

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего
образования
"САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
АЭРОКОСМИЧЕСКОГО ПРИБОРОСТРОЕНИЯ"

Кафедра № 82

УТВЕРЖДАЮ
Руководитель образовательной программы

доц., к. э. н., доц.

(должность, уч. степень, звание)

Ю.А. Мартынова

(инициалы, фамилия)

(подпись)

« 25 » февраля 2026 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

«Стратегический менеджмент»
(Наименование дисциплины)

Код направления подготовки/ специальности	38.03.02
Наименование направления подготовки/ специальности	Менеджмент
Наименование направленности/ специализации	Управление IT-проектами
Форма обучения	очная
Год приема	2026

Санкт-Петербург– 2026

Лист согласования рабочей программы практики

Программу составил (а)

доц., к.т.н., доц.
(должность, уч. степень, звание)

 16.02.26
(подпись, дата)

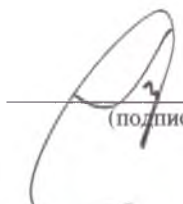
А.Б. Песоцкий
(инициалы, фамилия)

Программа одобрена на заседании кафедры № 82

« 19 » 02 2026 г, протокол № 7

Заведующий кафедрой № 82

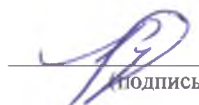
д.э.н., проф.
(уч. степень, звание)

 19.02.26
(подпись, дата)

А.С. Будагов
(инициалы, фамилия)

Заместитель директора института №8 по методической работе

доц., к.э.н., доц.
(должность, уч. степень, звание)

 19.02.26
(подпись, дата)

Л.В. Рудакова
(инициалы, фамилия)

Аннотация

Дисциплина «Стратегический менеджмент» входит в образовательную программу высшего образования – программу бакалавриата по направлению подготовки/ специальности 38.03.02 «Менеджмент» направленности «Управление IT-проектами». Дисциплина реализуется кафедрой «№82».

Дисциплина нацелена на формирование у выпускника следующих компетенций:

ОПК-3 «Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия»

ОПК-4 «Способен выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых направлений деятельности и организаций»

Содержание дисциплины охватывает круг вопросов, связанных с изучением студентами преимуществ и ограничений разных подходов к стратегическому управлению в организации, развитием у студентов стратегического мышления, необходимого для выполнения стратегического анализа и принятия стратегических решений в нестабильных условиях внешней среды с относительно высоким уровнем неопределенности.

В частности, рассматриваются области применения и возможности применения рыночного и ресурсного подходов к стратегическому управлению в организации. Изучение широкого ряда инструментов стратегического менеджмента позволит студентам сформировать и развить компетенции в области стратегического анализа, определения источников формирования устойчивого конкурентного преимущества, проектирования стратегических альтернатив и выбора стратегии организации.

Уделяется значительное внимание практическим аспектам целеполагания, формированию у студентов практических навыков, необходимых для проведения стратегического анализа внешней среды, ресурсов и способностей организации, разработки и принятия обоснованных управленческих решений в деятельности организации.

Преподавание дисциплины предусматривает следующие формы организации учебного процесса: лекции, практические занятия, выполнение курсовой работы, самостоятельную работу студента.

Программой дисциплины предусмотрены следующие виды контроля: текущий контроль успеваемости, промежуточная аттестация в форме экзамена (7 семестр), экзамена (8 семестр).

Общая трудоемкость освоения дисциплины составляет 8 зачетных единиц, 288 часов.

Язык обучения по дисциплине «русский»

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине

1.1. Цели преподавания дисциплины

Целью преподавания дисциплины «Стратегический менеджмент» является изучение студентами теоретических основ стратегического управления, формирование у студентов практических навыков и компетенций в области стратегического анализа, проектирования стратегических альтернатив, выбора и реализации стратегии организации.

В области воспитания личности целью подготовки по данной дисциплине является формирование и развитие таких социально-личностных и общекультурных качеств как: целеустремленность и ответственность в формировании и принятии стратегических решений, организованность при работе с ограниченной управленческой проблемой, коммуникативность, самостоятельность приобретать и использовать новые знания и умения.

1.2. Дисциплина входит в состав обязательной части образовательной программы высшего образования (далее – ОП ВО).

1.3. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения ОП ВО.

В результате изучения дисциплины обучающийся должен обладать следующими компетенциями или их частями. Компетенции и индикаторы их достижения приведены в таблице 1.

Таблица 1 – Перечень компетенций и индикаторов их достижения

Категория (группа) компетенции	Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции
Общепрофессиональные компетенции	ОПК-3 Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия	ОПК-3.3.9 знать современные концепции стратегического менеджмента для понимания особенностей их применения в деятельности организации; инструменты стратегического выбора в условиях нестабильной внешней среды ОПК-3.У.9 уметь выделять наиболее существенные факторы, определяющие стратегическую направленность ее деятельности; оценивать условия и последствия принимаемых организационно-управленческих решений ОПК-3.В.9 владеть навыками формулировать стратегические цели компании на основе описания и анализа интересов заинтересованных сторон; принятия стратегических решений в нестабильных условиях внешней среды с относительно высоким уровнем неопределенности
Общепрофессиональные компетенции	ОПК-4 Способен выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых	ОПК-4.3.1 знать принципы разработки стратегий развития бизнеса ОПК-4.У.1 уметь оценивать последствия реализации разрабатываемых решений ОПК-4.В.1 владеть навыками разработки обоснованных предложений по совершенствованию деятельности отдельных подразделений организации

	направлений деятельности и организаций	
--	--	--

2. Место дисциплины в структуре ОП

Дисциплина может базироваться на знаниях, ранее приобретенных обучающимися при изучении следующих дисциплин:

- «управление человеческими ресурсами»,
- «управление операциями»,
- «методы принятия управленческих решений»,
- «методы искусственного интеллекта в менеджменте»,
- «бизнес-планирование»,
- «исследование систем управления»,

Знания, полученные при изучении материала данной дисциплины, имеют как самостоятельное значение, так и могут использоваться при изучении других дисциплин:

- «оценка рисков проекта»,
- «управление изменениями»,
- «производственная преддипломная практика».

3. Объем и трудоемкость дисциплины

Данные об общем объеме дисциплины, трудоемкости отдельных видов учебной работы по дисциплине (и распределение этой трудоемкости по семестрам) представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Объем и трудоемкость дисциплины

Вид учебной работы	Всего	Трудоемкость по семестрам	
		№7	№8
1	2	3	4
Общая трудоемкость дисциплины, ЗЕ/ (час)	8/ 288	4/ 144	4/ 144
Из них часов практической подготовки			
Аудиторные занятия, всего час.	91	51	40
в том числе:			
лекции (Л), (час)	54	34	20
практические/семинарские занятия (ПЗ), (час)	27	17	10
лабораторные работы (ЛР), (час)			
курсовой проект (работа) (КП, КР), (час)	10		10
экзамен, (час)	90	54	36
Самостоятельная работа, всего (час)	107	39	68
Вид промежуточной аттестации: зачет, дифф. зачет, экзамен (Зачет, Дифф. зач, Экз.)	Экз., Экз. Курс. раб.	Экз.	Экз. Курс. раб.

4. Содержание дисциплины

4.1. Распределение трудоемкости дисциплины по разделам и видам занятий.

Разделы, темы дисциплины и их трудоемкость приведены в таблице 3.

Таблица 3 – Разделы, темы дисциплины, их трудоемкость

Разделы, темы дисциплины	Лекции (час)	ПЗ (СЗ) (час)	КП/КР (час)	СР (час)
Семестр 7				
Раздел 1. . Введение в стратегический менеджмент Тема 1.1. Понятие стратегии и стратегический процесс Тема 1.2. Разработка миссии и стратегических целей организации	8	7		19
Раздел 2 Стратегический анализ организации Тема 2.1. Стратегический анализ внешней среды организации Тема 2.2. Стратегический анализ внутренней среды организации Тема 2.3. SWOT-анализ как инструмент стратегического анализа	26	10		20
Итого в семестре	34	17		39
Семестр 8				
Раздел 3. Формирование стратегических альтернатив, выбор и реализация стратегии Тема 3.1. Классификационные типы стратегий Тема 3.2. Реализация стратегии. Управление стратегическими изменениями Тема 3.3. Стратегический контроль. Организация стратегического управления в компании	20	10		68
Выполнение курсовой работы			10	
Итого в семестре	20	10	10	68
Итого	54	27	10	107

Практическая подготовка заключается в непосредственном выполнении обучающимися определенных трудовых функций, связанных с будущей профессиональной деятельностью.

