Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Костровец Лариса Борисовна
Должность: директор
Дата подписания: 10.11.2026 00:00:05
Уникальный программный ключ:
6882606104c36dbde41c4ab93a65382136a292d6

Приложение 4

к образовательной программе

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.О.02.10 Стратегический менеджмент (индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.03.02 Менеджмент
(код, наименование направления подготовки)

Менеджмент непроизводственной сферы
(наименование образовательной программы)

очно-заочная форма обучения
(форма обучения)

Год набора – 2026

Донецк

Автор-составитель РПД:

Дедяева Лариса Михайловна, канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры менеджмента непроизводственной сферы

Заведующий кафедрой:

Тарасова Елена Владимировна, канд. экон. наук, доцент, заведующий кафедрой менеджмента непроизводственной сферы

Рабочая программа дисциплины Б1.О.02.10 Стратегический менеджмент одобрена на заседании кафедры менеджмента непроизводственной сферы Донецкого филиала РАНХиГС

протокол № 11 от «18» марта 2026 г.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы
3. Содержание и структура дисциплины
4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания
5. Формы аттестации и типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам
6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине
7. Методические материалы по освоению дисциплины
8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»
9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Дисциплина Б1.О.02.10 Стратегический менеджмент обеспечивает формирование у обучающихся следующих профессиональных компетенций:

ОТФ/ТФ и реквизиты ПС *(при наличии)*	**Код компетенции**	**Наименование компетенции**	**Код индикатора достижения компетенций**	**Наименование индикатора достижения компетенций**	**Образовательный результат**
.	ОПК-3	Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия	ОПК-3.1	Обосновывает результаты решения стратегических и оперативных управленческих задач как в целом на уровне организации и ее подразделений, так и в отдельных функциональных областях менеджмента	*ОПК- 3.1 З-5* ***Знает*** методологию стратегического анализа и подходы к оценке эффективности реализации стратегических решений; *ОПК-3.1 У-5* ***Умеет*** обосновывать выбор стратегических альтернатив на основе результатов анализа внешней и внутренней среды организации.
			ОПК-3.2	Обрабатывает и интерпретирует информацию для подготовки проектов решений	*ОПК-3.2 З-6* ***Знает*** методы оценки социально-экономической эффективности управленческих решений и подходы к учету влияния динамической внешней среды; *ОПК-3.2 У-6* ***Умеет*** прогнозировать экономические и социальные

					последствия реализации стратегических решений с учетом факторов неопределенности и риска

2. Объем и место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы

Общий объем дисциплины:

4,00 з.е., 144 ак.час

Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий: 32 ак. час на контактную работу с преподавателем, из них 16 ак.час на лекции и 16 ак.час на практические занятия. 83 ак. час на самостоятельную работу обучающихся.

Б1.О.02.11 Стратегический менеджмент реализуется на 2-ом курсе в 4-м семестре после изучения дисциплин:

- Методы сбора и анализа управленческой информации;
- Самоменеджмент.

3. Содержание и структура дисциплины (модуля)

3.1. Структура дисциплины (модуля)

Очно-заочная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов		Объем дисциплины, ак.час											Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
		ВСЕГО	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий								Самостоятельная работа			
			Период теоретического обучения						Период промежуточной аттестации (сессия)					
			Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа		ИК	КСР	КЭ	Кат тэк	Контроль	СРкр	СРэк	СР
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ								
РАЗДЕЛ 1	ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА													
Тема 1.1	Сущность и эволюция стратегического менеджмента	13	2	0	0	2	0	0	0	0		0	0	9	Опрос Доклад

Тема 1.2.	Стратегический анализ внешней и внутренней среды организации	13	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	9	Опрос Тестирование
Тема 1.3.	Комплексные методы анализа хозяйственной среды	13	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	9	Опрос Контрольное задание
РАЗДЕЛ 2	СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ВЫБОР И ПЛАНИРОВАНИЕ													
Тема 2.1.	Формирование миссии организации	11	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	9	Доклад Опрос
Тема 2.2.	Цели и стратегическое видение организации	11	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	9	Опрос Контрольное задание
Тема 2.3.	Стратегическое планирование	14	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	10	Тестирование, Контрольное задание
РАДЕЛ 3	УПРАВЛЕНИЕ РЕАЛИЗАЦИЕЙ СТРАТЕГИИ													
Тема 3.1.	Разработка стратегии	14	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	10	Доклад

	организации													Опрос
Тема 3.2.	Стратегические аспекты организационных изменений	13	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	9	Опрос Тестирование
Тема 3.3.	Выполнение контроль и мониторинг реализации стратегии	13	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	9	Опрос Контрольное задание
Промежуточная аттестация		29	0	0	0	0	0	0	2	9	0	18	0	Экзамен
Итого		144	16	0	0	16	0	0	2	9	0	18	83	

Используемые сокращения:

Л – лекции - занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации обучающимся педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях,).

ВЛ – видео лекции.

ЛР – лабораторные работы.

ПЗ – практические занятия (за исключением лабораторных работ).

ИК – индивидуальные консультации.

КСР – контроль самостоятельной работы

КЭ – консультации перед экзаменом

Каттэк – контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий

СРкр – самостоятельная работа на подготовку курсовой работы/ курсового проекта.

СРэк – самостоятельная работа на подготовку к экзамену.

СР – самостоятельная работа в семестре на подготовку к учебным занятиям.

3.2. Содержание дисциплины

РАЗДЕЛ 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Тема 1.1. Сущность и эволюция стратегического менеджмента. ОПК-3.1, ОПК-3.2.

Понятие, сущность и эволюция стратегического менеджмента. Эволюция подходов к управлению. Основные элементы и уровни стратегического менеджмента. Структура стратегического менеджмента. Уровни стратегического управления. Стратегическое целеполагание: миссия, видение, цели. Анализ внешней и внутренней среды организации. Классификация стратегий организации. Матрица Ансоффа. Базовые конкурентные стратегии (по М. Портеру). Процесс реализации и контроля стратегии.

Тема 1.2. Стратегический анализ внешней и внутренней среды организации ОПК-3.1, ОПК-3.2.

Понятие, структура и значение хозяйственной среды организации. Анализ внешней среды организации. Анализ макросреды (косвенное влияние). Анализ макросреды (косвенное влияние). Анализ внутренней среды организации. SNW-анализ. Цепочка создания ценности (М. Портер). Анализ ресурсов и компетенций. Интегральные методы анализа хозяйственной среды. SWOT-анализ. Матрица SPACE. Информационное обеспечение анализа хозяйственной среды. Роль анализа хозяйственной среды в разработке стратегии. Связь анализа среды со стратегическими решениями.

Тема 1.3. Комплексные методы анализа хозяйственной среды ОПК-3.1, ОПК-3.2.

Понятие и необходимость комплексных методов анализа. Матричные методы анализа хозяйственной среды. Матрица БКГ (Boston Consulting Group). Матрица Мак-Кинси (GE/McKinsey). Матрица Ансоффа (продукт-рынок). Матрица SPACE (Strategic Position and Action Evaluation). Методы сценарного анализа. Метод Дельфи. Портфельные методы анализа. Методы количественной комплексной оценки. Интеграция комплексных методов в процесс стратегического управления

РАЗДЕЛ 2. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ВЫБОР И ПЛАНИРОВАНИЕ

Тема 2.1. Формирование миссии организации ОПК-3.1, ОПК-3.2.

Понятие и сущность миссии. Роль миссии в стратегическом управлении. Компоненты миссии (модель Ф. Котлера). Требования к формулировке миссии. Процесс формирования миссии. Взаимосвязь миссии с другими элементами стратегии. Связь видения и миссии. Примеры миссий. Коммуникация миссии.

Тема 2.2. Цели и стратегическое видение организации. ОПК-3.1, ОПК-3.2.

Понятие и сущность целей организации. Роль целей в стратегическом управлении. Классификация целей организации. Требования к формулировке целей (принцип SMART). Иерархия целей («дерево целей»). Процесс формирования целей. Методы постановки целей. Ключевые показатели эффективности (KPI). Контроль достижения

целей. Типичные ошибки при формировании целей.

Тема 2.3. Стратегическое планирование. ОПК-3.1, ОПК-3.2.

Процесс стратегического планирования (классические этапы). Инструменты и методы стратегического планирования. Сбалансированная система показателей (BSC/ССП). Стратегические карты. Сценарное планирование. Бюджетирование как часть планирования. Документы стратегического планирования. Типичные ошибки стратегического планирования.

РАЗДЕЛ 3. УПРАВЛЕНИЕ РЕАЛИЗАЦИЕЙ СТРАТЕГИИ

Тема 3.1. Разработка стратегии организации. ОПК-3.1, ОПК-3.2.

Понятие, сущность и ключевые характеристики стратегии организации. Уровни стратегий организации. Виды стратегий. Корпоративные (портфельные) стратегии. Базовые конкурентные стратегии (М. Портер). Стратегии по темпу развития. Процесс формирования стратегии. Этапы разработки стратегии. Методы выбора стратегии. SWOT-матрица (генерация стратегий). Матрица SPACE (оценка стратегической позиции). Матрица Мак-Кинси (GE/McKinsey). Модель стратегических альтернатив по Томпсону и Стрикленду. Факторы, влияющие на выбор стратегии. Этапы реализации стратегии. Стратегические карты и сбалансированная система показателей (BSC). Контроль реализации стратегии. Типичные ошибки при формировании стратегии.

Тема 3.2. Стратегические аспекты организационных изменений ОПК-3.1, ОПК-3.2.

Связь стратегии и изменений в малом бизнесе. Стратегические риски и сопротивление. Источники сопротивления. Стратегия преодоления. Оценка эффективности изменений. Ключевой стратегический аспект — понимание, достигнута ли цель. Критерии эффективности: операционные (сроки, бюджет, выполнение этапов); стратегические (достижение KPI, рост доли рынка, качество продукта. Инструменты оценки: сбалансированная система показателей (BSC), бенчмаркинг, опросы удовлетворенности, аудит изменений. Итоговая схема: стратегия – диагноз разрыва - план изменений – реализация и преодоление сопротивления – мониторинг и оценка – корректировка стратегии.

Тема 3.3. Выполнение, контроль и мониторинг реализации стратегии. ОПК-3.1, ОПК-3.2.

Перевод стратегических целей в конкретные действия и проекты. Декомпозиция. Ресурсное обеспечение. Синхронизация изменений: согласование оргструктуры, процессов, мотивации и корпоративной культуры с новой стратегией. Преодоление сопротивления сотрудников. Стратегический контроль. Тактический контроль. Оперативный контроль. Обратная связь и корректировка: Стратегия – Действия – Измерение – Анализ – Корректировка – Новая Стратегия.

4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания

4.1. Оценочные материалы по дисциплине Б1.О.02.11 Стратегический менеджмент входят в состав оценочных материалов по образовательной программе. Совокупность оценочных материалов по всем дисциплинам (модулям) образовательной

программы составляют фонд оценочных средств (далее – ФОС). ФОС используется при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с целью оценивания достижения обучающимися планируемых результатов обучения.

4.2. ФОС разработан как комплекс проверочных заданий различного типа и уровня сложности, включает критерии и шкалы оценивания, а также «ключи» правильных ответов. ФОС формируется как отдельный документ и хранится в электронном виде, доступ к ФОС предоставлен ограниченному кругу лиц.

4.3. Для самостоятельной работы обучающихся при подготовке к текущему контролю успеваемости и промежуточной аттестации в рабочих программах дисциплин размещены типовые проверочные задания, которые можно условно разделить на задания закрытого, комбинированного и открытого типов.

Задания закрытого типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных.

Задания комбинированного типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных и обосновать свой выбор.

Задания открытого типа – это задания, в которых на каждый вопрос должен быть предложен развернутый обоснованный ответ.

В зависимости от типа задания рекомендованы определенная последовательность выполнения и система оценивания выполнения заданий.

