

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
ВЛАДИВОСТОКСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

Рабочая программа дисциплины (модуля)
СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ БАЗОВЫЙ КУРС

Направление и направленность (профиль)
38.03.01 Экономика. Международный бизнес

Год набора на ОПОП
2024

Форма обучения
очная

Владивосток 2025

Рабочая программа дисциплины (модуля) «Стратегический менеджмент базовый курс» составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.01 Экономика (утв. приказом Минобрнауки России от 12.08.2020г. №954) и Порядком организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры (утв. приказом Минобрнауки России от 06.04.2021 г. N245).

Составитель(и):

Веролайнен С.И., кандидат экономических наук, доцент, Кафедра экономики и управления, Sergey.Verolaynen@vvsu.ru

Утверждена на заседании кафедры экономики и управления от 16.04.2025 , протокол № 6

СОГЛАСОВАНО:

Заведующий кафедрой (разработчика)

Ослопова М.В.

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ	
Сертификат	М_1576159920
Номер транзакции	0000000000EAD94D
Владелец	Ослопова М.В.

1 Цель, планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю)

Целью освоения дисциплины «Стратегический менеджмент базовый курс» является развитие компетенций и способностей решения проблем и задач рационального использования ресурсов органов государственной власти, местного самоуправления, общественно-политических, коммерческих и некоммерческих организаций с использованием инструментов и моделей стратегического менеджмента, в том числе развитие навыков выявления и оценки сильных и слабых сторон организации, проведения стратегического анализа конкретных ситуаций; оценивать факторы и условия, влияющие на деятельность организации на внешних рынках, для принятия управленческих решений; оценки конкурентных преимуществ и выработки стратегических направлений развития, построения стратегий, стратегических планов и целевых программ для повышения эффективности деятельности органов исполнительной власти субъектов РФ и органов местного самоуправления, разработки и реализации политики результативного исполнения государственных и муниципальных полномочий; разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия; разрабатывать сценарии инвестиционных проекта в зависимости от различных условий внутренней и внешней среды.

Основными задачами дисциплины являются:

- изучение классических и современных концепций и теорий стратегического менеджмента во взаимосвязи с эволюцией концепций, научных положений, тенденциями и проблемами развития и стратегического управления на государственном и муниципальном уровне;
- освоение инструментов стратегического менеджмента, используемых в практике разработки стратегий, стратегических планов и программ основных стратегических направлений развития организаций и территорий;
- формирование управленческих компетенций, позволяющих активно и творчески участвовать в разработке и практическом применении современных подходов, методов и моделей стратегического развития;
- развитие индивидуального потенциала, способностей к творческому, системному и стратегическому мышлению.

Планируемыми результатами обучения по дисциплине (модулю), являются знания, умения, навыки. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы, представлен в таблице 1.

Таблица 1 – Компетенции, формируемые в результате изучения дисциплины (модуля)

Название ОПОП ВО, сокращенное	Код и формулировка компетенции	Код и формулировка индикатора достижения компетенции	Результаты обучения по дисциплине		
			Код результата	Формулировка результата	
38.03.01 «Экономика» (Б-ЭУ)	ПКВ-2 : Способен оценивать факторы и условия, влияющие на деятельность	ПКВ-2.3к : Предлагает и обосновывает варианты управленческих решений для организаций, осуществляющих	РД2	Умение	ПКВ-2 : Способен оценивать факторы и условия, влияющие на деятельность организации на внешних рынках, для принятия управленческих решений;

	организации на внешних рынках, для принятия управленческих решений	внешнеэкономическую деятельность			
		ПКВ-2.4к : Оценивает результативность и эффективность вариантов управленческих решений для организаций, осуществляющих внешнеэкономическую деятельность	РД2	Умение	ПКВ-2 : Способен оценивать факторы и условия, влияющие на деятельность организации на внешних рынках, для принятия управленческих решений;

В процессе освоения дисциплины решаются задачи воспитания гармонично развитой, патриотичной и социально ответственной личности на основе традиционных российских духовно-нравственных и культурно-исторических ценностей, представленные в таблице 1.2.

Таблица 1.2 – Целевые ориентиры воспитания

Воспитательные задачи	Формирование ценностей	Целевые ориентиры
Формирование гражданской позиции и патриотизма		
Развитие патриотизма и гражданской ответственности	Созидательный труд	Дисциплинированность Активная жизненная позиция Лидерство
Формирование духовно-нравственных ценностей		
Формирование ответственного отношения к труду	Гражданственность	Гибкость мышления Индивидуальность Инициативность
Формирование научного мировоззрения и культуры мышления		
Развитие творческих способностей и умения решать нестандартные задачи	Высокие нравственные идеалы	Гуманность Доброжелательность и открытость
Формирование коммуникативных навыков и культуры общения		
Формирование культуры письменной речи и делового общения	Жизнь Коллективизм	Креативное мышление Лидерство

2 Место дисциплины (модуля) в структуре ОПОП

В результате освоения дисциплины, обучающиеся должны овладеть основным теоретическим понятийным аппаратом в области практического использования понятий, моделей и инструментов стратегического менеджмента для обеспечения деятельности органов государственной и муниципальной власти, государственных и муниципальных предприятий и учреждений, коммерческих и некоммерческих организаций и транснациональных корпораций, иметь представление о взаимосвязи дисциплины с гражданским, финансовым, налоговым, бюджетным законодательством РФ, а также пользоваться основными знаниями и умениями из области стратегического менеджмента в системе государственного, корпоративного и муниципального управления.

Дисциплина является базисом для изучения в последующем экономических дисциплин, при прохождении производственной практики, выполнении различных учебных и научно-исследовательских работ, а также необходима для подготовки выпускной квалификационной работы и выборе сферы будущей профессиональной деятельности выпускника.

3. Объем дисциплины (модуля)

Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу с обучающимися (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу, приведен в таблице 2.

Таблица 2 – Общая трудоемкость дисциплины

Название ОПОП ВО	Форма обуче- ния	Часть УП	Семестр (ОФО) или курс (ЗФО, ОЗФО)	Трудо- емкость	Объем контактной работы (час)						СРС	Форма аттес- тации
				(З.Е.)	Всего	Аудиторная			Внеауди- торная			
						лек.	прак.	лаб.	ПА	КСР		
38.03.01 Экономика	ОФО	Б1.В	6	4	55	18	36	0	1	0	89	Э

4 Структура и содержание дисциплины (модуля)

4.1 Структура дисциплины (модуля) для ОФО

Тематический план, отражающий содержание дисциплины (перечень разделов и тем), структурированное по видам учебных занятий с указанием их объемов в соответствии с учебным планом, приведен в таблице 3.1

Таблица 3.1 – Разделы дисциплины (модуля), виды учебной деятельности и формы текущего контроля для ОФО

№	Название темы	Код ре-зультата обучения	Кол-во часов, отведенное на				Форма текущего контроля
			Лек	Практ	Лаб	СРС	
1	Современная концепция стратегического управления	РД1, РД2, РД3	2	4	0	14	Обучающие и проверочные тесты в среде MOODLE. Представление и публичная защита домашних заданий и выполненных ситуационных задач. Прохождение он-лайн тестирования в ЭОС MOODLE.
2	Стратегии в организации	РД1, РД2, РД3	5	10	0	15	Обучающие и проверочные тесты в среде MOODLE. Представление и публичная защита домашних заданий и выполненных ситуационных задач. Прохождение он-лайн тестирования в ЭОС MOODLE.

3	Стратегический анализ: основные объекты, методы и модели	РД1, РД2, РД3	5	8	0	15	Обучающие и проверочные тесты в среде MOODLE. Представление и публичная защита домашних заданий и выполненных ситуационных задач. Прохождение он-лайн тестирования в ЭОС MOODLE.
4	Основные элементы стратегии организации и порядок ее разработки	РД1, РД2, РД3	2	5	0	15	Обучающие и проверочные тесты в среде MOODLE. Представление и публичная защита домашних заданий и выполненных ситуационных задач. Прохождение он-лайн тестирования в ЭОС MOODLE.
5	Стратегический выбор и формирование стратегии.	РД1, РД2, РД3	2	5	0	15	Обучающие и проверочные тесты в среде MOODLE. Представление и публичная защита домашних заданий и выполненных ситуационных задач. Прохождение он-лайн тестирования в ЭОС MOODLE.
6	Управление реализацией стратегии	РД1, РД2, РД3	2	4	0	15	Обучающие и проверочные тесты в среде MOODLE. Представление и публичная защита домашних заданий и выполненных ситуационных задач. Прохождение он-лайн тестирования в ЭОС MOODLE.
Итого по таблице			18	36	0	89	

4.2 Содержание разделов и тем дисциплины (модуля) для ОФО

Тема 1 Современная концепция стратегического управления.