4.2. Содержание разделов и тем лекционных занятий.

Содержание разделов и тем лекционных занятий приведено в таблице 4.

Таблица 4 – Содержание разделов и тем лекционного цикла

Номер раздела	Название и содержание разделов и тем лекционного цикла
1.	Введение в стратегический менеджмент Тема 1.1. Понятие стратегии и стратегический процесс Понятие стратегии. Модель стратегического процесса. Этапы эволюции стратегического планирования и управления. Задачи стратегического менеджмента. Сущность и преимущества стратегического мышления.

	Стратегическое видение и его влияние на формирование стратегии организации. Заинтересованные стороны в деятельности организации. Роль лидера в формировании стратегии организации. Сущность процесса стратегического управления. Стратегическая пирамида. Корпоративные стратегии. Бизнес-стратегии. Функциональные стратегии. Основные категории стратегического менеджмента: стратегическое и оперативное (тактическое) управление, внешняя и внутренняя среда организации, отрасль и бизнес организации. Развитие подходов к стратегическому управлению, учитывая тенденции развития экономики России. Тема 1.2. Разработка миссии и стратегических целей организации Понятие и значение миссии организации. Миссия и ценности организации. Направления формирования миссии. Методические рекомендации для формулирования миссии организации. Цели организации, приоритеты целей, временные интервалы целей и их измерение. Основные направления формулирования целей: маркетинговый подход, подход на основе анализа и развития производительности организации, финансовый подход (рентабельность, доходность, инвестиционная привлекательность), инновационный подход, подход на основе социальных целей. Инструменты целеполагания. «Дерево целей» организации как инструмент взаимного согласования и обеспечения непротиворечивости целей. Критерии оценки достижения стратегических целей организации. Соотношение миссии, целей и задач организации, стратегических и финансовых целей, уровни формулирования стратегий (корпоративный уровень для диверсифицированных компаний, бизнес-уровень, функциональный уровень, операционный уровень): согласование и обеспечение единства.
2.	Стратегический анализ организации Тема 2.1. Стратегический анализ внешней среды организации Роль ситуационного анализа при формировании стратегии. Объекты стратегического анализа, его цели и основные результаты. Понятие организационного контекста. Ограниченные и неограниченные ситуации. Примеры. Ключевые характеристики проблемных ситуаций. Влияние факторов дальнего внешнего окружения на стратегию организации. Модель STEEP- и PEST-анализа факторов внешнего окружения. Этапы и формы стратегического анализа. Понятие отрасли и рынка, определение границ отрасли. Сегментация рынка, критерии сегментации. Конкуренция и конкурентоспособность организации в стратегической перспективе. Движущие силы изменений в отрасли. Методы и направления отраслевого анализа и анализа конкурентов. Основные экономические характеристики отрасли. Анализ конкурентных сил в отрасли (по М. Портеру). Факторы изменений конкурентных сил в отрасли. Ключевые факторы успеха (КФУ) отрасли. Оценка привлекательности отрасли. Угрозы и возможности организации во внешней среде. Оценка стратегического соответствия. Тема 2.2. Стратегический анализ внутренней среды организации Внутренняя среда организации и ее стратегический анализ. Направления, формы и методы стратегического анализа внутренней среды организации. Стратегический потенциал организации: понятия и подходы к его оценке. Оценка ресурсов организации и ее конкурентной силы. Особенности формирования источников затрат при проведении ресурсного анализа.

	Понятие способностей компании. Ключевые компетенции организации. Анализ способностей компании. Концепция цепочки ценностей и ее использование для проведения стратегического анализа внутренней среды организации. Анализ цепочки ценности с точки зрения накопления затрат в видах деятельности. Подходы и методы стратегического анализа цепочки ценности. Тема 2.3. SWOT-анализ как инструмент стратегического анализа SWOT-анализ как инструмент обобщения результатов стратегического анализа и формирования поля стратегических проблем и альтернатив в деятельности организации. Анализ существующей стратегии организации с точки зрения соответствия ей действующей настройки ресурсов и способностей организации. Оценка эффективности стратегии организации: критерии, подходы и методы. Бенчмаркинг: сущность, формы, методы и результаты. Стратегический бизнес-профиль организации: SNW-анализ. Источники силы и слабости организации.
3.	Формирование стратегических альтернатив, выбор и реализация стратегии Тема 3.1. Классификационные типы стратегий Обобщение результатов стратегического анализа. Уточнение интересов заинтересованных сторон и стратегического видения организации. Постановка стратегических вопросов. Стратегии и конкурентные преимущества. Типы конкурентных преимуществ (по М. Портеру). Базовые стратегии конкуренции. Стратегия лидерства, основанного на низких издержках производства, стратегии широкой дифференциации: преимущества и условия применения. Взаимосвязь между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений. Стратегии вертикальной интеграции, условия эффективности стратегий. Слияния и поглощения как формы реализации интеграционных стратегий. Стратегические альянсы. Стратегии сокращения. Стратегии инновационного развития организации. Достоинства и недостатки лидерства инновационных стратегий. Риски инновационных стратегий. Стратегии диверсификации. Сущность диверсификации, ее преимущества и ограничения применения. Недостатки и риски стратегий диверсификации. Тема 3.2. Реализация стратегии. Управление стратегическими изменениями Основы реализации стратегии. Проблемы реализации стратегии. Выбор подходов к реализации стратегии. Реализация стратегии и оценка результатов. Анализ бизнес-портфеля диверсифицированных компаний. Матрица Boston Consulting Group (БКГ). Матрица General Electric (McKinsey). Матрица «Жизненный цикл – стратегия». Аспекты формирования новой бизнес-модели. Команды стратегического управления. Роли в командах стратегического управления. Лидерство в стратегическом менеджменте. Организационная культура и реализация стратегии. Стратегические факторы организационной культуры. Стратегическая роль организационной культуры. Природа и сущность стратегических изменений. Анализ стратегических изменений: анализ организационной структуры, процессов управления и организационной культуры. Роль организационных структур управления в реализации стратегии. Преимущества и недостатки основных типов структур управления в рамках стратегического выбора. Центры ответственности в организации. Реинжиниринг. Реструктуризация. Организационные и распорядительные документы в виде планов контрольных событий для предпринимательских структур. Тема 3.3. Стратегический контроль. Организация стратегического управления в

	организации Организационный и стратегический контроль. Коррекция стратегии. Процесс стратегического контроля. Мониторинг сильных и слабых стратегических сигналов: цель, методы и формы. Методы сбора и обработки информации для стратегического мониторинга. Аудит стратегии. Системы стратегического управленческого учета. Оценка эффективности стратегического управления в организации: критерии, показатели и методы. Внеэкономические факторы эффективности стратегии организации. Управление стратегическими рисками в организации: цели и методы.
--	---

4.3. Практические (семинарские) занятия

Темы практических занятий и их трудоемкость приведены в таблице 5.

Таблица 5 – Практические занятия и их трудоемкость

№ п/п	Темы практических занятий	Формы практических занятий	Трудоемкость, (час)	Из них практической подготовки, (час)	№ раздела дисциплины
Семестр 7					
1	Трехуровневый анализ продукта с точки зрения предложения предприятия	<i>Интерактивная форма.</i> Решение ситуационной задачи	2	0,5	1
2	Сегментирование потребителей продукции предприятия	<i>Интерактивная форма.</i> Анализ учебной ситуации.	2	0,5	1
3	Описание интересов заинтересованных сторон и формирование стратегических целей предприятия	<i>Интерактивная форма.</i> Анализ учебной ситуации, групповая дискуссия	2	0,5	1
4	Презентация по результатам выполнения задания	Групповая дискуссия	1	0,5	1
5	Стратегический анализ влияния факторов макросреды на предприятие	<i>Интерактивная форма.</i> Анализ учебной ситуации.	4	0,5	2
6	Стратегический анализ влияния факторов конкурентной среды на предприятие	<i>Интерактивная форма.</i> Анализ учебной ситуации.	4	0,5	2
7	Презентация по результатам стратегического анализа	Выступление групп, дискуссия	2	0,5	2
Семестр 8					
8	SWOT-анализ деятельности компании, формирование стратегических альтернатив	Моделирование ситуации, групповая дискуссия	4	0,5	2
9	Анализ взаимосвязи между функциональными стратегиями для обоснования уместности применения бизнес-	Моделирование ситуации, групповая дискуссия	3	0,5	3

	стратегии компании				
10	Моделирование будущего состояния деятельности компании	Моделирование ситуации. Решение управленческой задачи, дискуссия	3	0,5	3
Всего			27	5	

4.4. Лабораторные занятия

Темы лабораторных занятий и их трудоемкость приведены в таблице 6.