4.4. Типы заданий, сценарии выполнения, критерии оценивания

ТИП ЗАДАНИЯ	ИНСТРУКЦИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильный ответ	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква
Задание закрытого типа на установление соответствия	Прочитайте текст и установите соответствие	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов. 2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д. 3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов. 4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4).	Ответ считается верным, если правильно указаны цифры или буквы
Задание закрытого типа с выбором нескольких	Прочитайте текст, выберите правильные ответы	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.	Ответ считается верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из

правильных ответов из нескольких вариантов предложенных		2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа. 3. Выбрать несколько правильных ответов. 4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г).	одного столбца верно сопоставлены с позициями другого)
Задание закрытого типа на установление последовательности	Прочитайте текст и установите последовательность	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Построить верную последовательность из предложенных элементов. 4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БВА или 135).	Ответ считается верным, если правильно указана вся последовательность цифр
Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора	Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа.	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква и приведены корректные аргументы, используемые при выборе ответа

		5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования).	
Задание открытого типа с развернутым ответом	Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ	1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса. 2.Продумать логику и полноту ответа. 3.Записать ответ, используя четкие компактные формулировки. 4.В случае расчетной задачи, записать решение и ответ	Ответ считается верным: 1. Отсутствие фактических ошибок. 2. Раскрытие объема используемых понятий (полнота ответа). 3.Обоснованность ответа (наличие аргументов). 4. Логическая последовательность излагаемого материала.

4.5. Общая шкала оценивания результатов текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с применением БРС

Итоговая балльная оценка	**Традиционная система**	**Бинарная система**	**ECTS**	
			Для традиционной системы	**Для бинарной системы**
90-100	Отлично	Зачтено	A	P/ Passed
80-89	Хорошо		B	P/ Passed
75-79			C	P/ Passed
70-74	Удовлетворительно		B	P/ Passed
60-69			E	P/ Passed
0-59	Неудовлетворительно	Не зачтено	F	F/Failed

Соотношение баллов за текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию, а также повторную промежуточную аттестацию:

Максимальная сумма баллов за текущий контроль успеваемости	Максимальная сумма баллов за промежуточную аттестацию	Максимальная итоговая балльная оценка	Максимальная сумма баллов за повторную промежуточную аттестации
1	2	3	4
100 баллов	100 баллов	100 баллов	100 баллов

5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам

5.1. В ходе реализации дисциплины Б1.О.02.10 Стратегический менеджмент используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся (в том числе, задания к контрольным точкам):

доклад, опрос, тестирование, контрольное задание.

Система оценивания знаний по видам учебной деятельности

Критерии оценивания опроса:

Балы	Описание критерия
3	Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
2	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и

	языковом оформлении излагаемого.
1	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
0	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

Критерии оценивания доклада:

Критерии оценки	Диапазон баллов	Описание критерия
Содержание и раскрытие темы	1	Детальное, последовательное описание всех этапов с конкретными примерами
Грамотность изложения	0,5	Соблюдены все правила грамматики, орфографии и пунктуации
Стилистика	0,5	Единый стиль изложения, точные формулировки, уместное использование терминов, лаконичность
Логика изложения	0,5	Чёткая последовательность изложения, логические связи между частями текста, аргументы подтверждают выводы
Оригинальность	0,5	Уникальный подход к теме, нестандартные решения, инновационные идеи, собственная позиция автора
Итого максимально:	3	

Критерии оценивания тестовых заданий:

Балы	Описание критерия	
4	Свыше 80% правильных ответов.	Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
3	Свыше 70% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок.
2	Свыше 50% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.
0	Менее 50% правильных ответов.	Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.

Критерии оценивания контрольных заданий:

Балы	Описание критерия
4	Обучающимся задание выполнено без ошибок и в полном объеме.
3	Обучающимся в целом задание выполнено, имеются отдельные неточности или недостаточно полные ответы, не содержащие ошибок.

2	Обучающимся допущены отдельные ошибки при выполнении задания
0-1	У обучающегося отсутствуют ответы на большинство вопросов задачи, задание не выполнено или выполнено не верно.

5.2. Типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся (вне контрольных точек):

РАЗДЕЛ 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Тема 1.1. Сущность и эволюция стратегического менеджмента. ОПК-3.1, ОПК-3.2.

Вопросы для опроса:

1. Дайте определение стратегического менеджмента. Чем он принципиально отличается от оперативного управления?
2. Перечислите и кратко охарактеризуйте четыре основных этапа эволюции управления (от бюджетирования до стратегического менеджмента).
3. В чём главное отличие стратегического планирования (классическая школа) от стратегического менеджмента (современный подход)?
4. Назовите три основных вопроса стратегического менеджмента, на которые он должен ответить.
5. Какие ключевые изменения в экономике и обществе второй половины XX века привели к переходу от долгосрочного планирования к стратегическому менеджменту?
6. В чём заключается вклад И. Ансоффа в развитие стратегического менеджмента?
7. Как понимание эволюции стратегического менеджмента помогает современному руководителю управлять организационными изменениями
8. Почему в условиях высокой неопределённости внешней среды традиционное стратегическое планирование (по принципу «план — исполнение») перестаёт работать?
9. Назовите не менее трёх признаков того, что компания находится на этапе «бюджетирования», а не «стратегического менеджмента».
10. Как эволюция от долгосрочного планирования к стратегическому менеджменту изменила подходы к оценке эффективности деятельности компании?

Доклад:

Подготовка докладов по теме «Сущность и эволюция стратегического менеджмента». Пять докладов с обсуждением.

Тематика докладов:

1. Эволюция стратегического менеджмента: от бюджетирования к стратегической гибкости
2. Вклад И. Ансоффа в становление стратегического менеджмента: концепция стратегического разрыва
3. Сравнительный анализ школ стратегического менеджмента по Г. Минцбергу: дизайн, планирование, позиционирование

4. От стратегического планирования к стратегическому менеджменту: эволюция роли руководителя

5. Эволюция подходов к оценке эффективности стратегического управления: от финансовых показателей к сбалансированной системе

Методические рекомендации по подготовке доклада.

Подготовка доклада способствует формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, приучает критически мыслить. При написании доклада по заданной теме составляется план, подбираются основные источники. В процессе работы с источниками, систематизируют полученные сведения, делают выводы и обобщения.

Подготовка доклада требует от обучающегося большой самостоятельности и серьезной интеллектуальной работы, которая принесет наибольшую пользу, если будет включать с себя следующие этапы: изучение наиболее важных научных работ по данной теме, перечень которых дает сам преподаватель; анализ изученного материала, выделение наиболее значимых для раскрытия темы фактов, мнений разных ученых и научных положений; обобщение и логическое построение материала доклада, например, в форме развернутого плана; написание текста доклада с соблюдением требований научного стиля.

Построение доклада включает три части: вступление, основную часть и заключение. Во вступлении указывается тема доклада, устанавливается логическая связь ее с другими темами или место рассматриваемой проблемы среди других проблем, дается краткий обзор источников, на материале которых раскрывается тема и т. п. Основная часть должна иметь четкое логическое построение, в ней должна быть раскрыта тема доклада. В заключении обычно подводятся итоги, формулируются выводы, подчеркивается значение рассмотренной проблемы и т. п.

Тема 1.2. Стратегический анализ внешней и внутренней среды организации ОПК-3.1, ОПК-3.2.

Вопросы для опроса:

1. Назовите основные уровни стратегического анализа среды организации. Чем они отличаются друг от друга?

2. Перечислите и кратко охарактеризуйте ключевые факторы PESTEL-анализа

3. Объясните суть модели «5 сил конкуренции» М. Портера. Какие силы она выделяет?

4. Что такое SWOT-анализ? Из каких четырёх элементов он состоит и как они соотносятся друг с другом?

5. Чем SNW-анализ отличается от SWOT-анализа? В каких случаях его применение более оправдано?

6. Как анализ цепочки создания ценности (Value Chain) М. Портера помогает выявить конкурентные преимущества организации?

7. В чём заключается разница между STEP-анализом и PESTEL-анализом? Когда используют каждый из них?

8. Как стратегический анализ среды связан с управлением организационными изменениями

9. Какие инструменты стратегического анализа наиболее полезны для последующей оценки эффективности деятельности организации.

10. Приведите пример, как результаты SWOT-анализа могут быть использованы для выбора стратегии организации.

Тестовые задания с инструкцией по выполнению:

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается

только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Какой из перечисленных инструментов предназначен для анализа факторов макросреды организации?

а) Модель пяти сил конкуренции Портера

б) PESTEL-анализ

в) SNW-анализ

г) Цепочка создания ценности

В модели пяти сил конкуренции М. Портера угроза появления товаров-заменителей относится к анализу:

а) внутренней среды организации

б) макросреды (косвенного воздействия)

в) мезосреды (отраслевого окружения)

г) микросреды (функциональных подразделений)

Какие четыре элемента составляют матрицу SWOT-анализа?

а) Продукт, цена, место, продвижение

б) Политика, экономика, общество, технологии

в) Сильные стороны, слабые стороны, возможности, угрозы

г) Планирование, организация, мотивация, контроль

Что характеризует «нейтральная позиция (N)» в SNW-анализе?

а) Фактор отсутствует в организации

б) Показатель организации соответствует среднеотраслевому уровню

в) Показатель организации значительно лучше, чем у конкурентов

г) Показатель организации не подлежит оценке

Какая из перечисленных деятельностей относится к основным процессам в цепочке создания ценности (Value Chain) по М. Портеру?

а) Управление персоналом

б) Развитие технологий

в) Материально-техническое снабжение

г) Инфраструктура организации

Тест 2.

Установите соответствие между термином, приводимым в столбце слева, и высказыванием (или определением) из правого столбца: к каждой позиции, данной в левом столбце, подберите соответствующую позицию из правого столбца.

1. PESTEL-анализ	А. Инструмент, оценивающий внутренние факторы как сильные, нейтральные или слабые по сравнению с конкурентами
2. SWOT-анализ	Б. Модель, описывающая пять конкурентных сил, определяющих привлекательность отрасли
3. Модель пяти сил Портера	В. Инструмент анализа внешней среды, выделяющий политические, экономические, социальные, технологические, экологические и правовые факторы
4. SNW-анализ	Г. Метод, объединяющий анализ внутренних

	сильных/слабых сторон и внешних возможностей/угроз для выработки стратегии.
5. Цепочка создания ценности (Value Chain)	Д. Концепция, разделяющая деятельность организации на основные и вспомогательные процессы для выявления источников конкурентного преимущества

1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов.

2. Внимательно прочитать оба списка:

список 1 –понятия;

список 2 – утверждения, свойства объектов.

3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов.

4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в таблицу (например, 1/А или 4/Б).

1	2	3	4	5	6

Тест 3.

Установите правильную последовательность действий при проведении PESTEL-анализа (от первого к последнему):

1. Сбор и анализ данных по каждой группе факторов (политические, экономические и т.д.).

2. Оценка вероятности изменения каждого фактора.

3. Определение перечня факторов макросреды, влияющих на организацию.

4. Оценка степени влияния каждого фактора на организацию (позитивного или негативного).

5. Формулирование выводов о возможностях и угрозах.

Внимательно прочитайте предложенные элементы ответа.

Необходимо установить правильную логическую последовательность развития процесса монополизации экономики.

Ответ запишите в виде последовательности цифр.

Вопросы для докладов:

1. PEST-анализ макросреды организации: политические, экономические, социальные и технологические факторы**.**

2. Анализ конкурентной среды по модели пяти сил М. Портера

3. Сценарный анализ как инструмент стратегического прогнозирования в условиях макроэкономической нестабильности

4. Анализ внутренней среды организации: ключевые подсистемы и методы их оценки.

5. Анализ бизнес-процессов в стратегическом управлении: методика и практика применения

Тема 1.3. Комплексные методы анализа хозяйственной среды ОПК-3.1, ОПК-3.2.

Вопросы для опроса:

1. Что понимается под комплексными методами анализа хозяйственной среды? Чем они отличаются от простых (однофакторных) методов?

2. Из каких четырёх квадрантов состоит матрица SWOT-анализа? Какой стратегический вывод можно сделать для каждого квадранта?

3. Что такое SPACE-анализ? Какие две пары факторов он оценивает и какие четыре типа стратегий выделяет?

4. Какую задачу решает матрица БКГ (BCG)? Какие четыре типа продуктов/бизнесов она выделяет?

5. В чём сущность матрицы Мак-Кинси (GE/McKinsey)? Чем она отличается от матрицы БКГ?

6. Что показывает PIMS-анализ?

7. Как матрица Ансоффа («продукт—рынок») помогает в выборе стратегии роста? Какие четыре стратегии она выделяет?

8. Что такое GAP-анализ (анализ разрывов)? Как он встраивается в комплексный анализ хозяйственной среды?

9. Как комплексные методы анализа хозяйственной среды связаны с управлением организационными изменениями (ОПК-3.1) и оценкой эффективности (ОПК-3.2)?