Содержание темы: Общая концепция стратегического управления. Эволюция и этапы развития стратегического управления. Сравнительная характеристика оперативного и стратегического менеджмента. Школы стратегического менеджмента. Теория стратегии: основные элементы и базовые концепции. Объекты стратегического управления. Стратегический анализ.

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные технологии: Лекционное и практическое занятие, построенное в форме презентации с материалами, размещенными в ЭОС MOODLE.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме: Работа с рекомендуемой литературой. Изучение текстовых и презентационных материалов, выполнение домашних заданий в ЭОС MOODLE. Разработка тестовых вопросов по теме.

Тема 2 Стратегии в организации.

Содержание темы: Система стратегий организации. Классификация стратегий. Корпоративные стратегии (рост, стабильность, сокращение). Стратегии бизнес-уровня (конкурентные или деловые стратегии). Функциональные стратегии. Взаимосвязь и особенности стратегий разных уровней.

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные технологии: Лекционное и практическое занятие, построенное в форме презентации с материалами, размещенными в ЭОС MOODLE.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме: Работа с рекомендуемой литературой. Изучение текстовых и презентационных материалов, выполнение домашних заданий в ЭОС MOODLE. Разработка тестовых вопросов по теме.

Тема 3 Стратегический анализ: основные объекты, методы и модели.

Содержание темы: Среды организации. Характеристика и цели анализа внешней среды организации. PEST-анализ макросреды: цель, структура, порядок проведения. Конкурентный анализ: модель 5 сил конкуренции по М. Портеру. Отраслевой анализ: цели, содержание, результаты. Причины конкурентного давления и возможные стратегические действия в зависимости от типа конкурентной ситуации. Понятие барьеров входа в отрасль. Концепция движущих сил конкуренции. Понятие ключевых факторов успеха. SWOT-анализ. Анализ внутренней среды организации методом срезов. SNW-анализ.

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные технологии: Лекционное и практическое занятие, построенное в форме презентации с материалами, размещенными в ЭОС MOODLE.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме: Работа с рекомендуемой литературой. Изучение текстовых и презентационных материалов, выполнение домашних заданий в ЭОС MOODLE. Разработка тестовых вопросов по теме.

Тема 4 Основные элементы стратегии организации и порядок ее разработки.

Содержание темы: Понятие видения организации. Функция формирования видения. Понятие и значение миссии бизнеса. Основные компоненты миссии. Подходы к формированию миссии. Формулирование долгосрочных целей бизнеса: понятие цели, определение долгосрочных целей и их ключевых пространств. Критерии качества целей. Создание сбалансированной системы целей и задач. Иерархия целей: структура, правила построения.

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные технологии: Лекционное и практическое занятие, построенное в форме презентации с материалами, размещенными в ЭОС MOODLE.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме: Работа с рекомендуемой литературой. Изучение текстовых и презентационных материалов, выполнение домашних заданий в ЭОС MOODLE. Разработка тестовых вопросов по теме.

Тема 5 Стратегический выбор и формирование стратегии.

Содержание темы: Моделирование стратегических процессов и ситуаций. Согласование интересов. Стратегические альтернативы. Стратегический выбор и критерии оценки стратегий. Основные понятия темы: целеполагание, миссия, видение, анализ среды, внешняя среда организации, внутренняя среда организации, организационные срезы, роль заинтересованных сторон в стратегическом управлении, стратегические альтернативы. .

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные технологии: Лекционное и практическое занятие, построенное в форме презентации с материалами, размещенными в ЭОС MOODLE и на портале Госслужбы.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме: Работа с рекомендуемой литературой. Изучение текстовых и презентационных материалов, выполнение домашних заданий в ЭОС MOODLE. Разработка тестовых вопросов по теме.

Тема 6 Управление реализацией стратегии.

Содержание темы: Реализация стратегий: направления преобразований, элементы, подходы. Особенности и проблемы реализации стратегии в зависимости от типа организационной культуры. Реорганизация организационной структуры в процессе реализации стратегии. Управление изменениями.

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные технологии: Лекционное и практическое занятие, построенное в форме презентации с материалами, размещенными в ЭОС MOODLE.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме: Работа с рекомендуемой литературой. Изучение текстовых и презентационных материалов, выполнение домашних заданий в ЭОС MOODLE. Разработка тестовых вопросов по теме.

5 Методические указания для обучающихся по изучению и реализации дисциплины (модуля)

5.1 Методические рекомендации обучающимся по изучению дисциплины и по обеспечению самостоятельной работы

Учебный процесс основывается на использовании традиционных, инновационных и информационных образовательных технологий. Традиционные образовательные технологии представлены лекциями и семинарскими (практическими) занятиями. Инновационные образовательные технологии используются в виде широкого применения активных и интерактивных форм проведения занятий. Информационные образовательные технологии реализуются путем активизации самостоятельной работы студентов в электронной образовательной среде.

При реализации программы дисциплины, в соответствии с требованиями ФГОС ВО, предусматривается широкое использование в учебном процессе активных и интерактивных форм проведения занятий (в объёме не менее 50% аудиторских занятий) в сочетании с внеаудиторной работой с целью формирования и развития профессиональных навыков в изучаемой области. Используемые методы обучения требуют от студентов высокой включенности в процесс обучения и постоянной целенаправленной самостоятельной работы по достижению поставленных в освоении дисциплины целей.

Аудиторное обучение предусматривает интерактивные лекции, в частности, проблемные лекции; семинары в диалоговом режиме — проблемные семинары; групповые решения задач «мозговые штурмы»; публичной защиты выполненных домашних заданий и решённых задач.

Проблемная лекция предполагает постановку и разрешение поставленных проблем с различной степенью активизации студентов. В этих целях разработано необходимое методическое обеспечение: набор проблемных вопросов и тем для написания эссе и обсуждения на практических занятиях, тематика домашних контрольных заданий, набор задач и примерный перечень тестовых вопросов. Практические занятия и семинары проводятся в форме дискуссий, группового обсуждения поставленной проблемы для выработки совместных решений или поиска новых путей решения проблемы. Преподаватель при этом выполняет роль модератора: задаёт вопросы, комментирует предлагаемые ответы, предлагает возможные пути решения, стимулирует обмен мнениями.

В учебном процессе используются также игровые методы обучения: деловые игры, разыгрывание ролей, игровое проектирование. Основная цель проведения деловых игр — дать практику принятия управленческих решений на основе использования соответствующих методов, использующихся в практической деятельности органов государственной и муниципальной власти.

Формы и методы обучения, применяемые при изучении дисциплины, способствуют закреплению и овладению новыми знаниями и умениями, получению навыков в области использования современных методов принятия решений в сфере государственного и муниципального управления.

Групповая работа состоит в формировании малых групп, решающих одинаковые или сходные проблемы и защищающих сформированные ими решения в открытых дискуссиях с другими группами.

Лекционный курс предполагает систематизированное изложение основных вопросов учебного плана и дает наибольший объем информации, обеспечивая глубокое понимание учебных вопросов при значительно меньших затратах времени, чем это требуется большинству студентов в случае самостоятельного изучения материала. В процессе лекционного занятия студенты должны фиксировать основные моменты изучаемой темы в форме конспектов и схем, которые в дальнейшем при подготовке к практическим занятиям и контрольным мероприятиям будут способствовать быстрому восстановлению забытого материала.

Семинарские (практические занятия) представляют собой детализацию лекционного теоретического материала, проводятся в целях закрепления изучаемых тем курса и охватывают все основные разделы дисциплины.

Основной формой проведения семинаров и практических занятий является обсуждение наиболее проблемных и сложных вопросов по отдельным темам, а также решение задач и разбор конкретных примеров и ситуаций в аудиторных условиях. В обязанности преподавателя входит модерирование процесса обсуждения, оказание методической помощи и консультирование студентов по соответствующим темам курса.

Активность на практических занятиях оценивается по следующим критериям:

- качество и полнота ответов на вопросы, предлагаемые преподавателем и участниками;
- участие в дискуссиях и уровень аргументации;
- выступление с докладами и сообщениями по темам;
- выполнение проектных и иных заданий, выполненных при подготовке к практическому занятию;
- ассистирование преподавателю в проведении занятий и организации дискуссий и деловых игр.