Таблица 6 – Лабораторные занятия и их трудоемкость

№ п/п	Наименование лабораторных работ	Трудоемкость, (час)	Из них практической подготовки, (час)	№ раздела дисциплины
Учебным планом не предусмотрено				
Всего				

4.5. Курсовое проектирование/ выполнение курсовой работы

Цель выполнения курсовой работы: – сформировать у обучающихся умения выявлять и анализировать существенные факторы внешней и внутренней среды, влияющие на деятельность и реализацию стратегии, развить навыки формулировать стратегические цели и разрабатывать обоснованные предложения по совершенствованию деятельности отдельных подразделений организации.

Сопутствующими целями формирования образовательного результата являются:

- исследовать возможности и особенности применения в деятельности конкретного предприятия теоретических инструментов стратегического менеджмента;
- сформировать и развить навыки стратегического мышления студентов;
- развить навыки студентов по применению теоретических моделей и инструментов стратегического менеджмента;
- развить навыки описания и анализа учебной ситуации, используя соответствующие модели и инструменты;
- развить навыки подготовки письменных сообщений – отчетов о результатах применения инструментов стратегического менеджмента к исследуемой ситуации.

Тематика курсовой работы выбирается по согласованию с преподавателем и направлена на применение изученных теоретических моделей курса.

Примерные темы заданий на курсовую работу приведены в разделе 10 РПД.

4.6. Самостоятельная работа обучающихся

Виды самостоятельной работы и ее трудоемкость приведены в таблице 7.

Таблица 7 – Виды самостоятельной работы и ее трудоемкость

Вид самостоятельной работы	Всего, час	Семестр 7, час	Семестр 8, час
1	2	3	4
Изучение теоретического материала дисциплины (ТО)	65	23	42
Курсовое проектирование (КП, КР)	10		10
Расчетно-графические задания (РГЗ)			

Выполнение реферата (Р)			
Подготовка к текущему контролю успеваемости (ТКУ)	16	8	8
Домашнее задание (ДЗ)			
Контрольные работы заочников (КРЗ)			
Подготовка к промежуточной аттестации (ПА)	16	8	8
Всего:	107	39	68

5. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)
Учебно-методические материалы для самостоятельной работы обучающихся указаны в п.п. 7-11.

6. Перечень печатных и электронных учебных изданий
Перечень печатных и электронных учебных изданий приведен в таблице 8.

Таблица 8– Перечень печатных и электронных учебных изданий

Шифр/ URL адрес	Библиографическая ссылка	Кол-во экземпляров в библиотеке
<i>Шифр в библиотеке ГУАП</i>	<i>Наименование печатного учебного издания</i>	<i>Кол-во экз.</i>
336 П 28	Системное управление организационными изменениями: учеб.-метод. пособие / А. Б. Песоцкий, С. С. Снетов. – СПб.: ГУАП, 2021. – 171 с.	50
005 К 82	Методы машинного обучения в менеджменте: учебное пособие / М.Л. Кричевский, Ю.А. Мартынова, С В. Дмитриева; С.-Петерб. гос. ун-т аэрокосм. приборостроения. - СПб. : Изд-во ГУАП, 2019. - 85 с.	50
<i>URL адрес *</i>	<i>Наименование электронного учебного издания</i>	
https://znanium.ru/catalog/document?id=422916	Стратегический менеджмент: учебник / под ред. д-ра экон. наук, профессора Н.А. Казаковой. - М.: ИНФРА-М, 2023. - 320 с - (Высшее образование).	
https://znanium.com/catalog/document?id=421748	Стратегический менеджмент: российский и зарубежный опыт : монография / М.С. Санталова, А.В. Борщева, И.В. Соклакова, И.Л. Сурат ; под науч. ред. М.С. Санталовой ; ЧОУ ВО «Академия управления и производства». - 3-е изд. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2022. - 246 с.	
https://znanium.ru/catalog/document?id=428672	Стратегический менеджмент : учебник / А.П. Егоршин, И.В.Гуськова — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: ИНФРА-М, 2023. — 290 с. — (Высшее образование).	
https://znanium.com/catalog/document?id=198329	Эволюция теории стратегического управления / В. С. Катькало; Высшая школа менеджмента СПбГУ. — 3-е изд. — СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента»; Издат. дом С.-Петерб. гос. ун-та, 2011. — 548 с.	

https://znanium.ru/catalog/product/2234269	Портер, М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов : методические рекомендации / М. Портер. - 6-е изд. - Москва : Альпина Паблишер, 2026. - 456 с.	
https://znanium.ru/catalog/document?id=482812	Басовский, Л. Е. Современный стратегический анализ: Учебник / Басовский Л. Е. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2026. - 256 с. (Высшее образование: Магистратура)	
https://znanium.com/catalog/document?id=362106	Стратегический менеджмент: учебник / С.А. Сироткин, Н.Р. Кельчевская. - Москва: ИНФРА-М, 2021. - 263 с - (Высшее образование: Бакалавриат).	
https://znanium.ru/catalog/document?id=460034	Корпоративное управление : учебник / В.Р. Веснин, В.В. Кафидов. — Москва: ИНФРА-М, 2021. — 272 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс] — (Высшее образование: Магистратура).	
https://znanium.ru/catalog/document?id=442770	Менеджмент: Учебник / Виханский О.С., Наумов А.И., - 7-е изд., перераб. и доп - Москва: Магистр: ИНФРА-М, 2024. - 672 с.	
https://znanium.ru/catalog/product/2234242	Управление результативностью: Как преодолеть разрыв между объявленной стратегией и реальными процессами: практическое руководство / Г. Кокинз. - Москва : Интеллект. Лит., 2026. - 316 с.	
https://znanium.com/catalog/document?id=341675	Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2017. - 576 с.	
https://znanium.ru/catalog/document?id=471792	Минцберг, Г. Стратегическое сафари: Экскурсия по джунглям стратегического менеджмента : учебно-практическое пособие / Г. Минцберг, Б. Альстранд, Ж. Лампель. - Москва : Альпина Паблишер, 2026. - 368 с. - (Серия «СКОЛКОВО»).	
https://znanium.com/catalog/document?id=355028	Организационная культура компании: Учебное пособие / Т.О. Соломанидина. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2019. - 624 с.	

Примечание: * режим доступа: для авторизованных пользователей.

7. Перечень электронных образовательных ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

Перечень электронных образовательных ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины приведен в таблице 9.

Таблица 9 – Перечень электронных образовательных ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

URL адрес	Наименование
https://pro.guap.ru/	Элементы электронного курса (задания для подготовки к занятием) размещены внутри по ЭИОС ГУАП «Интегрированная среда обучения»

https://lms.guap.ru	Мультимедийные презентации по дисциплине размещены в системе дистанционного обучения ГУАП
---	---

8. Перечень информационных технологий

8.1. Перечень программного обеспечения, используемого при осуществлении образовательного процесса по дисциплине.

Перечень используемого программного обеспечения представлен в таблице 10.

Таблица 10– Перечень программного обеспечения

№ п/п	Наименование
	Программные средства общего назначения
1	Электронная информационно-образовательная среда ГУАП «Интегрированная среда обучения» (https://pro.guap.ru/) разработана сотрудниками ГУАП (введена в эксплуатацию приказом ГУАП от 06.06.2017 № 05-215/17), перечень модулей и их функциональное назначение изложены по ссылке https://guap.ru/it/system/iso
2	Официальный сайт образовательной организации в сети «Интернет» (https://guap.ru/), разработан сотрудниками ГУАП (введен в эксплуатацию Приказом ГУАП от 23.03.2023 № 05-145/23)
3	Microsoft Office 2019 (договор ГУАП, информация о лицензии представлена по ссылке https://guap.ru/it/system/iso/po)

8.2. Перечень информационно-справочных систем,используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине

Перечень используемых информационно-справочных систем представлен в таблице 11.

