

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

Кафедра № 82

УТВЕРЖДАЮ

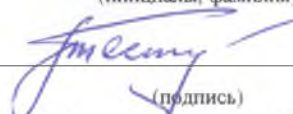
Руководитель образовательной программы

доц., к.т.н., доц.

(должность, уч. степень, звание)

А.Б. Песоцкий

(инициалы, фамилия)



(подпись)

« 25 » 02 2026 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

«Современный стратегический анализ»  
(Наименование дисциплины)

Код направления подготовки/ специальности	38.04.02
Наименование направления подготовки/ специальности	Менеджмент
Наименование направленности/ специализации	Стратегическое управление персоналом организации
Форма обучения	очная
Год приема	2026


Санкт-Петербург– 2026

Лист согласования рабочей программы дисциплины

Программу составил (а)

доц., к.т.н., доц.

(должность, уч. степень, звание)

 16.02.26

(подпись, дата)

А.Б. Песоцкий

(инициалы, фамилия)

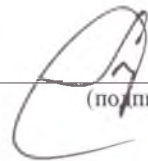
Программа одобрена на заседании кафедры № 82

« 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 «Современный стратегический анализ» входит в образовательную программу высшего образования – программу магистратуры по направлению подготовки/специальности 38.04.02 «Менеджмент» направленности «Стратегическое управление персоналом организации». Дисциплина реализуется кафедрой «№82».

Дисциплина нацелена на формирование у выпускника следующих компетенций:

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

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

Содержание дисциплины охватывает круг вопросов, связанных с изучением магистрантами преимуществ и ограничений различных подходов к стратегическому управлению на предприятии, развитием у них стратегического мышления, необходимого для выполнения стратегического анализа и принятия стратегических решений в условиях внешней среды с относительно высоким уровнем неопределенности.

Рассматриваются области и возможности применения рыночного и ресурсного подходов к стратегическому управлению на предприятии. Изучение широкого ряда инструментов позволит магистрантам сформировать и развить компетенции в области стратегического анализа, определения источников формирования устойчивого конкурентного преимущества, проектирования стратегических альтернатив и выбора стратегии предприятия.

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 (2 семестр).

Общая трудоемкость освоения дисциплины составляет 4 зачетных единицы, 144 часа.

Язык обучения по дисциплине «русский»

## 1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине

### 1.1. Цель преподавания дисциплины

Целью преподавания дисциплины «Современный стратегический анализ» является формирование у магистрантов базовых теоретических знаний, практических навыков и компетенций, необходимых для эффективного стратегического управления наукоемкими предприятиями в нестабильной внешней среде с высоким уровнем неопределенности.

В области воспитания личности целью подготовки по данной дисциплине является развитие таких качеств, как целеустремленность, ответственность в формировании и принятии стратегических решений в нестабильных условиях внешней среды, организованность при работе со стратегическими вопросами, 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 самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды	ОПК-3.3.1 знать особенности стратегического управления организацией в динамичной внешней среде с высоким уровнем неопределенности ОПК-3.У.2 уметь принимать стратегические решения в нестабильных условиях внешней среды с высоким уровнем неопределенности ОПК-3.В.2 владеть навыками оценки влияния структурных и культурных факторов на восприятие стратегий конкретной организации
Общепрофессиональные компетенции	ОПК-4 Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием	ОПК-4.3.2 знать методические основы формирования конкурентной стратегии предприятия ОПК-4.В.1 владеть навыками анализа внешней среды и выявления перспективных направлений развития предприятия

	<p>современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций</p>	
--	--	--

## 2. Место дисциплины в структуре ОП

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

- современные проблемы менеджмента;
- проектный менеджмент;
- управление отношениями с заинтересованными сторонами;
- методы исследований в менеджменте;
- информационная поддержка принятия решений;
- производственная практика научно-исследовательская работа;

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

- стратегии управления изменениями;
- прогнозирование и моделирование корпоративных рисков;
- производственная практика научно-исследовательская работа.

## 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
		№2
1	2	3
<b>Общая трудоемкость дисциплины</b> , 3Е/ (час)	4/ 144	3/ 144
<b>Из них часов практической подготовки</b>		
<b>Аудиторные занятия</b> , всего час.	51	51
в том числе:		
лекции (Л), (час)	17	17
практические/семинарские занятия (ПЗ), (час)	17	17
лабораторные работы (ЛР), (час)		
курсовой проект (работа) (КП, КР), (час)	17	17
экзамен, (час)	36	36
<b>Самостоятельная работа</b> , всего (час)	57	57
<b>Вид промежуточной аттестации:</b> зачет, дифф. зачет, экзамен (Зачет, Дифф. зач, Экз.)	Экз., Курс. Раб.	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)	ЛР (час)	КР (час)	СР (час)
<b>Семестр 2</b>					
Раздел 1. Понятие стратегии и инструменты стратегического анализа предприятия Тема 1.1. Понятие стратегии и организационного контекста Тема 1.2. Инструменты стратегического анализа внешней среды Тема 1.3. Инструменты стратегического анализа ресурсов и способностей предприятия	10	10			27
Раздел 2 Корпоративная стратегия и конкурентное преимущество Тема 2.1. Анализ конкурентного преимущества предприятия Тема 2.2. Разработка стратегии: корпоративная стратегия и бизнес-стратегия предприятия Тема 2.3. Управление многопрофильными промышленными корпорациями	7	7			30
Выполнение курсовой работы				17	
Итого в семестре:	17	17		17	57
Итого	17	17	0	17	57

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

#### 4.2. Содержание разделов и тем лекционного цикла

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 лекционных занятий
1	<p><b>Понятие стратегии и инструменты стратегического анализа предприятия</b></p> <p>Тема 1.1. Понятие стратегии и организационного контекста</p> <p>Понятие стратегии. Роль стратегии в успехе наукоемкого предприятия. Основная схема стратегического анализа. В чем ошибается SWOT-анализ? Стратегическое соответствие. Краткая история стратегии бизнеса. От корпоративного планирования к стратегическому менеджменту.</p> <p>Понятие организационного контекста. Ограниченные и неограниченные ситуации. Примеры. Ключевые характеристики проблемных ситуаций. Значение стратегии.</p> <p>Стратегическое видение и его влияние на формирование стратегии предприятия. Миссия и ценности предприятия. Заинтересованные стороны в деятельности предприятия.</p> <p>Стратегические цели предприятия. Классификация и SMART-характеристики стратегических целей.</p> <p>Понятие стратегического мышления. Практические подходы к развитию стратегического мышления – подходы к развитию способности магистранта к абстрактному мышлению, анализу, синтезу.</p> <p>Стратегическая пирамида. Корпоративная стратегия и бизнес-стратегия. Как создается стратегия: планирование или возникновение? Функциональные стратегии. Стратегия как подкрепление решения. Стратегия как механизм координации. Стратегия как цель. Роль анализа в формулировании стратегии.</p> <p>Современные тенденции стратегического управления.</p> <p>Что случилось с новой экономикой? Конкуренция и высокая изменчивость. Давление со стороны социальных групп. Новые направления в стратегическом мышлении.</p> <p>Тема 1.2. Инструменты стратегического анализа внешней среды</p> <p>Рыночный подход к стратегии. Инструменты для анализа внешней макросреды. От анализа окружающей среды к анализу отрасли. Границы отрасли, жизненный цикл отрасли. Детерминанты прибыли в отрасли: спрос и конкуренция.</p> <p>Анализ привлекательности отрасли. Модель пяти факторов конкуренции М.Портера. Применение анализа отраслевой структуры. Прогнозирование прибыльности отрасли. Стратегии изменения отраслевой структуры. Развитие модели пяти сил.</p> <p>Стратегические группы. Динамика конкуренции: творческое разрушение и гиперконкуренция. Анализ конкурентов.</p> <p>Определение рынков: субституция спроса и предложения. Методы и инструменты изучения рынков. Анализ сегментации рынка. Маркетинговые исследования в заданных отраслевых сегментах.</p> <p>Вертикальная сегментация: объединение прибылей. От привлекательности отрасли к конкурентному преимуществу: выявление ключевых факторов успеха в отрасли (КФУ).</p>

