

Документ: Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования  
Информация о владельце: "Самарский государственный экономический университет"  
ФИО: Кандрашина Елена Александровна  
Должность: И.о. ректора ФГАОУ ВО «Самарский государственный экономический университет»  
Дата подписания: 08.07.2026 13:32:38  
Уникальный программный ключ:  
2db64eb9605ce27edd3b8e8fdd32c70e0674ddd2

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)  
«СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ КОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ»**

Уровень высшего образования: магистратура

Направление подготовки: 38.04.01 Экономика

Направленность (профиль) подготовки: Финансовый контроль, консалтинг и анализ бизнеса

Квалификация (степень) выпускника: магистр

Форма обучения: очная

Год набора (приема на обучение): 2026

Срок получения образования: 2 года

Объем: в зачетных единицах: 7 з.е.  
в академических часах: 252 ак.ч.

г. Самара, 2026

**Разработчики:**

Кандидат экономических наук Татаровский Ю. А.

Рабочая программа дисциплины (модуля) составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.04.01 Экономика, утвержденного приказом Минобрнауки от 11.08.2020 № 939, с учетом трудовых функций профессиональных стандартов: "Бизнес-аналитик", утвержден приказом Минтруда России от 22.11.2023 № 821н.

**Согласование и утверждение**

№	Подразделение или коллегиальный орган	Ответственное лицо	ФИО	Виза	Дата, протокол (при наличии)
1	Кафедра учета, анализа и экономической безопасности	Заведующий кафедрой, руководитель подразделения, реализующего ОП	Татаровский Ю. А.	Рассмотрено	26.05.2026, № 12

## 1. Цель и задачи освоения дисциплины (модуля)

Цель освоения дисциплины - Целью изучения дисциплины является формирование результатов обучения, обеспечивающих достижение планируемых результатов освоения образовательной программы.

Задачи изучения дисциплины:

- Формирование навыков проведения стратегического анализа коммерческих организаций;
- Сформировать навыки применения различных методик стратегического анализа;
- Сформировать навыки интерпретации результатов проведенного стратегического анализа.

## 2. Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы

*Компетенции, индикаторы и результаты обучения*

УК-3 Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели

УК-3.1 Организует и руководит работой команды

*Знать:*

УК-3.1/Зн1 Стратегические концепции и принципы их анализа и реализации

*Уметь:*

УК-3.1/Ум1 Методами стратегического анализа при руководстве командой (коллективом)

*Владеть:*

УК-3.1/Нв1 Практическими приёмами адаптации стратегии

УК-3.2 Вырабатывает командную стратегию для достижения поставленной цели

*Знать:*

УК-3.2/Зн1 Стратегические концепции и инструменты:

*Уметь:*

УК-3.2/Ум1 Разрабатывать критерии оценки эффективности работы в стратегическом контексте

*Владеть:*

УК-3.2/Нв1 Ключевыми методами стратегического анализа

ПК-4 Способен разрабатывать стратегии управления изменениями в организации

ПК-4.1 Использует методы разработки стратегии и управления изменениями в организации

*Знать:*

ПК-4.1/Зн1 Основные методы разработки стратегии и управления изменениями в организации

*Уметь:*

ПК-4.1/Ум1 Применять основные методы разработки стратегии и управления изменениями в организации

*Владеть:*

ПК-4.1/Нв1 Владеть методами разработки стратегии и управления изменениями в организации

ПК-4.2 Разрабатывает индикаторы стратегических и оперативных изменений в организации

*Знать:*

ПК-4.2/Зн1 Подходы к формированию показателей, необходимых для инициации изменений в организации

*Уметь:*

ПК-4.2/Ум1 Разрабатывать систему показателей, необходимую для инициации изменений в организации

*Владеть:*

ПК-4.2/Нв1 Навыками разработки индикаторов инициации изменений в организации

ПК-4.3 Прогнозирует значения индикаторов, характеризующих стратегические и оперативные изменения в организации, и контролирует их достижение

*Знать:*

ПК-4.3/Зн1 Методы прогнозирования значений индикаторов, характеризующих стратегические и оперативные изменения в организации, и контролирует их достижение

*Уметь:*

ПК-4.3/Ум1 Применять методы прогнозирования значений индикаторов, характеризующих стратегические и оперативные изменения в организации, и контролирует их достижение

*Владеть:*

ПК-4.3/Нв1 Навыками прогнозирования значений индикаторов, характеризующих стратегические и оперативные изменения в организации, и контролирует их достижение

### 3. Место дисциплины в структуре ОП

Дисциплина (модуль) «Стратегический анализ коммерческих организаций» относится к формируемой участниками образовательных отношений части образовательной программы и изучается в семестре(ах): 3.

В процессе изучения дисциплины студент готовится к решению типов задач профессиональной деятельности, предусмотренных ФГОС ВО и образовательной программой.

