

Разработчики:

Харитонов Д. В.

Рабочая программа дисциплины (модуля) составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 43.03.02 Туризм, утвержденного приказом Минобрнауки от 08.06.2017 № 516, с учетом трудовых функций профессиональных стандартов: "Экскурсовод (гид)", утвержден приказом Минтруда России от 24.12.2021 № 913н; "Руководитель/управляющий гостиничного комплекса/сети гостиниц", утвержден приказом Минтруда России от 07.05.2015 № 282н; "Специалист по организации конгрессных мероприятий", утвержден приказом Минтруда России от 19.06.2024 № 303н.

Согласование и утверждение

№	Подразделение или коллегиальный орган	Ответственное лицо	ФИО	Виза	Дата, протокол (при наличии)
1	Институт маркетинга, логистики и сервиса	Заведующий кафедрой, руководитель подразделения, реализующего ОП	Яхнеева И. В.	Рассмотрено	26.05.2026, № 10

1. Цель и задачи освоения дисциплины (модуля)

Цель освоения дисциплины - формирование результатов обучения, обеспечивающих достижение планируемых результатов освоения образовательной программы

Задачи изучения дисциплины:

- Сформировать системное мышление и навыки многоаспектного критического анализа разнородной информации о туристских дестинациях, рыночных трендах и потребительских предпочтениях, позволяющие выявлять достоверные данные, структурировать их в непротиворечивые аналитические модели и синтезировать обоснованные выводы для разработки стратегических и тактических решений в сфере туризма;
- Обучить методологии проектирования конкурентоспособных туристских продуктов и объектов туристской инфраструктуры, включая обоснованный расчёт структуры затрат, ценообразование и анализ экономической эффективности, с обязательной привязкой параметров продукта к ценностным ожиданиям и платёжеспособности конкретных сегментов потребителей;
- Развить способность принимать обоснованные организационно-управленческие решения в условиях ресурсных ограничений и рыночной неопределённости, интегрируя результаты финансового анализа, оценки социальных и репутационных последствий, а также учитывая долгосрочное влияние этих решений на устойчивость туристского бизнеса и качество обслуживания клиентов.

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

Компетенции, индикаторы и результаты обучения

УК-9 Способен принимать обоснованные экономические решения в различных областях жизнедеятельности

УК-9.1 Понимает базовые принципы функционирования экономики и экономического развития в различных областях жизнедеятельности

Знать:

УК-9.1/Зн1 Базовые экономические категории, закономерности функционирования рыночной экономики, принципы макро- и микроэкономического анализа, механизмы формирования спроса и предложения, факторы экономического роста, а также основы финансовой грамотности и бюджетного регулирования в различных сферах жизнедеятельности человека.

Уметь:

УК-9.1/Ум1 Анализировать экономические процессы и явления на микро- и макроуровне, интерпретировать основные макроэкономические показатели (инфляция, ВВП, безработица, ставка рефинансирования) и применять полученные знания для оценки экономических последствий принимаемых решений в профессиональной, социальной и личной сферах.

Владеть:

УК-9.1/Нв1 Навыками экономического мышления и принятия рациональных решений в условиях ограниченных ресурсов, включая методы оценки альтернативных издержек, сравнительного анализа финансовых инструментов, бюджетирования личных и корпоративных расходов, а также инструментами прогнозирования экономических рисков в различных областях жизнедеятельности.

ПК-1 Способен эффективно управлять ресурсами и деятельностью подразделений туристских организаций и гостиничных комплексов

ПК-1.3 Осуществляет координацию деятельности подразделений туристских организаций и гостиничных комплексов

Знать:

ПК-1.3/Зн1 Теоретические основы и современные модели координации деятельности структурных подразделений в туристских организациях и гостиничных комплексах, включая принципы межфункционального взаимодействия, стандарты обслуживания, регламенты внутренних коммуникаций, методы оперативного планирования и контроля, а также нормативно-правовые требования к организации совместной работы различных служб (приём и размещение, обслуживание номерного фонда, питания, анимации, транспортного обеспечения, маркетинга и продаж).

Уметь:

ПК-1.3/Ум1 Организовывать эффективное взаимодействие между подразделениями туристской организации или гостиничного комплекса, распределять операционные задачи между службами с учётом их функциональной специализации, своевременно выявлять и устранять сбои в межподразделенческих процессах, а также оперативно доводить управленческие решения до всех заинтересованных сторон для обеспечения бесперебойного и качественного обслуживания клиентов.

Владеть:

ПК-1.3/Вв1 Навыками оперативной координации деятельности подразделений в условиях динамичной среды туристской индустрии, включая проведение планерок и оперативных совещаний, ведение внутренней документации (журналы передачи смен, оперативные отчёты, служебные записки), использование инструментов управления проектами и систем электронного документооборота для синхронизации работы различных служб, а также методами разрешения конфликтных ситуаций между подразделениями и обеспечения единого стандарта качества обслуживания на всех этапах взаимодействия с клиентом.

ПК-2 Способен осуществлять контроль и оценку эффективности деятельности подразделений туристских организаций и гостиничных комплексов

ПК-2.1 Классифицирует управленческие решения с учетом специфики их реализации в сфере туризма и гостеприимства

Знать:

ПК-2.1/Зн1 Типологию и классификационные признаки управленческих решений (по уровню принятия, степени повторяемости, временному горизонту, характеру решаемых задач, полноте информации и степени формализации), а также особенности их разработки, принятия и реализации в условиях специфической операционной среды туристских организаций и гостиничных комплексов, характеризующейся высокой степенью контакта с клиентом, сезонностью, нестандартностью запросов потребителей и необходимостью обеспечения непрерывного цикла обслуживания.