Таблица 11– Перечень информационно-справочных систем

№ п/п	Наименование
1.	Электронный каталог библиотеки ГУАП с доступом к базе полнотекстовых изданий (https://lib.guap.ru/), доступ через личный кабинет читателя библиотеки ГУАП
2.	Научная электронная библиотека «eLIBRARY» (https://elibrary.ru/), доступ через личный кабинет читателя библиотеки ГУАП, а также по IP -адресам ГУАП
3.	ЭБС «Лань» (https://e.lanbook.com/), доступ через личный кабинет читателя библиотеки ГУАП, а также по IP -адресам ГУАП
4.	ЭБС Znanium (https://znanium.ru/), доступ через личный кабинет читателя библиотеки ГУАП, а также по IP -адресам ГУАП
5.	Образовательная платформа «Юрайт» (https://urait.ru/), доступ через личный кабинет читателя библиотеки ГУАП, а также по IP -адресам ГУАП

9. Материально-техническая база

Состав материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине, представлен в таблице12.

Таблица 12 – Состав материально-технической базы

№ п/п	Наименование составной части материально-технической базы	Номер аудитории (при необходимости)
1	Учебная аудитория для занятий лекционного типа, для групповых и индивидуальных консультаций, для текущего контроля и промежуточной аттестации. Мультимедийная лекционная аудитория: специализированная мебель; технические средства обучения, служащие для представления учебной информации большой аудитории; набор демонстрационного оборудования (Интерактивный мультисенсорный дисплей на перекатной стойке FocusTouch Диагональ 70" – 1 шт., ПЭВМ – 1 шт.); Обеспечен доступ в электронную информационно-образовательную среду ГУАП по локальной вычислительной сети или точке доступа WiFi.	
2	Учебная аудитория для занятий семинарского типа (в том числе практических занятий), для групповых и индивидуальных консультаций, для текущего контроля и промежуточной аттестации, помещение для воспитательной работы. Укомплектована специализированной (учебной) мебелью, техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации. Обеспечен доступ в электронную информационно-образовательную среду ГУАП по локальной вычислительной сети или точке доступа WiFi.	
3	Помещение для самостоятельной работы – читальный зал ГУАП: специализированная мебель; WiFi с выходом в вычислительную сеть ГУАП и Интернет, обеспечивающий доступ в электронную информационно-образовательную среду ГУАП и к подписным ресурсам: «Электронно-библиотечная система Znanium.com», «Издательство Лань. Электронно-библиотечная система», «Электронно-библиотечная система elibrary», копир-принтер Kyocera KM-2550	ауд. 31-07 читальный зал (ул. Ленсовета, д.14)
4	Учебная аудитория для подготовки и прохождения практикоориентированного экзамена – площадка, в соответствии с К.О.Д. для практикоориентированного экзамена по компетенции «Интернет-маркетинг»	площадка с возможностью выхода в Интернет

10. Оценочные средства для проведения промежуточной аттестации

10.1. Состав оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине приведен в таблице 13.

Таблица 13 – Состав оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

Вид промежуточной аттестации	Перечень оценочных средств
Экзамен	Список вопросов к экзамену. Тесты.
Выполнение курсовой работы	Экспертная оценка на основе требований к содержанию курсовой работы по дисциплине.

10.2. В качестве критериев оценки уровня сформированности (освоения) компетенций обучающимися применяется 5-балльная шкала оценки сформированности компетенций, которая приведена в таблице 14. В течение семестра может использоваться 100-балльная шкала модульно-рейтинговой системы Университета, правила использования которой, установлены соответствующим локальным нормативным актом ГУАП.

Таблица 14 –Критерии оценки уровня сформированности компетенций

Оценка компетенции	Характеристика сформированных компетенций
5-балльная шкала	
«отлично» «зачтено»	– обучающийся глубоко и всесторонне усвоил программный материал; – уверенно, логично, последовательно и грамотно его излагает; – опираясь на знания основной и дополнительной литературы, тесно привязывает усвоенные научные положения с практической деятельностью направления; – умело обосновывает и аргументирует выдвигаемые им идеи; – делает выводы и обобщения; – свободно владеет системой специализированных понятий.
«хорошо» «зачтено»	– обучающийся твердо усвоил программный материал, грамотно и по существу излагает его, опираясь на знания основной литературы; – не допускает существенных неточностей; – увязывает усвоенные знания с практической деятельностью направления; – аргументирует научные положения; – делает выводы и обобщения; – владеет системой специализированных понятий.
«удовлетворительно» «зачтено»	– обучающийся усвоил только основной программный материал, по существу излагает его, опираясь на знания только основной литературы; – допускает несущественные ошибки и неточности; – испытывает затруднения в практическом применении знаний направления; – слабо аргументирует научные положения; – затрудняется в формулировании выводов и обобщений; – частично владеет системой специализированных понятий.
«неудовлетворительно» «не зачтено»	– обучающийся не усвоил значительной части программного материала; – допускает существенные ошибки и неточности при рассмотрении проблем в конкретном направлении; – испытывает трудности в практическом применении знаний; – не может аргументировать научные положения; – не формулирует выводов и обобщений.

10.3. Типовые контрольные задания или иные материалы.

Вопросы (задачи) для экзамена представлены в таблице 15.

Таблица 15 – Вопросы (задачи) для экзамена

№ п/п	Перечень вопросов (задач) для экзамена	Код индикатора
1	Определите сущность и содержание стратегического менеджмента, а также дайте определение стратегии. Опишите понятие политики организации и свяжите предназначение,	ОПК-3.3.9

	цели, политику и действия организации. Дайте толкование понятия стратегии, определите стратегию по модели Минцберга и по модели Чандлера, а также сопоставьте преднамеренные и стихийные стратегии. Назовите миссию и цели организации, воспроизведите схему модели миссии Определите цели заинтересованных сторон, включая цели акционеров, государства и менеджеров, а также выявите источники власти заинтересованных сторон. Назовите цели анализа внутренней среды организации и перечислите её ключевые компоненты. Распознайте различия между ресурсами, компетенциями и стержневыми компетенциями. Выявите типы ресурсного анализа и объясните, как определяется ценность ресурсов, используя соответствующую модель оценки. Сопоставьте стержневые компетенции с общими компетенциями и назовите основные характеристики стержневых компетенций. Перечислите уровни иерархии стратегий в организации и классифицируйте стратегии по матрице И. Ансоффа.	
2	Перечислите заинтересованные стороны в деятельности организации, воспроизведите схему заинтересованных сторон Объясните понятие стратегической цели и сопоставьте стратегические и оперативные цели Дайте толкование понятию стратегического мышления. Опишите процедуры анализа внешней среды и воспроизведите схему трех уровней окружения организации. Опишите влияние STEEP-факторов внешнего окружения на деятельность компании, характеризуйте факторы, а также назовите этапы анализа. Определите понятие отрасли и дайте толкование модели пяти сил конкуренции М. Портера. Воспроизведите схему данной модели и опишите краткую характеристику каждой из сил. Дайте толкование понятия ключевых факторов успеха в отрасли и воспроизведите их схематическую модель. Дайте толкование стадии стратегического выбора в деятельности компании, обобщив её ключевые аспекты. Назовите уровни иерархии стратегий в организации и классифицируйте стратегии по М. Портеру, укажите их ключевые характеристики. Определите стратегии вертикальной интеграции и выявите условия их эффективности. Дайте толкование слияниям и поглощениям как формам реализации интеграционных стратегий. Объясните стратегии инновационного развития организации. Сопоставьте достоинства и недостатки лидерства инновационных стратегий и выявите риски, связанные с их реализацией.	ОПК-4.3.1
3	Оцените влияние STEEP-факторов на деятельность компании, приведите три примера таких факторов. Выделите ключевые отличия понятий «стратегическое видение» и «миссия». Разработайте пример формулировки миссии компании Вспомните понятие «стратегическое видение» и приведите пример	ОПК-3.У.9