Компетенция	Предшествующие дисциплины	Последующие дисциплины
ПК-4 - Способен разрабатывать стратегии управления изменениями в организации		
ПК-4.1 Использует методы разработки стратегии и управления изменениями в организации	Инвестиционный и инновационный анализ, Управленческий анализ	Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы, Производственная практика: преддипломная
ПК-4.2 Разрабатывает индикаторы стратегических и оперативных изменений в организации	Производственная практика: научно-исследовательская работа	Организация финансового контроля и консалтинга, Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы, Производственная практика: преддипломная

ПК-4.3 Прогнозирует значения индикаторов, характеризующих стратегические и оперативные изменения в организации, и контролирует их достижение	Производственная практика: научно-исследовательская работа	Организация финансового контроля и консалтинга, Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы, Производственная практика: преддипломная
УК-3 - Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели		
УК-3.1 Организует и руководит работой команды	Управление проектной деятельностью в профессиональной сфере	Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы, Управление проектной деятельностью в профессиональной сфере
УК-3.2 Вырабатывает командную стратегию для достижения поставленной цели	Управление проектной деятельностью в профессиональной сфере	Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы, Управление проектной деятельностью в профессиональной сфере

#### 4. Объем дисциплины (модуля) и виды учебной работы

Период обучения	Общая трудоемкость (часы)	Общая трудоемкость (ЗЕТ)	Контактная работа (часы, всего)	Практические занятия (часы)	Групповая контактная работа (часы)	Индивидуальная контактная работа (часы)	Самостоятельная работа (часы)	Промежуточная аттестация
Третий семестр	252	7	20	20	2	3,3	192,7	Курсовой проект Экзамен
Всего	252	7	20	20	2	3,3	192,7	34

#### 5. Содержание дисциплины (модуля)

##### 5.1. Разделы, темы дисциплины и виды занятий (часы промежуточной аттестации не указываются)

Наименование раздела, темы	Всего	Практические занятия	Самостоятельная работа
<b>Раздел 1. Стратегический анализ коммерческих организаций</b>	<b>105</b>	<b>10</b>	<b>92,7</b>

Тема 1.1. Теоретические основы стратегического анализа	105	10	92,7
<b>Раздел 2. Методика стратегического анализа коммерческих организаций</b>	<b>113</b>	<b>10</b>	<b>100</b>
Тема 2.1. Методы стратегического анализа	113	10	100

## 5.2. Контрольные мероприятия по дисциплине

Вид контроля	Форма контроля/Оценочное средство
Текущий контроль	Тестирование
Промежуточная аттестация	Курсовой проект Экзамен

№ п/п	Наименование раздела	Вид контроля/ используемые оценочные материалы	
		Текущий	Промежут. аттестация
1	Стратегический анализ коммерческих организаций	Тестирование	Курсовой проект Экзамен
2	Методика стратегического анализа коммерческих организаций	Тестирование	Курсовой проект Экзамен

## 6. Оценочные материалы текущего контроля

### 1. Стратегический анализ коммерческих организаций Тестирование

№ п/п	Содержание вопроса		Компетенция
		Правильный ответ (ключ ответа)	
1	<p>Что является основной целью стратегического анализа?</p> <p>1 Оценка текущего финансового состояния компании.</p> <p>2 Выявление сильных и слабых сторон организации, а также возможностей и угроз внешней среды для формирования долгосрочной стратегии.</p> <p>3 Составление ежемесячных отчетов для руководства.</p> <p>4 Контроль выполнения оперативных задач сотрудниками.</p>		ПК-4
	Ответ:	2	
2	<p>К целям проведения стратегического анализа следует отнести</p> <p>а) Оценка текущего финансового состояния компании.</p> <p>б) Выявление сильных и слабых сторон организации, а также возможностей и угроз внешней среды для формирования долгосрочной стратегии.</p> <p>в) Составление ежемесячных отчетов для руководства.</p> <p>г) Контроль выполнения оперативных задач сотрудниками.</p>		ПК-4
	Ответ:	Б	
3	<p>Какой инструмент стратегического анализа используется для оценки макросреды организации (политических, экономических, социальных и технологических факторов)?</p> <p>а) SWOT анализ.</p> <p>б) Матрица БКГ (BCG).</p> <p>в) PEST анализ.</p> <p>г) Матрица Портера.</p>		ПК-4
	Ответ:	В	