Уметь:

ПК-2.1/Ум1 Классифицировать реальные управленческие решения, принимаемые в практике туристских организаций и гостиничных комплексов, по различным основаниям (стратегические/тактические/операционные, запрограммированные/незапрограммированные, единоличные/коллегиальные, стандартные/инновационные), обосновывать принадлежность конкретного решения к определённому классу и определять специфику его реализации с учётом отраслевых особенностей, включая требования к срочности, гибкости и клиентоориентированности.

Владеть:

ПК-2.1/Нв1 Навыками применения классификационных схем для анализа реальных управленческих ситуаций в сфере туризма и гостеприимства, включая использование классификации как инструмента выбора наиболее адекватных методов контроля, оценки эффективности и прогнозирования последствий принятых решений в зависимости от их типа, категории и масштаба влияния на деятельность подразделений.

ПК-3 Способен использовать современные технологии для организации эффективного взаимодействия с потребителями и заинтересованными сторонами

ПК-3.2 Обеспечивает конкурентоспособность туристских продуктов и услуг и инновационное развитие туристского сервиса

Знать:

ПК-3.2/Зн1 Современные теоретические подходы и практические инструменты обеспечения конкурентоспособности туристских продуктов и услуг, включая модели конкурентного анализа (матрица Портера, бенчмаркинг), методы оценки качества обслуживания (SERVQUAL, индекс потребительской лояльности NPS), классификацию инноваций в сфере туризма и гостеприимства (продуктовые, процессные, маркетинговые, организационные, цифровые), а также тенденции цифровой трансформации отрасли и внедрения передовых технологий (искусственный интеллект, большие данные, чат-боты, системы управления взаимоотношениями с клиентами CRM, технологии дополненной и виртуальной реальности) для создания уникального потребительского опыта.

Уметь:

ПК-3.2/Ум1 Оценивать текущий уровень конкурентоспособности туристских продуктов и услуг организации с использованием методов сравнительного анализа, выявлять конкурентные преимущества и зоны отставания, генерировать и обосновывать предложения по внедрению инновационных решений (новые форматы обслуживания, цифровые сервисы, персонализированные предложения, гибкие системы ценообразования) с учётом потребностей целевых аудиторий, ресурсных ограничений и отраслевых трендов, а также прогнозировать влияние инноваций на рыночную позицию компании и удовлетворённость потребителей.

Владеть:

ПК-3.2/Нв1 Навыками разработки и внедрения программ повышения конкурентоспособности туристских продуктов и услуг, включая применение цифровых инструментов для анализа потребительских предпочтений и рыночной динамики, методы проектного управления инновациями (Agile, Scrum, дизайн-мышление), технологии сбора и интерпретации обратной связи от потребителей и стейкхолдеров для непрерывного совершенствования сервиса, а также инструментами мониторинга эффективности инновационных изменений и корректировки стратегий в зависимости от полученных результатов.

3. Место дисциплины в структуре ОП

Дисциплина (модуль) «Стратегический менеджмент» относится к формируемой участниками образовательных отношений части образовательной программы и изучается в семестре(ах):
Очная форма обучения - 6, Очно-заочная форма обучения - 6.

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

Компетенция	Предшествующие дисциплины	Последующие дисциплины
ПК-1 - Способен эффективно управлять ресурсами и деятельностью подразделений туристских организаций и гостиничных комплексов		

ПК-1.3 Осуществляет координацию деятельности подразделений туристских организаций и гостиничных комплексов	Основы менеджмента, Производственная практика: организационно-управленческая практика, Процессно-ориентированное управление	Выполнение и защита выпускной квалификационной работы, Гостиничный сервис, Производственная практика: организационно-управленческая практика, Производственная практика: преддипломная практика, Производственная практика: сервисная практика, Процессно-ориентированное управление, Технологии организации туроператорских и турагентских услуг
ПК-2 - Способен осуществлять контроль и оценку эффективности деятельности подразделений туристских организаций и гостиничных комплексов		
ПК-2.1 Классифицирует управленческие решения с учетом специфики их реализации в сфере туризма и гостеприимства	Производственная практика: организационно-управленческая практика, Производственная практика: проектно-технологическая практика, Экономика и управление в сфере услуг	Выполнение и защита выпускной квалификационной работы, Производственная практика: организационно-управленческая практика, Производственная практика: преддипломная практика
ПК-3 - Способен использовать современные технологии для организации эффективного взаимодействия с потребителями и заинтересованными сторонами		
ПК-3.2 Обеспечивает конкурентоспособность туристских продуктов и услуг и инновационное развитие туристского сервиса	Консультационный проект, Мировая индустрия гостеприимства, Производственная практика: организационно-управленческая практика, Производственная практика: проектно-технологическая практика	Выполнение и защита выпускной квалификационной работы, Консультационный проект, Музейно-выставочная деятельность, Производственная практика: организационно-управленческая практика, Производственная практика: преддипломная практика, Производственная практика: сервисная практика
УК-9 - Способен принимать обоснованные экономические решения в различных областях жизнедеятельности		
УК-9.1 Понимает базовые принципы функционирования экономики и экономического развития в различных областях жизнедеятельности	Производственная практика: организационно-управленческая практика, Производственная практика: проектно-технологическая практика, Экономика и управление в сфере услуг	Выполнение и защита выпускной квалификационной работы, Производственная практика: организационно-управленческая практика