	стратегического видения. Выявите особенности применения ресурсного подхода в современных условиях экономики России. Опишите процесс стратегического мышления и выразите пути развития навыков стратегического мышления. Разработайте три примера формулировок ключевых факторов успеха (КФУ) применительно к выбранной отрасли.	
4	Сравните и поясните ключевые отличия понятий «стратегическое видение» и «миссия». Объясните взаимосвязь предназначения, целей, политики и стратегии организации. Создайте матрицу интересов заинтересованных сторон и проиллюстрируйте примеры конфликтов интересов заинтересованных сторон. Установите взаимосвязь стратегических целей с подходами к оценке деятельности компании. Проанализируйте взаимосвязь между функциональными стратегиями для обоснования уместности применения бизнес-стратегии компании. Систематизируйте по три примера результатов SWOT-анализа в квадрантах "Возможности" и "Слабые стороны".	ОПК-3.В.9
5	Дайте определение понятия «стратегическое видение» и проиллюстрируйте его примером. Классифицируйте стратегические цели и представьте три примера. Приведите примеры реализации преднамеренной и стихийной стратегии. Сравните стратегические и оперативные цели, приведя три примера стратегических целей. Проанализируйте использование методики STEEP и модели пяти сил М. Портера на примере фактора демографического кризиса в России. Классифицируйте квадранты матрицы SWOT-анализа деятельности организации, представьте по два примера результатов анализа в каждом квадранте. Опишите особенности использования инструментов стратегического менеджмента в условиях малого бизнеса.	ОПК-4.В.1
6	Сравните понятия «корпоративное планирование» и «стратегический менеджмент», установите ключевые отличия в области применения данных понятий и приведите примеры. Сравните стратегические и оперативные цели, приведите три примера стратегических целей. Оцените и поясните стратегическое соответствие маркетинговой стратегии бизнес-стратегии фокусированной дифференциации в рыночных нишах. Объясните логику проведения анализа влияния факторов внешнего окружения на стратегию компании. Оцените и поясните три примера факторов, иллюстрирующих взаимосвязь факторов внешней среды. Сформулируйте три примера ключевых факторов успеха (КФУ) применительно к выбранной отрасли. Систематизируйте по три примера результатов SWOT-анализа в квадрантах "Сильные стороны" и "Угрозы".	ОПК-4.В.1

Вопросы (задачи) для зачета / дифф. зачета представлены в таблице 16.

Таблица 16 – Вопросы (задачи) для зачета / дифф. зачета

№ п/п	Перечень вопросов (задач) для зачета / дифф. зачета	Код индикатора
	Учебным планом не предусмотрено	

Перечень тем для курсового проектирования/выполнения курсовой работы представлены в таблице 17.

Таблица 17 – Перечень тем для выполнения курсового проекта / курсовой работы

№ п/п	Примерный перечень тем для выполнения курсовой работы / выполнения курсового проекта
1.	Оценка соответствия действующей бизнес-стратегии компании тенденциям влияния ключевых факторов внешнего окружения на развитие отрасли.
2.	Особенности разработки бизнес-стратегии для совершенствования деятельности предприятия малого бизнеса.
3.	Разработка рекомендаций по обеспечению конкурентоспособности предприятия.
4.	Анализ цепочки ценности и оценка стратегического соответствия в деятельности предприятия малого бизнеса.
5.	Оценка соответствия действующей маркетинговой стратегии компании тенденциям влияния ключевых факторов внешнего окружения на развитие отрасли.
6.	Разработка рекомендаций по обеспечению конкурентоспособности предприятия малого бизнеса.
7.	Анализ цепочки ценности и оценка стратегического соответствия в деятельности компании.
8.	Идентификация существующей в компании стратегии маркетинга и анализ уместности ее применения в контексте деятельности компании.
9.	Оценка соответствия влияния факторов внешней и внутренней среды действующей стратегии предприятия малого бизнеса
10.	Разработка рекомендаций по совершенствованию бизнес-стратегии для поддержания конкурентоспособности компании и достижения её стратегических целей.
11.	Анализ и оценка влияния существующей настройки ресурсов и способностей на реализацию действующей маркетинговой стратегии компании.
12.	Разработка рекомендаций по совершенствованию маркетинговой стратегии компании.
13.	Оценка соответствия действующей маркетинговой стратегии предприятия малого бизнеса компании тенденциям развития отрасли.
14.	Разработка стратегии по обеспечению конкурентоспособности фирмы.
15.	Разработка рекомендаций по совершенствованию бизнес-стратегии для поддержания конкурентоспособности компании малого бизнеса.
16.	Совершенствование стратегии бизнес-единицы с целью достижения конкурентного преимущества компании в отрасли.

Вопросы для проведения промежуточной аттестации в виде тестирования представлены в таблице 18.

Таблица 18 – Примерный перечень вопросов для тестов

№ п/п	Примерный перечень вопросов для тестов
1	Основные виды деятельности в цепочке ценности М.Портера: а) технологическое развитие г) закупки б) реклама, ценообразование д) послепродажное обслуживание в) производство
2	Образ действий, которого придерживается организация, преследуя свои долгосрочные цели – это... а) стратегия г) ценности и убеждения заинтересованных сторон б) видение д) миссия в) политика
3	Какие из перечисленных факторов определяют угрозу появления новых конкурентов организации: а) прибыльность отрасли фирмы-покупателя б) экономия на масштабах производства в) доступ к каналам распределения г) концентрация потребителей, т.е. их количество и объем закупок д) объем необходимых капиталовложений е) темпы инфляции и нормы налогообложения
4	Какие стратегии должны выбирать лидирующие фирмы, если отрасль идет к упадку: а) концентрированного роста б) интегрированного роста в) диверсификации г) сокращения д) поглощения
5	Источники власти заинтересованных сторон: а) официальная должность б) контроль над ограниченными ресурсами в) координация г) альянсы и неформальные сети связей д) стаж работы
6	Этому термину соответствует определение: «Люди или группы людей, которые могут влиять или сами находятся под влиянием деятельности и политики компании»: а) поставщики б) конкуренты в) кредиторы г) государственные органы д) заинтересованные стороны
7	Какие стратегии может выбирать фирма, имеющая сильные конкурентные позиции, при медленном росте рынка: а) совместное предприятие в новой области г) сокращение б) концентрическая диверсификация д) вертикальная интеграция в) горизонтальная интеграция или слияние
8	Какой тип целей иллюстрирует пример цели торговой фирмы: «Стать ведущими поставщиком персональных компьютеров и серверов к ним на Северо-Западе России, увеличив свою долю рынка на 3,5% в течение четырех лет».

	а) социальные цели б) экономические цели в) цели, связанные с ростом или рыночной долей г) цели, связанные с конкурентным преимуществом д) оперативные цели
9	Какие стратегии может выбирать фирма, имеющая сильные конкурентные позиции, при медленном росте рынка: а) сокращение б) концентрическая диверсификация в) горизонтальная интеграция или слияние г) совместное предприятие в новой области д) вертикальная интеграция
10	Какой тип целей иллюстрирует пример цели торговой фирмы: «Стать ведущими поставщиком персональных компьютеров и серверов к ним на Северо-Западе России, увеличив свою долю рынка на 3,5% в течение четырех лет». а) социальные цели б) экономические цели в) цели, связанные с конкурентным преимуществом г) оперативные цели д) цели, связанные с ростом или рыночной долей
11	Какой тип стратегии (из группы стратегий концентрированного роста) выбрала фирма, прилагающая большие усилия в области маркетинга и стремящаяся завоевать лучшие позиции с данным продуктом на данном рынке: а) стратегию сокращения расходов б) стратегию развития рынка в) стратегию развития продукта г) стратегию обратной вертикальной интеграции д) стратегию проникновения на рынок
12	Что из перечисленного ниже относится к компонентам SWOT-анализа? а) сильные стороны деятельности организации б) возможности, предлагаемые организацией в) слабые стороны деятельности организации г) угрозы, существующие внутри организации д) возможности, формируемые внешним окружением
13	Вспомогательные виды деятельности в цепочке ценности М.Портера: а) технологическое развитие б) реклама, ценообразование в) производство г) управление человеческими ресурсами д) послепродажное обслуживание
14	Какая стратегия наиболее привлекательна для фирмы, которая дальше не может развиваться на одном из рынков с данным продуктом в рамках данной отрасли: а) концентрированного роста б) интегрированного роста в) диверсификации г) сокращения д) сборки урожая
15	Ключевая роль в проведении стратегических изменений и мобилизации потенциала организации принадлежит: а) руководству организации

ОПК-3 «Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия»

Тип задания: задание на сопоставление

Инструкция: прочитайте текст и установите соответствие

Задание: Сопоставьте типы стратегических целей, применяемые для принятия стратегических решений, с примерами их описания.