4	<p>Что означает термин «бенчмаркинг» в контексте стратегического анализа?</p> <p>а) Процесс сокращения издержек путём увольнения персонала.  б) Метод сравнения показателей организации с лучшими практиками в отрасли или у конкурентов для повышения эффективности.  в) Способ оценки рисков инвестиционных проектов.  г) Методика расчёта налоговой нагрузки на предприятие.</p> <p>Ответ: Б</p>	ПК-4
5	<p>Какая из перечисленных моделей используется для анализа конкурентной среды и определения уровня конкуренции в отрасли?</p> <p>а) Модель 5 сил Портера.  б) Модель жизненного цикла продукта.  в) Модель Дюпона.  г) Модель IS LM.</p> <p>Ответ: А</p>	ПК-4
6	<p>Какой из перечисленных методов стратегического анализа помогает оценить портфель бизнесов компании с точки зрения темпов роста рынка и доли рынка?</p> <p>а) Матрица McKinsey/GE.  б) PEST анализ.  в) Матрица БКГ (BCG).  г) SWOT анализ.</p> <p>Ответ: В</p>	ПК-4
7	<p>Установите соответствие. Соотнесите инструмент стратегического анализа с его основной целью</p> <p>Инструмент</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. SWOT анализ</li> <li>2. PEST анализ</li> <li>3. Модель 5 сил Портера</li> <li>4. Матрица БКГ (BCG)</li> </ol> <p>Цель применения</p> <p>А. Анализ макросреды (политических, экономических, социальных и технологических факторов)  Б. Оценка конкурентной среды и уровня конкуренции в отрасли  В. Выявление сильных и слабых сторон организации, а также возможностей и угроз внешней среды  Г. Оценка портфеля бизнесов компании с точки зрения темпов роста рынка и доли рынка</p> <p>Ответ:</p> <p>1 — В: SWOT анализ → выявление сильных и слабых сторон организации, а также возможностей и угроз внешней среды.  2 — А: PEST анализ → анализ макросреды (политических, экономических, социальных и технологических факторов).  3 — Б: модель 5 сил Портера → оценка конкурентной среды и уровня конкуренции в отрасли.  4 — Г: матрица БКГ (BCG) → оценка портфеля бизнесов компании с точки зрения темпов роста рынка и доли рынка.</p>	ПК-4
8	<p>Установите соответствие: Соотнесите категории матрицы БКГ с их характеристиками</p> <p>Категория матрицы БКГ</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. «Звёзды»</li> <li>2. «Дойные коровы»</li> <li>3. «Трудные дети» («Тёмные лошадки»)</li> <li>4. «Собаки»</li> </ol> <p>Характеристика</p> <p>А. Низкая доля на медленно растущем или стагнирующем рынке; обычно не приносят значительной прибыли  Б. Низкая доля на быстрорастущем рынке; требуют значительных инвестиций для роста  В. Высокая доля на быстрорастущем рынке; требуют инвестиций для поддержания лидерства  Г. Высокая доля на зрелом, медленно растущем рынке; приносят стабильный доход</p> <p>Ответ:</p> <p>1 — В: «Звёзды» → высокая доля на быстрорастущем рынке; требуют инвестиций для поддержания лидерства.  2 — Г: «Дойные коровы» → высокая доля на зрелом, медленно растущем рынке; приносят стабильный доход.  3 — Б: «Трудные дети» («Тёмные лошадки») → низкая доля на быстрорастущем рынке; требуют значительных инвестиций для роста.  4 — А: «Собаки» → низкая доля на медленно растущем или стагнирующем рынке; обычно не приносят значительной прибыли.</p>	ПК-4

