

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Андрей Драгомирович Хлутков
Должность: директор
Дата подписания: 16.06.2026 21:51:05
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)

Управление проектами и программами
(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, выработать 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 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» даёт 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» даёт понимание проектного управления как инструмента реализации стратегии. Эти знания применяются при реализации стратегических инициатив.
- 7) ФТД.01 «Системное и критическое мышление» развивает компетенции по анализу проблемных ситуаций. Они необходимы для анализа стратегических альтернатив и принятия сложных управленческих решений.

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:

- 1) Б1.В.02 «Стандарты управления проектами» — закладывает фундамент для понимания проектных стандартов в контексте стратегического развития.
- 2) Б1.В.03 «Процессы управления проектами» — использует стратегические подходы при планировании проектных процессов.
- 3) Б1.В.04 «Этапы реализации проекта» — применяет стратегическое видение при реализации проектных инициатив.
- 4) Б1.В.06 «Управление программами и портфелями проектов» — развивает стратегическое мышление в управлении портфелями.
- 5) Б1.В.07 «Развитие компетенций руководителя проекта» — использует стратегические подходы в развитии лидерских качеств.
- 6) Б1.В.09 «Предпроектный анализ» — применяет стратегические методы при оценке проектов.
- 7) Элективные курсы (Б1.В.ДЭ.01-05) — развивают специализированные стратегические компетенции в различных областях проектного управления.

| | | | | | | | | | | | | | | |
|--------------------------|---|-----|---|--|--|----|--|---|----|--|---|----|-----|--------------------------|
| | 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, приём, 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. Нейромаркетинг: 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 надёжности, 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 её конкурентные риски; стратегия дифференциации, её пределы и конкурентные риски; стратегия фокусирования и её конкурентные риски; интегрированная стратегия лидерства по издержкам и дифференциации, её 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 «звёзд» 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 отчёты 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 неопределённости 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 неопределённости 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> |
| <p>Диспут</p> | <p>Прочитайте задание, загрузите презентацию в соответствующее практическое занятие</p> | <p>1. Введение и постановка проблемы (5 минут)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Преподаватель кратко вводит студентов в тему диспута, объясняет ее актуальность и значимость. • Формулируются основная тема и перечень | <p>Подготовка материалов (20%)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Качество подготовленных материалов (презентация, раздаточный материал). |

| | | | |
|--|---|--|---|
| | <p>дисциплины на lms.ranepa.ru и выступите на диспуте</p> | <p>вопросов, которые будут обсуждаться.</p> <p>2. Выступления студентов в роли экспертов (до 10 минут)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Студенты, подготовившие презентации по выбранным темам практического занятия, загрузившие выполненные презентации в соответствующее практическое занятие дисциплины на lms.ranepa.ru, представляют свои точки зрения на проблему. • Каждое выступление сопровождается презентацией и краткими вопросами от аудитории. <p>3. Дискуссия (до 10 минут)</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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. <p>4. Заключение и подведение итогов (до 5 минут)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Преподаватель подводит итоги диспута, выделяет ключевые моменты. • Студенты делают выводы, формулируют собственные позиции по обсуждаемой теме. • При необходимости презентация может быть скорректирована. • Заключительное слово предоставляется студентам-экспертам для ответов на оставшиеся вопросы. | <ul style="list-style-type: none"> • Соответствие презентации техническим требованиям. <p>Соответствие материалов корпоративному стандарту Президентской академии (20%)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Применение корпоративного брендбука. <p>Качество аргументации и представления информации (20%)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Использование достоверных источников и фактов. • К каждому слайду добавлен сопровождающий текст выступления, доступный студентам. <p>Подготовка к диспуту и организация презентации (20%)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Презентация загружена к на lms.ranepa.ru к началу практического занятия. <p>Качество участия в диспуте (20%)</p> <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, |
|--|---|--|---|