4. Объем дисциплины (модуля) и виды учебной работы

Очная форма обучения

Период обучения	Общая трудоемкость (часы)	Общая трудоемкость (ЗЕТ)	Контактная работа (часы, всего)	Лекционные занятия (часы)	Практические занятия (часы)	Групповая контактная работа (часы)	Индивидуальная контактная работа (часы)	Самостоятельная работа (часы)	Промежуточная аттестация

Шестой семестр	144	4	72	36	36	2	0,3	35,7	Экзамен
Всего	144	4	72	36	36	2	0,3	35,7	34

Очно-заочная форма обучения

Период обучения	Общая трудоемкость (часы)	Общая трудоемкость (ЗЕТ)	Контактная работа (часы, всего)	Лекционные занятия (часы)	Практические занятия (часы)	Групповая контактная работа (часы)	Индивидуальная контактная работа (часы)	Самостоятельная работа (часы)	Промежуточная аттестация
Шестой семестр	144	4	4	2	2	2	0,3	103,7	Экзамен
Всего	144	4	4	2	2	2	0,3	103,7	34

5. Содержание дисциплины (модуля)

5.1. Разделы, темы дисциплины и виды занятий

(часы промежуточной аттестации не указываются)

Очная форма обучения

Наименование раздела, темы	Всего	Лекционные занятия	Практические занятия	Самостоятельная работа
Раздел 1. Теоретические аспекты стратегического менеджмента	48	16	16	16
Тема 1.1. Понятие и сущность стратегического менеджмента	12	4	4	4
Тема 1.2. Методология стратегического анализа	12	4	4	4
Тема 1.3. Стратегический анализ внешней среды организации	12	4	4	4
Тема 1.4. Стратегический анализ внутренней среды организации	12	4	4	4
Раздел 2. Практические аспекты стратегического анализа	59,7	20	20	19,7
Тема 2.1. Интеграционный стратегический анализ внешней и внутренней среды	12	4	4	4
Тема 2.2. Виды стратегий	12	4	4	4

Тема 2.3. Процесс разработки стратегических альтернатив и выбора стратегии	12	4	4	4
Тема 2.4. Современные меторды управления корпоративными финансами для решения стратегических задач	12	4	4	4
Тема 2.5. Разработка стратегических бюджетов	11,7	4	4	3,7

Очно-заочная форма обучения

Наименование раздела, темы	Всего	Лекционные занятия	Практические занятия	Самостоятельная работа
Раздел 1. Теоретические аспекты стратегического менеджмента	47,6	0,8	0,8	46
Тема 1.1. Понятие и сущность стратегического менеджмента	11,9	0,2	0,2	11,5
Тема 1.2. Методология стратегического анализа	11,9	0,2	0,2	11,5
Тема 1.3. Стратегический анализ внешней среды организации	11,9	0,2	0,2	11,5
Тема 1.4. Стратегический анализ внутренней среды организации	11,9	0,2	0,2	11,5
Раздел 2. Практические аспекты стратегического анализа	60,1	1,2	1,2	57,7
Тема 2.1. Интеграционный стратегический анализ внешней и внутренней среды	11,9	0,2	0,2	11,5
Тема 2.2. Виды стратегий	12,05	0,25	0,25	11,55
Тема 2.3. Процесс разработки стратегических альтернатив и выбора стратегии	12,05	0,25	0,25	11,55
Тема 2.4. Современные меторды управления корпоративными финансами для решения стратегических задач	12,05	0,25	0,25	11,55
Тема 2.5. Разработка стратегических бюджетов	12,05	0,25	0,25	11,55

5.2. Контрольные мероприятия по дисциплине

Вид контроля	Форма контроля/Оценочное средство
--------------	-----------------------------------

Текущий контроль	Тестирование
Промежуточная аттестация	Экзамен

№ п/п	Наименование раздела	Вид контроля/ используемые оценочные материалы	
		Текущий	Промежут. аттестация
1	Теоретические аспекты стратегического менеджмента	Тестирование	Экзамен
2	Практические аспекты стратегического анализа	Тестирование	Экзамен

6. Оценочные материалы текущего контроля

1. Теоретические аспекты стратегического менеджмента Тестирование

№ п/п	Содержание вопроса		Компетенция
		Правильный ответ (ключ ответа)	
1	<p>Выберите один правильный ответ</p> <p>Что принципиально отличает стратегическое управление от оперативного (тактического) управления?</p> <p>а) Более детальная проработка финансовых показателей б) Ориентация на долгосрочное развитие и адаптацию к изменениям внешней среды в) Использование исключительно количественных методов оценки г) Строгое следование утверждённым регламентам и инструкциям</p>	<p>Ответ: б) Ориентация на долгосрочное развитие и адаптацию к изменениям внешней среды</p>	ПК-1, ПК-2
2	<p>Выберите один правильный ответ</p> <p>Какой из перечисленных этапов является завершающим в классической логике стратегического анализа (в рамках методологии, предполагающей движение «от внешнего к внутреннему»)?</p> <p>а) Оценка ресурсного потенциала компании б) Сравнительный анализ конкурентных позиций в) Формулировка стратегических альтернатив на основе синтеза внешних и внутренних факторов г) Первичный сбор данных о макроэкономической среде</p>	<p>Ответ: в) Формулировка стратегических альтернатив на основе синтеза внешних и внутренних факторов</p>	ПК-1, ПК-2
3	<p>Выберите один правильный ответ</p> <p>Для решения какой задачи преимущественно предназначен PESTLE-анализ?</p> <p>а) Для детальной оценки конкурентоспособности товаров компании б) Для анализа структуры отрасли и интенсивности конкуренции в) Для выявления макроэкономических, политических, социальных, технологических, экологических и правовых факторов, влияющих на компанию г) Для оценки сильных и слабых сторон самой организации</p>	<p>Ответ: в) Для выявления макроэкономических, политических, социальных, технологических, экологических и правовых факторов, влияющих на компанию</p>	ПК-1, ПК-2
4	<p>Выберите один правильный ответ</p> <p>В рамках модели цепочки создания ценности (М. Портер) к каким видам деятельности относятся логистика, операции, маркетинг и сервис?</p> <p>а) К вспомогательным видам деятельности б) К основным видам деятельности в) К инфраструктурным процессам компании г) К управленческим функциям высшего руководства</p>	<p>Ответ: б) К основным видам деятельности</p>	УК-9
5	<p>Выберите один правильный ответ</p> <p>Какой инструмент стратегического анализа предназначен для интеграции результатов оценки внешней и внутренней среды с целью выработки стратегических направлений развития?</p> <p>а) PESTLE-анализ б) Анализ пяти конкурентных сил Портера в) SNW-анализ (анализ сильных, нейтральных и слабых сторон) г) SWOT-анализ</p>	<p>Ответ: г) SWOT-анализ</p>	УК-9