10. Приведите сквозной пример применения комплексных методов анализа для конкретной организации (например, сети кофеен).

Контрольные задания:

Задание 1.

Учитывая требования к формулировке миссии, выделите достоинства и недостатки следующих миссий:

1. Макдональдс: «Быстрое обслуживание клиентов ограниченным набором горячей вкусной пищи в чистых и уютных ресторанчиках по приемлемой цене по всему миру».

2. Полароид: «Совершенствование и развитие рынка мгновенных фотографий для удовлетворения растущей потребности американских и европейских семей запечатлеть на фотографии лица родных и друзей, дорогие сердцу места и мгновения жизни».

3. Форд (начало 20 в.): «Предоставление людям дешевого транспорта».

4. Кодак: «Стать мировым лидером в химическом и электронном изображении».

5. Мобильные Телесистемы (МТС): «Мы видим свою миссию в том, чтобы построить устойчивый мир мобильной связи, объединяющий людей, обогащающий их жизнь и раскрывающий их потенциал – на работе и дома. Мы уверены, что достигнем целей, стоящих перед компанией, благодаря знанию потребностей наших клиентов, работе высококвалифицированных специалистов, постоянному введению новых технологий и системному подходу к развитию компании».

Задание 2.

В рамках менеджмента особую роль играет принятие правильных управленческих решений, и поскольку от этого зависит успех в бизнесе, в практике встречаются следующие варианты.

1. Руководитель принимает решение и сообщает результат подчиненным, если это необходимо.

2. Руководитель принимает решение и сообщает, почему он его принял.

3. Руководитель принимает решение, но при этом интересуется мнением подчиненных, приветствует их вопросы, получая, таким образом, возможность проверить решение и в случае необходимости внести изменения.

4. Руководитель принимает решение и представляет его группе на доработку.

5. Руководитель излагает суть проблемы, спрашивает, какие будут предложения и, выслушав их, принимает решения.

6. Руководитель излагает проблему и просит группу принять решение,

оставляя за собой право выбора и утверждение варианта.

7. Руководитель излагает проблему и принимает решение группы.

Какой из предложенных вариантов Вы считаете предпочтительным? Обоснуйте свою позицию.

РАЗДЕЛ 2. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ВЫБОР И ПЛАНИРОВАНИЕ

Тема 2.1. Формирование миссии организации ОПК-3.1, ОПК-3.2.

Вопросы для опроса:

1. Дайте определение миссии организации. Чем миссия отличается от видения (vision) и стратегических целей?
2. Какие основные функции выполняет миссия в системе управления?
3. Как в формулировке миссии отражается социальная ответственность организации перед обществом?
4. Перечислите и охарактеризуйте обязательные структурные элементы любой миссии.
5. Какие группы стейкхолдеров (заинтересованных сторон) должны учитываться при разработке миссии?
6. Опишите 5–7 критериев, по которым можно оценить качество сформулированной миссии.
7. Типичные ошибки при формулировке миссии.
8. Как миссия влияет на формирование корпоративной культуры, мотивацию персонала и принятие операционных решений?
9. Почему миссия должна периодически пересматриваться и корректироваться?
10. Перечислите основные подходы и методы, используемые для коллективной выработки миссии.

Тестовые задания с инструкцией по выполнению:

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Что из перечисленного наиболее полно отражает сущность миссии организации?

а) конкретный план действий на текущий квартал;

б) смысл существования организации, её предназначение и ценность для общества;

в) финансовый результат, который компания планирует получить через 5 лет;

г) набор должностных инструкций для сотрудников.

Чем миссия отличается от видения (vision)?

а) миссия ориентирована на внешнюю аудиторию, а видение — на внутреннюю;

б) миссия отвечает на вопрос «Кем мы хотим стать?», видение — «Зачем мы существуем?»;

в) миссия описывает текущее предназначение, видение — образ желаемого будущего;

г) миссия всегда короче видения.

Какой критерий является обязательным для качественной формулировки миссии?

а) упоминание всех конкурентов

б) ориентация на потребительскую ценность и/или общественную пользу
в) наличие конкретных цифровых показателей (рост продаж на 20%)
г) указание точной даты реализации миссии

Какая из приведённых формулировок является примером миссии (а не видения или стратегии)?
а) «Стать мировым лидером в области облачных технологий к 2030 году»;
б) «Увеличить долю рынка до 25% за три года»;
в) «Давать людям возможность общаться и развиваться с помощью доступной мобильной связи»;
г) «Сократить операционные издержки на 15% во втором полугодии».

Какая ошибка чаще всего допускается при формулировке миссии?
а) использование иностранных слов;
б) смешение миссии с видением или подмена её излишними деталями о процессах;
в) отсутствие упоминания прибыли;
г) наличие только одного предложения.

Какую функцию выполняет миссия, когда сотрудники компании принимают решения, опираясь на неё как на внутренний компас?
а) маркетинговую;
б) ограничивающую (определяет границы допустимых действий);
в) налоговую;
г) регулятивную (заменяет законы).

Какой элемент не является обязательным структурным компонентом миссии?
а) продукт или услуга;
б) целевая аудитория;
в) точная стоимость продукции;
г) потребительская ценность (выгода для клиента).

В чём проявляется социальная роль бизнеса через миссию?
а) в гарантии выплаты дивидендов акционерам;
б) в обязательных ежегодных отчётах перед налоговой инспекцией;
в) в обещании решать проблемы общества (например, забота об экологии или доступность товаров);
г) в требовании к сотрудникам носить униформу.

Что означает требование «миссия должна быть долгосрочной»?
а) миссия пересматривается каждый год;
б) миссия остаётся актуальной десятилетиями, привязана к глубинным ценностям, а не к сиюминутной конъюнктуре;
в) миссия должна содержать слово «долгосрочный»;
г) миссия не может быть изменена ни при каких обстоятельствах.

Какая миссия сформулирована в соответствии с принципом ориентации на клиента (не на внутренние процессы)?
а) «Мы используем передовое оборудование и соблюдаем строгий контроль качества»;
б) «Мы помогаем людям экономить время, доставляя вкусную еду к их дому»;
в) «Наша компания имеет 15 филиалов и 2000 сотрудников»;
г) «Мы внедряем систему электронного документооборота и снижаем издержки».

Доклад:

Подготовка докладов «Формирование миссии организации». Пять групповых докладов с обсуждением.

Тематика докладов:

1. Миссия организации: сущность, функции и роль в системе стратегического управления
2. Эволюция подходов к формированию миссии: от декларации к стратегическому инструменту
3. Влияние миссии на формирование корпоративной культуры и вовлечённость персонала
4. Сравнительный анализ миссий российских и зарубежных компаний: национальная специфика и глобальные тренды
5. Типичные ошибки при формулировании миссии и способы их предотвращения

Методические рекомендации по подготовке доклада.

Подготовка доклада способствует формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, приучает критически мыслить. При написании доклада по заданной теме составляется план, подбираются основные источники. В процессе работы с источниками, систематизируют полученные сведения, делают выводы и обобщения.

Подготовка доклада требует от обучающегося большой самостоятельности и серьезной интеллектуальной работы, которая принесет наибольшую пользу, если будет включать с себя следующие этапы: изучение наиболее важных научных работ по данной теме, перечень которых дает сам преподаватель; анализ изученного материала, выделение наиболее значимых для раскрытия темы фактов, мнений разных ученых и научных положений; обобщение и логическое построение материала доклада, например, в форме развернутого плана; написание текста доклада с соблюдением требований научного стиля.

Построение доклада включает три части: вступление, основную часть и заключение. Во вступлении указывается тема доклада, устанавливается логическая связь ее с другими темами или место рассматриваемой проблемы среди других проблем, дается краткий обзор источников, на материале которых раскрывается тема и т. п. Основная часть должна иметь четкое логическое построение, в ней должна быть раскрыта тема доклада. В заключении обычно подводятся итоги, формулируются выводы, подчеркивается значение рассмотренной проблемы и т. п.

Тема 2.2. Цели и стратегическое видение организации. ОПК-3.1, ОПК-3.2.

Вопросы для опроса:

Вопрос 1. Дайте определение стратегического видения организации. Чем оно отличается от миссии?

Вопрос 2. Назовите основные элементы, которые должна содержать хорошо сформулированная миссия организации.

Вопрос 3. Раскройте содержание SMART-критериев для постановки стратегических целей.

Вопрос 4. В чём различие между стратегическими, тактическими и операционными целями? Приведите примеры.

Вопрос 5. Что такое дерево целей и как оно используется в стратегическом управлении?

Вопрос 6. Почему стратегическое видение должно быть вдохновляющим и амбициозным? Приведите пример неудачного видения.

Вопрос 7. Как стратегическое видение и цели организации связаны с управлением изменениями.

Вопрос 8. Как стратегические цели организации связаны с оценкой эффективности.

Вопрос 9. Приведите пример правильно сформулированной стратегической цели по SMART и объясните, почему она соответствует каждому критерию.

Вопрос 10. В чём заключается связь между миссией, видением, целями и стратегией организации? Постройте логическую цепочку.

Доклад:

Подготовка докладов «Цели и стратегическое видение организации». Пять групповых докладов с обсуждением.

Тематика докладов:

1. Стратегическое видение как основа долгосрочного развития организации: сущность, функции и роль в управлении изменениями.
2. Методология постановки стратегических целей: SMART-критерии и дерево целей в стратегическом менеджменте.
3. Взаимосвязь миссии, видения и стратегических целей: иерархия целеполагания в современной организации.
4. Роль стратегического видения в преодолении сопротивления организационным изменениям.
5. Стратегические цели как критерий оценки эффективности деятельности организации.

Методические рекомендации по подготовке доклада.

Подготовка доклада способствует формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, приучает критически мыслить. При написании доклада по заданной теме составляется план, подбираются основные источники. В процессе работы с источниками, систематизируют полученные сведения, делают выводы и обобщения.

Подготовка доклада требует от обучающегося большой самостоятельности и серьезной интеллектуальной работы, которая принесет наибольшую пользу, если будет включать с себя следующие этапы: изучение наиболее важных научных работ по данной теме, перечень которых дает сам преподаватель; анализ изученного материала, выделение наиболее значимых для раскрытия темы фактов, мнений разных ученых и научных положений; обобщение и логическое построение материала доклада, например, в форме развернутого плана; написание текста доклада с соблюдением требований научного стиля.

Построение доклада включает три части: вступление, основную часть и заключение. Во вступлении указывается тема доклада, устанавливается логическая связь ее с другими темами или место рассматриваемой проблемы среди других проблем, дается краткий обзор источников, на материале которых раскрывается тема и т. п. Основная часть должна иметь четкое логическое построение, в ней должна быть раскрыта тема доклада. В заключении обычно подводятся итоги, формулируются выводы, подчеркивается значение рассмотренной проблемы и т. п

2.3. Стратегическое планирование. ОПК-3.1, ОПК-3.2.

Вопросы для опроса:

Вопрос 1. Дайте определение стратегического планирования. Чем оно отличается от оперативного и тактического планирования?

Вопрос 2. Перечислите и кратко охарактеризуйте основные этапы процесса стратегического планирования.

Вопрос 3. Что такое сбалансированная система показателей (BSC)? Какие четыре перспективы она выделяет и как они связаны между собой?

Вопрос 4. Что такое сценарное планирование? В каких случаях оно применяется и какие этапы включает?

Вопрос 5. Что такое стратегическая карта? Как она связана со сбалансированной системой показателей (BSC)?

Вопрос 6. Назовите типичные ошибки стратегического планирования. Почему они возникают и к каким последствиям приводят?

Вопрос 7. Какие документы являются результатом стратегического планирования? Кратко охарактеризуйте каждый из них.

Вопрос 8. Как стратегическое планирование связано с управлением организационными изменениями? Приведите конкретные примеры связи.

Вопрос 9. Как стратегическое планирование связано с оценкой эффективности? Какие инструменты стратегического планирования служат базой для оценки?

Вопрос 10. Приведите сквозной пример применения стратегического планирования для организации (например, для сети фитнес-клубов) с указанием всех этапов.

Контрольные задания:

Кейс-задача 1. Компания «ТехноСервис» — выбор стратегии и постановка целей

Компания «ТехноСервис» — региональный поставщик IT-услуг для малого и среднего бизнеса. Основные услуги: настройка и обслуживание серверов, установка программного обеспечения, техническая поддержка. За последние три года выручка компании росла на 5–7% в год. Рынок IT-услуг в регионе растёт на 12% в год, но основные конкуренты (две крупные федеральные компании) начали активно заходить в регион, предлагая более низкие цены.