| | | | |
|-----------------|---|---|---|
| | | | <p>не перебивать.</p> <p>Такая система оценки позволяет всесторонне оценить вклад каждого студента в обсуждение и стимулировать активное участие в будущих практических занятиях.</p> |
| Курсовой проект | <p>Внимательно ознакомьтесь с условиями задания и выполните следующие действия: выберите тему проекта и согласуйте её с руководителем, составьте подробный план работы и утвердите его у руководителя, проведите исследование теоретической базы по выбранной теме, соберите и проанализируйте практический материал, разработайте собственные предложения и рекомендации, оформите работу в соответствии с</p> | <p>1. Подготовительный этап. Выбор темы проекта. Составление плана работы. Согласование с руководителем. Сбор и анализ литературы.</p> <p>2. Основной этап. Написание теоретической части. Проведение исследования. Формулировка выводов. Оформление результатов.</p> <p>3. Заключительный этап. Подготовка презентации. Проверка работы. Защита проекта. Внесение корректировок.</p> | <p>Структура работы и оригинальность текста (20%):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Соответствие теме и логичность изложения — 10% • оригинальность текста — 10% <p>Содержание (50%):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Глубина проработки теоретической части — 25% • Глубина проработки теоретической части — 25% <p>Оформление (20%):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Соблюдение требований — 10% • Грамотность — 5% • Качество иллюстраций — 5% <p>Защита проекта (10%):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Качество презентации — 5% • Ответы на вопросы — 5% |

| | | | |
|--|--|--|---|
| | <p>требованиями, подготовьте презентацию для защиты, внесите необходимые корректировки после предварительной проверки.</p> | | |
| <p>Анализ конкретных ситуаций (кейс)</p> | <p>Внимательно ознакомьтесь с условиями задания и выполните следующие действия: изучите описание ситуации и выделите ключевые проблемы, проанализируйте имеющиеся данные и определите причинно-следственные связи, сформулируйте возможные варианты решения проблемы, выберите оптимальный вариант решения, подготовьте аргументированное обоснование выбранного решения, сформулируйте конкретные рекомендации по</p> | <p>1. Предварительный анализ: внимательно прочитайте условия кейса, выделите основную проблему, определите участников ситуации, выпишите имеющиеся факты и данные. 2. Аналитический этап: проведите анализ ситуации, оцените возможные риски, выявите альтернативные решения, проанализируйте последствия каждого решения. 3. Этап решения: выберите оптимальное решение, разработайте план реализации, подготовьте необходимые расчеты, сформулируйте рекомендации. 4. Этап оформления: структурируйте материал, оформите решение согласно требованиям, подготовьте презентацию (при необходимости).</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Правильность анализа ситуации (20%): глубина проработки проблемы, полнота анализа данных, корректность выводов. • Качество решения (20%): обоснованность выбора, реализуемость предложений, учет всех ограничений, экономическая эффективность. • Структура и оформление диспуте (20%): логичность изложения, четкость формулировок, правильность расчетов, соответствие формату. • Практическая значимость (20%): возможность внедрения, учет реальных условий, проработанность плана реализации. • Презентация решения (20%): |

| | | | |
|--|-------------|--|---|
| | реализации. | | умение представить материал, качество аргументации, ответы на вопросы, профессионализм изложения. |
|--|-------------|--|---|

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 | | | E | P/ Passed |
| 0-54 | Неудовлетворительно | | Не зачтено | F |

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 молодёжи (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 партнёров.
- 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);
 - партнёрство 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.; подчёркивают 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 партнёров (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 учёта 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), партнёрство с застройщиками «зелёных» 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 отчётности, 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;
 - партнёрство с 3 крупными застройщиками энергоэффективных домов;
 - команда из 50 инженеров.

Стратегические вызовы 2027–2029 гг.:

- рост спроса на ESG-решения (государственные субсидии для «зелёных» 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 «зелёные» 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 раздаёт 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 учёных.
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 неопределённости: 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 жёсткого 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 надёжности, 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, неподражаемость 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 «зелёного» 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 отчёты.
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. Удалённые команды и асинхронная работа: как управлять стратегией в распределённой среде.
29. Цифровые инструменты стратегического мониторинга: дашборды, чат-боты, автоматизация отчётности (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 неопределённости бизнес-среды: инструменты выявления и оценки факторов риска.
 19. Сценарное планирование в условиях глобальных вызовов: учёт 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 партнёрами.
 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)

Задания открытого типа с развернутым ответом

Задание 1. Опишите основные школы стратегического менеджмента: школа дизайна, планирования, позиционирования, когнитивная школа, школа 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 2. Раскройте концепцию «5П» стратегии по Г. Минцбергу. Приведите пример реальной компании, где все элементы концепции проявляются наиболее ярко.

