратегическом контроле: как цифровизация меняет подходы к мониторингу и оценке.
- 10) Будущее стратегического контроля: тренды и перспективы в условиях быстро меняющейся бизнес-среды.

Темы для эссе

Список вопросов, кроме темы, включает также примерное (возможное) содержание эссе.

1. Определение стратегического менеджмента
 - Понятие стратегического менеджмента
 - Основные функции и задачи
 - Значение для бизнеса
2. Роль стратегического анализа
 - Введение в стратегический анализ
 - Методы анализа (SWOT, OTSW, PESTEL)
 - Примеры применения
3. Формулирование стратегии
 - Процесс разработки стратегии
 - Участники процесса
 - Примеры успешных стратегий
4. Стратегии роста

- Определение и виды стратегий роста
 - Примеры компаний, применяющих стратегии роста
 - Риски и преимущества
5. Конкуренция и конкурентные преимущества
 - Понятие конкурентных преимуществ
 - Модели конкурентной борьбы (Модель Портера)
 - Примеры успешных компаний
 6. Международный стратегический менеджмент
 - Введение в международный менеджмент
 - Вызовы и возможности
 - Примеры международных стратегий
 7. Корпоративная стратегия
 - Определение корпоративной стратегии
 - Виды корпоративных стратегий
 - Примеры успешных корпоративных стратегий
 8. Управление изменениями
 - Понятие управления изменениями
 - Модели управления изменениями (Коттер, Левин)
 - Примеры успешного управления изменениями
 9. Инновации в стратегическом менеджменте
 - Роль инноваций в стратегии
 - Процесс внедрения инноваций
 - Примеры инновационных стратегий
 10. Этика в стратегическом менеджменте
 - Понятие этики в бизнесе
 - Влияние этики на стратегию
 - Примеры этических дилемм
 11. Стратегический контроль
 - Определение и виды контроля
 - Методы стратегического контроля
 - Примеры эффективного контроля
 12. Состояние и тенденции рынка
 - Анализ состояния рынка
 - Влияние тенденций на стратегии
 - Примеры адаптации к изменениям
 13. Рынок и потребители
 - Понимание потребительского поведения
 - Сегментация рынка
 - Примеры успешного маркетинга
 14. Планирование ресурсов
 - Значение ресурсного планирования
 - Методы оценки ресурсов
 - Примеры эффективного планирования
 15. Управление рисками

- Определение рисков в бизнесе
 - Методы управления рисками
 - Примеры успешного управления рисками
16. Стратегическое партнерство
 - Понятие стратегического партнерства
 - Преимущества и недостатки
 - Примеры успешных альянсов
 17. Кросс-культурное управление
 - Влияние культуры на стратегию
 - Проблемы кросс-культурного взаимодействия
 - Примеры успешного управления
 18. Цифровая трансформация бизнеса
 - Понятие цифровой трансформации
 - Влияние на стратегический менеджмент
 - Примеры успешной трансформации
 19. Устойчивое развитие и стратегия
 - Понятие устойчивого развития
 - Влияние на стратегию компании
 - Примеры устойчивых практик
 20. Лидерство в стратегическом менеджменте
 - Роль лидера в стратегии
 - Стилль лидерства и его влияние на успех
 - Примеры выдающихся лидеров
 21. Анализ конкурентов
 - Методы анализа конкурентов
 - Значение анализа для формирования стратегии
 - Примеры успешного анализа
 22. Финансовый менеджмент в стратегии
 - Влияние финансов на стратегию
 - Методы финансового анализа
 - Примеры финансового планирования
 23. Стратегическое управление проектами
 - Понятие управления проектами
 - Процесс стратегического управления проектами
 - Примеры успешных проектов
 24. Управление человеческими ресурсами
 - Роль кадрового менеджмента в стратегическом управлении
 - Методы оценки и развития персонала
 - Примеры успешного кадрового менеджмента
 25. Технологические изменения и стратегия
 - Влияние технологий на бизнес-стратегии
 - Адаптация к технологическим изменениям
 - Примеры успешных технологических решений
 26. Социальная ответственность бизнеса