9	<p>Установите соответствие: Соотнесите элементы SWOT анализа с примерами</p> <p>Элемент SWOT анализа</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сильные стороны (Strengths)</li> <li>2. Слабые стороны (Weaknesses)</li> <li>3. Возможности (Opportunities)</li> <li>4. Угрозы (Threats)</li> </ol> <p>Пример</p> <p>А. Ужесточение экологического законодательства  Б. Рост спроса на экологически чистые продукты  В. Устаревание оборудования на производстве  Г. Известный бренд и лояльная клиентская база</p>	ПК-4
<p>Ответ:</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 — Г: Сильные стороны (Strengths) → известный бренд и лояльная клиентская база.</li> <li>2 — В: Слабые стороны (Weaknesses) → устаревание оборудования на производстве.</li> <li>3 — Б: Возможности (Opportunities) → рост спроса на экологически чистые продукты.</li> <li>4 — А: Угрозы (Threats) → ужесточение экологического законодательства.</li> </ol>	
10	<p>Установите правильную последовательность. Расположите этапы стратегического анализа в правильной последовательности:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>А. Анализ стратегических альтернатив и выбор стратегии.</li> <li>Б. Анализ внешней среды организации (макро и микросреды).</li> <li>В. Реализация выбранной стратегии и мониторинг её выполнения.</li> <li>Г. Анализ внутренней среды организации (сильные и слабые стороны).</li> <li>Д. Определение миссии и стратегических целей организации.</li> </ol>	ПК-4
<p>Ответ:</p>	<p>Д → Б → Г → А → В</p>	
11	<p>Установите правильную последовательность шагов при проведении PEST анализа:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>А. Ранжирование факторов по степени их влияния на деятельность организации.</li> <li>Б. Прогнозирование возможных изменений в каждом из факторов и их потенциального влияния на отрасль и компанию.</li> <li>В. Сбор информации по каждому из факторов макросреды (политическим, экономическим, социальным, технологическим).</li> <li>Г. Формирование итогового отчёта и рекомендаций для стратегического планирования.</li> <li>Д. Идентификация ключевых факторов макросреды, значимых для отрасли и конкретной организации.</li> </ol>	ПК-4
<p>Ответ:</p>	<p>Д → В → А → Б → Г</p>	
12	<p>Вставьте пропущенное слово:</p> <p>«_____ — это инструмент стратегического анализа, который позволяет оценить макросреду организации по четырём группам факторов: политическим, экономическим, социальным и технологическим».</p>	ПК-4
<p>Ответ:</p>	<p>PEST анализ</p>	
13	<p>Вставьте пропущенное слово:</p> <p>«Матрица _____, также известная как матрица роста доли, используется для анализа портфеля бизнесов компании на основе темпов роста рынка и относительной доли рынка».</p>	ПК-4
<p>Ответ:</p>	<p>БКГ</p>	
14	<p>Вставьте пропущенное слово:</p> <p>«Модель пяти сил _____ помогает анализировать уровень конкуренции в отрасли, учитывая угрозу появления новых игроков, влияние поставщиков и покупателей, угрозу товаров заменителей и интенсивность соперничества между существующими конкурентами».</p>	ПК-4
<p>Ответ:</p>	<p>Портера</p>	
15	<p>Вставьте пропущенное слово:</p> <p>«_____ анализ — это метод стратегического анализа, позволяющий выявить сильные и слабые стороны организации, а также возможности и угрозы внешней среды».</p>	ПК-4
<p>Ответ:</p>	<p>SWOT</p>	
16	<p>Вставьте пропущенное слово:</p> <p>«_____ — это процесс сравнения показателей деятельности организации с лучшими практиками в отрасли или у прямых конкурентов с целью выявления возможностей для улучшения работы».</p>	ПК-4
<p>Ответ:</p>	<p>Бенчмаркинг</p>	
17	<p>Какой из перечисленных этапов является первым в процессе выработки командной стратегии?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>а) Распределение задач между членами команды</li> <li>б) Проведение мозгового штурма для генерации идей</li> <li>в) Определение миссии и стратегических целей организации</li> <li>г) Оценка ресурсов и компетенций команды</li> <li>д) Разработка системы KPI для контроля выполнения стратегии</li> </ol>	УК-3
<p>Ответ:</p>	<p>В</p>	
18	<p>Какой инструмент стратегического анализа наиболее подходит для выявления внутренних сильных и слабых сторон команды, а также внешних возможностей и угроз, влияющих на её работу?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>а) Матрица БКГ (BCG)</li> <li>б) Модель 5 сил Портера</li> <li>в) SWOT-анализ</li> <li>г) PEST-анализ</li> <li>д) Сбалансированная система показателей (BSC)</li> </ol>	УК-3

	Ответ: В	
19	<p>Что является ключевой задачей руководителя на этапе реализации стратегической инициативы команды?</p> <p>а) Полное делегирование всех задач без контроля  б) Обеспечение коммуникации, координации и мотивации команды  в) Концентрация исключительно на финансовых показателях  г) Игнорирование обратной связи от членов команды  д) Частая смена стратегических приоритетов для адаптации</p>	УК-3
	Ответ: Б	
20	<p>Какой метод наиболее эффективен для вовлечения команды в процесс выработки стратегии и повышения её приверженности принятым решениям?</p> <p>а) Единичное принятие решений руководителем без обсуждения  б) Закрытое голосование по заранее подготовленным вариантам  в) Коллективный мозговой штурм с последующей дискуссией и согласованием  г) Назначение ответственных за стратегию без участия остальных членов команды  д) Письменное анкетирование без последующего обсуждения результатов</p>	УК-3
	Ответ: В	
21	<p>Что необходимо сделать в первую очередь при возникновении значительных изменений во внешней среде (например, появление нового сильного конкурента), влияющих на стратегию команды?</p> <p>а) Немедленно уволить ответственных за текущую стратегию  б) Игнорировать изменения, продолжая действовать по плану  в) Провести экспресс-анализ ситуации (включая SWOT или PEST) для оценки новых условий  г) Полностью отказаться от текущей стратегии без анализа  д) Переложить ответственность за решение на вышестоящее руководство</p>	УК-3
	Ответ: В	
22	<p>Соотнесите этапы выработки командной стратегии с их содержанием</p> <p>Этап</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Определение миссии и целей команды</li> <li>2. Анализ внутренней и внешней среды</li> <li>3. Разработка стратегических альтернатив</li> <li>4. Реализация стратегии</li> </ol> <p>Содержание этапа</p> <p>А. Распределение задач, назначение ответственных, выделение ресурсов для реализации стратегии  Б. Формулировка предназначения команды и долгосрочных ориентиров её работы  В. Оценка сильных и слабых сторон команды, возможностей и угроз внешней среды (SWOT), анализ рынка и конкурентов  Г. Генерация вариантов действий, их оценка и выбор оптимального пути развития</p>	УК-3
	Ответ: 1 — Б, 2 — В, 3 — Г, 4 — А.	
23	<p>Соотнесите инструменты стратегического анализа с их ролью в выработке командной стратегии</p> <p>Инструмент</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. SWOT-анализ</li> <li>2. PEST-анализ</li> <li>3. Матрица БКГ (BCG)</li> <li>4. Модель 5 сил Портера</li> </ol> <p>Роль в выработке стратегии</p> <p>А. Помогает оценить привлекательность рынка и конкурентную позицию команды/продукта через темпы роста и долю рынка  Б. Позволяет выявить внутренние сильные и слабые стороны команды, а также внешние возможности и угрозы  В. Даёт понимание макроэкономических факторов (политических, экономических, социальных, технологических), влияющих на деятельность команды  Г. Помогает оценить уровень конкуренции в отрасли и ключевые конкурентные силы, влияющие на команду</p>	УК-3
	Ответ: 1 — Б, 2 — В, 3 — А, 4 — Г.	