Ключ: Правильный ответ должен включать объяснение каждого элемента концепции («план», «приём», «позиция», «перспектива», «поведение») и конкретный пример компании с пояснениями.

Задание 3. 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 4. Разработайте систему стратегических целей для условного предприятия, используя методологию SMART. Обоснуйте выбор каждой цели и её соответствие критериям.

Ключ: Требуется представить 3-4 цели с подробным обоснованием их соответствия критериям SMART.

Задания комбинированного типа

Задание 5. Выберите правильный ответ и обоснуйте его:

Какие типы философии развития бизнеса являются основополагающими?

- а) Производственная, маркетинговая, предпринимательская
- б) Финансовая, операционная, стратегическая
- в) Инновационная, традиционная, адаптивная
- г) Рыночная, социальная, технологическая

Ключ: Правильный ответ — а). Обоснование: эти типы философии развития бизнеса являются классическими и описаны в теории стратегического менеджмента.

Задание 6. Выберите верный ответ и аргументируйте выбор:

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). Обоснование: это классическая иерархия стратегий в организации.

Задание закрытого типа с одним ответом

Задание 7. Выберите один правильный ответ:

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 на установление соответствия

Задание 8. Соотнесите этапы стратегического процесса с их характеристиками:

Этапы:

1. Анализ среды
2. Разработка стратегии
3. Реализация
4. Оценка результатов

Характеристики:

- а) Мониторинг достижения целей
- б) SWOT-анализ, PEST-анализ
- в) Распределение ресурсов, организационные изменения
- г) Выбор стратегических альтернатив

Ключ: 1-б, 2-г, 3-в, 4-а

Задание с множественным выбором

Задание 9. Выберите все правильные ответы:

К качественным методам стратегического анализа относятся:

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

Ключ: Правильные ответы — а, в, г.

Задание на установление последовательности

Задание 10. Расположите этапы стратегического процесса в правильной последовательности:

- а) Реализация стратегии
- б) Определение миссии и целей
- в) Анализ внешней среды
- г) Выбор стратегии
- д) Оценка результатов
- е) Анализ внутренней среды

Ключ: Правильная последовательность — б, в, е, г, а, д

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

Задания открытого типа с развернутым ответом

Задание 1. Опишите методологию PESTEL-анализа. Приведите пример проведения анализа для конкретной отрасли.

Ключ: Ответ должен включать описание всех компонентов анализа (политические, экономические, социальные, технологические, экологические, правовые факторы) с конкретными примерами.

Задание 2. Раскройте суть модели пяти сил Портера. Объясните, как эта модель применяется в цифровой экономике.

Ключ: Необходимо описать каждую силу, привести примеры их проявления в цифровой среде и указать ограничения модели.

Задание 3. Охарактеризуйте методику VRIO-анализа. Приведите пример оценки ресурсов компании по данной методологии.

Ключ: Требуется описать критерии анализа (ценность, редкость, неподражаемость, организованность) и продемонстрировать их применение на конкретном примере.

Задание 4. Разработайте SWOT-анализ для условного предприятия. Обоснуйте каждый пункт матрицы.

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

Задания комбинированного типа

Задание 5. Выберите правильный ответ и обоснуйте его: 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). Обоснование: это классические компоненты макросреды организации.

Задание 6. Выберите верный ответ и аргументируйте выбор:
Какой метод анализа фокусируется на внутренних ресурсах компании?

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

Ключ: Правильный ответ — в). Обоснование: VRIO-анализ направлен на оценку внутренних ресурсов.

Задание закрытого типа с одним ответом

Задание 7. Выберите один правильный ответ:

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 на установление соответствия

Задание 8. Соотнесите компоненты анализа с их характеристиками:

Компоненты:

1. PESTEL
2. OTSW
3. VRIO
4. Пять сил

Характеристики:

- а) Оценка внутренних и внешних факторов
- б) Анализ конкурентной среды
- в) Анализ макросреды
- г) Оценка ресурсов организации

Ключ: 1-в, 2-а, 3-г, 4-б

Задание с множественным выбором

Задание 9. Выберите все правильные ответы:

К первичным видам деятельности в цепочке создания стоимости относятся:

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

Ключ: Правильные ответы — а, в, д.

Задание на установление последовательности

Задание 10. 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: Правильная последовательность — б, е, в, а, д, г

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

Задания открытого типа с развернутым ответом

Задание 1. 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 2. 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 3. 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 4. Разработайте план стратегического развития для условного предприятия, используя матрицу направленной политики.