- Понятие социальной ответственности
 - Влияние на стратегию компании
 - Примеры социальных инициатив
27. Кризисный менеджмент
- Определение кризиса в бизнесе.
 - Методы управления кризисами.
 - Примеры успешного кризисного управления
28. Стратегия выхода на новый рынок
- Этапы выхода на новый рынок
 - Риски и возможности
 - Примеры успешных выходов
29. Разработка новых продуктов
- Процесс разработки продукта
 - Методы тестирования и внедрения
 - Примеры успешных продуктов
30. Финансовая устойчивость компании
- Определение финансовой устойчивости
 - Методы оценки устойчивости
 - Примеры финансово устойчивых компаний
31. Стратегия дифференциации
- Понятие дифференциации в бизнесе
 - Методы достижения дифференциации
 - Примеры успешной дифференциации
32. Анализ цепочки создания стоимости
- Понятие цепочки создания стоимости
 - Методы анализа цепочки
 - Примеры оптимизации цепочки создания стоимости
33. Корпоративное управление
- Понятие корпоративного управления
 - Роль совета директоров в стратегии
 - Примеры эффективного корпоративного управления
34. Стратегия выхода из кризиса
- Этапы выхода из кризиса
 - Методы восстановления бизнеса
 - Примеры успешных восстановлений
35. Психология стратегического менеджмента
- Влияние психологии на принятие решений
 - Роль эмоций в бизнес-стратегиях
 - Примеры психологических аспектов управления
36. Управление знаниями в организации
- Понятие управления знаниями
 - Методы сбора и распространения знаний
 - Примеры успешного управления знаниями
37. Стратегии снижения затрат

- Определение снижения затрат в бизнесе
 - Методы оптимизации затрат
 - Примеры успешных стратегий снижения затрат
38. Инвестиции в развитие бизнеса
- Понятие инвестиций в бизнесе
 - Оценка эффективности инвестиций
 - Примеры успешных инвестиционных проектов
39. Рынок труда и его влияние на стратегию
- Анализ рынка труда
 - Влияние на кадровые стратегии компании
 - Примеры адаптации к изменениям на рынке труда
40. Будущее стратегического менеджмента
- Тренды и прогнозы в стратегическом управлении
 - Влияние технологий на будущее стратегии
 - Возможные сценарии развития.

5.2. Типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся (вне контрольных точек):
приведены в п.6.2.

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	0,2	20
КТ - 2	100	0,2	20
КТ - 3	100	0,2	20
Итого:	x	0,6	60

Формула расчета результата контрольной точки:
 Результат контрольной точки = Количество баллов за работу в рамках КТ x

Коэффициент веса контрольной точки.

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

КТ-1

Тема 1.

Эссе

КТ-2

Темы 1-10.

Опрос

Формула расчета результата контрольной точки 2:

Результат контрольной точки = Сумма баллов за опрос / 10.

КТ-3

Темы 1-10.

Диспут

Формула расчета результата контрольной точки 3:

Результат контрольной точки = Сумма баллов за диспут / 10.

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

1. Критерии оценивания эссе:

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
<i>Качество эссе</i>	<i>31-50</i>	<i>Работа написана грамотно и хорошим стилем изложения. Эссе демонстрирует логичность и структурированность работы. Проведен глубокий анализ и аргументация.</i>
	<i>16-30</i>	<i>Поверхностное описание без привязки к выбранной теме</i>
	<i>0-15</i>	<i>Тема раскрыта минимально или не раскрыта вовсе</i>
<i>Презентация и участие в обсуждении</i>	<i>16-25</i>	<i>Ясно и убедительно презентованы основные результаты эссе. Активное участие в обсуждении других эссе.</i>

		<i>Высокое качество задаваемых вопросов и комментариев.</i>
	<i>0-15</i>	<i>Не убедительное представление результатов исследования, пассивность при обсуждении</i>
<i>Обратная связь и рефлексия</i>	<i>16-25</i>	<i>Высокий уровень рефлексии по итогам семинара, способность воспринимать и использовать критику. Регулярность и частая активность в подготовке и обсуждении эссе, инициативность в задавании вопросов и участии в дискуссиях.</i>
	<i>11-15</i>	<i>Средний уровень рефлексии по итогам семинара, сложности с восприятием и принятием критики. Средняя регулярность и активность в подготовке и обсуждении эссе, средняя инициативность в задавании вопросов и участии в дискуссиях.</i>
	<i>0-10</i>	<i>Низкий уровень рефлексии по итогам семинара, непринятие аргументов и критики. Низкая регулярность и пассивность в подготовке и обсуждении эссе, низкая инициативность в задавании вопросов и участии в дискуссиях.</i>
<i>Итого максимально:</i>	<i>100</i>	