24	<p>Соотнесите функции руководителя команды на разных этапах стратегического процесса с конкретными действиями</p> <p>Этап стратегического процесса</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Постановка целей</li> <li>2. Стратегический анализ (SWOT/PEST)</li> <li>3. Реализация стратегии</li> <li>4. Контроль и корректировка стратегии</li> </ol> <p>Действие руководителя</p> <p>А. Организует мониторинг KPI, проводит план-фактный анализ, корректирует действия при необходимости</p> <p>Б. Мотивирует команду, обеспечивает коммуникацию и координацию, устраняет барьеры в работе</p> <p>В. Формулирует чёткие, измеримые, достижимые цели команды на заданный период</p> <p>Г. Организует сбор и анализ данных о внутренней и внешней среде, вовлекает команду в обсуждение</p> <p>Ответ: 1 — В, 2 — Г, 3 — Б, 4 — А.</p>	УК-3
25	<p>Расположите этапы выработки стратегии команды в правильной последовательности</p> <p>Этапы:</p> <p>А. Реализация выбранной стратегии: распределение задач, выделение ресурсов, назначение ответственных.</p> <p>Б. Анализ внешней среды (PEST-анализ, модель 5 сил Портера) и внутренней среды команды (SWOT-анализ).</p> <p>В. Определение миссии, видения и стратегических целей команды.</p> <p>Г. Мониторинг выполнения стратегии: сбор данных, сравнение фактических результатов с плановыми показателями, выявление отклонений.</p> <p>Д. Выбор оптимальной стратегии из разработанных альтернатив и её формальное утверждение.</p> <p>Е. Корректировка стратегии или тактики при необходимости на основе данных мониторинга.</p> <p>Ответ: В → Б → Д → А → Г → Е.</p>	УК-3
26	<p>Установите правильную последовательность действий руководителя при вовлечении команды в процесс стратегического планирования</p> <p>Действия:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Организация мозгового штурма для генерации стратегических идей и альтернатив.</li> <li>2. Постановка перед командой чёткой задачи: сформулировать 2–3 варианта стратегии развития направления на 3 года.</li> <li>3. Проведение итогового совещания с презентацией утверждённой стратегии и планом её реализации.</li> <li>4. Формирование рабочих групп по проработке наиболее перспективных стратегических идей.</li> <li>5. Анализ и отбор лучших идей, их доработка с учётом данных стратегического анализа (SWOT, PEST и т.д.).</li> <li>6. Доведение до команды миссии и стратегических целей организации/подразделения, объяснение контекста и важности задачи.</li> </ol> <p>Ответ: 6 → 2 → 1 → 5 → 4 → 3.</p>	УК-3
27	<p>Вставьте пропущенное слово</p> <p>«_____ — это краткое утверждение, определяющее смысл существования организации, её роль в обществе и ключевые принципы деятельности. Оно служит отправной точкой при выработке стратегии команды».</p> <p>Ответ: миссия.</p>	УК-3
28	<p>Вставьте пропущенное слово</p> <p>«При выработке стратегии руководитель должен обеспечить _____ команды — то есть общее понимание целей, задач и способов их достижения всеми участниками. Это повышает согласованность действий и эффективность реализации стратегии».</p> <p>Ответ: Общее видение</p>	УК-3
29	<p>Вставьте пропущенное слово</p> <p>«Для оценки внутренних сильных и слабых сторон команды, а также внешних возможностей и угроз применяется инструмент стратегического анализа под названием _____-анализ».</p> <p>Ответ: SWOT</p>	УК-3
30	<p>Вставьте пропущенное слово</p> <p>«На этапе реализации стратегии руководитель организует _____ — конкретные измеримые показатели, позволяющие отслеживать прогресс команды и оценивать степень достижения стратегических целей».</p> <p>Ответ: KPI</p>	УК-3