	<p>Тема 1.3. Инструменты стратегического анализа ресурсов и способностей предприятия.</p> <p>Ресурсный подход к стратегии. Роль ресурсов и способностей в формулировании стратегии. Ресурсы и способности как источники прибыли.</p> <p>Классификация организационных способностей: функции и деятельность цепочки ценности. Структура способности. Оценка потенциальной прибыльности ресурсов и способностей. Достижение и сохранение конкурентного преимущества. Присвоение результатов конкурентного преимущества.</p> <p>Развитие ресурсов и способностей. Практическое руководство: как заставить работать ресурсы и способности. Управление знаниями на предприятии.</p> <p>Организационная структура и системы управления. Модель организационной структуры Г.Минцберга. Иерархия в структуре организации Применение принципов организационной структуры. Альтернативные формы организационной структуры.</p> <p>Управленческие системы координации и контроля. Интеграция различных механизмов контроля. Корпоративная культура. Модель культурной сети Джонсона.</p>
2	<p><b>Корпоративная стратегия и конкурентное преимущество</b></p> <p>Тема 2.1. Анализ конкурентного преимущества предприятия</p> <p>Появление конкурентного преимущества. Внешние источники изменений. Конкурентное преимущество на основе чувствительности к изменениям. Конкурентное преимущество на основе инноваций: стратегии «Новая игра». Устойчивое конкурентное преимущество.</p> <p>Диагностика конкурентного преимущества. Приобретение ресурсов и способностей. Преимущество первопроходцев. Конкурентное преимущество на различных рынках. Типы конкурентного преимущества: преимущество по издержкам и преимущество по различию.</p> <p>Лидерство по издержкам. Источники преимущества по издержкам. Использование цепочки ценности для издержек. Основные стадии анализа цепочки ценности.</p> <p>Преимущество за счет дифференциации. Природа дифференциации и ее преимущества. Анализ дифференциации: спрос и предложение. Источники преимуществ.</p> <p>Цепочка ценности и анализ дифференциации. Критерии обоснованности выбора конкурентоспособных предприятий.</p> <p>Тема 2.2. Разработка стратегии: Корпоративная стратегия и бизнес-стратегия предприятия.</p> <p>Бизнес-стратегии в контексте различных отраслей. Структура, конкуренция и факторы успеха в течение жизненного цикла отрасли. Ключевые факторы успеха и эволюция отрасли.</p> <p>Альтернативные подходы к классификации отрасли. Стратегическая матрица Бостонской Консультативной Группы (BCG).</p> <p>Формирование и характеристика стратегического соответствия. Достижение вертикальной согласованности – интеграция стратегий бизнеса. Организационная адаптация и изменение. Подготовка к будущему: сценарный анализ</p> <p>Корпоративная стратегия.</p> <p>Вертикальная интеграция и сфера деятельности фирмы. Издержки и выгоды вертикальной интеграции. Оценка достоинств и недостатков (плюсов и минусов) вертикальной интеграции.</p>



	<p>Глобальные стратегии и многонациональная корпорация. Значение международной конкуренции для анализа отрасли. Влияние национальных факторов на конкурентоспособность. Применение схемы: международное размещение производства.</p> <p>Стратегии входа на зарубежные рынки. Многонациональные стратегии: глобализация или национальная специализация.</p> <p>Стратегия диверсификации. Тенденции диверсификации на протяжении длительного времени. Конкурентное преимущество на основе диверсификации. Информационные преимущества диверсифицированной корпорации.</p> <p>2.3. Управление многопрофильными промышленными корпорациями.</p> <p>Структура многопрофильной компании. Теория корпорации М-формы. Роль корпоративного управления.</p> <p>Управление корпоративным портфелем.</p> <p>Управление отдельными направлениями бизнеса. Использование влияния рыночной стратегии на прибыль (PIMS) при формулировании стратегии и оценке эффективности деятельности. Связи в бизнесе и типы корпоративной стратегии М.Портера. Новейшие тенденции в управлении многопрофильными корпорациями</p>
--	---

#### 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 2					
1	Формирование стратегических целей предприятия	<i>Интерактивная форма.</i> Решение ситуационной задачи.	2	1	1
2	Определить границы отрасли и рынка. Провести стратегический анализ влияния внешних факторов на деятельность предприятия	<i>Интерактивная форма.</i> Решение ситуационной задачи. Анализ учебной ситуации, групповая дискуссия	6	3	1
	Презентация по результатам внешнего стратегического анализа	Групповая дискуссия, обратная связь.	1		1
3	SWOT-анализ деятельности компании, формирование стратегических альтернатив	<i>Интерактивная форма.</i> Решение ситуационной задачи. Моделирование ситуации, групповая дискуссия	4	2	1,2
4	Анализ соответствия предлагаемых	<i>Интерактивная форма.</i>	4	2	2

	функциональных стратегий реализации бизнес-стратегии компании	Моделирование реальных условий, групповая дискуссия			
Всего			17	8	

#### 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)	Номер раздела дисциплины
Учебным планом не предусмотрено			
	Всего		

#### 4.5. Курсовое проектирование (работа)

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 использования схем и диаграмм стратегических инструментов;
- развить навыки систематизации знаний при разрешении управленческой проблемы в представленной учебной ситуации, используя инструменты менеджмента;
- 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.

Задание на курсовое проектирование утверждает преподаватель после согласования с магистрантом задач, которые должны быть выполнены. Входные данные по заданию на курсовое проектирование у каждого магистранта (или группы из двух магистрантов) индивидуальны.

Задание направлено на формирование понимания магистрантом и развития его навыков того, как осуществляется выбор стратегии, в частности, выбор корпоративной стратегии и бизнес-стратегии компании.

Выполнение задания на курсовое проектирование позволит магистранту научиться выполнять задачи освоения дисциплины, а также формировать и развивать компетенции, указанные в разделе 1 данной программы.

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

#### 4.6. Самостоятельная работа студентов

Виды самостоятельной работы и ее трудоемкость приведены в таблице 7.

Таблица 7 – Виды самостоятельной работы и ее трудоемкость

Вид самостоятельной работы	Всего, час	Семестр 2, час
1	2	3
Изучение теоретического материала дисциплины (ТО)	25	25
Курсовое проектирование (КП, КР)	16	16
Расчетно-графические задания (РГЗ)		
Выполнение реферата (Р)		
Подготовка к текущему контролю успеваемости (ТКУ)	8	8
Домашнее задание (ДЗ)		
Контрольные работы заочников (КРЗ)		
Подготовка к промежуточной аттестации (ПА)	8	8
Всего:	57	57

#### 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	Количество 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
<i>URL адрес *</i>	<i>Наименование электронного учебного издания</i>	
<a href="https://znanium.ru/catalog/document?id=431568">https://znanium.ru/catalog/document?id=431568</a>	Аньшин, В.М. Проектный подход к реализации концепции устойчивого развития в компании: монография / В.М. Аньшин, Е.С. Глазовская, Е.Ю. Перцева. - Москва: ИНФРА-М, 2024. - 267 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс] (Научная мысль).	
<a href="https://znanium.ru/catalog/document?id=482812">https://znanium.ru/catalog/document?id=482812</a>	Басовский, Л. Е. Современный стратегический анализ: Учебник / Басовский Л. Е. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2026. - 256 с. (Высшее образование: Магистратура)	