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

Задания комбинированного типа

Задание 5. Выберите правильный ответ и обоснуйте его:
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). Обоснование: интегрированная стратегия позволяет сочетать преимущества разных подходов.

Задание 6. Выберите верный ответ и аргументируйте выбор:
Какой метод анализа портфеля бизнесов учитывает привлекательность

отрасли?

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

Ключ: Правильный ответ — б). Обоснование: матрица McKinsey включает оценку привлекательности отрасли.

Задание закрытого типа с одним ответом

Задание 7. Выберите один правильный ответ:

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 на установление соответствия

Задание 8. Соотнесите типы стратегий с их характеристиками:

Типы:

1. Лидерство по издержкам
2. Дифференциация
3. Фокусирование
4. Интеграция

Характеристики:

- а) Ориентация на узкий сегмент рынка
- б) Уникальные характеристики продукта
- в) Объединение различных видов деятельности
- г) Минимизация затрат

Ключ: 1-г, 2-б, 3-а, 4-в

Задание с множественным выбором

Задание 9. Выберите все правильные ответы:

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 на установление последовательности

Задание 10. 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: Правильная последовательность — г, б, д, а, е, в

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

Задания открытого типа с развернутым ответом

Задание 1. 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 2. 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 3. 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 4. 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.

Задания комбинированного типа

Задание 5. Выберите правильный ответ и обоснуйте его: 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). Обоснование: успешная реализация стратегии зависит от комплекса факторов.

Задание 6. Выберите верный ответ и аргументируйте выбор: 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). Обоснование: современная практика показывает эффективность комплексного подхода.

Задание закрытого типа с одним ответом

Задание 7. Выберите один правильный ответ:

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 на установление соответствия

Задание 8. Соотнесите типы изменений с их характеристиками:

Типы изменений:

1. Трансформационные
2. Постепенные
3. Адаптивные
4. Радикальные

Характеристики:

- а) Небольшие, последовательные изменения
- б) Глубокие структурные преобразования
- в) Реакция на внешние изменения
- г) Кардинальные перемены в организации

Ключ: 1-б, 2-а, 3-в, 4-г

Задание с множественным выбором

Задание 9. Выберите все правильные ответы:

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 на установление последовательности

Задание 10. 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: Правильная последовательность — б, в, г, е, д, а

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

Задания открытого типа с развернутым ответом

Задание 1. 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 2. Раскройте сущность устойчивого конкурентного преимущества. Опишите основные барьеры, препятствующие имитации конкурентных преимуществ.

Ключ: Необходимо описать критерии устойчивости, типы барьеров (технологические, организационные, репутационные) и методы их создания.

Задание 3. 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 4. 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.

Задания комбинированного типа

Задание 5. Выберите правильный ответ и обоснуйте его:
Что является основным источником устойчивого конкурентного преимущества?

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

Ключ: Правильный ответ — б). Обоснование: уникальные компетенции сложнее всего скопировать конкурентам.

Задание 6. Выберите верный ответ и аргументируйте выбор:
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). Обоснование: инновации определяют долгосрочные перспективы развития.

Задание закрытого типа с одним ответом

Задание 7. Выберите один правильный ответ:

Что является ключевым элементом стратегии устойчивого развития?

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

Ключ: Правильный ответ — г).

Задание на установление соответствия

Задание 8. Соотнесите типы конкурентных преимуществ с их характеристиками:

Типы преимуществ:

1. Ресурсные
2. Технологические
3. Рыночные
4. Организационные

Характеристики:

- а) Уникальные методы работы
- б) Особая позиция на рынке
- в) Особые активы компании
- г) Передовые разработки

Ключ: 1-в, 2-г, 3-б, 4-а

Задание с множественным выбором

Задание 9. Выберите все правильные ответы:

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 на установление последовательности

Задание 10. 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: Правильная последовательность — г, б, в, д, а, е

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 вовлечённости 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 «зелёного» 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 «зелёное» 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 партнёрство 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, обрабатывая 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 приоритезацию 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://sziiu-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 «Znaniium» — полные тексты учебников по юриспруденции, экономике, естественным и общественным наукам. Ядро фонда – литература холдинга ИНФРА-М. <https://znaniium.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/ |