Стратегические цели

А. Социальные цели

Б. Экономические цели

В. Цели, связанные с конкурентным преимуществом

Г. Цели, связанные с ростом или рыночной долей

К каждой позиции, данной в левом столбце, подберите соответствующую позицию в правом столбце:

Стратегические цели	Описание
А. Социальные цели	1. Стать ведущими поставщиком персональных компьютеров и серверов к ним, увеличив свою долю рынка на 3,5% в течение четырех лет»
Б. Экономические цели	2. Стать мировым лидером в химическом и электронном изображении
В. Цели, связанные с конкурентным преимуществом	3. Стать производителем алюминия с наименьшими издержками в отрасли и достичь 20% уровня доходности по акциям
Г. Цели, связанные с ростом или рыночной долей	4. Нашей целью является создание компании, в которой люди отождествляют себя с ней, и по отношению к которой они проявляют лояльность и преданность

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

Ответ:

А	Б	В	Г

Тип задания: задание на установление правильной последовательности

Инструкция: Прочитайте текст и установите последовательность

Задание: Установите правильную последовательность управления рисками проекта по совершенствованию деятельности компании.

1. А. Отслеживать новые события.

2. Б) Реагировать согласно плану.

3. В) Оценить риски.

4. Г) Выявить риски

5. Д) Составить план управления

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

Ответ:

Тип задания: задание с выбором одного правильного ответа, в том числе с его обоснованием

Инструкция: прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа.

Задание: Общий успех реализации планов, программ и процедур совершенствованию деятельности подразделений компании, в основном, зависит от:

А. Построения доверительных отношений.

Б. Устранения различий в статусе работников.

В. Приверженности организации интенсивному обучению и развитию.

Г. Разрушения барьеров на пути изменения организационной культуры.

Д. Всех указанных факторов.

Запишите правильный ответ и обоснование:

Ответ:

Обоснование:

Тип задания: задание с выбором нескольких правильных ответов.

Инструкция: прочитайте текст, выберите правильные варианты ответа.

Задание: Выделите примеры, в которых указаны цели, соответствующие принципам (характеристикам) SMART.

А. Фиксировать все сверхурочные работы.

Б. Обеспечить средний объем поставок товара "А" к 15.12. 2024 ежеквартально не менее 90% от объема поставок 2024 года.

В. Повысить заинтересованность сотрудников в работе над проектом.

Г. Потери рабочего времени в подразделениях продаж не должны превышать 5% до 20.12.24.

Д. Улучшить атмосферу в команде.

Запишите правильные ответы и их обоснование:

Ответ:

Тип задания: задание с выбором нескольких правильных ответов, в том числе с его обоснованием

Инструкция: прочитайте текст, выберите правильные варианты ответа и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответов.

Задание: Укажите примеры факторов, которые соответствует экономическим факторам внешнего окружения

А. Изменение отношения к корпоративным ценностям.

Б. Рост уровня безработицы.

В. Модели потребления.

Г. Снижение уровня доходов населения.

Д. Изменение отраслевой структуры промышленности.

Е. Ослабление роли профсоюзов.

Запишите правильные ответы и их обоснование:

Ответ:

Тип задания: задание с развернутым ответом

Инструкция: прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Задание: Деструктивный характер конкуренции, инициируемый рядом стран, создает условия высокой нестабильности внешней среды. Укажите элементы государственной политики, которые оказывают влияние на интенсивность отраслевой конкуренции.

Ответ:

Наименование компетенции:

ОПК-4 «Способен выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых направлений деятельности и организаций»

Тип задания: задание на сопоставление

Инструкция: прочитайте текст и установите соответствие

Задание: Сопоставьте модели базовых конкурентных стратегий Майкла Портера с их описанием.

Модели базовых конкурентных стратегий Майкла Портера:

- А. Фокусированная дифференциация.
- Б. Широкая дифференциация.
- В. Фокусирование на затратах.
- Г. Лидерство по затратам.

К каждой позиции, данной в левом столбце, подберите соответствующую позицию в правом столбце:

Модели конкурентных стратегий	Описание конкурентной стратегии
А. Фокусированная дифференциация	1. Занятие позиции поставщика продукции с наименьшими затратами для широкого диапазона потребителей.
Б. Широкая дифференциация	2. Завоевание преимущества низких затрат в пределах специализированного сегмента рынка.
В. Фокусирование на затратах	3. Завоевание преимущества по характеристикам продукта для широкого диапазона потребителей или рынка в целом.
Г. Лидерство по затратам	4. Преимущество в предложении дифференцированных продуктов сегментам рынка или рыночным нишам.

Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:

Ответ:

А	Б	В	Г

Тип задания: задание на установление правильной последовательности

Инструкция: Прочитайте текст и установите последовательность

Задание: Установите правильную последовательность этапов процесса планирования комплекса мер (проекта) по совершенствованию деятельности отдельных подразделений организации.

1. Определение целей проекта.
2. Анализ внешних и внутренних факторов, влияющих на реализацию проекта.
3. Разработка стратегий управления изменением при реализации проекта.
4. SWOT-анализ.
5. Разработка плана приверженности.
6. Измерение и оценка результатов.
7. Разработка плана действий по совершенствованию деятельности компании.

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

Ответ:

Тип задания: задание с выбором одного правильного ответа, в том числе с его обоснованием

Инструкция: прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа.

Задание:

К стратегиям роста в матрице И.Ансоффа в квадранте «существующий продукт / существующий рынок» относятся:

- А. Диверсификация.
- Б. Развитие рынка.
- В. Проникновение на рынок.
- Г. Развитие продукта.

Запишите правильный ответ и обоснование:

Ответ:

Обоснование:

Тип задания: задание с выбором нескольких правильных ответов, в том числе с его обоснованием

Инструкция: прочитайте текст, выберите правильные варианты ответа и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответов.

Задание: Примеры факторов в модели отраслевого анализа, которые определяют конкурентную силу потребителя организации:

- А. Прибыльность отрасли фирмы-покупателя.
- Б. Уровень специализации поставщика.
- В. Концентрированность поставщика на работе с конкретными клиентами.
- Г. Концентрация потребителей, т.е. их количество и объем закупок.
- Д. Стоимость переключения на нового поставщика или товар-заменитель.
- Е. Объем необходимых капиталовложений.

Запишите правильные ответы и их обоснование:

Ответ:

Тип задания: задание с развернутым ответом

Инструкция: прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ.

Задание: Вынесите свое суждение о том, как повлияли антироссийские санкции на применение конкурентных стратегий по модели М.Портера отечественными предприятиями.

Ответ:

Примечание: Система оценивания тестовых задания из фонда оценочных средств.

1 тип) Задание комбинированного типа с выбором одного верного ответа из четырех предложенных и обоснованием выбора считается верным, если правильно указана цифра и приведены конкретные аргументы, используемые при выборе ответа. Полное совпадение с верным ответом оценивается 1 баллом, неверный ответ или его отсутствие – 0 баллов.

2 тип) Задание комбинированного типа с выбором нескольких вариантов ответа из предложенных и развернутым обоснованием выбора считается верным, если правильно указаны цифры и приведены конкретные аргументы, используемые при выборе ответов. Полное совпадение с верным ответом оценивается 1 баллом, если допущены ошибки или ответ отсутствует – 0 баллов.

3 тип) Задание закрытого типа на установление соответствия считается верным, если установлены все соответствия (позиции из одного столбца верно сопоставлены с позициями другого столбца). Полное совпадение с верным ответом оценивается 1 баллом, неверный ответ или его отсутствие – 0 баллов

4 тип) Задание закрытого типа на установление последовательности считается верным, если правильно указана вся последовательность цифр. Полное совпадение с верным ответом оценивается 1 баллом, если допущены ошибки или ответ отсутствует – 0 баллов.