<a href="https://znanium.ru/catalog/document?id=451865">https://znanium.ru/catalog/document?id=451865</a>	Зенкина, И.В. Современный стратегический анализ: учебник / И.В. Зенкина — Москва: ИНФРА-М, 2024. — 288 с. — (Высшее образование)	
<a href="https://znanium.com/catalog/document?id=421748">https://znanium.com/catalog/document?id=421748</a>	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.	
<a href="https://urait.ru/bcode/511127">https://urait.ru/bcode/511127</a>	Отварухина, Н.С. Современный стратегический анализ: учебник и практикум для вузов / Н.С. Отварухина, В.Р. Веснин. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. — 463 с. — (Высшее образование).	
<a href="https://znanium.ru/catalog/document?id=435536">https://znanium.ru/catalog/document?id=435536</a>	Корпоративное управление : учебник / А. Г. Дементьева. — М. : Магистр : ИНФРА-М, 2024. — 496 с. (Магистратура)	
<a href="https://znanium.ru/catalog/product/2234269">https://znanium.ru/catalog/product/2234269</a>	Портер, М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов : методические рекомендации / М. Портер. - 6-е изд. - Москва : Альпина Паблишер, 2026. - 456 с.	
<a href="https://znanium.ru/catalog/document?id=419996">https://znanium.ru/catalog/document?id=419996</a>	Финансовый менеджмент (углубленный уровень): учебник / Тесля П.Н. - Москва: РИОР, ИНФРА-М, 2023. - 217 с. — (Высшее образование: Магистратура).	
<a href="https://znanium.ru/catalog/document?id=395787">https://znanium.ru/catalog/document?id=395787</a>	Ивашковская, И.В. Финансовые измерения корпоративных стратегий. Стейкхолдерский подход: монография / И.В. Ивашковская. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва: ИНФРА-М, 2020. - 320 с. - (Научная мысль).	
<a href="https://znanium.ru/catalog/document?id=400057">https://znanium.ru/catalog/document?id=400057</a>	Управление инновационными проектами : учебное пособие / Под ред. В.Л. Попова. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 336 с. — (Высшее образование: Бакалавриат).	
<a href="https://znanium.com/catalog/document?id=367315">https://znanium.com/catalog/document?id=367315</a>	Зуб, А.Т. Управление стратегическими изменениями в организациях: учебник / А.Т. Зуб. - М.: ИД «ФОРУМ» : ИНФРА-М, 2019. - 384 с. - (Высшее образование)	
<a href="https://znanium.ru/catalog/document?id=444646">https://znanium.ru/catalog/document?id=444646</a>	Кожевина, О.В. Управление изменениями: учебник / О.В. Кожевина. - 2-е изд., испр. и доп. - Москва: ИНФРА-М, 2024. - 304 с. - (Высшее образование: Бакалавриат).	
<a href="https://znanium.ru/catalog/document?id=419014">https://znanium.ru/catalog/document?id=419014</a>	Ильин, В. В. Проектный менеджмент : практическое пособие / В.В. Ильин. - 4-е изд., эл. - Москва: Агентство электронных изданий «Интермедиатор», 2021. - 266 с.	
<a href="https://znanium.ru/catalog/document?id=422916">https://znanium.ru/catalog/document?id=422916</a>	Стратегический менеджмент: учебник / Под ред. д-ра экон. наук, профессора Н.А. Казаковой. - Москва: ИНФРА-М, 2023. - 320 с - (Высшее образование).	
<a href="https://znanium.ru/catalog/document?id=466341">https://znanium.ru/catalog/document?id=466341</a>	Кузьмина Н.М. Кадровая политика корпорации: монография / Н.М. Кузьмина. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2026. - 167 с. — (Научная мысль).	

<a href="https://znanium.ru/catalog/document?id=428672">https://znanium.ru/catalog/document?id=428672</a>	Стратегический менеджмент : учебник / А.П. Егоршин, И.В.Гуськова — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: ИНФРА-М, 2023. — 290 с. — (Высшее образование).	
<a href="https://znanium.ru/catalog/product/2234242">https://znanium.ru/catalog/product/2234242</a>	Управление результативностью: Как преодолеть разрыв между объявленной стратегией и реальными процессами: практическое руководство / Г. Кокинз. - Москва : Интеллект. Лит., 2026. - 316 с.	
<a href="https://znanium.ru/catalog/document?id=471792">https://znanium.ru/catalog/document?id=471792</a>	Минцберг, Г. Стратегическое сафари: Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента : учебно-практическое пособие / Г. Минцберг, Б. Альстранд, Ж. Лампель. - Москва : Альпина Паблишер, 2026. - 368 с. - (Серия «СКОЛКОВО»).	
<a href="https://znanium.com/catalog/document?id=198329">https://znanium.com/catalog/document?id=198329</a>	Эволюция теории стратегического управления / В. С. Каткало; Высшая школа менеджмента СПбГУ. — 3-е изд. — СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента»; Издат. дом С.-Петерб. гос. ун-та, 2011. — 548 с.	
<a href="https://znanium.com/catalog/document?id=198331">https://znanium.com/catalog/document?id=198331</a>	Каткало В.С., Панибратов А.Ю. Основы бизнеса: Учебник - СПб.: Издат. дом С.-Петерб. гос. ун-та, 2006. - 296 с..	
<a href="https://znanium.ru/catalog/document?id=361005">https://znanium.ru/catalog/document?id=361005</a>	Организационная культура: Учебное пособие / А.П, Балашов - Москва: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2021. - 278 с.	
<a href="https://znanium.ru/catalog/document?id=398897">https://znanium.ru/catalog/document?id=398897</a>	Соломанидина, Т.О. Организационная культура в таблицах, текстах, кейсах и схемах: учебно-методические материалы / Т.О. Соломанидина. - Москва: ИНФРА-М, 2021. - 395 с. - (Высшее образование):	
<a href="https://znanium.ru/catalog/document?id=371613">https://znanium.ru/catalog/document?id=371613</a>	Стратегический менеджмент: Учебник / В.А. Баринков, В.Л. Харченко. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2018. - 237 с.: (Учебники для программы MBA)	

Примечание: \* режим доступа: для авторизованных пользователей.

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

Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети ИНТЕРНЕТ, необходимых для освоения дисциплины приведен в таблице 9.

Таблица 9 – Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети ИНТЕРНЕТ, необходимых для освоения дисциплины

URL адрес	Наименование
<a href="https://pro.guap.ru/">https://pro.guap.ru/</a>	Элементы электронного курса (задания для подготовки к занятием) размещены внутри по ЭИОС ГУАП «Интегрированная среда обучения»
<a href="https://lms.guap.ru">https://lms.guap.ru</a>	Мультимедийные презентации по дисциплине размещены в системе дистанционного обучения ГУАП

8. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине

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» ( <a href="https://pro.guap.ru/">https://pro.guap.ru/</a> ) разработана сотрудниками ГУАП (введена в эксплуатацию приказом ГУАП от 06.06.2017 № 05-215/17), перечень модулей и их функциональное назначение изложены по ссылке <a href="https://guap.ru/it/system/iso">https://guap.ru/it/system/iso</a>
2	Официальный сайт образовательной организации в сети «Интернет» ( <a href="https://guap.ru/">https://guap.ru/</a> ), 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 <a href="https://guap.ru/it/system/iso/po">https://guap.ru/it/system/iso/po</a> )

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 ( <a href="https://lib.guap.ru/">https://lib.guap.ru/</a> ), доступ через личный кабинет читателя библиотеки ГУАП
2.	Научная электронная библиотека «eLIBRARY» ( <a href="https://elibrary.ru/">https://elibrary.ru/</a> ), доступ через личный кабинет читателя библиотеки ГУАП, а также по IP -адресам ГУАП
3.	ЭБС «Лань» ( <a href="https://e.lanbook.com/">https://e.lanbook.com/</a> ), доступ через личный кабинет читателя библиотеки ГУАП, а также по IP -адресам ГУАП
4.	ЭБС Znanium ( <a href="https://znanium.ru/">https://znanium.ru/</a> ), доступ через личный кабинет читателя библиотеки ГУАП, а также по IP -адресам ГУАП
5.	Образовательная платформа «Юрайт» ( <a href="https://urait.ru/">https://urait.ru/</a> ), 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 таблице 12.