Доклады, презентации и сообщения отражают степень владения теоретическим материалом, уровень закрепления полученных знаний, а также корректность и строгость рассуждений.

Доклады, презентации сообщения на семинарских и практических занятиях оцениваются по следующим критериям:

- соответствие заявленной теме;
- уместность, актуальность и количество использованных источников информации;
- содержание (степень соответствия теме, полнота изложения, наличие анализа);
- глубина проработки представленных материалов;
- качество выступления (понятность, аргументированность, логика изложения);
- качество ответов на вопросы аудитории и умение димкутировать;
- наглядность (использования иллюстраций, примеров, наличие презентации).

Оценивание результатов выполнения практических заданий входит в накопленную оценку.

Самостоятельная работа студентов – это процесс активного, целенаправленного приобретения студентом новых знаний, умений без непосредственного участия

преподавателя, характеризующийся предметной направленностью, эффективным контролем и оценкой результатов деятельности обучающегося.

Организация самостоятельной работы включает выполнение домашних заданий, групповую работу над ситуационными проектами, подготовку презентаций и материалов для выступлений и докладов на практических занятиях, научных семинарах и конференциях, участие в конкурсах и олимпиадах, а также написание эссе по темам изучаемой дисциплины.

Цели самостоятельной работы:

- систематизация и закрепление полученных теоретических знаний и практических умений студентов;
- углубление и расширение теоретических знаний за счет работы с рекомендованными источниками информации;
- формирование умений использовать нормативную и справочную документацию, специальную литературу;
- развитие познавательных способностей, активности студентов, ответственности и организованности при индивидуальной и групповой подготовке к занятиям;
- формирование самостоятельности мышления, творческой инициативы, способностей к саморазвитию, самосовершенствованию и самореализации;
- развитие исследовательских умений и академических навыков.

Самостоятельная работа может осуществляться индивидуально или группами студентов в зависимости от цели, объема, уровня сложности, конкретной тематики.

Технология организации самостоятельной работы студентов включает использование информационных и материально-технических ресурсов университета, таких как иблотеchnый фонд, электронные библиотечные системы, информационно-правовые системы типа Гарант, Консультант Плюс.

Перед выполнением обучающимися внеаудиторной самостоятельной работы преподаватель может проводить инструктаж по выполнению задания. В инструктаж включается:

- цель и содержание задания;
- сроки выполнения;
- ориентировочный объем работы;
- основные требования к результатам работы и критерии оценки;
- возможные типичные ошибки при выполнении.

Контроль результатов внеаудиторной самостоятельной работы студентов может проходить в письменной, устной или смешанной форме.

Студенты должны подходить к самостоятельной работе как к наиважнейшему средству закрепления и развития теоретических знаний, выработке единства взглядов на отдельные вопросы курса, приобретения определенных навыков и использования профессиональной литературы.

При самостоятельной проработке курса обучающиеся должны:

- изучить основные определения и факты;
- повторить законспектированный на лекционном занятии материал и дополнить его с учетом рекомендованной по данной теме литературы;
- изучить рекомендованную литературу, составлять тезисы, аннотации и конспекты наиболее важных моментов;
- самостоятельно выполнять задания, аналогичные предлагаемым на занятиях;
- использовать для самопроверки материалы фонда оценочных средств;

- выполнять домашние задания по указанию преподавателя.

Самостоятельная подготовка студентов по теме заключается в предварительном изучении ими рекомендуемых литературных источников и подготовке докладов, презентаций, сообщений, выступлений по выбранной ими проблематике, представленной в вопросах для обсуждения и тестах по теме, эссе, домашних заданиях и задачах, а также выступлениях на занятии по вопросам, связанных с рассматриваемой темой.

Самостоятельная работа ориентирована на повышение уровня знаний в предметной области, развитие практических умений и навыков, освоение профессиональных компетенций, повышение творческого потенциала. Она включает в себя:

- поиск, анализ, структурирование и представление собранной информации в форме доклада, сообщения, презентации, письменной работы;
- исследовательскую работу и участие в научных студенческих конференциях, семинарах и олимпиадах;
- анализ научных публикаций по заранее определенной теме;
- анализ статистических и фактических материалов по выбранной теме, проведение расчетов, составление схем и моделей на основе фактических материалов.

Время выполнения самостоятельных работ определяются слушателями индивидуально, в соответствии с текущим освоением программы учебного курса.

В процессе организации самостоятельной работы обучающимся предлагается перечень вопросов для изучения, перечень тем эссе и задач, которые они в процессе обучения выполняют, и выступают с докладами и презентациями на практическом занятии.

Одной из форм самостоятельной работы студентов является выполнение домашних заданий по согласованным с преподавателем темам и срокам. В процессе презентации выполненных домашних заданий и решенных задач студенты комментируют полученные результаты и защищают свои решения и выводы в процессе коллективного обсуждения.

Домашнее задание оценивается по следующим критериям:

- Степень и уровень выполнения задания;
- Аккуратность в оформлении;
- Использование специальной литературы;
- Своевременность сроков выполнения.

Текущий контроль успеваемости студентов осуществляется в соответствии с рейтинговой системой оценки знаний. Текущий контроль знаний студентов очной формы обучения проводится на практических занятиях в форме обсуждения конкретных ситуаций и проблем, изложенных в вопросах для обсуждения, эссе, домашних заданиях, задачах и тестах по темам дисциплины. Студенты представляют свои презентации, доклады и сообщения по теме выполнения самостоятельных работ, презентаций эссе и проходят экспресс-тестирование или выполняют контрольные работы. В рамках текущего контроля знаний слушатели выполняют контрольные работы и проходят экспресс-тестирование по пройденным темам.

Промежуточный контроль осуществляется для определения уровня усвоения материала. Он основывается на текущем рейтинге студента, рассчитываемом с учетом посещаемости и активности при выполнении текущих заданий, работе в группе, результативности прохождения тестирования и выполнения контрольных работ.

Итоговый контроль знаний по курсу в целом проводится в форме экзамена посредством сдачи письменного или компьютерного теста в электронной образовательной среде Мудл. Оценивание включает в себя ответы на вопросы билета (теста) и решение задач по основным темам дисциплины.

5.2 Особенности организации обучения для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов

При необходимости обучающимся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов (по заявлению обучающегося) предоставляется учебная информация в доступных формах с учетом их индивидуальных психофизических особенностей:

- для лиц с нарушениями зрения: в печатной форме увеличенным шрифтом; в форме электронного документа; индивидуальные консультации с привлечением тифлосурдопереводчика; индивидуальные задания, консультации и др.

- для лиц с нарушениями слуха: в печатной форме; в форме электронного документа; индивидуальные консультации с привлечением сурдопереводчика; индивидуальные задания, консультации и др.

- для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: в печатной форме; в форме электронного документа; индивидуальные задания, консультации и др.

6 Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)

В соответствии с требованиями ФГОС ВО для аттестации обучающихся на соответствие их персональных достижений планируемым результатам обучения по дисциплине (модулю) созданы фонды оценочных средств. Типовые контрольные задания, методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений и навыков, а также критерии и показатели, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и характеризующие этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы, представлены в Приложении 1.

7 Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины (модуля)

7.1 Основная литература

1. Абрамов, В. С. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / В. С. Абрамов, С. В. Абрамов. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 434 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09524-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/568046> (дата обращения: 15.10.2025).

2. Голубков, Е. П. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / Е. П. Голубков. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 278 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15505-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560127> (дата обращения: 15.10.2025).

3. Зуб, А. Т. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 286 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-21633-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/581850> (дата обращения: 15.10.2025).

4. Малюк, В. И. Стратегический менеджмент. Организация стратегического развития : учебник и практикум для вузов / В. И. Малюк. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 404 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17159-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/580479> (дата обращения: 15.10.2025).

5. Мардас, А. Н. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / А. Н. Мардас, О. А. Гуляева, И. Г. Кадиев. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 176 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-06388-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/561840> (дата обращения: 15.10.2025).

6. Отварухина, Н. С. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / Н. С. Отварухина, В. Р. Веснин. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 328 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16797-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/531717> (дата обращения: 15.10.2025).

7. Попов, С. А. Стратегический менеджмент: актуальный курс : учебник для вузов / С. А. Попов. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 481 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09665-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560244> (дата обращения: 15.10.2025).