5 тип) Задание открытого типа с развернутым ответом считается верным, если ответ совпадает с эталонным по содержанию и полноте. Правильный ответ за задание оценивается в 3 балла, если допущена одна ошибка \ неточность \ ответ правильный, но не полный - 1 балл, если допущено более 1 ошибки \ ответ неправильный \ ответ отсутствует – 0 баллов.

Инструкция по выполнению тестового задания находится в таблице 18.1.

Таблица 18.1 - Инструкция по выполнению тестового задания

№	Тип задания	Инструкция
1	Задание закрытого типа на установление соответствия	Прочитайте текст и установите соответствие. К каждой позиции, данной в левом столбце,

		подберите соответствующую позицию в правом столбце
2	Задание закрытого типа на установление последовательности	Прочитайте текст и установите последовательность Запишите соответствующую последовательность букв слева направо
3	Задание комбинированного типа с выбором одного верного ответа из четырех предложенных и обоснованием выбора	Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа
4	Задание комбинированного типа с выбором нескольких вариантов ответа из предложенных и развернутым обоснованием выбора	Прочитайте текст, выберите правильные варианты ответа и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответов
5	Задание открытого типа с развернутым ответом	Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ

Ключи правильных ответов на тесты размещены в Приложении 1 к РПД, находятся на кафедре 82.

Перечень тем контрольных работ по дисциплине обучающихся заочной формы обучения, представлены в таблице 19.

Таблица 19 – Перечень контрольных работ

№ п/п	Перечень контрольных работ
	Не предусмотрено

10.4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания индикаторов, характеризующих этапы формирования компетенций, содержатся в локальных нормативных актах ГУАП, регламентирующих порядок и процедуру проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся ГУАП.

11. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

11.1. Методические указания для обучающихся по освоению лекционного материала.

Основное назначение лекционного материала – логически стройное, системное, глубокое и ясное изложение учебного материала. Назначение современной лекции в рамках дисциплины не в том, чтобы получить всю информацию по теме, а в освоении фундаментальных проблем дисциплины, методов научного познания, новейших достижений научной мысли. В учебном процессе лекция выполняет методологическую, организационную и информационную функции. Лекция раскрывает понятийный аппарат конкретной области знания, её проблемы, дает цельное представление о дисциплине, показывает взаимосвязь с другими дисциплинами.

Планируемые результаты при освоении обучающимися лекционного материала:

- получение современных, целостных, взаимосвязанных знаний, уровень которых определяется целевой установкой к каждой конкретной теме;
- получение опыта творческой работы совместно с преподавателем;

- развитие профессионально-деловых качеств, любви к предмету и самостоятельного творческого мышления.
- появление необходимого интереса, необходимого для самостоятельной работы;
- получение знаний о современном уровне развития науки и техники и о прогнозе их развития на ближайшие годы;
- научиться методически обрабатывать материал (выделять главные мысли и положения, приходить к конкретным выводам, повторять их в различных формулировках);
- получение точного понимания всех необходимых терминов и понятий.

Лекции и консультации могут быть проведены в СДО ГУАП (lms.guap.ru).

Лекционный материал может сопровождаться демонстрацией слайдов и использованием раздаточного материала при проведении коротких дискуссий об особенностях применения отдельных тематик по дисциплине. При завершении рассматриваемой темы дается краткий комментарий ее связи с другими темами курса.

Структура предоставления лекционного материала:

- изложение основных теоретических вопросов в рамках рассматриваемой темы;
- описание методов/инструментов (моделей) менеджмента в рамках рассматриваемой темы с использованием примеров;
- ответы на вопросы студентов по пониманию границ описания/ трактовки ключевых терминов инструментов менеджмента, либо по аспектам применения инструментов;
- обсуждение сложных для немедленного восприятия методов/инструментов (моделей) менеджмента, используя интерактивные формы обучения;
- выводы и обобщение изложенного материала;
- ответы на возникающие вопросы по теме лекции.

В процессе освоения лекционного материала дисциплины используются следующие образовательные технологии:

- проблемные мини-лекции – обсуждение границ и/или особенностей применения теоретического метода/инструмента с использованием раздаточного материала;
- короткая управляемая дискуссия или беседа об особенностях трактовки терминов и/или применения теоретических инструментов при решении ситуационных управленческих задач с демонстрацией слайдов.

Указанные технологии направлены на развитие мышления студентов, нацеленное на организацию их внутренне мотивированной творческой учебно-профессиональной деятельности и предполагающее обсуждение примеров решения управленческих задач.

Методические материалы для освоения лекционного материала.

1. Источники, представленные в разделах 6 и 7 РПД.
2. Песоцкий А.Б. Стратегический менеджмент. [Электронный ресурс, слайд-конспект] – СПб.: ГУАП, каф.№85, 2026. – 32с.

Методические указания по работе студентов на лекции.

Студентам необходимо регулярно посещать лекции по дисциплине в соответствии с расписанием занятий, внимательно слушать преподавателя, делая соответствующие записи в конспектах лекций.

Если при обсуждении на лекции методов/инструментов менеджмента у студента остались вопросы по толкованию терминов и/или применению предложенного преподавателем теоретического материала, студенту необходимо сформулировать и записать в конспекте лекций соответствующие вопросы, задать их преподавателю.

При посещении лекционных занятий студенты обязаны:

- руководствоваться расписанием занятий;
- соблюдать правила работы и поведения в лекционной аудитории, объявленные преподавателем;
- совместно с преподавателем и другими студентами обсуждать сложные и/или спорные вопросы по толкованию терминов и применению рассматриваемых в дисциплине инструментов (моделей) менеджмента, делать соответствующие записи в конспекте лекций.

11.2. Методические указания для обучающихся по прохождению практических занятий.

Практическое занятие является одной из основных форм организации учебного процесса, заключающаяся в выполнении обучающимися под руководством преподавателя комплекса учебных заданий с целью усвоения научно-теоретических основ учебной дисциплины, приобретения умений и навыков, опыта творческой деятельности.

Целью практического занятия для обучающегося является привитие обучающимся умений и навыков практической деятельности по изучаемой дисциплине.

Планируемые результаты при освоении обучающимися практических занятий:

- закрепление, углубление, расширение и детализация знаний при решении конкретных задач;
- развитие познавательных способностей, самостоятельности мышления, творческой активности;
- овладение новыми методами и методиками изучения конкретной учебной дисциплины;
- выработка способности логического осмысления полученных знаний для выполнения заданий;
- обеспечение рационального сочетания коллективной и индивидуальной форм обучения.

По характеру выполняемых обучающимися заданий по практическим занятиям подразделяются на:

- ознакомительные, проводимые с целью закрепления и конкретизации изученного теоретического материала;
- аналитические, ставящие своей целью получение новой информации на основе формализованных методов;
- творческие, связанные с получением новой информации путем самостоятельно выбранных подходов к решению задач.

Требования к проведению практических занятий

Формы организации практических занятий определяются в соответствии с целями обучения и специфическими особенностями данной дисциплины, поэтому практические занятия проводятся:

- в не интерактивной форме (выполнение упражнений – действия по сценарию задания, решение управленческих задач);
- в интерактивной форме (решение ситуационных задач на основе анализа учебной ситуации; применение техник групповой работы; анализ учебной ситуации; занятия по моделированию ситуации – реальных условий для принятия управленческих решений).

Практические занятия направлены на изучение управленческого опыта, поэтому ориентированы на работу студентов с управленческими задачами или на работу с управленческой проблемой.

Образовательные технологии, применяемые при освоении материала дисциплины, реализуются в следующих активных и интерактивных формах:

- проведение дискуссии по результатам выполнения задания;
- применение техник групповой работы (деление на малые группы, круговой сбор идей, мозговой шторм (мозговая атака), групповые дискуссии);
- обсуждение вариантов решения рассматриваемой управленческой проблемы в учебной ситуации, предложенной преподавателем.
- обсуждение отчетов по результатам выполнения заданий на практических занятиях с заслушиванием предложений по разрешению проблемы от обучающихся.