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 аудитории 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»	<ul style="list-style-type: none"> <li>– обучающийся глубоко и всесторонне усвоил программный материал;</li> <li>– уверенно, логично, последовательно и грамотно его излагает;</li> <li>– опираясь на знания основной и дополнительной литературы, тесно привязывает усвоенные научные положения с практической деятельностью направления;</li> <li>– умело обосновывает и аргументирует выдвигаемые им идеи;</li> <li>– делает выводы и обобщения;</li> <li>– свободно владеет системой специализированных понятий.</li> </ul>
«хорошо» «зачтено»	<ul style="list-style-type: none"> <li>– обучающийся твердо усвоил программный материал, грамотно и по существу излагает его, опираясь на знания основной литературы;</li> <li>– не допускает существенных неточностей;</li> <li>– увязывает усвоенные знания с практической деятельностью направления;</li> <li>– аргументирует научные положения;</li> <li>– делает выводы и обобщения;</li> <li>– владеет системой специализированных понятий.</li> </ul>
«удовлетворительно» «зачтено»	<ul style="list-style-type: none"> <li>– обучающийся усвоил только основной программный материал, по существу излагает его, опираясь на знания только основной литературы;</li> <li>– допускает несущественные ошибки и неточности;</li> <li>– испытывает затруднения в практическом применении знаний направления;</li> <li>– слабо аргументирует научные положения;</li> <li>– затрудняется в формулировании выводов и обобщений;</li> <li>– частично владеет системой специализированных понятий.</li> </ul>
«неудовлетворительно» «не зачтено»	<ul style="list-style-type: none"> <li>– обучающийся не усвоил значительной части программного материала;</li> <li>– допускает существенные ошибки и неточности при рассмотрении проблем в конкретном направлении;</li> <li>– испытывает трудности в практическом применении знаний;</li> <li>– не может аргументировать научные положения;</li> <li>– не формулирует выводов и обобщений.</li> </ul>



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	<p>Опишите краткую историю стратегии бизнеса. Поясните переход от корпоративного планирования к стратегическому менеджменту. Поясните логику анализа на основной схеме стратегического анализа. Дайте толкование стратегического соответствия.</p> <p>Опишите стратегическое видение и его влияние на формирование стратегии компании.</p> <p>Назовите миссию и цели организации, воспроизведите схему модели миссии</p> <p>Определите цели заинтересованных сторон, включая цели акционеров, государства и менеджеров, а также выявите источники власти заинтересованных сторон.</p> <p>Опишите понятие организационного контекста. Дайте толкование ограниченной и неограниченной ситуации, приведите примеры.</p> <p>Опишите ключевые характеристики проблемных ситуаций.</p> <p>Дайте определение отрасли: поясните, где провести границы между отраслями. Определите жизненный цикл отрасли.</p> <p>Охарактеризуйте инструменты анализа макросреды, влияющей на отрасль.</p> <p>Определите понятие отрасли и дайте толкование модели пяти сил конкуренции М. Портера. Воспроизведите схему данной модели и опишите краткую характеристику каждой из сил.</p> <p>Определите понятие «стратегические группы». поясните этапы анализа конкурентов. Дайте толкование динамики конкуренции: творческое разрушение и гиперконкуренция.</p> <p>Поясните переход от привлекательности отрасли к конкурентному преимуществу: выявление ключевых факторов успеха в отрасли (КФУ).</p> <p>Опишите типы конкурентного преимущества: преимущество по издержкам и преимущество по различию.</p> <p>Классифицируйте лидерство по издержкам. Опишите источники преимущества по издержкам. Охарактеризуйте использование цепочки ценности для выявления издержек. дайте характеристику основным стадиям анализа цепочки ценности.</p> <p>Классифицируйте преимущество за счет дифференциации. \поясните природу дифференциации и ее преимущества. Охарактеризуйте источники преимуществ, основанных на дифференциации.</p> <p>Определите ресурсный подход к стратегии. Поясните роль ресурсов и способностей в формулировании стратегии. Дайте толкование ресурсам и способностям как источникам прибыли.</p> <p>Дайте толкование новейшим тенденциям в управлении многопрофильными корпорациями.</p>	ОПК-3.3.1
2	<p>Дайте определение понятия «стратегическое видение» и проиллюстрируйте его примером.</p>	ОПК-3.У.2

	<p>Выделите ключевые отличия понятий «стратегическое видение» и «миссия».</p> <p>Перечислите заинтересованные стороны в деятельности организации, воспроизведите схему заинтересованных сторон</p> <p>Разработайте пример формулировки миссии компании</p> <p>Опишите процесс стратегического мышления и выразите пути развития навыков стратегического мышления.</p> <p>Классифицируйте стратегические цели и представьте три примера.</p> <p>Опишите процедуры анализа внешней среды и воспроизведите схему трех уровней окружения организации.</p> <p>Назовите уровни иерархии стратегий в организации и классифицируйте стратегии по М. Портеру, укажите их ключевые характеристики.</p> <p>Дайте толкование стадии стратегического выбора в деятельности компании, обобщив её ключевые аспекты.</p> <p>Выявите особенности применения ресурсного подхода в современных условиях экономики России.</p> <p>Классифицируйте квадранты матрицы SWOT-анализа деятельности организации, представьте по два примера результатов анализа в каждом квадранте.</p> <p>Разработайте три примера формулировок ключевых факторов успеха (КФУ) применительно к выбранной отрасли.</p>	
3	<p>Сравните стратегические и оперативные цели, приведите три примера стратегических целей.</p> <p>Объясните взаимосвязь предназначения, целей, политики и стратегии организации.</p> <p>Объясните логику проведения анализа влияния факторов внешнего окружения на стратегию компании.</p> <p>Создайте матрицу интересов заинтересованных сторон и проиллюстрируйте примеры конфликтов интересов заинтересованных сторон.</p> <p>Опишите процесс стратегического мышления и выразите пути развития навыков стратегического мышления.</p> <p>Установите взаимосвязь стратегических целей с подходами к оценке деятельности компании.</p> <p>Систематизируйте по три примера результатов SWOT-анализа в квадрантах "Возможности" и "Слабые стороны".</p> <p>Проанализируйте взаимосвязь между функциональными стратегиями для обоснования уместности применения бизнес-стратегии компании.</p> <p>Выявите особенности применения ресурсного подхода в современных условиях экономики России.</p> <p>Дайте толкование стадии стратегического выбора в деятельности компании, обобщив её ключевые аспекты.</p>	ОПК-3.В.2
4	<p>Определите понятие стратегии. Объясните роль стратегии в корпоративном успехе организации</p> <p>Дайте толкование понятию конкурентного преимущества. Укажите типы конкурентных преимуществ. Определите внешние и внутренние источники конкурентных преимуществ.</p> <p>Дайте толкование конкурентных преимуществ как внешних источников изменений. Определите конкурентное преимущество на основе чувствительности к изменениям.</p>	ОПК-4.3.2