2. Критерии оценивания опроса:

<i>Критерии оценки</i>	<i>Диапазон баллов</i>	<i>Описание критерия</i>
<i>Качество подготовки доклада</i>	<i>16-25</i>	<i>Полное раскрытие темы. Логичный и структурированный материал. Актуальные и достоверные источники.</i>
	<i>11-15</i>	<i>Поверхностное раскрытие темы. Не совсем логичный и не структурированный материал. Устаревшие источники.</i>

	0-10	Минимальное раскрытие темы. Не логичный и не структурированный материал. Отсутствие или недостоверность источников.
Качество выступления	16-25	Четкое и ясное изложение. Умение удерживать внимание аудитории. Высокая грамотность речи и совершенное владение материалом.
	11-15	Не вполне четкое и ясное изложение. Сложности в удержании внимания аудитории. Средняя грамотность речи и удовлетворительное владение материалом.
	0-10	Не четкое и не ясное изложение. Неумение удерживать внимание аудитории. Низкая грамотность речи и неудовлетворительное владение материалом.
Активность в обсуждении	16-25	Активное участие в дискуссиях и вопросах. Высокая способность аргументировать свою точку зрения. Восприятие конструктивных замечаний и большое число вопросов другим студентам.
	11-15	Среднее участие в дискуссиях и вопросах. Низкая способность аргументировать свою точку зрения. Недостаточное восприятие конструктивных замечаний, среднее число вопросов другим студентам.
	0-10	Низкая степень участия в дискуссиях и вопросах. Неспособность аргументировать свою точку зрения. Недостаточное восприятие конструктивных замечаний, отсутствие вопросов другим студентам.
Рефлексия и самооценка	16-25	Высокая способность анализировать свои сильные и слабые стороны. Активная готовность к улучшению своих будущих выступлений
	11-15	Средняя способность анализировать свои сильные и слабые стороны.

		<i>Средняя готовность к улучшению своих будущих выступлений</i>
	0-10	<i>Неспособность анализировать свои сильные и слабые стороны. Низкая готовность к улучшению своих будущих выступлений</i>
Итого максимально:	100	

3. Критерии оценивания диспута:

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
<i>Активность в дискуссии</i>	15-20	<i>Активное участие в обсуждении и представление своей позиции</i>
	10-14	<i>Не частое участие в обсуждении и представление своей позиции</i>
	0-9	<i>Не участие в обсуждении и представление своей позиции</i>
<i>Качество аргументации</i>	15-30	<i>Высокое качество аргументации. Использование достоверных источников и фактов</i>
	0-14	<i>Низкое качество аргументации. Использование недостоверных источников и фактов</i>
<i>Умение слушать и уважать мнение других</i>	10-20	<i>Высокая способность вести диалог, принимать иные точки зрения, не перебивать</i>
	0-9	<i>Низкая способность вести диалог, не принятие иных точек зрения, нарушение очередности высказываний</i>
<i>Подготовка материалов</i>	6-15	<i>Высокое качество подготовленных материалов (презентация, раздаточный материал)</i>
	0-5	<i>Низкое качество подготовленных материалов (презентация, раздаточный материал)</i>
<i>Инициативность и оригинальность идей</i>	6-15	<i>Активное предложение новых идей, нестандартных решений, способность мыслить вне рамок</i>
	0-5	<i>Отсутствие предложений новых идей, неспособность выходить за</i>

		<i>рамки, предпочтение проверенных схем</i>
Итого максимально:	100	

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

Для подготовки презентаций и эссе 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.

Экзамен проводится в письменной форме. Обучающийся получает экзаменационный билет с двумя вопросами. На подготовку и написание конспекта ответа дается до 60 минут. По завершении подготовки необходимо представить ответы в письменном виде, подробно изложив ответы, а также сделать выводы.

6.2. Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации.

Вопросы для подготовки к экзамену

- 1) Сущность и становление стратегического менеджмента.
- 2) Стратегия и стратегическое управление.
- 3) Объекты, субъекты и уровни стратегического управления.
- 4) Управление функционированием и развитием.
- 5) Основоположники современной теории стратегии.
- 6) Формирование миссии.
- 7) Цели и стратегические приоритеты.
- 8) Цели и критерии развития городов и регионов.
- 9) Стратегический анализ среды управления.
- 10) Внешняя и внутренняя среда управления.
- 11) STEEP-анализ организации.
- 12) SWOT- и OTSW-анализ организации
- 13) Теории конкурентоспособности и основные конкурентные силы.
- 14) Центральная компетенция и цепочка стоимости.
- 15) Конкурентные преимущества организаций.
- 16) Конкурентные стратегии в условиях совершенной и несовершенной конкуренции.