8. Сидоров, М. Н. Стратегический менеджмент : учебник для вузов / М. Н. Сидоров. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 157 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-08723-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/561419> (дата обращения: 15.10.2025).

7.2 Дополнительная литература

1. Казакова, Н. А. Современный стратегический анализ : учебник и практикум для вузов / Н. А. Казакова. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 453 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17949-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560469> (дата обращения: 15.10.2025).

2. Кожевина, О. В. Стратегическое управление изменениями : учебник / О.В. Кожевина, Н.В. Салиенко. — Москва : ИНФРА-М, 2024. — 465 с. — (Высшее образование). — DOI 10.12737/1045608. - ISBN 978-5-16-019213-0. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1995308> (Дата обращения - 22.10.2025)

3. Кузнецова, Е. В. Управление портфелем проектов как инструмент реализации корпоративной стратегии : учебник для вузов / Е. В. Кузнецова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 177 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-07425-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/561329> (дата обращения: 15.10.2025).

4. Литвак, Б. Г. Стратегическое планирование и прогнозирование : учебник для вузов / Б. Г. Литвак. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 139 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16674-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/544941> (дата обращения: 12.03.2025).

5. Минцберг Г., Альстранд Б., Лампель Ж. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегического менеджмента : Учебно-методическая литература [Электронный ресурс] : Альпина Паблишер, 2019 - 365 - Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/document?id=385879>

6. Молчанова, О. П. Стратегический менеджмент некоммерческих организаций : учебник для вузов / О. П. Молчанова. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 261 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00757-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560853> (дата обращения: 15.10.2025).

7. Розанова, Н. М. Конкурентные стратегии современной фирмы : учебник и практикум для вузов / Н. М. Розанова. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 343 с. —

(Высшее образование). — ISBN 978-5-534-05140-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/537325> (дата обращения: 12.03.2025).

8. Тебекин, А. В. Стратегический менеджмент : учебник для вузов / А. В. Тебекин. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 333 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14644-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/535679> (дата обращения: 12.03.2025).

9. Ураев, Н. Н., Стратегическое управление производственной системой вертикально интегрированной компании в цифровой экономике : учебное пособие / Н. Н. Ураев. — Москва : Русайнс, 2024. — 157 с. — ISBN 978-5-466-06760-6. — URL: <https://book.ru/book/953819> (дата обращения: 26.10.2025). — Текст : электронный.

10. Фролов, Ю. В. Стратегический менеджмент. Формирование стратегии и проектирование бизнес-процессов : учебное пособие для вузов / Ю. В. Фролов, Р. В. Серышев ; под редакцией Ю. В. Фролова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 154 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09015-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/538640> (дата обращения: 12.03.2025).

11. Шифрин, М. Б. Стратегический менеджмент : учебник для вузов / М. Б. Шифрин. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 295 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17072-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/532340> (дата обращения: 12.03.2025).

7.3 Ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая профессиональные базы данных и информационно-справочные системы (при необходимости):

1. Курс в ЭОС МУДЛ Стратегический менеджмент базовый курс <https://edu.vvsu.ru/course/view.php?id=13811>

2. Образовательная платформа "ЮРАЙТ"

3. Профессиональный портал "Стратегическое управление" <http://bigc.ru/publications/other/strategy/>

4. Ресурсный центр по стратегическому планированию Стратплан 2019 <http://www.stratplan.ru/>

5. Стратегический менеджмент вводный курс на платформе СТЕПИК <https://stepik.org/course/58965/syllabus>

6. Центр стратегических разработок РФ <https://www.csr.ru/struktura/>

7. Электронная библиотечная система ZNANIUM.COM - Режим доступа: <https://znanium.com/>

8. Электронно-библиотечная система "BOOK.ru"

9. Электронно-библиотечная система "ZNANIUM.COM"

10. Open Academic Journals Index (OAJI). Профессиональная база данных - Режим доступа: <http://oaji.net/>

11. Президентская библиотека им. Б.Н.Ельцина (база данных различных профессиональных областей) - Режим доступа: <https://www.prilib.ru/>

12. Информационно-справочная система "Консультант Плюс" - Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>

8 Материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля) и перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения

Основное оборудование:

- Компьютеры
- Проектор
- Мультимедийный комплект №2 (Проектор Sanyo PLC-XD2600, экран Draper Consul 178*178, запасная лампа)
- Мультимедийный проектор №3 Casio XJ-M146

Программное обеспечение:

- □ Adobe Acrobat X Pro Russian
- □ Adobe Captivate 8.0
- □ iSpring Presenter 7.0
- □ iSpring Solutions iSpring Russian
- □ Microsoft Office 2013 Suites and Apps KMS
- □ Microsoft SharePoint Server Enterprise CAL 2010 Russian
- □ Microsoft SharePoint Server Standard CAL 2010

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
ВЛАДИВОСТОКСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

Фонд оценочных средств
для проведения текущего контроля
и промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ БАЗОВЫЙ КУРС

Направление и направленность (профиль)
38.03.01 Экономика. Международный бизнес

Год набора на ОПОП
2024

Форма обучения
очная

Владивосток 2025

1 Перечень формируемых компетенций

Название ОПОП ВО, сокращенное	Код и формулировка компетенции и	Код и формулировка индикатора достижения компетенции
38.03.01 «Экономика» (Б-ЭУ)	ПКВ-2 : Способен оценивать факторы и условия, влияющие на деятельность организации на внешних рынках, для принятия управленческих решений	ПКВ-2.3к : Предлагает и обосновывает варианты управленческих решений для организаций, осуществляющих внешнеэкономическую деятельность
		ПКВ-2.4к : Оценивает результативность и эффективность вариантов управленческих решений для организаций, осуществляющих внешнеэкономическую деятельность

Компетенция считается сформированной на данном этапе в случае, если полученные результаты обучения по дисциплине оценены положительно (диапазон критериев оценивания результатов обучения «зачтено», «удовлетворительно», «хорошо», «отлично»). В случае отсутствия положительной оценки компетенция на данном этапе считается несформированной.

2 Показатели оценивания планируемых результатов обучения

Компетенция ПКВ-2 «Способен оценивать факторы и условия, влияющие на деятельность организации на внешних рынках, для принятия управленческих решений»

Таблица 2.1 – Критерии оценки индикаторов достижения компетенции

Код и формулировка индикатора достижения компетенции	Результаты обучения по дисциплине			Критерии оценивания результатов обучения
	Код	Тип	Результат	
ПКВ-2.3к : Предлагает и обосновывает варианты управленческих решений для организаций, осуществляющих внешнеэкономическую деятельность	РД 2	Умение	ПКВ-2 : Способен оценивать факторы и условия, влияющие на деятельность организации на внешних рынках, для принятия управленческих решений;	ПКВ-2.3к : Предлагает и обосновывает варианты управленческих решений для организаций, осуществляющих внешнеэкономическую деятельность; ПКВ-2.4к : Оценивает результативность и эффективность вариантов управленческих решений для организаций, осуществляющих внешнеэкономическую деятельность;
ПКВ-2.4к : Оценивает результативность и эффективность вариантов управленческих решений для организаций, осуществляющих внешнеэкономическую деятельность	РД 2	Умение	ПКВ-2 : Способен оценивать факторы и условия, влияющие на деятельность организации на внешних рынках, для принятия управленческих решений;	ПКВ-2.3к : Предлагает и обосновывает варианты управленческих решений для организаций, осуществляющих внешнеэкономическую деятельность; ПКВ-2.4к : Оценивает результативность и эффективность вариантов управленческих решений для организаций, осуществляющих внешнеэкономическую деятельность;

Таблица заполняется в соответствии с разделом 1 Рабочей программы дисциплины (модуля).