	<p>Опишите типы конкурентного преимущества: преимущество по издержкам и преимущество по различию.</p> <p>Охарактеризуйте понятие стратегического соответствия. Поясните достижение вертикальной согласованности как интеграцию стратегий бизнеса.</p> <p>Стратегическая пирамида. Корпоративная стратегия и бизнес-стратегия. Как создается стратегия: планирование или возникновение?</p> <p>Охарактеризуйте и обобщите современные тенденции стратегического управления. Дайте толкование аспектам давления на реализацию стратегии со стороны социальных групп.</p> <p>Опишите рыночный подход к стратегии. Представьте и дайте краткую характеристику инструментам для анализа внешней макросреды.</p> <p>Определите понятие отрасли и дайте толкование модели пяти сил конкуренции М. Портера. Воспроизведите схему данной модели и опишите краткую характеристику каждой из сил.</p> <p>Дайте характеристику бизнес-стратегии в контексте различных отраслей.</p> <p>Охарактеризуйте ситуационный анализ стратегических изменений. Дайте толкование ключевым факторам успеха в отрасли.</p> <p>Дайте толкование альтернативным подходам к классификации отрасли. Охарактеризуйте стратегическую матрицу окружающей среды BCG. Классифицируйте отрасли в соответствии с конкурентной динамикой.</p>	
5	<p>Сравните понятия «корпоративное планирование» и «стратегический менеджмент», установите ключевые отличия в области применения данных понятий и приведите примеры.</p> <p>Определите понятие отрасли и дайте толкование модели пяти сил конкуренции М. Портера. Воспроизведите схему данной модели и опишите краткую характеристику каждой из сил.</p> <p>Проанализируйте использование методики STEEP и модели пяти сил М. Портера на примере фактора демографического кризиса в России.</p> <p>Сравните стратегические и оперативные цели, приведите три примера стратегических целей.</p> <p>Оцените и поясните три примера факторов, иллюстрирующих взаимосвязь факторов внешней среды.</p> <p>Оцените и поясните стратегическое соответствие маркетинговой стратегии бизнес-стратегии фокусированной дифференциации в рыночных нишах.</p> <p>Сформулируйте три примера ключевых факторов успеха (КФУ) применительно к выбранной отрасли.</p> <p>Систематизируйте по три примера результатов SWOT-анализа в квадрантах "Сильные стороны" и "Угрозы".</p> <p>Приведите примеры реализации преднамеренной и стихийной стратегии.</p> <p>Определите стратегии вертикальной интеграции и выявите условия их эффективности.</p> <p>Опишите особенности использования инструментов стратегического менеджмента в условиях малого бизнеса.</p>	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 курсового проектирования/выполнения курсовой работы

№ п/п	Примерный перечень тем для курсового проектирования/выполнения курсовой работы
1.	Исследование особенностей применения финансовых стратегий в отрасли (по выбору, например, в строительной отрасли).
2.	Исследование соответствия ресурсов и способностей действующей бизнес-стратегии компании.
3.	Исследование влияния внешних факторов на стратегию компании и оценка стратегического соответствия.
4.	Анализ и оценка влияния факторов внешнего окружения на реализацию действующей бизнес-стратегии компании.
5.	Исследование уместности применения стратегии и разработка рекомендаций по обеспечению конкурентоспособности предприятия малого бизнеса.
6.	Разработка рекомендаций по совершенствованию бизнес-стратегии для поддержания конкурентоспособности компании малого бизнеса.
7.	Исследование и оценка стратегий делового общения в организации.
8.	Стратегический анализ деятельности организации и оценка стратегического соответствия.
9.	Анализ цепочки ценности и оценка стратегического соответствия в деятельности компании.
10.	Разработка рекомендаций по совершенствованию корпоративной стратегии компании.
11.	Исследование уместности применения стратегии и разработка рекомендаций по обеспечению конкурентоспособности организации.
12.	Идентификация существующей в компании стратегии маркетинга и анализ уместности ее применения в контексте деятельности компании.
13.	Исследование уместности применения существующей корпоративной стратегии и бизнес-стратегии компании.
14.	Совершенствование стратегии бизнес-единицы с целью достижения конкурентного преимущества компании в отрасли.
15.	Разработка рекомендаций по совершенствованию бизнес-стратегии для поддержания конкурентоспособности компании и достижения её стратегических целей.

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	Код индикатора
-------	--	----------------

		а																		
	<p><b>Тип задания:</b> задание на сопоставление</p> <p><b>Инструкция:</b> прочитайте текст и установите соответствие</p> <p><b>Задание:</b> Сопоставьте типы стратегических целей, применяемые для принятия стратегических решений, с примерами их описания.</p> <p>Стратегические цели</p> <p>А. Социальные цели</p> <p>Б. Экономические цели</p> <p>В. Цели, связанные с конкурентным преимуществом</p> <p>Г. Цели, связанные с ростом или рыночной долей</p> <p>К каждой позиции, данной в левом столбце, подберите соответствующую позицию в правом столбце:</p> <table><tr><th>Стратегические цели</th><th>Описание</th></tr><tr><td>А. Социальные цели</td><td>1. Стать ведущими поставщиком персональных компьютеров и серверов к ним, увеличив свою долю рынка на 3,5% в течение четырех лет»</td></tr><tr><td>Б. Экономические цели</td><td>2. Стать мировым лидером в химическом и электронном изображении</td></tr><tr><td>В. Цели, связанные с конкурентным преимуществом</td><td>3. Стать производителем алюминия с наименьшими издержками в отрасли и достичь 20% уровня доходности по акциям</td></tr><tr><td>Г. Цели, связанные с ростом или рыночной долей</td><td>4. Нашей целью является создание компании, в которой люди отождествляют себя с ней, и по отношению к которой они проявляют лояльность и преданность</td></tr></table> <p>Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:</p> <p><b>Ответ:</b></p> <table><tr><td>А</td><td>Б</td><td>В</td><td>Г</td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table> <p><b>Тип задания:</b> задание на установление правильной последовательности</p> <p><b>Инструкция:</b> Прочитайте текст и установите последовательность</p> <p><b>Задание:</b> Установите правильную последовательность управления рисками проекта по совершенствованию деятельности компании.</p> <p>1. А. Отслеживать новые события.</p> <p>2. Б) Реагировать согласно плану.</p> <p>3. В) Оценить риски.</p> <p>4. Г) Выявить риски</p> <p>5. Д) Составить план управления</p> <p>Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:</p> <p><b>Ответ:</b></p> <p><b>Тип задания:</b> задание с выбором одного правильного ответа, в том числе с его обоснованием</p> <p><b>Инструкция:</b> прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа.</p> <p><b>Задание:</b> Общий успех реализации планов, программ и процедур совершенствованию деятельности подразделений компании, в основном, зависит от:</p> <p>А. Построения доверительных отношений.</p>	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	А	Б	В	Г					ОПК-3.3.1
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																			
А	Б	В	Г																	