6	<p>Установите соответствие</p> <p>Установите соответствие между инструментом стратегического анализа внешней среды и его основным назначением:</p> <p>Инструмент анализа</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. PESTLE-анализ 2. Модель пяти конкурентных сил М. Портера 3. Карта стратегических групп <p>Назначение</p> <ol style="list-style-type: none"> А. Оценка уровня конкуренции в отрасли и факторов, определяющих привлекательность рынка Б. Выявление стратегических групп конкурентов и позиционирование компании относительно них В. Анализ макроэкономических, политических, социальных, технологических, экологических и правовых факторов <p>Ответ: 1-В, 2-А, 3-Б</p>	ПК-1, ПК-2
7	<p>Установите соответствие</p> <p>Установите соответствие между элементом цепочки создания ценности (М. Портер) и примером деятельности, относящейся к этому элементу:</p> <p>Элемент цепочки создания ценности</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Входящая логистика 2. Операции (производство) 3. Маркетинг и продажи 4. Сервис (обслуживание) <p>Пример деятельности;</p> <ol style="list-style-type: none"> А. Проведение рекламных кампаний и продвижение продукции на рынке Б. Приём, хранение и распределение сырья и материалов В. Преобразование сырья и материалов в готовый продукт Г. Установка, ремонт и послепродажное сопровождение продукции <p>Ответ: 1-Б, 2-В, 3-А, 4-Г</p>	УК-9
8	<p>Установите соответствие</p> <p>Установите соответствие между уровнем управления и его ключевой характеристикой:</p> <p>Уровень управления</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Стратегический уровень 2. Tактический уровень 3. Oперационный уровень <p>Характеристика</p> <ol style="list-style-type: none"> А. Реализация текущих планов, контроль исполнения бюджета, решение операционных проблем Б. Определение миссии, видения и долгосрочных целей развития организации В. Разработка функциональных стратегий (маркетинговой, финансовой, кадровой) и распределение ресурсов между подразделениями <p>Ответ: 1-Б, 2-В, 3-А</p>	УК-9
9	<p>Установите правильную последовательность</p> <p>Установите правильную последовательность</p> <p>Установите правильную последовательность этапов классического стратегического анализа (от первого к последнему):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Анализ внутренней среды организации (ресурсы, компетенции, цепочка создания ценности) 2. Формулировка стратегических альтернатив и выбор стратегии 3. Анализ внешней среды (макроокружение и отраслевое окружение) 4. Синтез результатов внешнего и внутреннего анализа (SWOT-матрица) 5. Определение миссии и стратегических целей организации <p>Ответ: 5,3,1,4,2</p>	ПК-1, ПК-2
10	<p>Установите правильную последовательность</p> <p>Установите правильную последовательность действий при проведении PESTLE-анализа (от первого к последнему):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ранжирование выявленных факторов по степени влияния и вероятности наступления 2. Сбор и систематизация информации по каждой группе факторов (политические, экономические, социальные, технологические, экологические, правовые) 3. Формулировка выводов и учёт результатов в стратегическом планировании 4. Определение перечня факторов, которые могут оказать существенное влияние на компанию в прогнозном периоде 5. Оценка возможных последствий воздействия каждого фактора на деятельность компании <p>Ответ: 4,2,1,5,3</p>	УК-9
11	<p>Дайте верный ответ</p> <p>Как называется комплексный управленческий процесс, направленный на разработку и реализацию долгосрочных целей организации с учётом изменений внешней среды, обеспечивающий её адаптацию и устойчивое развитие?</p> <p>Ответ: Стратегическое управление</p>	ПК-1, ПК-2
12	<p>Дайте верный ответ</p> <p>Как называется инструмент стратегического анализа, представляющий собой итоговую матрицу, в которой сопоставляются сильные и слабые стороны организации с рыночными возможностями и угрозами внешней среды?</p> <p>Ответ: SWOT-анализ</p>	ПК-1, ПК-2

13	Дайте верный ответ Как называется метод анализа макросреды организации, предусматривающий изучение политических, экономических, социальных, технологических, экологических и правовых факторов?	УК-9
	Ответ: PESTLE-анализ	
14	Дайте верный ответ Как называется модель М. Портера, которая описывает последовательность видов деятельности (от снабжения до сервиса), в которых создаётся ценность для потребителя?	УК-9
	Ответ: Цепочка создания ценности	
15	Дайте верный ответ 15 Дайте развернутый ответ Как называется этап стратегического анализа, в рамках которого компания оценивает свои ресурсы, компетенции, структуру затрат и организационные процессы для выявления источников конкурентного преимущества?	УК-9
	Ответ: Анализ внутренней среды	