Логическая схема проведения практического занятия

1. Вводная часть

Преподаватель предлагает студентам обсудить соответствующую теоретическую модель (инструмент). Далее проводится обсуждение теоретической модели, ее назначения, условий и особенностей ее применения; вопросы-ответы студентов в формате дискуссии.

2. Решение управленческой задачи / работа над учебной ситуацией в малых группах (подгруппах).

3. Презентация результатов обсуждения подгруппами

4. Обсуждение извлеченных уроков в группе.

Логика выполнения практического задания при использовании техник групповой работы

1. Обсуждение в общей группе постановки задачи.

2. Формирование индивидуального решения поставленной в задании задачи.

3. Деление общей группы на подгруппы, используя технику групповой работы «деление на малые группы». Сбор индивидуальных решений поставленной задачи, используя технику групповой работы «круговой сбор идей».

4. Формирование решений поставленной задачи в малых группах.

5. Презентация решений поставленной задачи представителями малых групп.

6. Общегрупповая дискуссия по результатам решений поставленной задачи.

7. Обратная связь преподавателя по особенностям применения соответствующих инструментов менеджмента и по результатам решений поставленной задачи.

При выполнении практических занятий с использованием учебных ситуаций обязательным для студентов является применение уместных техник групповой работы: «деление на малые группы», «круговой сбор идей», «мозговой шторм» (мозговая атака).

11.3. Методические указания для обучающихся по прохождению курсового проектирования/выполнения курсовой работы

Курсовая работа проводится с целью формирования у обучающихся опыта комплексного решения конкретных задач профессиональной деятельности.

Курсовая работа позволяет обучающемуся:

- систематизировать и закрепить полученные теоретические знания и практические умения по профессиональным учебным дисциплинам и модулям в соответствии с требованиями к уровню подготовки, установленными программой учебной дисциплины, программой подготовки специалиста соответствующего уровня, квалификации;
- применить полученные знания, умения и практический опыт при решении комплексных задач, в соответствии с основными видами профессиональной деятельности по направлению/ программе;

- углубить теоретические знания в соответствии с заданной темой;
- сформировать умения применять теоретические знания при решении нестандартных задач;
- приобрести опыт аналитической, расчётной, конструкторской работы и сформировать соответствующие умения;
- сформировать умения работы со специальной литературой, справочной, нормативной и правовой документацией и иными информационными источниками;
- сформировать умения формулировать логически обоснованные выводы, предложения и рекомендации по результатам выполнения работы;
- развить профессиональную письменную и устную речь обучающегося;
- развить системное мышление, творческую инициативу, самостоятельность, организованность и ответственность за принимаемые решения;
- сформировать навыки планомерной регулярной работы над решением поставленных задач.

Задание и требования к выполнению курсовых работ

Тему курсовой работы студент выбирает самостоятельно из числа теоретических тем дисциплины «Стратегический менеджмент» по согласованию с преподавателем. Работа должна быть направлена на исследование стратегической проблемы и применение изученных теоретических моделей курса, используя учебную ситуацию.

Студенты могут анализировать учебную ситуацию, предложенную преподавателем, либо сделать собственное описание ситуации в деятельности какой-то организации.

Тема курсовой работы, ее цели, объект и предмет исследования должны быть согласованы с преподавателем до начала выполнения курсовой работы.

Курсовая работа может быть выполнена индивидуально, или группой из двух магистрантов в зависимости от сложности и ограниченности выбранной магистрантами для анализа управленческой проблемы.

Структура пояснительной записки курсового проекта/ работы

Титульный лист

Введение (актуальность применения теоретических подходов / стратегических инструментов в деятельности выбранной компании, как объекта исследования, описание цели, предмета исследования, задач курсовой работы).

Основная часть.

1. Характеристика ситуации деятельности в выбранной компании (варианты содержания основной части курсовой работы рассмотрены в методических указаниях к выполнению курсовой работы).

2. Аналитическая часть

(особенности применения соответствующих теоретических инструментов к решению проблемы /задачи в рассматриваемой ситуации)

3. Выводы по результатам стратегического анализа

(характеристика стратегического соответствия в деятельности компании).

Заключение (полученные результаты работы, выводы об особенностях применения теоретического подхода / метода / стратегических инструментов в деятельности компании, практическая ценность работы).

Список использованных источников.

Требования к оформлению пояснительной записки курсового проекта/ работы

По каждой курсовой работе выполняется отдельный отчет на листах формата А4 с титульным листом. При групповом выполнении представляется один экземпляр работы, на титульном листе которой должны быть указаны фамилии всех авторов.

Титульный лист оформляется в соответствии с шаблоном (образцом) приведенным на сайте ГУАП (<https://guar.ru>) в разделе «Сектор нормативной документации». Текстовые и графические материалы оформляются в соответствии с действующими ГОСТами и требованиями, приведенными на сайте ГУАП (<https://guar.ru>) в разделе «Нормативная документация ГУАП».

11.4. Методические указания для обучающихся по прохождению самостоятельной работы

В ходе выполнения самостоятельной работы, обучающийся выполняет работу по заданию и при методическом руководстве преподавателя, но без его непосредственного участия.

В процессе выполнения самостоятельной работы, у обучающегося формируется целесообразное планирование рабочего времени, которое позволяет им развивать умения и навыки в усвоении и систематизации приобретаемых знаний, обеспечивает высокий уровень успеваемости в период обучения, помогает получить навыки повышения профессионального уровня.

Методическими материалами, направляющими самостоятельную работу обучающихся являются учебно-методический материал по дисциплине.

11.5. Методические указания для обучающихся по прохождению текущего контроля успеваемости.

Текущий контроль успеваемости предусматривает контроль качества знаний обучающихся, осуществляемого в течение семестра с целью оценивания хода освоения дисциплины.

Текущий контроль успеваемости осуществляется в форме оценивания выполнения управленческих задач на практических занятиях. Результаты текущего контроля успеваемости учитываются при проведении промежуточной аттестации в качестве части оценки необходимого уровня знаний и умений обучающихся.

11.6. Методические указания для обучающихся по прохождению промежуточной аттестации.

Промежуточная аттестация обучающихся предусматривает оценивание промежуточных и окончательных результатов обучения по дисциплине. Она включает в себя:

- экзамен – форма оценки знаний, полученных обучающимся в процессе изучения всей дисциплины или ее части, навыков самостоятельной работы, способности применять их для решения практических задач. Экзамен, как правило, проводится в период экзаменационной сессии и завершается аттестационной оценкой «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

К промежуточной аттестации допускаются обучающиеся, которые прошли текущий контроль успеваемости, выполнили и защитили все практические работы.

Подготовка магистрантов к экзамену включает:

- самостоятельную работу в течение семестра;
- непосредственную подготовку в дни, предшествующие экзамену;
- подготовку к ответу на вопросы к экзамену.

Подготовку к экзамену целесообразно начинать с планирования и подбора литературы. Прежде всего, следует внимательно перечитать учебную программу и программные вопросы для подготовки к экзамену, чтобы выделить из них наименее знакомые. Далее должен следовать этап повторения всего программного материала. На эту работу целесообразно отвести большую часть времени.

Следующим этапом является самоконтроль знания изученного материала, который заключается в устных ответах на программные вопросы, выносимые на экзамен. Тезисы ответов на наиболее сложные вопросы желательно записать.

Литература для подготовки к экзамену обычно рекомендуется преподавателем. Для полноты учебной информации и ее сравнения лучше использовать не менее двух учебников (учебных пособий).

Следует точно запоминать термины и категории, поскольку в их определениях содержатся признаки, позволяющие уяснить их сущность и отличить эти понятия от других.

Для более эффективного понимания программного материала полезно общаться с преподавателем на групповых и индивидуальных консультациях.

Система оценок при проведении промежуточной аттестации осуществляется в соответствии с требованиями Положений «О текущем контроле успеваемости и промежуточной аттестации студентов ГУАП, обучающихся по программы высшего образования» и «О модульно-рейтинговой системе оценки качества учебной работы студентов в ГУАП».

Лист внесения изменений в рабочую программу дисциплины

Дата внесения изменений и дополнений. Подпись внесшего изменения	Содержание изменений и дополнений	Дата и № протокола заседания кафедры	Подпись зав. кафедрой