	<p>Б. Устранения различий в статусе работников.</p> <p>В. Приверженности организации интенсивному обучению и развитию.</p> <p>Г. Разрушения барьеров на пути изменения организационной культуры.</p> <p>Д. Всех указанных факторов.</p> <p>Запишите правильный ответ и обоснование:</p> <p><b>Ответ:</b></p> <p><b>Обоснование:</b></p> <p><b>Тип задания:</b> задание с выбором нескольких правильных ответов.</p> <p><b>Инструкция:</b> прочитайте текст, выберите правильные варианты ответа.</p> <p><b>Задание:</b> Выделите примеры, в которых указаны цели, соответствующие принципам (характеристикам) SMART.</p> <p>А. Фиксировать все сверхурочные работы.</p> <p>Б. Обеспечить средний объем поставок товара "А" к 15.12. 2024 ежеквартально не менее 90% от объема поставок 2024 года.</p> <p>В. Повысить заинтересованность сотрудников в работе над проектом.</p> <p>Г. Потери рабочего времени в подразделениях продаж не должны превышать 5% до 20.12.24.</p> <p>Д. Улучшить атмосферу в команде.</p> <p>Запишите правильные ответы и их обоснование:</p> <p><b>Ответ:</b></p> <p><b>Тип задания:</b> задание с развернутым ответом</p> <p><b>Инструкция:</b> прочитайте текст и запишите ответ.</p> <p><b>Задание:</b> Вынесете свое суждение по вопросу оценки применения двух форм вовлечения и участия работников, как внутренних заинтересованных сторон, в процессы принятия управленческих решений: «Нисходящие коммуникации» и «Финансовое вовлечение или участие работников». Аргументируйте свои способы решения.</p> <p><b>Ответ:</b></p>							
	<p><b>Тип задания:</b> задание на сопоставление</p> <p><b>Инструкция:</b> прочитайте текст и установите соответствие</p> <p><b>Задание:</b> Сопоставьте базовые модели стратегического управления, используемые для обоснования организационно-управленческих решений с их описанием.</p> <p>Модели стратегического управления:</p> <p>А. Политика</p> <p>Б. Предназначение</p> <p>В. Стратегическое видение</p> <p>Г. Ценности</p> <p>К каждой позиции, данной в левом столбце, подберите соответствующую позицию в правом столбце:</p> <table><tr><th>Интеграционные модели</th><th>Описание</th></tr><tr><td>А. Цели</td><td>1. Представляют собой принципы, на которых строится реализация предназначения организации..</td></tr><tr><td>Б. Предназначение</td><td>2. Перспективный взгляд на направления развития деятельности организации, базовая концепция того, что организация пытается</td></tr></table>	Интеграционные модели	Описание	А. Цели	1. Представляют собой принципы, на которых строится реализация предназначения организации..	Б. Предназначение	2. Перспективный взгляд на направления развития деятельности организации, базовая концепция того, что организация пытается	ОПК-3.У.2
Интеграционные модели	Описание							
А. Цели	1. Представляют собой принципы, на которых строится реализация предназначения организации..							
Б. Предназначение	2. Перспективный взгляд на направления развития деятельности организации, базовая концепция того, что организация пытается							

		сделать и чего достичь.	
	В. Стратегическое видение	3. Отражает ценности и убеждения основных заинтересованных сторон, организационную культуру и политические аспекты взаимоотношений организации с заинтересованными сторонами.	
	Г. Ценности	4. Выражают специфические ожидания групп заинтересованных сторон и определяют вехи на пути организации к исполнению своего предназначения.	
Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:			
<b>Ответ:</b>			
	А	Б	В
			Г
<p><b>Тип задания:</b> задание на установление правильной последовательности</p> <p><b>Инструкция:</b> Прочитайте текст и установите последовательность</p> <p><b>Задание:</b> Укажите правильную последовательность действий по определению источников конкурентных преимуществ, используя цепочку ценности, если целью является достижение конкурентного преимущества через дифференциацию:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Контроль над тем, чтобы создаваемая для клиента стоимость была им замечена, и определение суммы необходимых для этого расходов.</li> <li>2. Построение цепочки ценности клиента и ранжирование его критериев покупки продукта организации.</li> <li>3. Определение того, как организация создает или может создавать ценность для клиента.</li> <li>4. Оценка возможных затрат на дифференциацию (настоящих и будущих).</li> </ol> <p><b>Ответ:</b></p> <p><b>Тип задания:</b> задание с выбором одного правильного ответа.</p> <p><b>Инструкция:</b> прочитайте текст, выберите правильный ответ.</p> <p><b>Задание:</b> Этому термин выражает «требуемое или желаемое состояние организационной системы в планируемом периоде, выраженное совокупностью характеристик» - это...</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>А. Организационная политика.</li> <li>Б. Цели организации.</li> <li>В. Ценности и убеждения заинтересованных сторон.</li> <li>Г. Стратегическое видение.</li> <li>Д. Стратегия организации.</li> </ol> <p>Запишите правильный ответ и обоснование:</p> <p><b>Ответ:</b></p> <p><b>Тип задания:</b> задание с выбором нескольких правильных ответов, в том числе с его обоснованием</p> <p><b>Инструкция:</b> прочитайте текст, выберите правильные варианты ответа и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответов.</p> <p><b>Задание:</b> Укажите примеры факторов, которые соответствует экономическим факторам внешнего окружения</p>			

	<p>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:  <b>Ответ:</b>  <b>Обоснование:</b></p> <p><b>Задание:</b> Вынесите свое суждение по вопросу оценки применения «стратегии приверженности», как альтернативы применению традиционной стратегии контроля. Аргументируйте свои способы решения, опираясь на характеристики поведения работников, как внутренних заинтересованных сторон, в процессах принятия управленческих решений.  <b>Ответ:</b></p>	
	<p><b>Тип задания:</b> задание на установление правильной последовательности  <b>Инструкция:</b> Прочитайте текст и установите последовательность  <b>Задание:</b> Укажите правильную последовательность действий по определению источников конкурентных преимуществ, используя цепочку ценности, если целью является достижение конкурентного преимущества <u>через дифференциацию</u>:  1. Построение цепочки ценности клиента и ранжирование его критериев покупки продукта;  2. Определение того, как фирма создает или может создавать ценность для клиента;  3. Контроль над тем, чтобы создаваемая для клиента стоимость была им замечена, и определение суммы необходимых для этого расходов;  4. Оценка возможных затрат на дифференциацию (настоящих и будущих).  <b>Ответ:</b></p> <p><b>Тип задания:</b> задание с выбором одного правильного ответа, в том числе с его обоснованием  <b>Инструкция:</b> прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа.  <b>Задание:</b>  Этому термину соответствует пример цели компании Nissan Motor Manufacturing (UK) Limited: «Нашей целью является создание компании, в которой люди отождествляют себя с ней, и по отношению к которой они проявляют лояльность и преданность» – это...  А. Задачи организации.  Б. Экономические цели.  В. Стратегические цели.  Г. Оперативные цели.  Запишите правильный ответ и обоснование:  <b>Ответ:</b></p>	ОПК-3.В.2