- 17) Стратегия низких издержек.
- 18) Стратегия дифференциации.
- 19) Стратегия сегментации.
- 20) Стратегия дифференциации рынка.
- 21) Конкурентные стратегии фирм-лидеров.
- 22) Стратегическое партнерство: сущность, этапы построения.
- 23) Партнерство со стейкхолдерами: CRM, SRM.
- 24) Динамика распределения функций и партнерство.
- 25) Инсорсинг.
- 26) Аутсорсинг.
- 27) Сетевые организации.
- 28) Оболочечные фирмы.
- 29) Франчайзинг.
- 30) Международное партнерство организаций.
- 31) Стратегическое планирование.
- 32) Бизнес-план.
- 33) Реализация стратегии.
- 34) Сущность стратегического контроля.
- 35) Этапы стратегического контроля.
- 36) Задачи стратегического контроля.
- 37) Результативность и эффективность.
- 38) Методы контроля.
- 39) Современные тенденции развития стратегического контроля.
- 40) Бенчмаркинг.

Типовые проверочные задания для самоподготовки обучающегося к промежуточной аттестации:

ТИП ЗАДАНИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	ТИПОВЫЕ ЗАДАНИЯ
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных	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).	Какой из перечисленных вариантов не относится к базовым корпоративным стратегиям роста согласно классической типологии? 1. Стратегия концентрированного роста (развитие продукта/рынка). 2. Стратегия интегрированного роста (вертикальная/горизонтальная интеграция). 3. Стратегия диверсифицированного роста (связанная/несвязанная диверсификация). 4. Стратегия оперативного управления текущими процессами. 5. Стратегия сокращения (свёртывание, ликвидация, «сбор урожая»).
		Какая из приведённых формулировок наиболее полно соответствует критериям качественной миссии (отражает целевые аудитории, сферу деятельности, ценности и уникальность компании, при этом избегает шаблонных фраз и

		избыточной детализации)? 1. «Быть лидером рынка и приносить прибыль акционерам». 2. «Производить высококачественные товары для дома, используя инновационные технологии; делать жизнь людей комфортнее, сохраняя экологию планеты». 3. «Обеспечивать клиентов лучшими решениями в сфере IT услуг, постоянно развиваться и расти». 4. «Создать крупнейшую сеть розничных магазинов в регионе с широким ассортиментом товаров по доступным ценам». 5. «Предоставлять доступные и надёжные телекоммуникационные услуги, соединяя людей и бизнес; действовать честно, инвестировать в развитие персонала и технологий, снижать экологический след».
Задание закрытого типа на установление соответствия	1. Внимательно прочитайте текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов. 2. Установите соответствие между этапами стратегического контроля и их ключевыми действиями. Каждому этапу (1–5) подберите единственное корректное описание (А–Д).	Этапы стратегического контроля: 1. Определение параметров контроля. 2. Разработка стандартов и целевых показателей. 3. Измерение фактических результатов. 4. Сопоставление результатов со стандартами. 5. Корректирующие действия. Действия/содержание этапа: А. Выявление отклонений фактических показателей от запланированных; анализ причин расхождений. Б. Выбор ключевых показателей эффективности (КПИ), границ допустимых отклонений, периодичности замеров. В. Сбор и обработка данных о реальных результатах деятельности за контрольный период. Г. Установление количественных и качественных целевых значений по выбранным параметрам. Д. Принятие решений о корректировке стратегии, тактики или операционных процессов; перераспределение ресурсов, изменение планов. Элементы стратегии дифференциации: 1. Уникальное торговое предложение (УТП). 2. Брендинг. 3. Качество продукта/услуги. 4. Сервис и клиентский опыт. 5. Инновации и технологии. Описания/примеры: А. Постоянное внедрение новых функций, использование передовых материалов или цифровых решений, недоступных конкурентам. Б. Чёткое позиционирование: «Единственный шампунь с экстрактом чёрной икры для мгновенного восстановления волос». В. Программа лояльности с персональным менеджером для VIP клиентов и бесплатной