Текущая ситуация:

Доля рынка компании — 14% (стабильна последние два года).

Сильные стороны: высокая квалификация сотрудников, индивидуальный подход к клиентам, низкая текучесть персонала.

Слабые стороны: отсутствие онлайн-платформы для заявок, длительное время реакции на инциденты (4 часа против 1 часа у конкурентов).

Возможности: внедрение системы удалённой поддержки, рост спроса на кибербезопасность.

Угрозы: ценовой демпинг конкурентов, отток крупных клиентов.

Руководство поставило стратегическую цель на три года: увеличить долю рынка до 20% и сохранить рентабельность на уровне не ниже текущей (15%).

Задания

1. Определите, какой тип стратегии (по матрице Ансоффа) наиболее целесообразен для компании. Обоснуйте ответ.

2. Сформулируйте две стратегические цели по SMART (на основе анализа сильных/слабых сторон и возможностей/угроз).

3. Предложите три ключевых показателя эффективности (KPI) для оценки реализации стратегии из разных перспектив BSC (по одному из финансовой, клиентской и процессной перспектив).

Кейс-задача 2. Сеть кофеен «Кофе & Круассан» — сценарное планирование

Условие

Сеть кофеен «Кофе & Круассан» насчитывает 15 точек в крупном городе. Руководство разрабатывает стратегический план на три года. Внешняя среда

характеризуется высокой неопределённостью: возможны как рост спроса на кофе на вынос (тренд), так и снижение потребительской активности из-за экономической нестабильности. Кроме того, есть риск ужесточения регулирования (запрет одноразовой пластиковой посуды) и возможность господдержки малого бизнеса в общепите.

Показатели компании в текущем году:

Выручка: 120 млн руб.

Доля рынка: 10% (три основных конкурента — две федеральные сети и локальная сеть).

Средний чек: 250 руб.

NPS (лояльность клиентов): 35 (средний по рынку — 40).

Руководство сформулировало стратегическое видение**:** «Стать лидером по удовлетворённости клиентов в сегменте кофеен среднего ценового сегмента».

Задания

1. Разработайте три сценария развития внешней среды на три года (оптимистичный, пессимистичный, наиболее вероятный), определив по два ключевых параметра для каждого сценария.
2. Для оптимистичного сценария предложите одну стратегическую цель по SMART.
3. Для пессимистичного сценария предложите одно корректирующее действие (какие изменения потребуются в стратегии).

РАЗДЕЛ 3. УПРАВЛЕНИЕ РЕАЛИЗАЦИЕЙ СТРАТЕГИИ

Тема 3.1. Разработка стратегии организации. ОПК-3.1, ОПК-3.2.

Вопросы для опроса:

Вопрос 1. В чём различие между миссией и видением организации при разработке стратегии?

Вопрос 2. Что представляет собой SWOT-анализ и как он используется при разработке стратегии организации?

Вопрос 3. Какие типы конкурентных стратегий выделил Майкл Портер и в чём их сущность?

Вопрос 4. Что такое стратегические альтернативы и каковы основные этапы их выбора?

Вопрос 5. В чём заключается сущность PEST-анализа и чем он отличается от SWOT?

Вопрос 6. Что такое стратегическая сегментация и как она связана с разработкой стратегии?

Вопрос 7**.** Что представляет собой матрица Ансоффа и как она используется для выбора стратегии роста?

Вопрос 8. Какие этапы включает процесс стратегического планирования от идеи до реализации?

Вопрос 9**.** Что такое сбалансированная система показателей (BSC) и как она связывает стратегию с операционной деятельностью?

Вопрос 10. Каковы основные причины неудач при реализации стратегии организации и как их можно предотвратить?

Тестовые задания с инструкцией по выполнению:

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.
Выбрать один верный ответ.
Записать только букву выбранного варианта ответа

Что из перечисленного является первым этапом процесса стратегического планирования?
а) Реализация стратегии
б) Стратегический анализ внешней и внутренней среды
в) Оценка и контроль результатов
г) Выбор стратегических альтернатив

Как называется стратегия, при которой организация стремится к уникальности продукта для создания лояльности клиентов и возможности устанавливать более высокие цены, чем у конкурентов?
а) Стратегия лидерства по издержкам
б) Стратегия дифференциации
в) Стратегия фокусирования на сегменте
г) Стратегия диверсификации

В матрице Ансоффа стратегия «разработка нового продукта для существующего рынка» относится к какому типу?
а) Проникновение на рынок
б) Развитие рынка
в) Разработка продукта
г) Диверсификация

Какой инструмент стратегического анализа предназначен преимущественно для оценки макроокружения организации (политические, экономические, социальные, технологические факторы)?
а) SWOT-анализ
б) SNW-анализ
в) PEST-анализ
г) Матрица БКГ

Что такое миссия организации в контексте стратегического управления?
а) Желаемый образ организации в отдалённом будущем
б) Конкретный измеримый результат на плановый период
в) Документ, фиксирующий распределение ресурсов
г) Предназначение организации, её философия и смысл существования

Тест 2.
Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько из предложенных вариантов.
Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.
Выбрать верные ответы.
Записать буквы выбранных вариантов ответа.

Какие из следующих факторов относятся к внутренней среде организации при проведении SWOT-анализа? (Выберите все применимые)
а) Квалификация и мотивация персонала

б) Изменение налогового законодательства
в) Технологическое оснащение производства
г) Появление новых конкурентов
Д) Финансовое состояние и доступность ресурсов
Е) Экономический кризис в стране

Какие из перечисленных стратегий относятся к стратегиям роста по матрице Ансоффа? (Выберите все применимые)
а) Стратегия лидерства по издержкам
б) Стратегия проникновения на рынок
в) Стратегия сокращения (ликвидации)
г) Стратегия развития рынка
д) Стратегия разработки продукта
е) Стратегия диверсификации

Какие элементы обычно включаются в стратегический план организации? (Выберите все применимые)
а) Миссия и видение
б) Стратегические цели и KPI
в) Почасовая табельная отчётность сотрудников
г) Ресурсное обеспечение (бюджеты, инвестиции)
д) Мероприятия по реализации и ответственные
е) Рецепты блюд в корпоративной столовой

Какие критерии характерны для правильно поставленной стратегической цели согласно концепции SMART? (Выберите все применимые)
а) Конкретность (Specific)
б) Измеримость (Measurable)
в) Краткосрочность (Short-term)
г) Достижимость (Achievable)
д) Актуальность (Relevant)
е) Абстрактность (Abstract)
ж) Определённость по времени (Time-bound)

Какие из указанных методов используются для анализа внешней среды организации? (Выберите все применимые)
а) PEST-анализ
б) Анализ пяти сил конкуренции Портера
в) Анализ цепочки создания ценности (М. Портер)
г) SNW-анализ
д) Сценарный анализ
е) Анализ внутренних бизнес-процессов

Тест 3.

Установите правильную последовательность этапов процесса разработки и реализации стратегии в правильном хронологическом порядке (от первого к последнему).
А. Реализация стратегии (внедрение)
Б. Формулирование миссии, видения и стратегических целей
В. Стратегический контроль и оценка результатов
Г. Стратегический анализ (диагностика внешней и внутренней среды)
Д. Выбор стратегических альтернатив и принятие стратегии

Е. Декомпозиция стратегии в операционные планы и KPI

Внимательно прочитайте предложенные элементы ответа.

Необходимо установить правильную логическую последовательность этапов процесса разработки и реализации стратегии

Ответ запишите в виде последовательности букв.

Доклад:

Подготовка докладов «Разработка стратегии организации». Пять групповых докладов с обсуждением.

Тематика докладов:

1. Методология стратегического планирования: этапы, инструменты и типичные ошибки реализации
2. Сбалансированная система показателей (BSC) как инструмент стратегического планирования и контроля деятельности организации
3. Сценарное планирование как метод управления организацией в условиях высокой неопределённости внешней среды
4. Декомпозиция стратегии: от стратегического плана до KPI исполнителя
5. Роль стратегического планирования в управлении организационными изменениями и оценке эффективности.

Тема 3.2. Стратегические аспекты организационных изменений ОПК-3.1, ОПК-3.2.

Вопросы для опроса:

Вопрос 1. В чём сущность трёхстадийной модели управления изменениями Курта Левина?

Вопрос 2. Каковы основные причины сопротивления персонала организационным изменениям?

Вопрос 3. Что такое «агенты изменений» и какова их роль в стратегических преобразованиях?

Вопрос 4. Каковы восемь шагов управления изменениями по Джону Коттеру?

Вопрос 5. Чем отличается реактивное управление изменениями от проактивного?

Вопрос 6. Что такое «организационная культура» как фактор успеха или барьер стратегических?

Вопрос 7. Какие методы преодоления сопротивления изменениям выделяют Коттер и Шлезингер?

Вопрос 8. Что представляет собой реинжиниринг бизнес-процессов (BPR) в контексте стратегических изменений?

Вопрос 9. Каковы основные этапы диагностики готовности организации к изменениям?

Вопрос 10. Что такое «стратегическая гибкость» и как она связана с управлением организационными

Доклад:

Подготовка докладов «Стратегические аспекты организационных изменений». Пять групповых докладов с обсуждением.

Тематика докладов:

1. Методологические подходы к управлению стратегическими изменениями: от классических моделей к современным парадигмам
2. Сопротивление организационным изменениям: причины, диагностика и стратегии преодоления
3. Роль агентов изменений в успешной трансформации бизнес-модели компании
4. Стратегическая гибкость как конкурентное преимущество в условиях нестабильной внешней среды
5. Реинжиниринг бизнес-процессов и постепенные улучшения: выбор стратегии преобразований в зависимости от стадии жизненного цикла организации

Тема 3.3. Выполнение, контроль и мониторинг реализации стратегии. ОПК-3.1, ОПК-3.2.

Вопросы для опроса:

Вопрос 1. Что такое стратегический контроль и чем он отличается от оперативного контроля?

Вопрос 2. Каковы основные этапы процесса мониторинга реализации стратегии?

Вопрос 3. Что такое сбалансированная система показателей (BSC) и как она используется для контроля стратегии?

Вопрос 4. Каковы ключевые причины отклонений при реализации стратегии и как их классифицировать?

Вопрос 5. Что такое «стратегические карты» и как они помогают в мониторинге реализации?

Вопрос 6. В чём сущность метода «управление по целям» (MBO) применительно к контролю выполнения стратегии?

Вопрос 7. Какие основные инструменты стратегического мониторинга используются в современной практике управления?

Вопрос 8. Что такое «отстающие» и «опережающие» показатели в стратегическом контроле и каковы примеры тех и других?

Вопрос 9. Как часто следует проводить стратегический контроль и от чего зависит периодичность?

Вопрос 10**.** Какие действия должна предпринять организация при обнаружении устойчивого невыполнения стратегических показателей?

Контрольные задания

Кейс-задание 1. Контроль реализации стратегии и корректирующие действия

Компания «СтройМаркет» — сеть строительных гипермаркетов в регионе. Два года назад была принята стратегия «Агрессивный рост», предусматривающая:

Открытие 5 новых гипермаркетов за 3 года.

Увеличение доли рынка с 12% до 20%.

Рост выручки на 25% ежегодно.

В конце второго года реализации стратегии руководство провело плановый мониторинг. Получены следующие данные:

№	Показатель	План на конец 2-го года	Факт на конец 2-го года
1.	Открыто новых гипермаркетов Всего за 2 года	4	2
2.	Доля рынка (%)	18%	15%

3.	Рост выручки (% за год)	25%	12%
4.	Бюджет на маркетинг (млн руб.)	40	35
5.	Текучесть персонала (%)	10%	18%
6.	Индекс удовлетворённости клиентов (CSI), %	85%	78%

Дополнительная информация:

Конкурент в прошлом году открыл два новых гипермаркета в том же регионе.

Поставщики повысили закупочные цены на 15% из-за инфляции.

В компании наблюдается нехватка квалифицированных управляющих магазинами.

Задания

1. Проведите анализ отклонений (план-факт). Какие показатели имеют критическое отклонение (более 20% от плана)?

2. Сформулируйте основные причины невыполнения стратегии (не менее трёх).