<p><b>Тип задания:</b> задание с выбором нескольких правильных ответов, в том числе с его обоснованием</p> <p><b>Инструкция:</b> прочитайте текст, выберите правильные варианты ответа и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответов.</p> <p><b>Задание:</b> Укажите примеры факторов, которые соответствует экономическим факторам внешнего окружения</p> <p>А. Изменение отношения к корпоративным ценностям.</p> <p>Б. Рост уровня безработицы.</p> <p>В. Модели потребления.</p> <p>Г. Снижение уровня доходов населения.</p> <p>Д. Изменение отраслевой структуры промышленности.</p> <p>Е. Ослабление роли профсоюзов.</p> <p>Запишите правильные ответы и их обоснование:</p> <p><b>Ответ:</b></p> <p><b>Обоснование:</b></p> <p><b>Задание:</b> Вынесите свое суждение о том, как повлияли антироссийские санкции на применение конкурентных стратегий по модели М.Портера отечественными предприятиями.</p>																			
<p><b>Тип задания:</b> задание на сопоставление</p> <p><b>Инструкция:</b> прочитайте текст и установите соответствие</p> <p><b>Задание:</b> Сопоставьте модели базовых конкурентных стратегий Майкла Портера с их описанием.</p> <p>Модели базовых конкурентных стратегий Майкла Портера:</p> <p>А. Фокусированная дифференциация.</p> <p>Б. Широкая дифференциация.</p> <p>В. Фокусирование на затратах.</p> <p>Г. Лидерство по затратам.</p> <p>К каждой позиции, данной в левом столбце, подберите соответствующую позицию в правом столбце:</p> <table><tr><th>Модели конкурентных стратегий</th><th>Описание конкурентной стратегии</th></tr><tr><td>А. Фокусированная дифференциация</td><td>1. Занятие позиции поставщика продукции с наименьшими затратами для широкого диапазона потребителей.</td></tr><tr><td>Б. Широкая дифференциация</td><td>2. Завоевание преимущества низких затрат в пределах специализированного сегмента рынка.</td></tr><tr><td>В. Фокусирование на затратах</td><td>3. Завоевание преимущества по характеристикам продукта для широкого диапазона потребителей или рынка в целом.</td></tr><tr><td>Г. Лидерство по затратам</td><td>4. Преимущество в предложении дифференцированных продуктов сегментам рынка или рыночным нишам.</td></tr></table> <p>Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:</p> <p><b>Ответ:</b></p> <table><tr><td>А</td><td>Б</td><td>В</td><td>Г</td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>	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.	А	Б	В	Г					ОПК-4.3.2
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.																		
А	Б	В	Г																
<p><b>Тип задания:</b> задание на установление правильной</p>																			

	<p>последовательности</p> <p><b>Инструкция:</b> Прочитайте текст и установите последовательность</p> <p><b>Задание:</b> Укажите правильную последовательность действий по решению пяти взаимосвязанных задач стратегического менеджмента:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Определение вида коммерческой деятельности и формирование стратегических направлений развития организации</li> <li>2. Реализация выбранного стратегического плана и реагирование на вызовы окружения организации посредством управления взаимоотношениями с заинтересованными сторонами</li> <li>3. Формирование стратегии, как уникального набора ресурсов и способностей, для достижения поставленных результатов деятельности организации</li> <li>4. Оценка проделанной работы, анализ ситуации на рынке, внесение корректив в долгосрочные основные направления деятельности, в цели, в стратегию или в ее осуществление</li> <li>5. Оценка успешности действий организации и превращение общих целей в конкретные стратегические цели и направления работы</li> </ol> <p>Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:</p> <p><b>Ответ:</b></p> <p><b>Тип задания:</b> задание с выбором одного правильного ответа, в том числе с его обоснованием</p> <p><b>Инструкция:</b> прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа.</p> <p><b>Задание:</b> Общий успех реализации планов, программ и процедур вовлечения и участия работников в процессы принятия управленческих решений, в основном, зависит от:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>А. Построения доверительных отношений.</li> <li>Б. Устранения различий в статусе работников.</li> <li>В. Приверженности организации интенсивному обучению и развитию.</li> <li>Г. Разрушения барьеров на пути изменения организационной культуры.</li> <li>Д. Всех указанных факторов.</li> </ol> <p>Запишите правильный ответ и обоснование:</p> <p><b>Ответ:</b></p> <p><b>Тип задания:</b> задание с выбором нескольких правильных ответов, в том числе с его обоснованием</p> <p><b>Инструкция:</b> прочитайте текст, выберите правильные варианты ответа и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответов.</p> <p><b>Задание:</b> Цели организации должны: (Выберите все подходящие варианты).</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>А. Задавать общие направления функционирования организации.</li> <li>Б. Четко и конкретно фиксировать конечное состояние деятельности организации.</li> <li>В. Задавать конкретные сроки выполнения.</li> <li>Г. Определять ответственных за достижение определенных целей.</li> <li>Д. Формировать разделяемое стратегическое видение.</li> </ol> <p>Запишите правильные ответы и их обоснование:</p> <p><b>Ответ:</b></p> <p><b>Обоснование:</b></p>	
--	--	--

	<p><b>Тип задания:</b> задание с развернутым ответом</p> <p><b>Инструкция:</b> прочитайте текст и запишите ответ.</p> <p><b>Задание:</b> Представьте классификацию типов организационной культуры по модели Ханди. Дайте толкование влияния типа «культура задачи» на применение бизнес-стратегии фокусированной дифференциации в деятельности организации.</p> <p><b>Ответ:</b></p>																			
	<p><b>Тип задания:</b> задание на сопоставление</p> <p><b>Инструкция:</b> прочитайте текст и установите соответствие</p> <p><b>Задание:</b> Сопоставьте типы стратегических целей, применяемые для принятия стратегических решений, с примерами их описания.</p> <p>Стратегические цели</p> <p>А. Социальные цели</p> <p>Б. Экономические цели</p> <p>В. Цели, связанные с конкурентным преимуществом</p> <p>Г. Цели, связанные с ростом или рыночной долей</p> <p>К каждой позиции, данной в левом столбце, подберите соответствующую позицию в правом столбце:</p> <table><tr><th>Стратегические цели</th><th>Описание</th></tr><tr><td>А. Социальные цели</td><td>1. Стать ведущими поставщиком персональных компьютеров и серверов к ним, увеличив свою долю рынка на 3,5% в течение четырех лет»</td></tr><tr><td>Б. Экономические цели</td><td>2. Стать мировым лидером в химическом и электронном изображении</td></tr><tr><td>В. Цели, связанные с конкурентным преимуществом</td><td>3. Стать производителем алюминия с наименьшими издержками в отрасли и достичь 20% уровня доходности по акциям</td></tr><tr><td>Г. Цели, связанные с ростом или рыночной долей</td><td>4. Нашей целью является создание компании, в которой люди отождествляют себя с ней, и по отношению к которой они проявляют лояльность и преданность</td></tr></table> <p>Запишите выбранные цифры под соответствующими буквами:</p> <p><b>Ответ:</b></p> <table><tr><td>А</td><td>Б</td><td>В</td><td>Г</td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>	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	А	Б	В	Г					ОПК-4.В.1
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																			
А	Б	В	Г																	
	<p><b>Тип задания:</b> задание на установление правильной последовательности</p> <p><b>Инструкция:</b> Прочитайте текст и установите последовательность</p> <p><b>Задание:</b> Установите правильную последовательность этапов процесса планирования комплекса мероприятий (инновационного проекта) по совершенствованию деятельности организации.</p> <p>1. Определение целей проекта.</p> <p>2. Анализ внешних и внутренних факторов, влияющих на реализацию проекта.</p> <p>3. Разработка стратегий управления изменением при реализации проекта.</p> <p>4. SWOT-анализ.</p> <p>5. Разработка плана приверженности.</p> <p>6. Измерение и оценка результатов.</p>																			

	<p>7. Разработка плана действий по совершенствованию деятельности компании. Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо: <b>Ответ:</b></p> <p><b>Тип задания:</b> задание с выбором одного правильного ответа, в том числе с его обоснованием <b>Инструкция:</b> прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа. <b>Задание:</b> К стратегиям роста и развития инновационных направлений деятельности в матрице И.Ансоффа в квадранте «существующий продукт / существующий рынок» относится: А. Диверсификация. Б. Развитие рынка. В. Проникновение на рынок. Г. Развитие продукта. Запишите правильный ответ и обоснование: <b>Ответ:</b> <b>Обоснование:</b></p> <p><b>Тип задания:</b> задание с выбором нескольких правильных ответов. <b>Инструкция:</b> прочитайте текст, выберите правильные варианты ответа. <b>Задание:</b> Укажите ключевые навыки трансформационных лидеров, необходимые для выполнения инновационного проекта и реализации результатов прикладного исследования: А. Устанавливает высокие ожидания, использует символы, чтобы сфокусировать усилия для достижения высоких результатов. Б. Использует управление по отклонениям от стандартов, корректирующие действия. В. Использует ситуационное вознаграждение в обмен на усилия, награду за хорошую работу. Г. Стимулирует интеллектуальное развитие, рациональность и тщательное решение проблем. Д. Все перечисленные навыки. Запишите правильные ответы. <b>Ответ:</b></p> <p><b>Тип задания:</b> задание с развернутым ответом <b>Инструкция:</b> прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ. <b>Задание:</b> Деструктивный характер конкуренции, инициируемый рядом стран, создает условия высокой нестабильности внешней среды. Вынесите свое суждение о том, какие элементы государственной политики в условиях влияния антироссийских санкций оказывают влияние на интенсивность отраслевой конкуренции. <b>Ответ:</b></p>	
--	---	--

Примечание: Тестовые задания из фонда оценочных средств.