2. Практические аспекты стратегического анализа Тестирование

№ п/п	Содержание вопроса	Компетенция
	Правильный ответ (ключ ответа)	
1	Выберите один правильный ответ Какой из перечисленных инструментов является классическим примером интеграционного анализа, объединяющего результаты оценки внешней и внутренней среды для выработки стратегических направлений развития? а) PESTLE-анализ б) Модель пяти конкурентных сил Портера в) SWOT-анализ г) SNW-анализ	ПК-1, ПК-2, ПК-3
	Ответ: в) SWOT-анализ	
2	Выберите один правильный ответ Как называются стратегии, которые разрабатываются для отдельных функциональных областей деятельности организации (маркетинг, финансы, производство, персонал) и обеспечивают реализацию корпоративной и деловой стратегий? а) Базовые стратегии б) Функциональные стратегии в) Портфельные стратегии г) Операционные стратегии	ПК-1, ПК-2, ПК-3
	Ответ: б) Функциональные стратегии	
3	Выберите один правильный ответ На каком этапе процесса стратегического выбора осуществляется оценка предложенных стратегических альтернатив по критериям соответствия миссии, ресурсной обеспеченности и приемлемого уровня риска? а) На этапе генерации стратегических альтернатив б) На этапе анализа стратегических альтернатив в) На этапе выбора стратегии г) На этапе реализации стратегии	ПК-1, ПК-2, ПК-3
	Ответ: в) На этапе выбора стратегии	
4	Выберите один правильный ответ Какой метод оценки инвестиционных проектов позволяет определить максимально допустимую стоимость капитала, при которой проект остаётся безубыточным для акционеров компании? а) Метод чистой приведённой стоимости (NPV) б) Метод дисконтированного срока окупаемости (DPP) в) Метод внутренней нормы доходности (IRR) г) Метод индекса рентабельности (PI)	ПК-3, УК-9
	Ответ: в) Метод внутренней нормы доходности (IRR)	
5	Выберите один правильный ответ Какой вид бюджета характеризует долгосрочные финансовые планы капитальных вложений, направленных на реализацию стратегических целей организации (приобретение активов, строительство, модернизация)? а) Операционный бюджет б) Бюджет движения денежных средств в) Инвестиционный бюджет г) Гибкий бюджет	ПК-3, УК-9
	Ответ: в) Инвестиционный бюджет	

6	<p>Установите соответствие</p> <p>Установите соответствие между уровнем стратегического управления и типом разрабатываемых стратегий:</p> <p>Уровень стратегического управления</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Корпоративный уровень 2. Деловой (бизнес-) уровень 3. Функциональный уровень <p>Тип стратегий</p> <ol style="list-style-type: none"> А. Стратегии конкуренции (лидерство по издержкам, дифференциация, фокусирование) Б. Портфельные стратегии (рост, стабилизация, сокращение, комбинированная) В. Финансовая, маркетинговая, производственная, кадровая стратегии <p>Ответ: 1-Б, 2-А, 3-В</p>	ПК-1, ПК-2, ПК-3
7	<p>Установите соответствие</p> <p>Установите соответствие между квадрантом SWOT-матрицы и типом формируемой стратегии:</p> <p>Квадрант SWOT-матрицы\</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. SO (Силы + Возможности) 2. ST (Силы + Угрозы) 3. WO (Слабости + Возможности) 4. WT (Слабости + Угрозы) <p>Тип стратегии</p> <ol style="list-style-type: none"> А. Защитная стратегия минимизации слабостей и уклонения от угроз Б. Стратегия использования сильных сторон для нейтрализации угроз В. Наступательная стратегия использования возможностей на сильных сторонах Г. Стратегия преодоления слабостей для использования возможностей <p>Ответ: 1-В, 2-Б, 3-Г, 4-А</p>	ПК-3, УК-9
8	<p>Установите соответствие</p> <p>Установите соответствие между методом финансового анализа и его целевым назначением в стратегическом управлении:</p> <p>Метод</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Метод дисконтирования денежных потоков (DCF) 2. Модель оценки капитальных активов (САРМ) 3. Анализ чувствительности 4. Модель Дюпона <p>Целевое назначение</p> <ol style="list-style-type: none"> А. Оценка доходности собственного капитала с учётом финансового рычага Б. Определение текущей стоимости будущих денежных потоков от стратегических проектов В. Оценка влияния изменения ключевых параметров проекта на его эффективность Г. Расчёт требуемой доходности акционерного капитала с учётом систематического риска <p>Ответ: 1-Б, 2-Г, 3-В, 4-А</p>	ПК-3, УК-9
9	<p>Установите правильную последовательность</p> <p>Установите правильную последовательность этапов процесса разработки и выбора стратегии (от первого к последнему):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Оценка и ранжирование альтернатив по критериям (соответствие миссии, ресурсная обеспеченность, приемлемость риска) 2. Генерация множества возможных стратегических альтернатив 3. Выбор оптимальной стратегии для реализации 4. Анализ внешних и внутренних факторов для определения допустимых границ выбора 5. Формулировка критериев стратегического выбора <p>Ответ: 4,5,2,1,3</p>	ПК-1, ПК-2, ПК-3
10	<p>Установите правильную последовательность</p> <p>Установите правильную последовательность этапов разработки стратегического бюджета (от первого к последнему):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Утверждение инвестиционного бюджета Советом директоров 2. Формулировка стратегических целей и определение требуемых капиталовложений 3. Оценка альтернативных источников финансирования (собственные средства, заёмный капитал, эмиссия) 4. Мониторинг исполнения бюджета и корректировка в соответствии с изменениями внешней среды 5. Разработка прогнозных финансовых отчётов (бюджет ДДС, прогнозный баланс, отчёт о прибылях и убытках) <p>Ответ: 2,3,5,1,4</p>	ПК-3, УК-9
11	<p>Дайте верный ответ</p> <p>Как называется матрица стратегического анализа, которая объединяет результаты внешнего и внутреннего анализа и формирует четыре типа стратегических альтернатив: SO, ST, WO, WT?</p> <p>Ответ: SWOT-матрица</p>	ПК-1, ПК-2, ПК-3
12	<p>Дайте верный ответ</p> <p>Как называется стратегия развития компании, которая предполагает выход на новые рынки с уже существующими продуктами или создание новых продуктов для уже освоенных рынков?</p> <p>Ответ: Стратегия концентрированного роста</p>	ПК-1, ПК-2, ПК-3
13	<p>Дайте верный ответ</p> <p>Как называется метод выбора стратегии, основанный на построении и сравнительном анализе нескольких вариантов развития при различных сценариях изменения внешней среды?</p>	ПК-1, ПК-2, ПК-3