31	Вставьте пропущенное слово «Процесс _____ полномочий от руководителя к членам команды позволяет повысить вовлечённость сотрудников, ускорить принятие решений и эффективно распределить нагрузку при реализации стратегии».		УК-3
	Ответ:	Делегирование	

## 7. Оценочные материалы промежуточной аттестации

### Экзамен третий семестр

№ п/п	Содержание вопроса		Компетенция
	Правильный ответ (ключ ответа)		
1	Что такое миссия организации в контексте стратегического управления? Что такое миссия организации в контексте стратегического управления?		ПК-4, УК-3
	Ответ:	Миссия — чётко выраженная причина существования организации, её философия и этика, определяющая общую цель и направление деятельности.	
2	Назовите две группы факторов, анализируемых в рамках PEST анализа. Назовите две группы факторов, анализируемых в рамках PEST анализа.		ПК-4, УК-3
	Ответ:	Политические и экономические; также социальные и технологические (достаточно указать любые две).	
3	Какую цель преследует SWOT анализ? Какую цель преследует SWOT анализ?		ПК-4, УК-3
	Ответ:	Выявить сильные и слабые стороны организации, а также возможности и угрозы внешней среды для формирования стратегии.	
4	Что показывает матрица БКГ (BCG)? Что показывает матрица БКГ (BCG)?		ПК-4, УК-3
	Ответ:	Классифицирует бизнес единицы или продукты компании по двум параметрам: темпу роста рынка и относительной доле рынка («звёзды», «дойные коровы», «трудные дети», «собаки»).	
5	Что подразумевается под «бенчмаркингом» в стратегическом анализе? Что подразумевается под «бенчмаркингом» в стратегическом анализе?		ПК-4, УК-3
	Ответ:	Процесс сравнения показателей организации с лучшими практиками в отрасли или у конкурентов для выявления возможностей улучшения работы.	
6	Назовите одну из пяти сил модели Портера. Назовите одну из пяти сил модели Портера.		ПК-4, УК-3
	Ответ:	Например, угроза появления новых игроков на рынке (другие варианты: влияние поставщиков, влияние покупателей, угроза товаров заменителей, интенсивность конкуренции среди существующих игроков).	
7	Что такое стратегическое окно? Что такое стратегическое окно?		ПК-4, УК-3
	Ответ:	Кратковременная благоприятная возможность на рынке, которую компания может использовать для достижения стратегических преимуществ.	
8	Какова основная цель портфельного анализа в стратегическом управлении? Какова основная цель портфельного анализа в стратегическом управлении?		ПК-4, УК-3
	Ответ:	Оценить совокупность бизнес единиц или продуктов компании для оптимального распределения ресурсов и определения приоритетов развития.	
9	Что означает термин «ключевые факторы успеха» (КФУ) в стратегическом анализе? Что означает термин «ключевые факторы успеха» (КФУ) в стратегическом анализе?		ПК-4, УК-3
	Ответ:	Основные условия (характеристики, компетенции, ресурсы), необходимые компании для успешной конкуренции в конкретной отрасли.	
10	В чём состоит основное отличие стратегического управления от оперативного? В чём состоит основное отличие стратегического управления от оперативного?		ПК-4, УК-3
	Ответ:	Стратегическое управление ориентировано на долгосрочные цели и адаптацию к внешней среде, оперативное — на решение текущих задач и поддержание текущей деятельности.	

### Курсовой проект третий семестр

№ п/п	Содержание вопроса		Компетенция
	Правильный ответ (ключ ответа)		
1	1. Стратегический анализ конкурентной позиции компании на рынке розничной торговли 1. Стратегический анализ конкурентной позиции компании на рынке розничной торговли		ПК-4, УК-3
	Ответ:	Провести анализ конкурентной среды (модель 5 сил Портера), оценить позиции компании среди конкурентов и разработать рекомендации по усилению конкурентных преимуществ.	
2	Применение SWOT-анализа для выработки стратегии развития малого предприятия Применение SWOT-анализа для выработки стратегии развития малого предприятия		ПК-4, УК-3
	Ответ:	Выполнить SWOT-анализ конкретной организации, выявить ключевые стратегические проблемы и предложить варианты стратегии с учётом внутренних и внешних факторов.	
3	PEST-анализ как инструмент оценки макросреды для стратегического планирования PEST-анализ как инструмент оценки макросреды для стратегического планирования		ПК-4, УК-3
	Ответ:	PEST-анализ как инструмент оценки макросреды для стратегического планирования	