3 Перечень оценочных средств

Таблица 3 – Перечень оценочных средств по дисциплине (модулю)

Контролируемые планируемые результаты обучения		Контролируемые темы дисциплины	Наименование оценочного средства и представление его в ФОС	
			Текущий контроль	Промежуточная аттестация
Очная форма обучения				
РД1	Умение : ПКВ-1 : Способен разрабатывать сценарии инвестиционного проекта в зависимости от различных условий внутренней и внешней среды ;	1.1. Современная концепция стратегического управления	Дискуссия	Тест
			Дискуссия	Экзамен в письменной форме
			Доклад, сообщение	Тест
			Доклад, сообщение	Экзамен в письменной форме
			Кейс-задача	Тест
			Кейс-задача	Экзамен в письменной форме
			Эссе	Тест
			Эссе	Экзамен в письменной форме
		1.2. Стратегии в организации	Дискуссия	Тест
			Дискуссия	Экзамен в письменной форме
			Доклад, сообщение	Тест
			Доклад, сообщение	Экзамен в письменной форме
			Кейс-задача	Тест
			Кейс-задача	Экзамен в письменной форме
			Эссе	Тест
Эссе	Экзамен в письменной форме			
	Дискуссия	Тест		

		1.3. Стратегический анализ: основные объекты, методы и модели	Дискуссия	Экзамен в письменной форме
			Доклад, сообщение	Тест
			Доклад, сообщение	Экзамен в письменной форме
			Кейс-задача	Тест
			Кейс-задача	Экзамен в письменной форме
			Эссе	Тест
			Эссе	Экзамен в письменной форме
		1.4. Основные элементы стратегии организации и порядок ее разработки	Дискуссия	Тест
			Дискуссия	Экзамен в письменной форме
			Доклад, сообщение	Тест
			Доклад, сообщение	Экзамен в письменной форме
			Кейс-задача	Тест
			Кейс-задача	Экзамен в письменной форме
			Эссе	Тест
			Эссе	Экзамен в письменной форме
		1.5. Стратегический выбор и формирование стратегии.	Дискуссия	Тест
			Дискуссия	Экзамен в письменной форме
			Доклад, сообщение	Тест
			Доклад, сообщение	Экзамен в письменной форме
			Кейс-задача	Тест
			Кейс-задача	Экзамен в письменной форме
			Эссе	Тест
			Эссе	Экзамен в письменной форме
		1.6. Управление реализацией стратегии	Дискуссия	Тест

			Дискуссия	Экзамен в письменной форме
			Доклад, сообщение	Тест
			Доклад, сообщение	Экзамен в письменной форме
			Кейс-задача	Тест
			Кейс-задача	Экзамен в письменной форме
			Эссе	Тест
			Эссе	Экзамен в письменной форме
РД2	Умение : ПКВ-2 : Способен оценивать факторы и условия, влияющие на деятельность организации на внешних рынках, для принятия управленческих решений;	1.1. Современная концепция стратегического управления	Анализ и разбор конкретных ситуаций	Тест
			Анализ и разбор конкретных ситуаций	Экзамен в письменной форме
			Дискуссия	Тест
			Дискуссия	Экзамен в письменной форме
			Доклад, сообщение	Тест
			Доклад, сообщение	Экзамен в письменной форме
			Тест	Тест
			Тест	Экзамен в письменной форме
		1.2. Стратегии в организации	Анализ и разбор конкретных ситуаций	Тест
			Анализ и разбор конкретных ситуаций	Экзамен в письменной форме
			Дискуссия	Тест
			Дискуссия	Экзамен в письменной форме
			Доклад, сообщение	Тест
			Доклад, сообщение	Экзамен в письменной форме
			Тест	Тест
			Тест	Экзамен в письменной форме

		1.3. Стратегический анализ: основные объекты, методы и модели	Анализ и разбор конкретных ситуаций	Тест
			Анализ и разбор конкретных ситуаций	Экзамен в письменной форме
			Дискуссия	Тест
			Дискуссия	Экзамен в письменной форме
			Доклад, сообщение	Тест
			Доклад, сообщение	Экзамен в письменной форме
			Тест	Тест
			Тест	Экзамен в письменной форме
		1.4. Основные элементы стратегии организации и порядок ее разработки	Анализ и разбор конкретных ситуаций	Тест
			Анализ и разбор конкретных ситуаций	Экзамен в письменной форме
			Дискуссия	Тест
			Дискуссия	Экзамен в письменной форме
			Доклад, сообщение	Тест
			Доклад, сообщение	Экзамен в письменной форме
			Тест	Тест
			Тест	Экзамен в письменной форме
		1.5. Стратегический выбор и формирование стратегии.	Анализ и разбор конкретных ситуаций	Тест
			Анализ и разбор конкретных ситуаций	Экзамен в письменной форме
			Дискуссия	Тест
			Дискуссия	Экзамен в письменной форме
			Доклад, сообщение	Тест
			Доклад, сообщение	Экзамен в письменной форме

			Тест	Тест
			Тест	Экзамен в письменной форме
		1.6. Управление реализацией стратегии	Анализ и разбор конкретных ситуаций	Тест
			Анализ и разбор конкретных ситуаций	Экзамен в письменной форме
			Дискуссия	Тест
			Дискуссия	Экзамен в письменной форме
			Доклад, сообщение	Тест
			Доклад, сообщение	Экзамен в письменной форме
			Тест	Тест
			Тест	Экзамен в письменной форме
РДЗ	Навык : 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;	1.1. Современная концепция стратегического управления	Дискуссия	Тест
			Дискуссия	Экзамен в письменной форме
			Доклад, сообщение	Тест
			Доклад, сообщение	Экзамен в письменной форме
			Тест	Тест
			Тест	Экзамен в письменной форме
			Эссе	Тест
			Эссе	Экзамен в письменной форме
		1.2. Стратегии в организации	Дискуссия	Тест
			Дискуссия	Экзамен в письменной форме
			Доклад, сообщение	Тест
			Доклад, сообщение	Экзамен в письменной форме
			Тест	Тест

			Тест	Экзамен в письменной форме
			Эссе	Тест
			Эссе	Экзамен в письменной форме
		1.3. Стратегический анализ: основные объекты, методы и модели	Дискуссия	Тест
			Дискуссия	Экзамен в письменной форме
			Доклад, сообщение	Тест
			Доклад, сообщение	Экзамен в письменной форме
			Тест	Тест
			Тест	Экзамен в письменной форме
			Эссе	Тест
			Эссе	Экзамен в письменной форме
		1.4. Основные элементы стратегии организации и порядок ее разработки	Дискуссия	Тест
			Дискуссия	Экзамен в письменной форме
			Доклад, сообщение	Тест
			Доклад, сообщение	Экзамен в письменной форме
			Тест	Тест
			Тест	Экзамен в письменной форме
			Эссе	Тест
			Эссе	Экзамен в письменной форме
		1.5. Стратегический выбор и формирование стратегии.	Дискуссия	Тест
			Дискуссия	Экзамен в письменной форме
			Доклад, сообщение	Тест
			Доклад, сообщение	Экзамен в письменной форме
			Тест	Тест

			Тест	Экзамен в письменной форме
			Эссе	Тест
			Эссе	Экзамен в письменной форме
		1.6. Управление реализацией стратегии	Дискуссия	Тест
			Дискуссия	Экзамен в письменной форме
			Доклад, сообщение	Тест
			Доклад, сообщение	Экзамен в письменной форме
			Тест	Тест
			Тест	Экзамен в письменной форме
			Эссе	Тест
			Эссе	Экзамен в письменной форме

4 Описание процедуры оценивания

Качество сформированности компетенций на данном этапе оценивается по результатам текущих и промежуточных аттестаций при помощи количественной оценки, выраженной в баллах. Максимальная сумма баллов по дисциплине (модулю) равна 100 баллам.

Лекционный курс предполагает систематизированное изложение основных вопросов учебного плана и дает наибольший объем информации, обеспечивая глубокое понимание учебных вопросов при значительно меньших затратах времени, чем это требуется большинству студентов в случае самостоятельного изучения материала. В процессе лекционного занятия студенты должны фиксировать основные моменты изучаемой темы в форме конспектов и схем, которые в дальнейшем при подготовке к практическим занятиям и контрольным мероприятиям будут способствовать быстрому восстановлению забытого материала.

Семинарские (практические занятия) представляют собой детализацию лекционного теоретического материала, проводятся в целях закрепления изучаемых тем курса и охватывают все основные разделы дисциплины.

Основной формой проведения семинаров и практических занятий является обсуждение наиболее проблемных и сложных вопросов по отдельным темам, а также решение задач и разбор конкретных примеров и ситуаций в аудиторных условиях. В обязанности преподавателя входит модерирование процесса обсуждения, оказание методической помощи и консультирование студентов по соответствующим темам курса.

Активность на практических занятиях оценивается по следующим критериям:

- качество и полнота ответов на вопросы, предлагаемые преподавателем и участниками;
- участие в дискуссиях и уровень аргументации;
- выступление с докладами и сообщениями по темам;
- выполнение проектных и иных заданий, выполненных при подготовке к практическому занятию;
- ассистирование преподавателю в проведении занятий и организации дискуссий и деловых игр.