**Наименование компетенции:**

ПК-1 «Способен осуществлять стратегический анализ и участвовать в разработке стратегии (системы) управления персоналом для достижения стратегических целей организации»

**Наименование компетенции:**

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

**Тип задания:** задание на сопоставление

**Инструкция:** прочитайте текст и установите соответствие

**Задание:** Сопоставьте базовые модели стратегического управления, используемые для обоснования организационно-управленческих решений с их описанием.

Модели стратегического управления:

- А. Политика
- Б. Предназначение
- В. Стратегическое видение
- Г. Ценности

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

Интеграционные модели	Описание
А. Цели	1. Представляют собой принципы, на которых строится реализация предназначения организации..
Б. Предназначение	2. Перспективный взгляд на направления развития деятельности организации, базовая концепция того, что организация пытается сделать и чего достичь.
В. Стратегическое видение	3. Отражает ценности и убеждения основных заинтересованных сторон, организационную культуру и политические аспекты взаимоотношений организации с заинтересованными сторонами.
Г. Ценности	4. Выражают специфические ожидания групп заинтересованных сторон и определяют вехи на пути организации к исполнению своего предназначения.

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:** Укажите правильную последовательность действий по определению источников конкурентных преимуществ, используя цепочку ценности, если целью является достижение конкурентного преимущества через дифференциацию:

1. Контроль над тем, чтобы создаваемая для клиента стоимость была им замечена, и определение суммы необходимых для этого расходов.
2. Построение цепочки ценности клиента и ранжирование его критериев покупки продукта организации.
3. Определение того, как организация создает или может создавать ценность для клиента.

4. Оценка возможных затрат на дифференциацию (настоящих и будущих).

**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:** Этому термину соответствует пример цели компании «АБВ»: «Стать ведущими поставщиком персональных компьютеров и серверов к ним, увеличив свою долю рынка на 3,5% в течение четырех лет» – это...

А. Цели, связанные с конкурентным преимуществом.

Б. Экономические цели.

В. Социальные цели.

Г. Цели, связанные с ростом или рыночной долей.

Д. Операционные цели.

Запишите правильный ответ и обоснование:

**Ответ:**

**Обоснование:**

**Тип задания:** задание с выбором нескольких правильных ответов.

**Инструкция:** прочитайте текст, выберите правильные варианты ответа.

**Задание:** Укажите ключевые факторы успеха самоуправляемых команд при влиянии структурных факторов на реализацию инновационного проекта:

А. Процессы и процедуры направлены только на решение задачи.

Б. Разделяемые командные цели.

В. Любые необходимые материальные ресурсы.

Г. Командные нормы, стимулирующие стратегическое мышление.

Д. Полномочия на управление работой.

Е. Все перечисленные факторы.

Запишите правильные ответы и их обоснование:

**Ответ:**

**Тип задания:** задание с развернутым ответом

**Инструкция:** прочитайте текст и запишите ответ.

**Задание:** Представьте классификацию типов организационной культуры по модели Ханди. Дайте толкование влияния типа «культура задачи» на применение бизнес-стратегии фокусированной дифференциации в деятельности организации.

**Ответ:**

**Наименование компетенции:**

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

**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 мероприятий (инновационного проекта) по совершенствованию деятельности 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:

**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 и развития инновационных направлений деятельности в матрице И.Ансоффа в квадранте «существующий продукт / существующий рынок» относится:

- 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.

**Инструкция:** прочитайте текст, выберите правильные варианты ответа.

**Задание:** Укажите ключевые навыки трансформационных лидеров, необходимые для выполнения инновационного проекта и реализации результатов прикладного исследования:

А. Устанавливает высокие ожидания, использует символы, чтобы сфокусировать усилия для достижения высоких результатов.

Б. Использует управление по отклонениям от стандартов, корректирующие действия.

В. Использует ситуационное вознаграждение в обмен на усилия, награду за хорошую работу.

Г. Стимулирует интеллектуальное развитие, рациональность и тщательное решение проблем.

Д. Все перечисленные навыки.

Запишите правильные ответы.

**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. Вынесите свое суждение о том, какие элементы государственной политики в условиях влияния антироссийских санкций оказывают влияние на интенсивность отраслевой конкуренции.

**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 18.2 - 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

Целью преподавания дисциплины «Современный стратегический анализ» является формирование у магистрантов базовых теоретических знаний, практических навыков и компетенций, необходимых для стратегического управления предприятиями в относительно нестабильной внешней среде с высоким уровнем неопределенности.

##### 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 обучающимся лекционного материала:

- получение современных, целостных, взаимосвязанных знаний, уровень которых определяется целевой установкой к каждой конкретной теме;
- развитие профессионально–деловых качеств и самостоятельного творческого мышления;
- появление 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.

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.

Лекционный материал, как правило, сопровождается демонстрацией слайдов. При обсуждении сложных тем курса используется раздаточный материал. При завершении рассматриваемой темы дается краткий комментарий ее связи с другими темами курса.

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 штурм (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 штурм» (мозговая атака).

#### 11.3 Методические указания для обучающихся по выполнению курсовой работы

Курсовая работа проводится с целью формирования у магистрантов опыта комплексного решения стратегических задач, направленного на развитие понимания магистрантами того, как осуществляется выбор стратегии, в частности, выбор корпоративной стратегии и бизнес-стратегии компании.

Курсовая работа позволяет магистрантам:

- 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 и расчётной работы, 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 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 курсовой работы / проекта

##### Титульный лист

Введение (актуальность применения теоретических подходов / стратегических инструментов в деятельности выбранной компании, как объект 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.

Варианты курсовой работы рассмотрены в [1].

#### Требования к оформлению пояснительной записки курсовой 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://guap.ru>) в разделе «Нормативная документация ГУАП». Текстовые и графические материалы оформляются в соответствии с действующими ГОСТами и требованиями, приведенными на сайте ГУАП (<https://guap.ru>) в разделе «Нормативная документация ГУАП».

#### Дополнительная литература для выполнения курсовой работы.

1. [331.108.2 Г77] Грант Р. Современный стратегический анализ. Современный стратегический анализ. 5-е изд. / Пер. с англ. под ред. В. Н. Фунтова. — СПб.: Питер, 2008. — 560 с: ил. — (Серия «Классика МВА») [Электронный ресурс].

2. Матусевич, А. П. Кейсы и кейс-стади : вопросы методологии/ А. П. Матусевич, С. В. Коровин. - М.: Магистр: ИНФРА-М, 2010. - 80 с.

#### 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.

Для обучающихся по заочной форме обучения, самостоятельная работа может включать в себя контрольную работу.

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;
- методические указания по выполнению контрольных работ (для обучающихся по заочной форме обучения).

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.

#### 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