	Ответ:	Сценарный анализ	
14	Дайте верный ответ Как называется показатель, используемый в стратегическом финансовом менеджменте, отражающий разницу между рыночной стоимостью компании и величиной инвестированного капитала, характеризующий созданную акционерную стоимость?		ПК-3, УК-9
	Ответ:	Экономическая добавленная стоимость	
15	Дайте верный ответ Как называется долгосрочный финансовый план, в котором определяются направления и объёмы капитальных вложений, необходимых для реализации стратегии развития организации?		ПК-3, УК-9
	Ответ:	Инвестиционный бюджет	

7. Оценочные материалы промежуточной аттестации

Экзамен шестой семестр - очная, очно-заочная

№ п/п	Содержание вопроса		Компетенция
	Правильный ответ (ключ ответа)		
1	Дайте развернутый ответ Стратегическое планирование		ПК-1, УК-9, ПК-2, ПК-3
	Ответ:	Стратегическое планирование — это систематический процесс определения долгосрочных целей организации, приоритетных направлений развития и способов распределения ресурсов для их достижения, оформленный в виде комплекса формальных документов (стратегический план, бизнес-планы, бюджеты). В отличие от оперативного и тактического планирования, стратегическое планирование имеет горизонт от 3 до 10 и более лет и ориентировано не на экстраполяцию прошлых тенденций, а на активное формирование будущего компании через создание конкурентных преимуществ. Его ключевыми элементами являются: формулировка миссии и видения, постановка стратегических целей (обычно в формате SMART), разработка стратегических программ и проектов, бюджетирование долгосрочных капитальных вложений и система стратегического контроля. В современной интерпретации стратегическое планирование рассматривается не как жёсткий директивный документ, а как «живой» процесс (стратегическое управление), который предполагает регулярную корректировку планов по мере изменения внешней среды. Эффективное стратегическое планирование интегрирует финансовое планирование (долгосрочные бюджеты, инвестиции) и систему сбалансированных показателей (BSC), связывая стратегические цели с ключевыми индикаторами эффективности на всех уровнях организации.	
2	Дайте развернутый ответ Методы разработки стратегии предприятия		ПК-1, ПК-2, ПК-3, УК-9
	Ответ:	Разработка стратегии предприятия осуществляется с помощью совокупности аналитических, эвристических и формально-математических методов. К аналитическим методам относятся: SWOT-анализ (синтез внешних и внутренних факторов), портфельные матрицы (матрица БКГ, матрица Мак-Кинси, модель ADL/LC), которые помогают оценить перспективы различных бизнес-направлений и принять решения о распределении ресурсов. Эвристические методы основаны на экспертных оценках, коллективных обсуждениях и мозговых штурмах, что особенно ценно в условиях высокой неопределённости, когда формальные модели дают сбои. К формальным количественным методам относятся сценарное планирование, экономико-математическое моделирование, методы теории игр и имитационное моделирование, позволяющие просчитать последствия различных стратегических решений при разных сценариях развития внешней среды. Кроме того, активно используются методы стратегических сессий и фасилитации для вовлечения ключевых стейкхолдеров в процесс генерации и выбора альтернатив. На практике разработка стратегии представляет собой комбинацию этих методов, выбор которых зависит от специфики отрасли, временного горизонта планирования и степени доступности информации.	
3	Дайте развернутый ответ Анализ конкурентной среды. Конкурентные преимущества организации		ПК-1, ПК-2, ПК-3, УК-9
	Ответ:	Анализ конкурентной среды направлен на изучение структуры и интенсивности конкуренции в отрасли, идентификацию основных конкурентов, их стратегий, сильных и слабых сторон, а также динамики рыночных долей. Инструментарий включает модель пяти конкурентных сил Портера, карты стратегических групп, бенчмаркинг и анализ ключевых факторов успеха отрасли. Анализ конкурентной среды позволяет определить относительную позицию компании по сравнению с соперниками и выявить источники её конкурентных преимуществ. Конкурентные преимущества организации — это уникальные характеристики её ресурсов, компетенций или рыночной позиции, которые обеспечивают превосходство над конкурентами и трудны для имитации (например, доступ к редким ресурсам, уникальная технология, узнаваемый бренд, эффект масштаба). Они делятся на преимущества низкого уровня (доступ к дешёвому сырью, дешёвой рабочей силе — легко копируются) и высокого уровня (уникальные технологии, инновации, репутация, организационная культура — устойчивы во времени). Анализ конкурентной среды должен проводиться не реже одного раза в год, чтобы стратегия компании оставалась актуальной в условиях постоянно меняющейся рыночной ситуации.	