Доклады, презентации и сообщения отражают степень владения теоретическим материалом, уровень закрепления полученных знаний, а также корректность и строгость рассуждений.

Доклады, презентации сообщения на семинарских и практических занятиях оцениваются по следующим критериям:

- соответствие заявленной теме;
- уместность, актуальность и количество использованных источников информации;
- содержание (степень соответствия теме, полнота изложения, наличие анализа);
- глубина проработки представленных материалов;
- качество выступления (понятность, аргументированность, логика изложения);
- качество ответов на вопросы аудитории и умение дискутировать;
- наглядность (использования иллюстраций, примеров, наличие презентации).

Оценивание результатов выполнения практических заданий входит в накопленную оценку.

Самостоятельная работа студентов – это процесс активного, целенаправленного приобретения студентом новых знаний, умений без непосредственного участия преподавателя, характеризующийся предметной направленностью, эффективным контролем и оценкой результатов деятельности обучающегося.

Организация самостоятельной работы включает выполнение домашних заданий, групповую работу над ситуационными проектами, подготовку презентаций и материалов для выступлений и докладов на практических занятиях, научных семинарах и конференциях, участие в конкурсах и олимпиадах, а также написание эссе по темам изучаемой дисциплины.

Цели самостоятельной работы:

- систематизация и закрепление полученных теоретических знаний и практических умений студентов;
- углубление и расширение теоретических знаний за счет работы с рекомендованными источниками информации;
- формирование умений использовать нормативную и справочную документацию, специальную литературу;
- развитие познавательных способностей, активности студентов, ответственности и организованности при индивидуальной и групповой подготовке к занятиям;
- формирование самостоятельности мышления, творческой инициативы, способностей к саморазвитию, самосовершенствованию и самореализации;

- развитие исследовательских умений и академических навыков.

Самостоятельная работа может осуществляться индивидуально или группами студентов в зависимости от цели, объема, уровня сложности, конкретной тематики.

Технология организации самостоятельной работы студентов включает использование информационных и материально-технических ресурсов университета, таких как иблиторечный фонд, электронные библиотечные системы, информационно-правовые системы типа Гарант, Консультант Плюс.

Перед выполнением обучающимися внеаудиторной самостоятельной работы преподаватель может проводить инструктаж по выполнению задания. В инструктаж включается:

- цель и содержание задания;
- сроки выполнения;
- ориентировочный объем работы;
- основные требования к результатам работы и критерии оценки;
- возможные типичные ошибки при выполнении.

Контроль результатов внеаудиторной самостоятельной работы студентов может проходить в письменной, устной или смешанной форме.

Студенты должны подходить к самостоятельной работе как к наиважнейшему средству закрепления и развития теоретических знаний, выработке единства взглядов на отдельные вопросы курса, приобретения определенных навыков и использования профессиональной литературы.

При самостоятельной проработке курса обучающиеся должны:

- изучить основные определения и факты;
- повторить законспектированный на лекционном занятии материал и дополнить его с учетом рекомендованной по данной теме литературы;
- изучить рекомендованную литературу, составлять тезисы, аннотации и конспекты наиболее важных моментов;
- самостоятельно выполнять задания, аналогичные предлагаемым на занятиях;
- использовать для самопроверки материалы фонда оценочных средств;
- выполнять домашние задания по указанию преподавателя.

Самостоятельная подготовка студентов по теме заключается в предварительном изучении ими рекомендуемых литературных источников и подготовке докладов, презентаций, сообщений, выступлений по выбранной ими проблематике, представленной в вопросах для обсуждения и тестах по теме, эссе, домашних заданиях и задачах, а также выступлениях на занятии по вопросам, связанных с рассматриваемой темой.

Самостоятельная работа ориентирована на повышение уровня знаний в предметной области, развитие практических умений и навыков, освоение профессиональных компетенций, повышение творческого потенциала. Она включает в себя:

- поиск, анализ, структурирование и представление собранной информации в форме доклада, сообщения, презентации, письменной работы;

- исследовательскую работу и участие в научных студенческих конференциях, семинарах и олимпиадах;
- анализ научных публикаций по заранее определенной теме;
- анализ статистических и фактических материалов по выбранной теме, проведение расчетов, составление схем и моделей на основе фактических материалов.

Время выполнения самостоятельных работ определяются слушателями индивидуально, в соответствии с текущим освоением программы учебного курса.

В процессе организации самостоятельной работы обучающимся предлагается перечень вопросов для изучения, перечень тем эссе и задач, которые они в процессе обучения выполняют, и выступают с докладами и презентациями на практическом занятии.

Одной из форм самостоятельной работы студентов является выполнение домашних заданий по согласованным с преподавателем темам и срокам. В процессе презентации выполненных домашних заданий и решенных задач студенты комментируют полученные результаты и защищают свои решения и выводы в процессе коллективного обсуждения.

Домашнее задание оценивается по следующим критериям:

- Степень и уровень выполнения задания;
- Аккуратность в оформлении;
- Использование специальной литературы;
- Своевременность сроков выполнения.

Текущий контроль успеваемости студентов осуществляется в соответствии с рейтинговой системой оценки знаний. Текущий контроль знаний студентов очной формы обучения проводится на практических занятиях в форме обсуждения конкретных ситуаций и проблем, изложенных в вопросах для обсуждения, эссе, домашних заданиях, задачах и тестах по темам дисциплины. Студенты представляют свои презентации, доклады и сообщения по теме выполнения самостоятельных работ, презентаций эссе и проходят экспресс-тестирование или выполняют контрольные работы. В рамках текущего контроля знаний слушатели выполняют контрольные работы и проходят экспресс-тестирование по пройденным темам.

Промежуточный контроль осуществляется для определения уровня усвоения материала. Он основывается на текущем рейтинге студента, рассчитываемом с учетом посещаемости и активности при выполнении текущих заданий, работе в группе, результативности прохождения тестирования и выполнения контрольных работ.

Итоговый контроль знаний по курсу в целом проводится в форме экзамена посредством сдачи письменного или компьютерного теста в в электронной образовательной среде Мудл. Оценивание включает в себя ответы на вопросы билета (теста) и решение задач по основным темам дисциплины.

Качество сформированности компетенций на данном этапе оценивается по результатам текущих и промежуточной аттестаций количественной оценкой, выраженной в баллах, максимальная сумма баллов по дисциплине равна 100 баллам.

Распределение баллов по видам учебной деятельности*

Качество сформированности компетенций на данном этапе оценивается по результатам текущих и промежуточной аттестаций количественной оценкой, выраженной в баллах, максимальная сумма которых по дисциплине составляет 100 баллов.

Таблица 4.1 – Распределение баллов по видам учебной деятельности*

Вид учебной деятельности	Наименование оценочного средства							
	Эссе реферат	Тест итоговый	Тест по теме	Доклад В выступление	Сообщение презентация	Задание 3 адача	Экзамен	Итого
Практические занятия				5	5	5		20
Самостоятельная работа	10		10					20
ЭОС ВВГУ/Ю РАЙТ		10	10				20	40
Промежуточная аттестация		20						20
Итого	10	30	20	5	5	5	20	100

* виды учебной деятельности определяются преподавателем, их перечень в таблице примерный.

Сумма баллов, набранных студентом по всем видам учебной деятельности в рамках дисциплины, переводится в оценку в соответствии с таблицей.

Сумма баллов по дисциплине	Оценка по промежуточной аттестации	Характеристика качества сформированности компетенции
от 91 до 100	«зачтено» / «отлично»	Студент демонстрирует сформированность дисциплинарных компетенций, обнаруживает всестороннее, систематическое и глубокое знание учебного материала, усвоил основную литературу и знаком с дополнительной литературой, рекомендованной программой, умеет свободно выполнять практические задания, предусмотренные программой, свободно оперирует приобретенными знаниями, умениями, применяет их в ситуациях повышенной сложности.
от 76 до 90	«зачтено» / «хорошо»	Студент демонстрирует сформированность дисциплинарных компетенций: основные знания, умения освоены, но допускаются незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях, переносе знаний и умений на новые, нестандартные ситуации.
от 61 до 75	«зачтено» / «удовлетворительно»	Студент демонстрирует сформированность дисциплинарных компетенций: в ходе контрольных мероприятий допускаются значительные ошибки, проявляется отсутствие отдельных знаний, умений, навыков по некоторым дисциплинарным компетенциям, студент испытывает значительные затруднения при оперировании знаниями и умениями при их переносе на новые ситуации.
от 41 до 60	«не зачтено» / «неудовлетворительно»	У студента не сформированы дисциплинарные компетенции, проявляется недостаточность знаний, умений, навыков.
от 0 до 40	«не зачтено» / «неудовлетворительно»	Дисциплинарные компетенции не сформированы. Проявляется полное или практически полное отсутствие знаний, умений, навыков.