	Ответ:	Проанализировать политические, экономические, социальные и технологические факторы, влияющие на отрасль, и оценить их влияние на стратегию компании.	
4	Стратегический анализ портфеля бизнесов компании с использованием матрицы БКГ Стратегический анализ портфеля бизнесов компании с использованием матрицы БКГ		ПК-4, УК-3
	Ответ:	Построить матрицу БКГ для портфеля продуктов/бизнес-единиц компании, классифицировать их по категориям («звёзды», «дойные коровы» и т.д.) и сформулировать рекомендации по распределению инвестиций.	
5	Разработка стратегии выхода компании на новый региональный рынок Разработка стратегии выхода компании на новый региональный рынок		ПК-4, УК-3
	Ответ:	Провести комплексный стратегический анализ нового рынка (PEST, анализ конкурентов), оценить риски и возможности, разработать план выхода и продвижения.	
6	Стратегический анализ цифровой трансформации компании Стратегический анализ цифровой трансформации компании		ПК-4, УК-3
	Ответ:	Оценить текущее состояние цифровизации бизнес-процессов, выявить стратегические возможности внедрения цифровых технологий и разработать дорожную карту цифровой трансформации.	
7	Анализ и оптимизация цепочки создания ценности компании Анализ и оптимизация цепочки создания ценности компании		ПК-4, УК-3
	Ответ:	Применить модель цепочки создания ценности М. Портера для конкретной организации: выявить слабые звенья, резервы повышения эффективности и предложить стратегические улучшения.	
8	Формирование стратегии устойчивого развития (ESG) для коммерческой организации Формирование стратегии устойчивого развития (ESG) для коммерческой организации		ПК-4, УК-3
	Ответ:	Проанализировать ESG-факторы (экологические, социальные, управленческие), влияющие на деятельность компании, и разработать стратегию устойчивого развития с измеримыми целями.	
9	Стратегический анализ и выбор модели роста для бизнеса Стратегический анализ и выбор модели роста для бизнеса		ПК-4, УК-3
	Ответ:	Изучить варианты стратегического роста (интенсивный, интеграционный, диверсификационный), оценить применимость к конкретному стартапу и обосновать выбор оптимальной модели с дорожной картой реализации.	
10	Влияние изменений внешней среды на стратегическое планирование компании Влияние изменений внешней среды на стратегическое планирование компании		ПК-4, УК-3
	Ответ:	На примере конкретной отрасли или компании проанализировать значимые изменения макросреды (законодательство, технологии, спрос), оценить их стратегическое воздействие и предложить меры адаптации стратегии.	

### 7.1. Уровни овладения

**Компетенция: УК-3 Способен организовывать и руководить работой команды, выработывая командную стратегию для достижения поставленной цели.**

*Индикатор достижения компетенции: УК-3.1 Организует и руководит работой команды.*

Уровень	Характеристика	Оценка в баллах
Повышенный	Достигнуто полное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент свободно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.	81-100
Базовый	Достигнуто достаточное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент уверенно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.	61-80
Пороговый	Достигнуто овладение минимально необходимыми знаниями, умениями и навыками. Студент владеет основной терминологией, умеет применять теоретические знания для решения поставленных задач в стандартных ситуациях.	41-60
Ниже порогового	Компетенция не освоена	0-40

*Индикатор достижения компетенции: УК-3.2 Выработывает командную стратегию для достижения поставленной цели.*

Уровень	Характеристика	Оценка в баллах
Повышенный	Достигнуто полное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент свободно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.	81-100
Базовый	Достигнуто достаточное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент уверенно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.	61-80
Пороговый	Достигнуто овладение минимально необходимыми знаниями, умениями и навыками. Студент владеет основной терминологией, умеет применять теоретические знания для решения поставленных задач в стандартных ситуациях.	41-60
Ниже порогового	Компетенция не освоена	0-40

**Компетенция: ПК-4 Способен разрабатывать стратегии управления изменениями в организации.**

*Индикатор достижения компетенции: ПК-4.1 Использует методы разработки стратегии и управления изменениями в организации.*

Уровень	Характеристика	Оценка в баллах
Повышенный	Достигнуто полное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент свободно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.	81-100
Базовый	Достигнуто достаточное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент уверенно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.	61-80
Пороговый	Достигнуто овладение минимально необходимыми знаниями, умениями и навыками. Студент владеет основной терминологией, умеет применять теоретические знания для решения поставленных задач в стандартных ситуациях.	41-60
Ниже порогового	Компетенция не освоена	0-40

*Индикатор достижения компетенции: ПК-4.2 Разрабатывает индикаторы стратегических и оперативных изменений в организации.*

Уровень	Характеристика	Оценка в баллах
Повышенный	Достигнуто полное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент свободно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.	81-100

Базовый	Достигнуто достаточное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент уверенно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.	61-80
Пороговый	Достигнуто овладение минимально необходимыми знаниями, умениями и навыками. Студент владеет основной терминологией, умеет применять теоретические знания для решения поставленных задач в стандартных ситуациях.	41-60
Ниже порогового	Компетенция не освоена	0-40