3. Предложите корректирующие действия по трём направлениям:

Корректировка стратегических целей.

Изменение операционных планов.

Организационные изменения.

1. Какие дополнительные показатели (KPI) вы бы добавили в систему мониторинга для раннего обнаружения подобных проблем?

Задание 2.

В рамках стратегического анализа важным является оценка финансовых возможностей компании для расширения своей деятельности. Компания «Микс» рассматривает возможность выхода на рынок экологически чистых упаковочных материалов, ориентируясь на растущий спрос со стороны производителей и потребителей, заботящихся о окружающей среде. Проведенное исследование показало, что рынок имеет значительный потенциал, но также существует высокая степень конкуренции.

Задание:

1. Определите ключевые характеристики целевой аудитории и выделите основные сегменты рынка для экологически чистых упаковочных материалов.

2. Предложите стратегию позиционирования, которая поможет компании эффективно выделиться на фоне конкурентов.

3. Назовите возможные финансовые риски при выходе на новый рынок и предложите меры для их минимизации.

Ответ:

5.3. Один или несколько тематических блоков дисциплины завершаются контрольной точкой (далее – КТ). Текущий контроль успеваемости по дисциплине предусматривает три КТ в течение периода освоения дисциплины.

Максимальное количество баллов за любой тип работ в рамках КТ составляет 100 (сто) баллов.

Распределение весовых коэффициентов по КТ в рамках текущего контроля по дисциплине:

Наименование контрольной точки	Максимальное количество баллов за работу в рамках КТ, которое может	Коэффициент веса контрольной точки	Результат контрольной точки, участвующий в формировании

	набрать обучающийся		итоговой балльной оценки по дисциплине (отражается в журнале БРС в СДО)
КТ 1	100	0,1	10
КТ 2	100	0,1	10
КТ 3	100	0,1	10
Итого:	х	0,3	30

Формула расчета результата контрольной точки:

Результат контрольной точки = Количество баллов за работу в рамках КТ Х Коэффициент веса контрольной точки.

5.4. Формы текущего контроля успеваемости обучающихся в рамках КТ и типовые оценочные материалы:

КТ-1.

Раздел 1.

Вопросы для письменного опроса:

1. В чём заключается вклад И. Ансоффа в развитие стратегического менеджмента?
2. Перечислите и кратко охарактеризуйте ключевые факторы PESTEL-анализа
3. Объясните суть модели «5 сил конкуренции» М. Портера. Какие силы она выделяет?
4. Что такое SWOT-анализ? Из каких четырёх элементов он состоит и как они соотносятся друг с другом?
5. Чем SNW-анализ отличается от SWOT-анализа? В каких случаях его применение более оправдано?
6. В чём заключается разница между STEP-анализом и PESTEL-анализом? Когда используют каждый из них?
7. Что понимается под комплексными методами анализа хозяйственной среды? Чем они отличаются от простых (однофакторных) методов?
8. Что такое SPACE-анализ? Какие две пары факторов он оценивает и какие четыре типа стратегий выделяет?
9. Какую задачу решает матрица БКГ (BCG)? Какие четыре типа продуктов/бизнесов она выделяет?
10. В чём сущность матрицы Мак-Кинси (GE/McKinsey)? Чем она отличается от матрицы БКГ?
11. Что показывает PIMS-анализ?
12. Как матрица Ансоффа («продукт—рынок») помогает в выборе стратегии роста? Какие четыре стратегии она выделяет?
13. Что такое GAP-анализ (анализ разрывов)? Как он встраивается в комплексный анализ хозяйственной среды?
14. Как комплексные методы анализа хозяйственной среды связаны с управлением организационными изменениями и оценкой эффективности?
15. Приведите сквозной пример применения комплексных методов анализа для конкретной организации (например, сети кофеен).

Критерии оценивания опроса:

Диапазон баллов	Описание критерия

85-100	Обучающийся полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.
65-84	Обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.
55-64	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.
0-54	Обучающийся обнаруживает незнание вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

КТ – 2.

Раздел 2.

Тестовые задания с инструкцией по выполнению:

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа.

Задание 1.1. Какой из перечисленных инструментов предназначен для анализа факторов макросреды организации?

а) Модель пяти сил конкуренции Портера

б) PESTEL-анализ

в) SNW-анализ

г) Цепочка создания ценности

Задание 1.2. В модели пяти сил конкуренции М. Портера угроза появления товаров-заменителей относится к анализу:

а) внутренней среды организации

б) макросреды (косвенного воздействия)

в) мезосреды (отраслевого окружения)

г) микросреды (функциональных подразделений)

Задание 1.3. Какие четыре элемента составляют матрицу SWOT-анализа?

а) Продукт, цена, место, продвижение

б) Политика, экономика, общество, технологии

в) Сильные стороны, слабые стороны, возможности, угрозы
г) Планирование, организация, мотивация, контроль

Задание 1.4. Что характеризует «нейтральная позиция (N)» в SNW-анализе?
а) Фактор отсутствует в организации
б) Показатель организации соответствует среднеотраслевому уровню
в) Показатель организации значительно лучше, чем у конкурентов
г) Показатель организации не подлежит оценке

Задание 1.5. Какая из перечисленных деятельностей относится к основным процессам в цепочке создания ценности (Value Chain) по М. Портеру?
а) Управление персоналом
б) Развитие технологий
в) Материально-техническое снабжение
г) Инфраструктура организации

Задание 1.6. Современным инструментом системного управления развитием организации в условиях нарастающих изменений во внешней среде является методология ...
а) стратегического управления;
б) бизнес-стратегирования;
в) корпоративного стратегирования;
г) индикативного планирования.

Задание 1.7. Система управления – это:
а) механизм принятия решений, определяющих направление управленческой деятельности;
б) система, созданная для сбора, анализа и переработки информации с целью получения максимального конечного результата при определенных ограничениях;
в) технология объединения взаимосвязанных структурных элементов в пространстве и во времени;
г) генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей

Задание 1.8. Эволюционное развитие из стратегического планирования, которое составляет его сущностную основу, это:
а) стратегическое планирование;
б) среднесрочное планирование;
в) долгосрочное планирование;
г) стратегическое управление.

Задание 1.9. Результат анализа сильных и слабых сторон организации, а также определения возможностей и препятствий ее развития, это:
а) стратегическое планирование;
б) стратегия;
в) СВОТ – анализ;
г) стратегическое управление.

Задание 1.10. Заранее спланированная реакция организации на изменения внешней среды – это:
а) стратегическое планирование;
б) стратегия;

в) СВОТ – анализ;
г) стратегическое управление.

Тест 2.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Построить верную последовательность из предложенных элементов.

Записать буквы вариантов ответов в нужной последовательности.

Задание 2.1.

Установите правильную последовательность действий при проведении PESTEL-анализа (от первого к последнему):

1. Сбор и анализ данных по каждой группе факторов (политические, экономические и т.д.).
2. Оценка вероятности изменения каждого фактора.
3. Определение перечня факторов макросреды, влияющих на организацию.
4. Оценка степени влияния каждого фактора на организацию (позитивного или негативного).
5. Формулирование выводов о возможностях и угрозах.

Задание 2.2.

Установите правильную последовательность элементов целеполагания в организации (от самого общего и долгосрочного к самому конкретному и краткосрочному).

Буква	Элемент
А	Тактические цели (по функциям и подразделениям)
Б	Стратегическое видение
В	Миссия организации
Г	Операционные цели (KPI сотрудников)
Д	Стратегические цели

Критерии оценивания тестовых заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия	
85-100	Свыше 80% правильных ответов.	Обучающийся демонстрирует глубокое познание в освоенном материале.
65-84	Свыше 70% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен полностью, без существенных ошибок.
55-64	Свыше 50% правильных ответов.	Обучающимся материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях.
0-54	Менее 50% правильных ответов.	Обучающимся материал не освоен, знания обучающегося ниже базового уровня.

КТ – 3.

Раздел 3.

Контрольные задания

Задача 1. Сеть кофеен «Кофе & Круассан» — сценарное планирование

Сеть кофеен «Кофе & Круассан» насчитывает 15 точек в крупном городе. Руководство разрабатывает стратегический план на три года. Внешняя среда характеризуется высокой неопределённостью: возможны как рост спроса на кофе на вынос (тренд), так и снижение потребительской активности из-за экономической нестабильности. Кроме того, есть риск ужесточения регулирования (запрет одноразовой пластиковой посуды) и возможность господдержки малого бизнеса в общепите.

Показатели компании в текущем году:

Выручка: 120 млн руб.

Доля рынка: 10% (три основных конкурента — две федеральные сети и локальная сеть).

Средний чек: 250 руб.

NPS (лояльность клиентов): 35 (средний по рынку — 40).

Руководство сформулировало стратегическое видение**:** «Стать лидером по удовлетворённости клиентов в сегменте кофеен среднего ценового сегмента».

Задания

1. Разработайте три сценария развития внешней среды на три года (оптимистичный, пессимистичный, наиболее вероятный), определив по два ключевых параметра для каждого сценария.
2. Для оптимистичного сценария предложите одну стратегическую цель по SMART.
3. Для пессимистичного сценария предложите одно корректирующее действие (какие изменения потребуются в стратегии).

Задача 2. Компания «ТехноСервис» — выбор стратегии и постановка целей

Компания «ТехноСервис» — региональный поставщик IT-услуг для малого и среднего бизнеса. Основные услуги: настройка и обслуживание серверов, установка программного обеспечения, техническая поддержка. За последние три года выручка компании росла на 5–7% в год. Рынок IT-услуг в регионе растёт на 12% в год, но основные конкуренты (две крупные федеральные компании) начали активно заходить в регион, предлагая более низкие цены.

Текущая ситуация:

Доля рынка компании — 14% (стабильна последние два года).

Сильные стороны: высокая квалификация сотрудников, индивидуальный подход к клиентам, низкая текучесть персонала.

Слабые стороны: отсутствие онлайн-платформы для заявок, длительное время реакции на инциденты (4 часа против 1 часа у конкурентов).

Возможности: внедрение системы удалённой поддержки, рост спроса на кибербезопасность.

Угрозы: ценовой демпинг конкурентов, отток крупных клиентов.

Руководство поставило стратегическую цель на три года: увеличить долю рынка до 20% и сохранить рентабельность на уровне не ниже текущей (15%).

Задания

1. Определите, какой тип стратегии (по матрице Ансоффа) наиболее целесообразен для компании. Обоснуйте ответ.
2. Сформулируйте две стратегические цели по SMART (на основе анализа сильных/слабых сторон и возможностей/угроз).

3**.** Предложите три ключевых показателя эффективности (KPI) для оценки реализации стратегии из разных перспектив BSC (по одному из финансовой, клиентской и процессной перспектив).

Задача 3. Контроль реализации стратегии и корректирующие действия

Компания «СтройМаркет» — сеть строительных гипермаркетов в регионе. Два года назад была принята стратегия «Агрессивный рост», предусматривающая:

Открытие 5 новых гипермаркетов за 3 года.

Увеличение доли рынка с 12% до 20%.

Рост выручки на 25% ежегодно.

В конце второго года реализации стратегии руководство провело плановый мониторинг. Получены следующие данные:

№	Показатель	План на конец 2-го года	Факт на конец 2-го года
1.	Открыто новых гипермаркетов Всего за 2 года	4	2
2.	Доля рынка (%)	18%	15%
3.	Рост выручки (% за год)	25%	12%
4.	Бюджет на маркетинг (млн руб.)	40	35
5.	Текучесть персонала (%)	10%	18%
6.	Индекс удовлетворённости клиентов (CSI), %	85%	78%

Дополнительная информация:

Конкурент в прошлом году открыл два новых гипермаркета в том же регионе.

Поставщики повысили закупочные цены на 15% из-за инфляции.

В компании наблюдается нехватка квалифицированных управляющих магазинами.

Задания

1. Проведите анализ отклонений (план-факт). Какие показатели имеют критическое отклонение (более 20% от плана)?

2. Сформулируйте основные причины невыполнения стратегии (не менее трёх).

3. Предложите корректирующие действия по трём направлениям:

Корректировка стратегических целей.

Изменение операционных планов.

Организационные изменения.

2. Какие дополнительные показатели (KPI) вы бы добавили в систему мониторинга для раннего обнаружения подобных проблем?