Сумма баллов, набранных студентом по всем видам учебной деятельности в рамках дисциплины, переводится в оценку в соответствии с таблицей.

Сумма баллов по дисциплине	Оценка по промежуточной аттестации	Характеристика качества сформированности компетенции
от 91 до 100	«зачтено» / «отлично»	Студент демонстрирует сформированность дисциплинарных компетенций, обнаруживает всестороннее, систематическое и глубокое знание учебного материала

		, усвоил основную литературу и знаком с дополнительной литературой, рекомендованной программой, умеет свободно выполнять практические задания, предусмотренные программой, свободно оперирует приобретенными знаниями, умениями, применяет их в ситуациях повышенной сложности.
от 76 до 90	«зачтено» / «хорошо»	Студент демонстрирует сформированность дисциплинарных компетенций: основные знания, умения освоены, но допускаются незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях, переносе знаний и умений на новые, нестандартные ситуации.
от 61 до 75	«зачтено» / «удовлетворительно»	Студент демонстрирует сформированность дисциплинарных компетенций: в ходе контрольных мероприятий допускаются значительные ошибки, проявляется отсутствие отдельных знаний, умений, навыков по некоторым дисциплинарным компетенциям, студент испытывает значительные затруднения при оперировании знаниями и умениями при их переносе на новые ситуации.
от 41 до 60	«не зачтено» / «неудовлетворительно»	У студента не сформированы дисциплинарные компетенции, проявляется недостаточность знаний, умений, навыков.
от 0 до 40	«не зачтено» / «неудовлетворительно»	Дисциплинарные компетенции не сформированы. Проявляется полное или практически полное отсутствие знаний, умений, навыков.

5 Примерные оценочные средства

5.1 анализ и разбор конкретных ситуаций

Комплексный перечень заданий и кейсов по дисциплине «Стратегический менеджмент» (на основе материалов В. С. Абрамова)

Задание 1 (о ценовом и качественном преимуществе)

- **Суть:** сопоставление двух базовых конкурентных стратегий (по М. Портеру).
- **Цель:** научить студентов видеть различия в системах управления при выборе разных стратегических фокусов.
- **Ключевые аспекты для анализа:**
 - организация процессов (стандартизация vs. гибкость);
 - система мотивации (KPI по издержкам vs. KPI по инновациям);
 - маркетинг (ценовая коммуникация vs. ценностное позиционирование);
 - управление персоналом (эффективность vs. креативность).
- **Метод работы:** сравнительная таблица + мини-презентация выводов.

Задание 2 (функциональные стратегии для разных организаций)

- **Суть:** применение теории функциональных стратегий к реальным профилям бизнеса.
- **Цель:** отработать навык «привязки» стратегий к специфике отрасли и стадии развития компании.
- **Фокус внимания:**
 - для новой сети магазинов — HR-стратегия и маркетинг;
 - для производителя труб — операционная и сбытовая стратегии;
 - для «Фарм-био» — НИОКР и патентная стратегия.
- **Метод работы:** групповая разработка «пакета» стратегий с обоснованием.

Кейс «Благовещенский консервный завод»

- **Суть:** анализ реальной ситуации с затратами и диверсификацией.
- **Цель:** практиковать SWOT, оценку стратегий диверсификации, расчёт рисков.
- **Сильные стороны кейса:**
 - актуальность проблемы роста затрат;
 - пример вертикальной интеграции (собственное производство тары);

- возможность обсудить мотивы диверсификации.
- **Метод работы:**
 - индивидуальная подготовка SWOT;
 - групповое обсуждение стратегий;
 - презентация рекомендаций с аргументами.

Часть 2. Новые кейсы и задания

Кейс 1. «Стартап в сфере умного дома: выбор стратегии выхода на рынок»

Ситуация:

Молодая компания разработала систему умного дома с голосовым управлением на русском языке. Бюджет ограничен, конкуренты — международные бренды с узнаваемым именем.

Вопросы и задания:

1. Проведите краткий PESTEL-анализ рынка умного дома в РФ.
2. Определите 2–3 возможные стратегии входа (нишевая, имитационная, прорывная).
3. Для каждой стратегии перечислите:
 - ключевые ресурсы и компетенции;
 - риски и способы их снижения;
 - метрики успеха на первый год.
4. Выберите оптимальную стратегию и обоснуйте выбор (не более 200 слов).

Кейс 2. «Сеть кофеен: балансировка стандартизации и локализации»

Ситуация:

Федеральная сеть кофеен расширяет присутствие в регионах. В одних городах высокий спрос на «стандартный» формат, в других — на локальные вкусы (например, добавление национальных десертов).

Вопросы и задания:

1. Сформулируйте 2 варианта стратегии развития:
 - полная стандартизация;
 - гибридная модель (базовое меню + локальные позиции).
2. Для каждого варианта постройте матрицу рисков (вероятность × последствия).
3. Предложите KPI для оценки эффективности каждой стратегии.
4. Как изменить организационную структуру, чтобы поддержать выбранную стратегию?

Задание 3. «Анализ стратегического разрыва»

Ситуация:

Компания производит офисную мебель. Её цель — стать лидером по инновациям в сегменте эргономичных решений. Текущие показатели:

- доля рынка — 8 %;
- затраты на НИОКР — 3 % от выручки;
- время вывода новой модели — 18 месяцев.

Задания:

1. Определите стратегический разрыв (разницу между целями и текущей реальностью).
2. Предложите 3–4 стратегических инициативы для его сокращения.
3. Для каждой инициативы укажите:

- требуемые ресурсы;
 - сроки реализации;
 - ожидаемый эффект.
4. Постройте упрощённую дорожную карту на 3 года.

Задание 4. «Выбор модели стратегического планирования»

Ситуация:

Среднеразмерная IT-компания решает, какую модель стратегического планирования внедрить:

- классическое долгосрочное планирование (5 лет);
- Agile-стратегирование (квартальные циклы);
- сценарное планирование (3 сценария развития).

Задания:

1. Для каждой модели перечислите:
 - преимущества и недостатки;
 - условия применимости.
2. На основе профиля компании (быстроменяющийся рынок, высокая неопределённость) выберите оптимальную модель и обоснуйте.
3. Разработайте краткий план внедрения выбранной модели (5–7 шагов).

Кейс 5. «Кризис поставщика: пересмотр цепочки ценностей»

Ситуация:

Производитель электроники столкнулся с срывом поставок микросхем от ключевого поставщика. Необходимо пересмотреть цепочку создания ценности.

Вопросы и задания:

1. Выделите 3–4 критических звена цепочки ценностей для данной компании.
2. Для каждого звена предложите:
 - альтернативного поставщика/решение;
 - оценку затрат на переключение.
3. Разработайте план действий на 6 месяцев по снижению зависимости от одного поставщика.
4. Как эта ситуация повлияет на долгосрочную стратегию компании?

Часть 3. Объединённый перечень заданий и кейсов

Теоретико-аналитические задания:

1. Сравнение стратегий ценового и качественного преимущества.
2. Разработка функциональных стратегий для трёх типов организаций.
3. Анализ стратегического разрыва и построение дорожной карты.
4. Выбор модели стратегического планирования.

Практические кейсы:

1. «Благовещенский консервный завод» — анализ затрат и диверсификации.
2. «Стартап в сфере умного дома» — выбор стратегии выхода на рынок.
3. «Сеть кофеен» — балансировка стандартизации и локализации.
4. «Кризис поставщика» — пересмотр цепочки ценностей.

Формы работы:

- индивидуальная подготовка (анализ, расчёты, эссе);
- групповое обсуждение (дебаты, мозговой штурм);
- презентация решений (5–7 мин. на группу);
- рефлексия и обратная связь.

Критерии оценки:

- глубина анализа (использование моделей и инструментов);
- обоснованность рекомендаций;
- учёт специфики отрасли и компании;
- чёткость презентации и аргументации.