		доставкой в день заказа. Г. Сертификация по ISO 9001, гарантия 5 лет, отсутствие рекламаций в течение 3 лет. Д. Логотип, слоган и фирменный стиль, формирующие эмоциональную привязанность («Just Do It» у Nike).
Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов из нескольких вариантов предложенных	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 выбранного варианта ответа (например, 5 6 7).	Какие из перечисленных критериев относятся к основным группам признаков сегментации рынка в стратегическом менеджменте? Выберите все правильные варианты. 1. Географические (регион, климат, плотность населения, тип населённого пункта). 2. Демографические (возраст, пол, доход, образование, семейное положение). 3. Психологические (образ жизни, ценности, личностные черты, интересы). 4. Поведенческие (частота покупок, лояльность, повод для покупки, стадия готовности к покупке). 5. Технологические (уровень цифровизации, используемые устройства, предпочтения в ПО). 6. Организационно-правовые (форма собственности, отрасль, размер компании, юрисдикция). 7. Экономические (уровень инфляции, ВВП на душу населения, курс валюты). Какие из перечисленных характеристик обязательны для корректно сформулированной стратегической цели? Выберите все правильные варианты. 1. Измеримость (наличие количественных или качественных критериев оценки). 2. Привязка к конкретному сроку (временной горизонт достижения). 3. Максимально широкая формулировка без конкретики. 4. Согласованность с миссией и ценностями организации. 5. Зависимость от внешних макроэкономических факторов. 6. Достижимость (реалистичность с учётом ресурсов и возможностей). 7. Ориентация исключительно на финансовые показатели.
Задание закрытого типа на установление последовательности	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Построить верную последовательность из предложенных элементов. 4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БВА или 135).	Установите верную последовательность этапов проведения STEP-анализа. Этапы (в случайной последовательности): А. Оценка влияния каждого выявленного фактора на организацию (сила воздействия, направление — позитивное/негативное). Б. Формирование рабочей группы и определение цели анализа (горизонт планирования, сфера/рынок исследования). В. Разработка рекомендаций и стратегических мер по реагированию на ключевые факторы. Г. Выявление и систематизация факторов по четырём блокам: Social (социальные), Technological (технологические), Economic (экономические), Political (политические). Д. Ранжирование факторов по значимости и

		вероятности изменения; составление итоговой матрицы/отчёта. Установите верную последовательность этапов работы с стейкхолдерами в рамках стратегий CRM (управление отношениями с клиентами) и SRM (управление отношениями с поставщиками). Этапы (в случайной последовательности): А. Разработка индивидуальных стратегий взаимодействия для ключевых групп стейкхолдеров (персональные предложения, каналы коммуникации). Б. Идентификация и категоризация стейкхолдеров (выделение клиентов, поставщиков, партнёров; разделение на ключевые/второстепенные). В. Мониторинг и оценка эффективности взаимодействия (измерение удовлетворённости, лояльности, рентабельности партнёрства). Г. Установление каналов коммуникации и регулярный обмен информацией (обратная связь, отчёты, совместные встречи). Д. Анализ потребностей и ожиданий стейкхолдеров (опросы, интервью, анализ данных о поведении).
Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора	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. 5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования).	Что является главной целью стратегического управления организацией? Выберите один верный вариант и кратко обоснуйте свой выбор. Варианты ответов: 1. Максимизация текущей прибыли в краткосрочном периоде. 2. Обеспечение долгосрочного устойчивого развития и конкурентных преимуществ. 3. Выполнение плановых показателей по всем подразделениям. 4. Поддержание стабильного кадрового состава. 5. Расширение ассортимента продукции любой ценой.
		В чём ключевое отличие OTSW-анализа от классического SWOT-анализа? Выберите верный вариант и обоснуйте выбор, указав, как это влияет на логику стратегического планирования. Варианты ответов: 1. OTSW меняет порядок элементов: сначала рассматриваются внешние факторы (возможности и угрозы), затем внутренние (сильные и слабые стороны). 2. OTSW полностью игнорирует внутренние факторы компании, фокусируясь только на внешней среде. 3. В OTSW вместо «слабых сторон» анализируются «ограничения», что делает анализ более точным. 4. OTSW требует количественной оценки каждого фактора в баллах, тогда как SWOT остаётся качественным. 5. OTSW применяется только для