*Индикатор достижения компетенции: ПК-4.3 Прогнозирует значения индикаторов, характеризующих стратегические и оперативные изменения в организации, и контролирует их достижение.*

Уровень	Характеристика	Оценка в баллах
Повышенный	Достигнуто полное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент свободно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.	81-100
Базовый	Достигнуто достаточное овладение знаниями, умениями и навыками. Студент уверенно владеет терминологией, умеет применять теоретические знания в различных ситуациях для решения поставленных задач.	61-80
Пороговый	Достигнуто овладение минимально необходимыми знаниями, умениями и навыками. Студент владеет основной терминологией, умеет применять теоретические знания для решения поставленных задач в стандартных ситуациях.	41-60
Ниже порогового	Компетенция не освоена	0-40

## **8. Материально-техническое и учебно-методическое обеспечение дисциплины**

### **8.1. Перечень основной и дополнительной учебной литературы**

#### *Основная литература*

1. Тебекин, А. В. Стратегический менеджмент: учебник для вузов / А. В. Тебекин. - 2-е изд. - Москва: Юрайт, 2026. - 271 с - 978-5-534-21735-3. - Текст: электронный // ИКО Юрайт: [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/582720> (дата обращения: 21.05.2026). - Режим доступа: по подписке

2. Казакова, Н. А. Современный стратегический анализ: учебник и практикум для вузов / Н. А. Казакова. - 4-е изд. - Москва: Юрайт, 2026. - 453 с - 978-5-534-17949-1. - Текст: электронный // ИКО Юрайт: [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/583190> (дата обращения: 21.05.2026). - Режим доступа: по подписке

3. Отварухина, Н. С. Современный стратегический анализ: учебник и практикум для вузов / Н. С. Отварухина, В. Р. Веснин. - Москва: Юрайт, 2026. - 463 с - 978-5-534-14975-3. - Текст: электронный // ИКО Юрайт: [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/583149> (дата обращения: 21.05.2026). - Режим доступа: по подписке

#### *Дополнительная литература*

1. Малюк, В. И. Стратегический менеджмент. Организация стратегического развития: учебник и практикум для вузов / В. И. Малюк. - 2-е изд. - Москва: Юрайт, 2026. - 404 с - 978-5-534-17159-4. - Текст: электронный // ИКО Юрайт: [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/583502> (дата обращения: 21.05.2026). - Режим доступа: по подписке

2. Глущенко, А. В. Стратегический учет: учебник и практикум для вузов / А. В. Глущенко, И. В. Яркова. - Москва: Юрайт, 2026. - 240 с - 978-5-534-05061-5. - Текст: электронный // ИКО Юрайт: [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/586032> (дата обращения: 21.05.2026). - Режим доступа: по подписке

3. Шифрин, М. Б. Стратегический менеджмент: учебник для вузов / М. Б. Шифрин. - 3-е изд. - Москва: Юрайт, 2026. - 295 с - 978-5-534-17072-6. - Текст: электронный // ИКО Юрайт: [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/585455> (дата обращения: 21.05.2026). - Режим доступа: по подписке

## **8.2. Профессиональные базы данных и ресурсы «Интернет», к которым обеспечивается доступ обучающихся**

### *Профессиональные базы данных*

1. <http://www.gks.ru/> - Профессиональная база данных «Официальная статистика» (Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики)

2. <https://lks.dap.gov.ru/> - Цифровая аналитическая платформа предоставления статистических данных» (ГИС ЦАП)

### *Ресурсы «Интернет»*

1. <http://www.forecast.ru/> - Центр макроэкономического анализа и краткосрочного прогнозирования (ЦМАКП)

2. <https://cyberleninka.ru/> - Научная электронная библиотека «КиберЛенинка»

## **8.3. Программное обеспечение и информационно-справочные системы, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине**

### *Перечень программного обеспечения*

*(обновление производится по мере появления новых версий программы)*

1. Audit-Expert 3;
2. Case "Аналитик";
3. Office 365;

### *Перечень информационно-справочных систем*

*(обновление выполняется еженедельно)*

1. КонсультантПлюс;

## **8.4. Специальные помещения, лаборатории и лабораторное оборудование**

Учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор Доска Экран
Учебные аудитории для проведения практических занятий (занятий семинарского типа)	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор Доска Экран Компьютеры с выходом в сеть «Интернет» и ЭИОС СИ

Учебные аудитории для групповых и индивидуальных консультаций	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор Доска Экран Компьютеры с выходом в сеть «Интернет» и ЭИОС СПб
Учебные аудитории для текущего контроля и промежуточной аттестации	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор Доска Экран Компьютеры с выходом в сеть «Интернет» и ЭИОС СПб
Помещения для самостоятельной работы	Комплекты ученической мебели Мультимедийный проектор Доска Экран Компьютеры с выходом в сеть «Интернет» и ЭИОС СПб
Помещения для хранения и профилактического обслуживания оборудования	Комплекты специализированной мебели для хранения