Критерии оценивания контрольных заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	Обучающимся задание выполнено без ошибок и в полном объеме.
65-84	Обучающимся в целом задание выполнено, имеются отдельные неточности или недостаточно полные ответы, не содержащие ошибок.
55-64	Обучающимся допущены отдельные ошибки при выполнении задания
0-54	У обучающегося отсутствуют ответы на большинство вопросов задачи, задание не выполнено или выполнено не верно.

5.5. Описание дополнительных материалов и оборудования, необходимых для выполнения проверочных заданий (*при необходимости*).

Для решения контрольных заданий обучающемуся разрешается использование калькулятора.

6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине

6.1. Промежуточная аттестация (экзамен) проводится в письменной форме. Обучающийся получает экзаменационный билет с вариантами задач. Обучающийся получает чистые маркированные листы бумаги для записей решения задач, затем приступает к решению. Необходимо дать ответ в письменном виде, подробно изложив ход решения, при необходимости завершить решение выводами.

РАЗДЕЛ 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Тема 1.1. Сущность и эволюция стратегического менеджмента. ОПК-3.1, ОПК-3.2.

1. Задания открытого типа

1.1. Вопросы открытого типа

№ п/п	Вопрос
1.	Какие ключевые изменения в экономике и обществе второй половины XX века привели к переходу от долгосрочного планирования к стратегическому менеджменту
2.	Дайте определение стратегического менеджмента. Чем он принципиально отличается от оперативного управления?

1.2. Контрольные задания

Задание 1.

Вы – руководитель проектной группы в компании "ТехПро", которая реализует стратегический проект по внедрению ERP-системы на производственном предприятии. Сроки первого этапа были утверждены на уровне высшего руководства, и ваша команда уже прошла две контрольные точки. Однако к третьей точке проект начинает отставать от графика из-за того, что отдел ИТ не выполнил доработку интеграции в срок, а подрядчик не отвечает на запросы более трёх дней.

Проектная группа настроена завершить этап вовремя, но часть участников предлагает просто ускориться, игнорируя неготовые модули, другие — полностью переделать график. Ваша задача — обеспечить выполнение этапа с учётом запланированных результатов и точек контроля, минимизировав риски срыва сроков.

Какие действия являются наиболее целесообразными в данной ситуации?

2. Задания комбинированного типа

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора

№ п/п	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Из нижеперечисленных методов, выберите те, которые позволяют наиболее полно оценить внешние возможности и угрозы для разработки нового направления деятельности, и обоснуйте ваш выбор. А. Матрица BCG. Б. SWOT-анализ. В. Метод Дельфи. Г. PESTEL-анализ. Д. Портфельный анализ.		
2.	Выберите из предложенных элементов те, которые включает в себя микросреда маркетинга: А. Посредники Б. Государственное регулирование В. Поставщик Г. Контактные аудитории Д. Технологические изменения		

3. Задание закрытого типа.

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Построить верную последовательность из предложенных элементов.

Записать буквы вариантов ответов в нужной последовательности.

Расположите этапы разработки стратегии выхода на новый рынок в правильной логической последовательности:

1. Формулирование целей выхода на новый рынок.
2. Выбор способа выхода на рынок (экспорт, франчайзинг, совместное предприятие, филиал и др.).
3. Оценка рисков и ограничений выбранного способа.
4. Анализ внешней среды целевого рынка.
5. Разработка комплекса маркетинговых мероприятий.
6. Мониторинг и контроль реализации стратегии.

Запишите правильную последовательность цифр слева направо:

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

Тема 1.2. Стратегический анализ внешней и внутренней среды организации ОПК-3.1, ОПК-3.2.

1. Задания открытого типа

1.1. Вопросы открытого типа

№ п/п	Вопрос
1.	Объясните суть модели «5 сил конкуренции» М. Портера. Какие силы она выделяет?
2.	Какие инструменты стратегического анализа наиболее полезны для последующей оценки эффективности деятельности организации.

1.2. Контрольные задания

Задание 1.

Прочитайте текст задания, запишите решение, ответ и сделайте краткий вывод

Вы работаете экономистом на предприятии. Вам предоставили следующие данные по производству продукции и стоимости основных производственных фондов за два года:

Показатели	Базисный год	Отчетный год
Произведено продукции, тыс. т	20,0	18,0
Среднегодовая стоимость основных производственных фондов, тыс. руб.	1200,0	1296,0

Вам необходимо проанализировать эффективность использования основных производственных фондов на предприятии.

2. Задания комбинированного типа

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора

№ п/п	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Какие из следующих методов будут наиболее значимыми для идентификации возможностей и угроз во внешней среде организации: А. Анализ конкурентов. Б. Мониторинг трендов. В. PEST-анализ. Г. SWOT-анализ. Д. Опросы и анкетирование.		
2.	Какие из следующих методов оценки последствий организационно-		

№ п/п	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
	управленческих решений будут наиболее значимыми для их разработки? А. Анализ заинтересованных сторон. Б. Метод "мозгового штурма". В. Оценка рисков и выгод. Г. SWOT-анализ.		

3. Задание закрытого типа.

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Построить верную последовательность из предложенных элементов.

Записать буквы вариантов ответов в нужной последовательности.

Расположите этапы разработки и реализации управленческого решения в условиях кризиса в правильной логической последовательности:

1. Оценка рисков и ресурсов, необходимых для реализации решений.
2. Выявление проблемы и сбор информации о внутренней и внешней ситуации.
3. Реализация выбранного решения и контроль его исполнения.
4. Формирование критериев эффективности и оценки социальных последствий.
5. Разработка возможных альтернатив управленческих решений.
6. Принятие оптимального решения с учётом социальной устойчивости.

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

Тема 1.3. Комплексные методы анализа хозяйственной среды ОПК-3.1, ОПК-3.2.

1. Задания открытого типа

1.1. Вопросы открытого типа

№ п/п	Вопрос
1.	Какую задачу решает матрица БКГ (BCG)? Какие четыре типа продуктов/бизнесов она выделяет?
2.	Как матрица Ансоффа («продукт—рынок») помогает в выборе стратегии роста? Какие четыре стратегии она выделяет?

1.2. Контрольные задания

Задание 1.

В рамках стратегического анализа важно определить финансовые возможности и риски компании при расширении своей деятельности. Компания «ТехноСервис» рассматривает возможность выхода на новый рынок, предлагая свои услуги по ремонту и обслуживанию бытовой техники. Проведенное исследование показало, что спрос на такие услуги растет, особенно в условиях увеличения количества бытовой техники в домах, однако также выявлено наличие сильной конкуренции со стороны уже устоявшихся сервисных центров.

Задание:

1. Выделите ключевые сегменты рынка, заинтересованных в услугах по ремонту и обслуживанию бытовой техники.

2. Предложите уникальное торговое предложение, которое позволит компании «ТехноСервис» выгодно выделиться на фоне конкурентов и привлечь целевую аудиторию.

2. Задания комбинированного типа

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора

№ п/п	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Какой тип запроса следует использовать на первичном этапе поиска информации при анализе возможности диверсификации производства? А. Статистический анализ результатов финансовой отчетности компании. Б. Формулировка открытого поискового запроса в интернет-источниках и бизнес-каталогах. В. Запрос через официальные каналы в государственные органы по форме №1-Ф. Г. Отправка персонализированных коммерческих предложений потенциальным партнерам.		
2.	Какие действия являются наиболее целесообразными в обеспечении выполнения проекта с учётом запланированных результатов и точек контроля, минимизировав риски срыва сроков? А. Внести корректировки в текущий план-график проекта, перераспределив ресурсы на критически важные задачи, при этом сохранить исходные точки		

№ п/п	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
	контроля. Б. Продолжить работу по текущему графику, надеясь, что подрядчик включится в процесс и устранит задержки. В. Перенести контрольную точку и официально продлить сроки этапа, объяснив это внешними причинами. Г. Провести экстренное совещание с ИТ-отделом и подрядчиком, зафиксировать риски и определить, какие задачи можно завершить параллельно. Д. Продолжить работу без изменений, сосредоточившись на документации и отчётности, чтобы продемонстрировать прогресс перед руководством.		

3. Задания закрытого типа.

3.1. Тестовые задания.

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа

Что из перечисленного является первым этапом процесса стратегического планирования?

а) Реализация стратегии

б) Стратегический анализ внешней и внутренней среды

в) Оценка и контроль результатов

г) Выбор стратегических альтернатив

Как называется стратегия, при которой организация стремится к уникальности продукта для создания лояльности клиентов и возможности устанавливать более высокие цены, чем у конкурентов?

а) Стратегия лидерства по издержкам

б) Стратегия дифференциации

в) Стратегия фокусирования на сегменте

г) Стратегия диверсификации

В матрице Ансоффа стратегия «разработка нового продукта для существующего рынка» относится к какому типу?

а) Проникновение на рынок
б) Развитие рынка
в) Разработка продукта
г) Диверсификация

Какой инструмент стратегического анализа предназначен преимущественно для оценки макроокружения организации (политические, экономические, социальные, технологические факторы)?
а) SWOT-анализ
б) SNW-анализ
в) PEST-анализ
г) Матрица БКГ

Что такое миссия организации в контексте стратегического управления?
а) Желаемый образ организации в отдалённом будущем
б) Конкретный измеримый результат на плановый период
в) Документ, фиксирующий распределение ресурсов
г) Предназначение организации, её философия и смысл существования

РАЗДЕЛ 2. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ВЫБОР И ПЛАНИРОВАНИЕ

Тема 2.1. Формирование миссии организации ОПК-3.1, ОПК-3.2.

1. Задания открытого типа
1.1. Вопросы открытого типа

№ п/п	Вопрос
1.	Дайте определение миссии организации. Чем миссия отличается от видения (vision) и стратегических целей?
2.	Назовите основные элементы, которые должна содержать хорошо сформулированная миссия организации.

1.2. Контрольные задания
Задание 1.
Учитывая требования к формулировке миссии, выделите достоинства и недостатки следующих миссий:
1. Макдональдс: «Быстрое обслуживание клиентов ограниченным набором горячей вкусной пищи в чистых и уютных ресторанчиках по приемлемой цене по всему миру».
2. Полароид: «Совершенствование и развитие рынка мгновенных фотографий для удовлетворения растущей потребности американских и европейских семей запечатлеть на фотографии лица родных и друзей, дорогие сердцу места и мгновения жизни».

2. Задания комбинированного типа
2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора

№ п/п	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Руководителю аналитической команды необходимо выбрать подходящий тип информационного запроса для начала сбора данных. Какой тип запроса следует использовать на первичном этапе поиска информации? А. Статистический анализ результатов финансовой отчетности компании. Б. Формулировка открытого поискового запроса в интернет-источниках и бизнес-каталогах. В. Запрос через официальные каналы в государственные органы по форме №1-Ф. Г. Отправка персонализированных коммерческих предложений потенциальным партнерам.		

3. Задания закрытого типа.

3.1. Тестовые задания

Прочитайте текст и установите последовательность.

Разработка организационно-управленческого решения требует системного применения научных методов: от проблемно-ориентированного анализа до оценки последствий решений. Особенно это важно в условиях динамичных изменений, когда необходима высокая обоснованность и гибкость подходов.

Расположите этапы разработки и оценки организационно-управленческого решения с применением научных подходов в правильной логической последовательности:

1. Выбор научного подхода к анализу ситуации (ситуационный, системный, поведенческий и др.).
2. Формулировка проблемы и ограничений в условиях внешней и внутренней среды.
3. Генерация альтернативных управленческих решений.
4. Прогнозирование последствий реализации каждой альтернативы.
5. Оценка альтернатив по системе критериев и принятие решения.
6. Мониторинг, обратная связь и коррекция в случае изменения внешних условий.

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо:

Тема 2.2. Цели и стратегическое видение организации. ОПК-3.1, ОПК-3.2.

1. Задания открытого типа

1.1. Вопросы открытого типа

№ п/п	Вопрос
1.	Раскройте содержание SMART-критериев для постановки стратегических целей.
2.	Как стратегические цели организации связаны с оценкой эффективности

1.2. Контрольные задания

Задание 1.

Учитывая требования к формулировке миссии, выделите достоинства и недостатки следующих миссий:

1. Форд (начало 20 в.): «Предоставление людям дешевого транспорта».

2. Кодак: «Стать мировым лидером в химическом и электронном изображении».