		некоммерческих организаций, а SWOT — для коммерческих.
Задание открытого типа с развернутым ответом	1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса. 2. Продумать логику и полноту ответа. 3. Записать ответ, используя четкие компактные формулировки. 4. В случае расчетной задачи, записать решение и ответ	Назовите трёх ключевых основоположников современной теории стратегического менеджмента и кратко (в 1–2 предложениях) охарактеризуйте основной вклад каждого в развитие дисциплины. В заключении укажите, как их идеи взаимосвязаны или дополняют друг друга в современной практике стратегического управления.
		Опишите систему объектов, субъектов и уровней стратегического управления на примере крупной диверсифицированной компании (например, многопрофильного холдинга). В ответе: 1. Перечислите и кратко раскройте 3–4 ключевых объекта стратегического управления в такой организации. 2. Назовите основных субъектов стратегического управления (на разных уровнях иерархии) и укажите их ключевые функции. 3. Охарактеризуйте три уровня стратегического управления (корпоративный, бизнес-уровень, функциональный), приведя для каждого: пример конкретной стратегической задачи; типичный инструмент/метод её решения. 4. Покажите, как взаимодействие объектов, субъектов и уровней обеспечивает целостность стратегической системы организации.

6.3. Критерии и шкала оценивания на основе БРС.

Критерии и балльная шкала определяются преподавателем

Критерии оценивания	Результат в баллах
Дан полный, в логической последовательности развернутый ответ на поставленный вопрос, где он продемонстрировал знания предмета в полном объеме учебной программы, достаточно глубоко осмысливает дисциплину, самостоятельно, и исчерпывающе отвечает на дополнительные вопросы, приводит собственные примеры по проблематике поставленного вопроса	40
Дан развернутый ответ на поставленный вопрос, где студент демонстрирует знания, приобретенные на лекционных и семинарских занятиях, а также полученные посредством изучения обязательных учебных материалов по курсу, дает аргументированные ответы, приводит примеры, в ответе присутствует свободное владение монологической речью, логичность и последовательность ответа. Однако допускается неточность в ответе.	30-39

Дан ответ, свидетельствующий в основном о знании процессов изучаемой дисциплины, отличающийся недостаточной глубиной и полнотой раскрытия темы, знанием основных вопросов теории, слабо сформированными навыками анализа явлений, процессов, недостаточным умением давать аргументированные ответы и приводить примеры, недостаточно свободным владением монологической речью, логичностью и последовательностью ответа.	20-29
Дан ответ, который содержит ряд серьезных неточностей, обнаруживающий незнание процессов изучаемой предметной области, отличающийся неглубоким раскрытием темы, незнанием основных вопросов теории, несформированными навыками анализа явлений, процессов, неумением давать аргументированные ответы, слабым владением монологической речью, отсутствием логичности и последовательности. Выводы поверхностны. Решение практических заданий не выполнено, т.е. студент не способен ответить на вопросы даже при дополнительных наводящих вопросах преподавателя.	0-19

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

Для изучения основных вопросов образовательной программы необходимо конспектировать материалы лекций, работать с рекомендованной преподавателем литературой, а также ресурсами информационно-телекоммуникационной сети «Интернет». Для приобретения навыков активного использования знаний полезно обсуждать плановые и возникающие вопросы, а также принимать участие в диспутах и опросах на практических занятиях. Чтобы легче и прочнее усвоить материал следует постоянно использовать конкретные примеры, сравнения из уже полученных областей наук.

Для закрепления изученного материала даны вопросы по каждой теме дисциплины, на которые следует самостоятельно найти ответы.

Важной составной частью учебного процесса в вузе являются практические занятия. Практические занятия проводятся главным образом по дисциплинам, требующим закрепления навыков решения задач, и помогают студентам глубже усвоить учебный материал, приобрести умения применять

принципы системного подхода к решению разнообразных задач, определять и оценивать ресурсы и существующие ограничения разного рода проектов.

При подготовке к практическим занятиям необходимо проанализировать конспект лекции, ознакомиться с рекомендованной литературой по соответствующей теме, осуществить подготовку по рекомендованным в рабочей программе вопросам для обсуждения темы, выполнить домашнее задание (при необходимости).