4	<p>Дайте развернутый ответ Анализ стратегических факторов внешней среды</p> <p>Ответ: Анализ стратегических факторов внешней среды — это систематический процесс сбора, обработки и интерпретации информации о внешних условиях, которые могут повлиять на деятельность организации в долгосрочной перспективе. Он включает анализ макросреды (политические, экономические, социальные, технологические, экологические и правовые факторы — PESTLE-анализ) и микросреды (отраслевое окружение: конкуренты, поставщики, потребители, товары-заменители, новые игроки — модель пяти сил Портера). Цель такого анализа — выявить возможности, которые компания может использовать для получения преимущества, и угрозы, которых следует избегать или минимизировать. Стратегические факторы отличаются от текущих операционных тем, что они имеют долгосрочный характер, высокую степень неопределённости и потенциал для существенного изменения конкурентной позиции компании. Результаты анализа внешней среды служат основой для сценарного планирования и формирования адаптивных стратегий, позволяющих компании не просто реагировать на изменения, а опережать их.</p>	ПК-1, ПК-2, ПК-3, УК-9
5	<p>Дайте развернутый ответ Структура и содержание процесса стратегического управления</p> <p>Ответ: Процесс стратегического управления включает несколько последовательных и взаимосвязанных этапов: анализ внешней и внутренней среды (диагностика угроз, возможностей, сильных и слабых сторон), определение миссии и стратегических целей (целеполагание), разработка и анализ стратегических альтернатив (генерация вариантов развития), выбор стратегии (принятие решения о наиболее целесообразном направлении), реализация стратегии (внедрение планов через организационные изменения, бюджетирование и мотивацию) и стратегический контроль и оценка (мониторинг результатов, обратная связь и корректировка). Важной особенностью процесса является его итеративность: этапы не следуют строго линейно, а предполагают постоянное возвращение к предыдущим фазам по мере поступления новой информации и изменения внешних условий. Содержательно процесс охватывает все функциональные сферы — маркетинг, финансы, производство, персонал, инновации — и требует участия высшего руководства, так как стратегические решения имеют межфункциональный и долгосрочный характер. Результатом процесса является не только утверждённая стратегия, но и развитая способность организации к стратегическому мышлению и самообновлению.</p>	ПК-1, ПК-2, ПК-3, УК-9
6	<p>Дайте развернутый ответ Понятие стратегии. Сущность стратегического управления</p> <p>Ответ: Стратегия — это генеральный долгосрочный план действий организации, определяющий направления развития, принципы распределения ресурсов и способы достижения поставленных целей с учётом изменяющихся условий внешней среды. Стратегическое управление — это процесс непрерывного принятия и реализации решений, направленных на поддержание соответствия между организацией и её окружением, обеспечивающее долгосрочную конкурентоспособность и достижение миссии. Сущность стратегического управления заключается не в составлении статичного плана, а в формировании динамической системы управления, способной адаптироваться к неопределённости, выявлять новые возможности и своевременно корректировать курс. Ключевым отличием стратегического управления от операционного является его ориентация на внешнее окружение, долгосрочный горизонт и качественные, трудноформализуемые целевые ориентиры. Таким образом, стратегическое управление — это не столько документированный план, сколько специфический стиль мышления руководителей, ориентированный на поиск устойчивых источников конкурентного преимущества.</p>	ПК-1, ПК-2, ПК-3, УК-9
7	<p>Дайте развернутый ответ Структура конкурентных преимуществ, материальные и нематериальные конкурентные преимущества</p> <p>Ответ: Конкурентные преимущества предприятия подразделяются на материальные (осозаемые) и нематериальные (неосозаемые). К материальным относятся физические активы и конкретные измеримые ресурсы: производственное оборудование, недвижимость, сырьё, финансовые средства, логистическая инфраструктура, патенты и лицензии. К нематериальным относятся ресурсы, не имеющие физической формы, но создающие значительную ценность для бизнеса: репутация и бренд, корпоративная культура, управленческие компетенции, лояльность клиентов, организационные знания, социальный капитал (отношения с партнёрами и стейкхолдерами), а также интеллектуальная собственность в виде ноу-хау и алгоритмов. Материальные преимущества проще скопировать конкурентам (через инвестиции), тогда как нематериальные, как правило, формируются длительное время, труднее поддаются имитации и часто являются основой устойчивого конкурентного преимущества (VRIO-критерий: ценность, редкость, трудноимитация, организованность). В современной экономике доля нематериальных активов в структуре стоимости бизнеса постоянно растёт, что требует пристального внимания к их формированию и защите.</p>	ПК-1, ПК-2, ПК-3, УК-9
8	<p>Дайте развернутый ответ Конкурентоспособность предприятия</p>	ПК-1, ПК-2, ПК-3, УК-9