3. Мобильные Телесистемы (МТС): «Мы видим свою миссию в том, чтобы построить устойчивый мир мобильной связи, объединяющий людей, обогащающий их жизнь и раскрывающий их потенциал – на работе и дома. Мы уверены, что достигнем целей, стоящих перед компанией, благодаря знанию потребностей наших клиентов, работе высококвалифицированных специалистов, постоянному введению новых технологий и системному подходу к развитию компании».

2. Задания комбинированного типа

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора

№ п/п	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Как называется метод анализа, предполагающий сравнение показателей деятельности предприятия за ряд периодов для выявления тенденций развития? Варианты ответов: а) горизонтальный анализ, б) вертикальный анализ, в) факторный анализ, г) трендовый анализ	Г	Трендовый анализ позволяет изучать изменения показателей во времени и выявлять основные тенденции развития, что необходимо для прогнозирования и обоснования долгосрочных управленческих решений.
2.	Какой критерий качества информации предполагает, что данные должны быть получены в момент, когда они еще могут повлиять на принятие управленческого решения? Варианты ответов: а) полнота,	В	Своевременность информации означает ее поступление в период, когда она еще может быть использована для анализа и принятия решений. Запоздалая информация теряет свою ценность для

№ п/п	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
	б) достоверность, в) своевременность, г) релевантность		управления.

3. Задания закрытого типа.

3.1. Тестовые задания

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать верные ответы.

Записать буквы выбранных вариантов ответа.

Какие из следующих факторов относятся к внутренней среде организации при проведении SWOT-анализа? (Выберите все применимые)

а) Квалификация и мотивация персонала

б) Изменение налогового законодательства

в) Технологическое оснащение производства

г) Появление новых конкурентов

Д) Финансовое состояние и доступность ресурсов

Е) Экономический кризис в стране

Какие из перечисленных стратегий относятся к стратегиям роста по матрице Ансоффа? (Выберите все применимые)

а) Стратегия лидерства по издержкам

б) Стратегия проникновения на рынок

в) Стратегия сокращения (ликвидации)

г) Стратегия развития рынка

д) Стратегия разработки продукта

е) Стратегия диверсификации

Какие элементы обычно включаются в стратегический план организации? (Выберите все применимые)

а) Миссия и видение

б) Стратегические цели и KPI

в) Почасовая табельная отчётность сотрудников

г) Ресурсное обеспечение (бюджеты, инвестиции)

д) Мероприятия по реализации и ответственные

е) Рецепты блюд в корпоративной столовой

Какие критерии характерны для правильно поставленной стратегической цели согласно концепции SMART? (Выберите все применимые)

а) Конкретность (Specific)

б) Измеримость (Measurable)

в) Краткосрочность (Short-term)

г) Достижимость (Achievable)

д) Актуальность (Relevant)

е) Абстрактность (Abstract)
ж) Определённость по времени (Time-bound)

Какие из указанных методов используются для анализа внешней среды организации? (Выберите все применимые)
а) PEST-анализ
б) Анализ пяти сил конкуренции Портера
в) Анализ цепочки создания ценности (М. Портер)
г) SNW-анализ
д) Сценарный анализ
е) Анализ внутренних бизнес-процессов

Тема 2.3. Стратегическое планирование. ОПК-3.1, ОПК-3.2.

№ п/п	Вопрос
1.	Сущность сбалансированной системы показателей (BSC). Какие четыре перспективы она выделяет и как они связаны между собой?
2.	Как стратегическое планирование связано с управлением организационными изменениями? Приведите конкретные примеры связи

1.2. Контрольные задания

Задание 1.

Сеть кофеен «Круассан» насчитывает 15 точек в крупном городе. Руководство разрабатывает стратегический план на три года. Внешняя среда характеризуется высокой неопределённостью: возможны как рост спроса на кофе на вынос (тренд), так и снижение потребительской активности из-за экономической нестабильности. Кроме того, есть риск ужесточения регулирования (запрет одноразовой пластиковой посуды) и возможность господдержки малого бизнеса в общепите.

Показатели компании в текущем году:

Выручка: 120 млн руб.

Доля рынка: 10% (три основных конкурента — две федеральные сети и локальная сеть).

Средний чек: 250 руб.

NPS (лояльность клиентов): 35 (средний по рынку — 40).

Руководство сформулировало стратегическое видение**:** «Стать лидером по удовлетворённости клиентов в сегменте кофеен среднего ценового сегмента».

Задания

1. Разработайте три сценария развития внешней среды на три года (оптимистичный, пессимистичный, наиболее вероятный), определив по два ключевых параметра для каждого сценария.
2. Для оптимистичного сценария предложите одну стратегическую цель по SMART.
3. Для пессимистичного сценария предложите одно корректирующее действие (какие изменения потребуются в стратегии).

2. Задания комбинированного типа

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора

№ п/п	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Выберите этапы, которые обязательно должны входить в процесс научно-обоснованной выработки управленческого решения. Обоснуйте ваш выбор. А. Интуитивное принятие решения Б. Анализ внутренней и внешней среды В. Построение дерева решений Г. Мониторинг информационного поля Д. Определение рисков и ограничений.		
2.	Какие методы наиболее эффективны для осуществления методического руководства по экономическому анализу выполнения плановых заданий в медицинской организации? А. Проведение ежемесячных сравнительных анализов выполнения KPI отделениями. Б. Организация праздничных мероприятий для персонала. В. Разработка системы корректирующих мероприятий на основе отклонений фактических показателей от плановых. Г. Сбор предложений от пациентов через книгу жалоб и предложений.		

РАЗДЕЛ 3. УПРАВЛЕНИЕ РЕАЛИЗАЦИЕЙ СТРАТЕГИИ

Тема 3.1. Разработка стратегии организации. ОПК-3.1, ОПК-3.2.

1. Задания открытого типа

1.1. Вопросы открытого типа

№ п/п	Вопрос

№ п/п	Вопрос
1.	Сущность стратегических альтернатив и основные этапы их выбора.
2.	Каковы основные причины неудач при реализации стратегии организации и как их можно предотвратить?

2. Задания комбинированного типа

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора

№ п/п	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Какие из утверждений можно отнести к фактам, подтверждающим целесообразность цифровизации? А. Цифровизация обеспечит компании лидерство в течение трёх лет. Б. Более 65% компаний в отрасли интегрировали хотя бы один элемент автоматизации. В. Уровень цифровой зрелости персонала не соответствует задачам стратегии. Г. Компания обладает уникальными компетенциями и способна адаптироваться к изменениям. Д. Рынок решений в сфере цифровизации растёт на 18–20% в год.		
2.	Выберите этапы, которые обязательно должны входить в процесс научно-обоснованной выработки управленческого решения. Обоснуйте ваш выбор. А. Интуитивное принятие решения Б. Анализ внутренней и внешней среды В. Построение дерева решений Г. Мониторинг информационного поля		

№ п/п	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
	Д. Определение рисков и ограничений.		

3. Задания закрытого типа.

3.1. Тестовые задания.

Тест1

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа

Какой из перечисленных инструментов предназначен для анализа факторов макросреды организации?

а) Модель пяти сил конкуренции Портера

б) PESTEL-анализ

в) SNW-анализ

г) Цепочка создания ценности

В модели пяти сил конкуренции М. Портера угроза появления товаров-заменителей относится к анализу:

а) внутренней среды организации

б) макросреды (косвенного воздействия)

в) мезосреды (отраслевого окружения)

г) микросреды (функциональных подразделений)

Какие четыре элемента составляют матрицу SWOT-анализа?

а) Продукт, цена, место, продвижение

б) Политика, экономика, общество, технологии

в) Сильные стороны, слабые стороны, возможности, угрозы

г) Планирование, организация, мотивация, контроль

Что характеризует «нейтральная позиция (N)» в SNW-анализе?

а) Фактор отсутствует в организации

б) Показатель организации соответствует среднеотраслевому уровню

в) Показатель организации значительно лучше, чем у конкурентов

г) Показатель организации не подлежит оценке

Какая из перечисленных деятельностей относится к основным процессам в цепочке создания ценности (Value Chain) по М. Портеру?

а) Управление персоналом

б) Развитие технологий

в) Материально-техническое снабжение

г) Инфраструктура организации

Тема 3.2. Стратегические аспекты организационных изменений ОПК-3.1, ОПК-3.2.

1. Задания открытого типа

1.1. Вопросы открытого типа

№ п/п	Вопрос
1.	В чём сущность трёхстадийной модели управления изменениями Курта Левина?
2.	Каковы основные этапы диагностики готовности организации к изменениям?

1.2. Контрольные задания

Задание 1.

Компания «ТехноМир», специализирующаяся на продаже бытовой техники в офлайн-магазинах, столкнулась с падением продаж в течение последних 6 месяцев. Одновременно с этим наблюдается рост популярности онлайн-торговли, увеличение числа маркетплейсов, изменение покупательского поведения (переход к цифровым каналам и рост спроса на быструю доставку), а также усиление конкуренции со стороны международных интернет-ритейлеров.

Руководство рассматривает возможность развития нового направления деятельности компании, которое позволит использовать рыночные возможности и минимизировать влияние угроз.

Задание:

1. Используя PESTEL-анализ и/или модель пяти сил Портера, определите ключевые возможности и угрозы для компании «ТехноМир» во внешней среде.

2. На основе проведенного анализа предложите новое стратегическое направление развития бизнеса.

3. Обоснуйте выбор, указав, как это направление использует возможности и снижает влияние угроз.

2. Задания комбинированного типа

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора

№ п/п	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Какие признаки свидетельствуют о социальной значимости управленческого решения?		

№ п/п	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
	А. Рост рыночной доли компании Б. Создание новых рабочих мест в регионе В. Снижение налогооблагаемой базы Г. Снижение уровня загрязнения окружающей среды Д. Повышение конкурентоспособности в отрасли		
2.	Какое управленческое действие в первую очередь должно быть предпринято согласно принципам стратегического контроллинга при значительном отклонение фактических показателей от плановых? а) Немедленно снизить плановые показатели до достигнутого уровня, чтобы избежать негативной отчётности. б) Санкционировать наказание ответственных исполнителей за невыполнение плана. в) Провести анализ причин отклонения, разделив влияние внешних факторов и ошибок реализации самой стратегии. г) Увеличить финансирование направления в два раза для ускорения достижения целей.		

3. Задание закрытого типа.

Тест 1.

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Построить верную последовательность из предложенных элементов.

Записать буквы вариантов ответов в нужной последовательности.

Установите правильную последовательность этапов стратегического анализа среды организации:

Варианты этапов

А. Анализ внутренней среды (сильных и слабых сторон)

Б. Анализ макросреды (PESTEL-факторы)

В. Проведение SWOT-анализа (сопоставление внутреннего и внешнего)

Г. Анализ отраслевого окружения (5 сил Портера)

Тема 3.3. Выполнение, контроль и мониторинг реализации стратегии. ОПК-3.1, ОПК-3.2.

1. Задания открытого типа

1.1. Вопросы открытого типа

№ п/п	Вопрос
1.	Что такое «стратегические карты» и как они помогают в мониторинге реализации?
2.	Охарактеризуйте «отстающие» и «опережающие» показатели в стратегическом контроле и каковы примеры тех и других?

1.2. Контрольные задания

Задание 1.

Компания «Экополис», производящая экологически чистые упаковочные материалы, столкнулась с резким ростом конкуренции со стороны более дешёвых пластиковых альтернатив, а также с ростом затрат на сырье и логистику. При этом общественное мнение и государственные инициативы всё активнее поддерживают экологизацию производства.

Перед руководством стоит задача разработать организационно-управленческое решение, которое обеспечит:

сохранение конкурентных позиций компании на рынке,

укрепление имиджа как социально ответственного бизнеса,

адаптацию к быстро меняющейся рыночной среде,

снижение затрат без потери ключевых ценностей бренда.

Задание:

1. Предложите обоснованное стратегическое решение, учитывающее как бизнес-интересы, так и социальную значимость деятельности компании.

2. Охарактеризуйте, каким образом это решение отвечает условиям сложной и динамичной среды.

3. Дайте оценку социальных и экономических последствий предложенного решения (для компании, клиентов, общества).