Необходимо помнить, что на лекции обычно рассматривается не весь материал, а только его часть. Остальная его часть восполняется в процессе самостоятельной работы. В связи с этим работа с рекомендованной литературой обязательна. Особое внимание при этом необходимо обратить на содержание основных положений и выводов, объяснение явлений и фактов, уяснение практического приложения рассматриваемых теоретических вопросов. В процессе этой работы студент должен стремиться понять и запомнить основные положения рассматриваемого материала, примеры, поясняющие его, а также разобраться в иллюстративном материале. В процессе подготовки к занятиям рекомендуется взаимное обсуждение материала, во время которого закрепляются знания, а также приобретается практика в изложении и разъяснении полученных знаний, развивается речь. При необходимости следует обращаться за консультацией к преподавателю (в том числе по электронной почте). Планируя консультацию, необходимо хорошо продумать вопросы, которые требуют разъяснения. Заканчивать подготовку следует составлением плана (конспекта) по изучаемому материалу (вопросу). Это позволяет составить концентрированное, сжатое представление по изучаемым вопросам. Записи имеют первостепенное значение для самостоятельной работы студентов. Они помогают понять построение изучаемого материала, выделить основные положения, проследить их логику. Кроме того, ведение записей способствует превращению чтения в активный процесс, мобилизует, наряду со зрительной, и моторную память. Следует помнить: у студента, систематически ведущего записи, создается свой индивидуальный фонд методических материалов для быстрого повторения изученных вопросов, для мобилизации накопленных знаний. Особенно важны и полезны записи тогда, когда в них находят отражение мысли, возникшие при самостоятельной работе.

Работа в малых группах – это одна из самых популярных форм проведения занятий, так как она дает всем обучающимся (в том числе и стеснительным) возможность участвовать в работе, практиковать навыки сотрудничества, межличностного общения (в частности, умение активно слушать, вырабатывать общее мнение, разрешать возникающие разногласия). Цель данной формы проведения занятий: продемонстрировать сходство или различия определенных явлений, выработать стратегию или разработать план,

выяснить отношение различных групп участников к одному и тому же вопросу. В ходе этой работы дополнительно решаются следующие задачи: развитие навыков общения и взаимодействия в группе, формирование ценностно-ориентационного единства группы, поощрение к гибкой смене социальных ролей в зависимости от ситуации.

Группа студентов делится на несколько малых групп. Количество групп определяется числом творческих заданий, которые будут обсуждаться в процессе занятия. Малые группы формируются либо по желанию студентов, либо по родственной тематике для обсуждения. Каждая малая группа обсуждает творческое задание в течение отведенного времени. Основной этап – проведение обсуждения творческого задания. Заслушиваются суждения, предлагаемые каждой малой группой по творческому заданию. Преподаватель дает оценочное суждение и работе малых групп, по решению творческих заданий, и эффективности предложенных путей решения.

В качестве самостоятельной работы студентами выполняется эссе по стратегическому менеджменту. В случае выбора темы вне приведенного в РПД списка ее необходимо согласовать с преподавателем.

К экзамену необходимо готовится целенаправленно, регулярно, систематически и с первых дней обучения по данной дисциплине. Попытки освоить дисциплину в период экзаменационной сессии, как правило, показывают не слишком удовлетворительные результаты. В самом начале учебного курса познакомьтесь со следующей учебно-методической документацией:

- 1) программой дисциплины;
- 2) перечнем знаний и умений, которыми студент должен владеть;
- 3) тематическими планами лекций, семинарских занятий;
- 4) контрольными мероприятиями;
- 5) учебником, учебными пособиями по дисциплине, а также электронными ресурсами;
- 6) перечнем вопросов к экзамену.

После этого у вас должно сформироваться четкое представление об объеме и характере знаний и умений, которыми надо будет овладеть по дисциплине. Систематическое выполнение учебной работы на лекциях и семинарских занятиях позволит успешно освоить дисциплину и создать хорошую базу для сдачи экзамена.

8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет

8.1. Основная литература

1. 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>
2. 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>
3. 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>

8.2. Дополнительная 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, 2025. — 371 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17206-5. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560189>
2. Менеджмент: учебник для вузов / под общей редакцией А. Л. Гапоненко. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 379 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17696-4. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560008>
3. Розанова, Н. М. Конкурентные стратегии современной фирмы: учебник и практикум для вузов / Н. М. Розанова. — Москва: Издательство Юрайт, 2025. — 343 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-05140-7. — Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/561387>

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://sziu-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 «Znaniy» — полные тексты учебников по юриспруденции, экономике, естественным и общественным наукам. Ядро фонда – литература холдинга ИНФРА-М. <https://znaniy.com>
5. 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/