	<p>Ответ: Конкурентоспособность предприятия — это интегральная характеристика его способности производить и реализовывать товары (услуги), которые по ценовым и неценовым параметрам превосходят аналоги конкурентов на конкретном рынке в определённый период времени. Она складывается из нескольких компонентов: конкурентоспособности продукции (качество, цена, дизайн, сервис), эффективности бизнес-процессов (производительность, логистика, управление затратами), инновационного потенциала (R&D, адаптивность к новым технологиям), финансовой устойчивости (ликвидность, платёжеспособность, рентабельность) и кадрового потенциала (компетенции сотрудников). Конкурентоспособность предприятия — это динамический показатель, который не является раз и навсегда заданным: она может меняться под влиянием рыночных условий, действий конкурентов и управленческих решений. Оценка конкурентоспособности предприятия необходима как для выработки конкурентной стратегии, так и для идентификации зон, требующих первоочередных улучшений.</p>	
9	<p>Дайте развернутый ответ Внутриотраслевая и межотраслевая конкуренция. Межотраслевой баланс</p> <p>Ответ: Внутриотраслевая конкуренция — это соперничество между предприятиями одной отрасли за рыночную долю, потребителя, каналы сбыта и доступ к ресурсам. Она определяет средний уровень цен и прибыльности в отрасли и ведёт к выравниванию индивидуальных издержек производства до общеотраслевых. Межотраслевая конкуренция возникает между предприятиями разных отраслей, которые борются за ограниченные инвестиционные ресурсы, квалифицированную рабочую силу и другие факторы производства; она приводит к переливу капитала из менее прибыльных отраслей в более прибыльные. Межотраслевой баланс — это инструмент макроэкономического анализа, отражающий распределение совокупного общественного продукта, промежуточного потребления и конечного использования по отраслям; он позволяет оценить структурные пропорции экономики и выявить дисбалансы между спросом и предложением на межотраслевом уровне. Для стратегического управления понимание межотраслевых потоков важно при принятии решений о диверсификации и входе в новые отрасли.</p>	ПК-1, ПК-2, ПК-3, УК-9
10	<p>Дайте развернутый ответ Уровни конкуренции и конкурентоспособности</p> <p>Ответ: Конкуренция в стратегическом менеджменте рассматривается на четырёх основных уровнях: локальном (внутри региона или города), национальном (в пределах одной страны), международном (на рынках нескольких стран) и глобальном (мировой рынок в целом). Соответственно, конкурентоспособность также дифференцируется по этим уровням: конкурентоспособность товара, предприятия, отрасли и национальной экономики. На каждом уровне конкурентоспособность определяется разным набором факторов: для товара — это качество и цена, для предприятия — эффективность бизнес-процессов и инновационность, для отрасли — уровень технологического развития, для страны — институциональная среда и макроэкономическая стабильность. Важно понимать, что конкурентоспособность высшего уровня базируется на конкурентоспособности нижестоящих, но не сводится к их простой сумме — возникают синергетические и системные эффекты.</p>	ПК-1, ПК-2, ПК-3, УК-9

7.1. Уровни овладения

Компетенция: УК-9 Способен принимать обоснованные экономические решения в различных областях жизнедеятельности.

Индикатор достижения компетенции: УК-9.1 Понимает базовые принципы функционирования экономики и экономического развития в различных областях жизнедеятельности.

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-1 Способен эффективно управлять ресурсами и деятельностью подразделений туристских организаций и гостиничных комплексов.

Индикатор достижения компетенции: ПК-1.3 Осуществляет координацию деятельности подразделений туристских организаций и гостиничных комплексов.

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-2 Способен осуществлять контроль и оценку эффективности деятельности подразделений туристских организаций и гостиничных комплексов.

Индикатор достижения компетенции: ПК-2.1 Классифицирует управленческие решения с учетом специфики их реализации в сфере туризма и гостеприимства.

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-3 Способен использовать современные технологии для организации эффективного взаимодействия с потребителями и заинтересованными сторонами.

Индикатор достижения компетенции: ПК-3.2 Обеспечивает конкурентоспособность туристских продуктов и услуг и инновационное развитие туристского сервиса.

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. Абрамов, В. С. Стратегический менеджмент: учебник и практикум для вузов / В. С. Абрамов, С. В. Абрамов. - 5-е изд. - Москва: Юрайт, 2026. - 355 с - 978-5-534-21905-0. - Текст: электронный // ИКО Юрайт: [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/582407> (дата обращения: 21.05.2026). - Режим доступа: по подписке

2. Фролов, Ю. В. Стратегический менеджмент. Формирование стратегии и проектирование бизнес-процессов: учебник для вузов / Ю. В. Фролов, Р. В. Серышев. - 2-е изд. - Москва: Юрайт, 2026. - 154 с - 978-5-534-09015-4. - Текст: электронный // ИКО Юрайт: [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/585127> (дата обращения: 21.05.2026). - Режим доступа: по подписке

Дополнительная литература

1. Зуб, А. Т. Стратегический менеджмент: учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. - 4-е изд. - Москва: Юрайт, 2026. - 286 с - 978-5-534-21633-2. - Текст: электронный // ИКО Юрайт: [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/582862> (дата обращения: 21.05.2026). - Режим доступа: по подписке

2. Голубков, Е. П. Стратегический менеджмент: учебник и практикум для вузов / Е. П. Голубков. - Москва: Юрайт, 2026. - 278 с - 978-5-534-15505-1. - Текст: электронный // ИКО Юрайт: [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/598461> (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.gov.ru/> - Профессиональная база данных «Информационные системы Министерства экономического развития Российской Федерации в сети Интернет» (Портал «Официальная Россия»)

2. <http://pravo.gov.ru/> - Государственная система правовой информации «Официальный интернет-портал правовой информации»

3. <https://minfin.gov.ru/> - Министерство финансов Российской Федерации (Минфин России)

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

Ресурсы «Интернет»

Не используются.

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. "Astra Linux Special Edition" РУСБ.10015-01;
2. Консультант Плюс;
3. МойОфис Стандартный 2.;

Перечень информационно-справочных систем

(обновление выполняется еженедельно)

1. Справочно-правовая система "Гарант-Максимум";

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