2. Задания комбинированного типа

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора

№ п/п	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
1.	Какие действия относятся к стратегическим реакциям на изменения в законодательстве, появление крупных иностранных конкурентов, рост цен на сырье? А. Разработка программы лоббирования интересов в		

№ п/п	Содержание задания	Правильный ответ	Аргументы, обосновывающие выбор ответа
	профильных комитетах Б. Увеличение доли ручного труда на производстве В. Диверсификация поставщиков сырья Г. Игнорирование новых конкурентов.		
2.	Какая из систем мониторинга наиболее эффективно позволяет связать стратегические цели с конкретными операционными показателями деятельности и обеспечивает сбалансированную оценку как финансовых, так и нефинансовых аспектов а) Система директивного планирования на основе производственных заданий. б) Сбалансированная система показателей в) Бюджетирование с нулевой базой г) Анализ безубыточности		

3. Задания закрытого типа.

3.1. Тестовые задания.

Тест1

Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов.

Внимательно прочитать предложенные варианты ответа.

Выбрать один верный ответ.

Записать только букву выбранного варианта ответа

Что из перечисленного является первым этапом процесса стратегического планирования?

а) Реализация стратегии

б) Стратегический анализ внешней и внутренней среды

в) Оценка и контроль результатов

г) Выбор стратегических альтернатив

Как называется стратегия, при которой организация стремится к уникальности продукта для создания лояльности клиентов и возможности устанавливать более высокие цены, чем у конкурентов?

а) Стратегия лидерства по издержкам

б) Стратегия дифференциации
в) Стратегия фокусирования на сегменте
г) Стратегия диверсификации

В матрице Ансоффа стратегия «разработка нового продукта для существующего рынка» относится к какому типу?
а) Проникновение на рынок
б) Развитие рынка
в) Разработка продукта
г) Диверсификация

Какой инструмент стратегического анализа предназначен преимущественно для оценки макроокружения организации (политические, экономические, социальные, технологические факторы)?
а) SWOT-анализ
б) SNW-анализ
в) PEST-анализ
г) Матрица БКГ
Что такое миссия организации в контексте стратегического управления?
а) Желаемый образ организации в отдалённом будущем
б) Конкретный измеримый результат на плановый период
в) Документ, фиксирующий распределение ресурсов
г) Предназначение организации, её философия и смысл существования

6.3. Критерии и шкала оценивания на основе БРС.

КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ	РЕЗУЛЬТАТ В БАЛЛАХ
Дан полный, в логической последовательности развернутый ответ на поставленный вопрос, где он продемонстрировал знания предмета в полном объеме учебной программы, достаточно глубоко осмысливает дисциплину, самостоятельно, и исчерпывающе отвечает на дополнительные вопросы, приводит собственные примеры по проблематике поставленного вопроса, решил предложенные практические задания без ошибок	90-100
Дан развернутый ответ на поставленный вопрос, где обучающийся демонстрирует знания, приобретенные на лекционных и семинарских занятиях, а также полученные посредством изучения обязательных учебных материалов по курсу, дает аргументированные ответы, приводит примеры, в ответе присутствует свободное владение монологической речью, логичность и последовательность ответа. Однако допускается неточность в ответе. Решил предложенные практические задания с небольшими неточностями.	75-89
Дан ответ, свидетельствующий в основном о знании процессов изучаемой дисциплины, отличающийся недостаточной глубиной и полнотой раскрытия темы, знанием основных вопросов теории, слабо сформированными навыками анализа явлений, процессов, недостаточным умением давать аргументированные ответы и приводить примеры, недостаточно свободным владением монологической речью, логичностью и последовательностью ответа. Допускается	60-74

несколько ошибок в содержании ответа и решении практических заданий.	
Дан ответ, который содержит ряд серьезных неточностей, обнаруживающий незнание процессов изучаемой предметной области, отличающийся неглубоким раскрытием темы, незнанием основных вопросов теории, несформированными навыками анализа явлений, процессов, неумением давать аргументированные ответы, слабым владением монологической речью, отсутствием логичности и последовательности. Выводы поверхностны. Решение практических заданий не выполнено, т.е. обучающийся не способен ответить на вопросы даже при дополнительных наводящих вопросах преподавателя.	1-59

6.4. Для решения контрольных заданий обучающемуся разрешается использование калькулятора.

7. Методические материалы по освоению дисциплины (модуля)

Подготовка к лекциям.

Главное в период подготовки к лекционным занятиям – научиться методам самостоятельного умственного труда, сознательно развивать свои творческие способности и овладевать навыками творческой работы. Для этого необходимо строго соблюдать дисциплину учебы и поведения. Четкое планирование своего рабочего времени и отдыха является необходимым условием для успешной самостоятельной работы. В основу его нужно положить рабочие программы изучаемых в семестре дисциплин. Каждому обучающемуся следует составлять еженедельный и семестровый планы работы, а также план на каждый рабочий день. С вечера всегда надо распределять работу на завтрашний день. В конце каждого дня целесообразно подводить итог работы: тщательно проверить, все ли выполнено по намеченному плану, не было ли каких-либо отступлений, а если были, по какой причине это произошло. Нужно осуществлять самоконтроль, который является необходимым условием успешной учебы. Если что-то осталось невыполненным, необходимо изыскать время для завершения этой части работы, не уменьшая объема недельного плана.

Самостоятельная работа на лекции.

Слушание и запись лекций – сложный вид вузовской аудиторной работы. Внимательное слушание и конспектирование лекций предполагает интенсивную умственную деятельность обучающегося. Краткие записи лекций, их конспектирование помогает усвоить учебный материал. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное, основное и сделано это самим обучающимся. Не надо стремиться записать дословно всю лекцию. Такое «конспектирование» приносит больше вреда, чем пользы. Запись лекций рекомендуется вести по возможности собственными формулировками. Желательно запись осуществлять на одной странице, а следующую оставлять для проработки учебного материала самостоятельно в домашних условиях. Конспект лекции лучше подразделять на пункты, параграфы, соблюдая красную строку. Этому в большой степени будут способствовать пункты плана лекции, предложенные преподавателям. Принципиальные места, определения, формулы и другое следует сопровождать замечаниями «важно», «особо важно», «хорошо запомнить» и т.п. Можно делать это и с помощью разноцветных маркеров или ручек. Лучше если они будут собственными, чтобы не приходилось просить их у однокурсников и тем самым не отвлекать их во время лекции. Целесообразно разработать собственную «маркографию» (значки, символы), сокращения слов. Не лишним будет и изучение основ стенографии. Работая над конспектом лекций, всегда необходимо

использовать не только учебник, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор. Именно такая серьезная, кропотливая работа с лекционным материалом позволит глубоко овладеть знаниями.

Подготовка к практическим занятиям.

Подготовку к каждому практическому занятию каждый обучающийся должен начать с ознакомления с планом практического занятия, который отражает содержание предложенной темы. Тщательное продумывание и изучение вопросов плана основывается на проработке текущего материала лекции, а затем изучения обязательной и дополнительной литературы, рекомендованную к данной теме. На основе индивидуальных предпочтений обучающемуся необходимо самостоятельно выбрать тему доклада по проблеме практического занятия и по возможности подготовить по нему презентацию. Если программой дисциплины предусмотрено выполнение практического задания, то его необходимо выполнить с учетом предложенной инструкции (устно или 10 письменно). Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса. Результат такой работы должен проявиться в способности обучающегося свободно ответить на теоретические вопросы практического занятия, его выступлении и участии в коллективном обсуждении вопросов изучаемой темы, правильном выполнении практических заданий и контрольных работ.

Структура практического занятия:

В зависимости от содержания и количества отведенного времени на изучение каждой темы может практическое занятие состоять из четырех-пяти частей:

1. Обсуждение теоретических вопросов, определенных программой дисциплины.
2. Доклад и/ или выступление с презентациями по проблеме практического занятия.
3. Обсуждение выступлений по теме – дискуссия.
4. Выполнение практического задания с последующим разбором полученных результатов или обсуждение практического задания, выполненного дома, если это предусмотрено программой.
5. Подведение итогов занятия.

Первая часть – обсуждение теоретических вопросов - проводится в виде фронтальной беседы со всей группой и включает выборочную проверку преподавателем теоретических знаний обучающихся. Примерная продолжительность – до 15 минут. Вторая часть – выступление обучающихся с докладами, которые должны сопровождаться презентациями с целью усиления наглядности восприятия, по одному из вопросов практического занятия. Обязательный элемент доклада – представление и анализ статистических данных, обоснование социальных последствий любого экономического факта, явления или процесса. Примерная продолжительность – 20-25 минут. После докладов следует их обсуждение – дискуссия. В ходе этого этапа практического занятия могут быть заданы уточняющие вопросы к докладчикам. Примерная продолжительность – до 15-20 минут. Если программой предусмотрено выполнение практического задания в рамках конкретной темы, то преподавателями определяется его содержание и дается время на его выполнение, а затем идет обсуждение результатов. Если практическое задание должно было быть выполнено дома, то на практическом занятии преподаватель проверяет его выполнение (устно или письменно). Примерная продолжительность – 15-20 минут. Подведением итогов заканчивается практическое занятие. Обучающимся должны быть объявлены оценки за работу и даны их четкие обоснования. Примерная продолжительность – 5 минут.

Работа с литературными источниками.

В процессе подготовки к практическим занятиям, обучающимся необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной учебно-

методической (а также научной и популярной) литературы. Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме. Более глубокому раскрытию вопросов способствует знакомство с дополнительной литературой, рекомендованной преподавателем, что позволяет обучающимся проявить свою индивидуальность в рамках выступления на занятиях, выявить широкий спектр мнений по изучаемой проблеме.

8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет

8.1. Основная литература

1. Левушкина, С. В. Стратегический менеджмент : учебник / С. В. Левушкина. —Ставрополь : СтГАУ, 2024. — 116 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/510222

2. Кострова, Ю. Б. Стратегический менеджмент : учебное пособие / Ю. Б. Кострова, И.В. Саттарова, О. Ю. Шибаршина. — Москва : МУИВ, 2023. — 250 с. — ISBN 978-5-9580-0636-6. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/433751

3. Романов, Е. В. Стратегическое управление : учебник для вузов / Е. В. Романов.— 2-е изд., перераб. и доп. — Санкт-Петербург : Лань, 2025. — 360 с. — ISBN 978-5-507-51579-0. — Текст : электронный // ЭБС Лань [сайт].

8.2. Дополнительная литература

1. Харченко, В. Л. Стратегический менеджмент : учебник / В. Л. Харченко. — Москва : Московский финансово-промышленный университет "Синергия", 2012. — 384 с. — (Академия бизнеса). — ISBN 978-5-4257-0008-5. — Текст : электронный // ЭБС Знаниум [сайт].

2. Ансофф, И. Стратегический менеджмент : классическое издание / И. Ансофф ; пер. с англ. О. Литун. — Санкт-Петербург : Питер, 2009. — 344 с. — (Теория менеджмента). — ISBN 978-5-388-00077-4. — Издание содержит оригинальный текст «отца стратегического менеджмента».

3. Портер, М. Конкурентная стратегия : методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер ; пер. с англ. И. Минервин. — 3-е изд. — Москва : Альпина Паблишер, 2020. — 606 с. — ISBN 978-5-9614-2956-5.

4. Томпсон, А. А. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации : учебник для вузов / А. А. Томпсон, А. Д. Стрикленд. — 9-е изд. — Москва : ИНФРА-М, 2001. — 411 с. — (Университетский учебник). — ISBN 5-16-000166-2. — Классическое учебное пособие, неоднократно переиздававшееся и не теряющее своей актуальности.

5. Симонян, Т. В., Цветкова, С. Н., Олейникова, Ю. А. и др. Стратегический менеджмент : учебное пособие / Т. В. Симонян [и др.]. — Санкт-Петербург : Лань, 2025. — Текст : электронный // ЭБС Лань [сайт].

8.3. Интернет-ресурсы

ЭБС «ЛАНЬ» https://e.lanbook.com
ЭБС «ЗНАНИУМ» https://znanium.ru
Справочно-правовая система «ГАРАНТ» http://www.garant.ru
КонсультантПлюс: справочная правовая система http://
www.consultant.ru/ - бесплатный доступ к основным актам

9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

Для проведения учебных занятий, предусмотренных образовательной программой, закреплены аудитории согласно расписанию учебных занятий:

рабочее место преподавателя, посадочные места по количеству обучающихся, доска меловая, персональный компьютер с лицензированным программным обеспечением общего назначения, мультимедийный проектор, экран, интерактивная панель.

Перечень программного обеспечения:

Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение, в том числе отечественного производства:

- МТС-link

Перечень профессиональных баз данных и информационных справочных систем:

База данных Ассоциации менеджеров России www.amr.ru
Портал профессионального сообщества менеджеров www.e-xecutive.ru