Краткие методические указания

Доклады, выступления, презентации и сообщения отражают степень владения теоретическим материалом, уровень закрепления полученных знаний, умение использовать их в конкретных случаях и защищать собственную точку зрения в рамках корректных и строгих рассуждений с использованием обоснованных аргументов и фактов.

Доклады, презентации сообщения на семинарских и практических занятиях оцениваются по следующим критериям:

- · соответствие заявленной теме;
- · уместность, актуальность и количество использованных источников;
- · содержание (степень соответствия теме, полнота изложения, наличие анализа);
- · глубина проработки материала;
- · качество выступления (понятность, логика изложения);
- · ответы на вопросы аудитории;

наглядность (использования иллюстраций, примеров, наличие презентации).

Шкала оценки

Оценка	Баллы*	Описание
5	36–39	Студент в полном объеме раскрыл содержание темы сообщения, смог ответить на все поставленные вопросы, активно задавал вопросы другим докладчикам
4	30–35	Студент раскрыл основные аспекты темы сообщения, смог ответить на большинство поставленных вопросов, не задавал вопросы другим докладчикам
3	24–29	Студент раскрыл основные аспекты темы сообщения, испытывал затруднения при ответе на поставленные вопросы, не задавал вопросы другим докладчикам
2	16–23	Студент испытывал затруднения при раскрытии темы сообщения и при ответе на поставленные вопросы, не задавал вопросы другим докладчикам

5.2 Дискуссия

Список тем эссе, рефератов и докладов по темам дисциплины

Задания по темам дисциплины

Тема 1. Истоки стратегического менеджмента, основные понятия и классификация стратегий

1. Каковы истоки стратегического менеджмента?
2. Назовите содержание основных этапов формирования стратегического менеджмента.
3. Поясните модели стратегического планирования: модель Гарвардской школы бизнеса; модель И. Ансоффа; модель Г. Стейнера.
4. Опишите вклад консультационных компаний в развитие стратегического планирования.

5. Поясните содержание школ стратегий, классифицированных по 10 основаниям как процессы различного характера.
6. Объясните, что стратегию можно представить как дорожную карту маршрута движения от текущего состояния к целевому.
7. Сформулируйте определения стратегии компании в различных трактовках классиков стратегического менеджмента: по А. Чандлеру, И. Ансоффу, Г. Минцбергу, А. А. Томпсону-мл. и А. Дж. Стрикленду III.
8. Сформулируйте определения стратегии компании и как процесса, и как внутреннего нормативного документа компании.
9. Назовите различные подходы к классификации стратегий компании.
10. Поясните сущность стратегий базового (опорного, корневого) уровня.
11. Проанализируйте этапы формирования стратегического менеджмента.
12. Сделайте анализ классификации стратегий компании по различным основаниям (критериям) на конкретных примерах.
13. Проведите анализ представления стратегии развития компании как дорожной карты маршрута движения от текущего состояния к целевому (на конкретном примере).

Тема 2. Стратегическое управление компанией

1. Каковы сущность и содержание стратегического управления компанией?
2. Поясните функции стратегического управления компанией.
3. На какие ключевые вопросы должен ответить каждый руководитель компании для обеспечения ее эффективного и устойчивого развития?
4. Поясните содержание матрицы разработки и реализации стратегических управленческих решений.
5. Поясните распределение полномочий на принятие стратегических решений в компании.
6. Разработайте обоснованные ответы на ключевые вопросы руководителей компании на базе матрицы разработки и реализации стратегических управленческих решений (на конкретных примерах из лучших практик).
7. Проведите сравнительный анализ этапов разработки и реализации стратегических управленческих решений (на конкретных примерах из лучших практик).
8. Проведите сравнительный анализ распределения полномочий в компании на принятие стратегических решений (на конкретных примерах из лучших практик).
9. Проведите сравнительный анализ функций стратегического управления компанией (на конкретных примерах из лучших практик).
10. Заполните матрицу разработки и реализации стратегических управленческих решений для этапа «Разработка стратегии развития компании» (на конкретном примере).

Тема 3. Модели стратегий компании

1. Сформулируйте требования к стратегии компании.
2. Поясните общую модель корпоративной стратегии.
3. Поясните содержание национального стандарта РФ ГОСТ Р ИСО 9004-2019.
4. Поясните модели стратегий развития, особенности стратегий развития для различных типов компаний.
5. От каких факторов существенно зависят процессы разработки стратегии развития компании, ее форма и содержание?
6. Какие разделы обычно содержит стратегия развития компании?

7. Поясните сущность и содержание модели стратегий бизнес-единиц.
8. Поясните сущность и содержание бизнес-модели компании.
9. Поясните сущность и содержание модели бизнес-стратегий (конкурентных стратегий).
10. Поясните отличие бизнес-стратегии компании от стратегии развития.
11. Перечислите функциональные стратегии компании и поясните содержание общей модели функциональной стратегии.
12. Проведите сравнительный анализ моделей стратегий развития различных компаний (на конкретных примерах).
13. Проведите сравнительный анализ моделей стратегий развития бизнес-единиц различных компаний (на конкретных примерах государственных крупных компаний, компаний с государственным участием, частных компаний).

Тема 4. Методы стратегического анализа в компаниях

1. Поясните сущность и содержание метода PESTLE-анализа.
2. Объясните сущность и содержание стратегического анализа отраслей и конкурентов по методологии М. Портера.
3. Поясните сущность и содержание метода SWOT-анализа.
4. Изложите сущность и содержание анализа внутренних факторов, влияющих на деятельность компаний.
5. Проведите PESTLE-анализ для компании (на конкретном примере).
6. Проведите стратегический анализ отрасли и конкурентов по методологии М. Портера для компании (на конкретном примере).
7. Проведите SWOT-анализ для компании (на конкретном примере).
8. Проведите анализ внутренних факторов, влияющих на деятельность компании (на конкретном примере).

Тема 5. Миссия, ценности, видение, стратегические цели, задачи и стратегический выбор компании

1. Поясните сущность и содержание следующих понятий: миссия, ценности, видение, цели, задачи, выбор компании.
2. От каких факторов зависит выбор варианта стратегии развития компании?
3. Проведите сравнительный анализ миссии различных компаний (на конкретных примерах).
4. Проанализируйте ценности различных компаний (на конкретных примерах) и сравните их.
5. Проведите сравнительный анализ видения различных компаний (на конкретных примерах).
6. Проанализируйте цели и задачи различных компаний (на конкретных примерах) и сравните их.
7. Обоснуйте стратегический выбор различных компаний (на конкретных примерах).
8. Проведите сравнительный анализ приоритетных направлений деятельности различных компаний (на конкретных примерах).

Тема 6. Сбалансированная система показателей

1. Поясните сущность и содержание сбалансированной системы показателей результативности и эффективности деятельности компании (корпорации).
2. Поясните методику построения стратегической карты компании (корпорации).

3. Какова методика разработки ключевых показателей эффективности компании (корпорации)?
4. Поясните методику разработки стратегических карт самостоятельных структурных подразделений.
5. Проведите SWOT-анализ ССП.
6. Какие программные продукты используются для автоматизации ССП?
7. Опишите сбалансированную систему показателей результативности и эффективности деятельности компании (корпорации) и ее ДЗО (на конкретном примере).
8. Разработайте схему процесса разработки ССП компании (корпорации), ее ДЗО и самостоятельного структурного подразделения (на конкретном примере) в форме «Swimmer lanes» (плавательные дорожки).

Диаграмма, на которой рисуется схема процесса, разделена по вертикали (или по горизонтали) на дорожки. Каждая дорожка принадлежит определенному структурному подразделению или должности, участвующим в процессе.

1. Разработайте модель системы ключевых стратегических показателей результативности и эффективности (КПЗ) деятельности компании (корпорации) и ее ДЗО в областях:
 - «финансы»;
 - «проекты и клиенты»;
 - «процессы и технологии»;

Тема 7. Стратегия процессного подхода к управлению компанией

1. Сформулируйте определение стратегии процессного подхода к управлению компанией.
2. Каковы сущность и содержание стратегии процессного подхода к управлению компанией?
3. Поясните сущность методики внедрения стратегии процессного подхода к управлению компанией.
4. Опишите модель бизнес-процессов верхнего уровня компании и ее дочерних структур (на конкретных примерах).
5. Сформулируйте основные требования к модели процессов верхнего уровня.
6. Сформулируйте основные определения и признаки бизнес-процессов верхнего уровня (управления, развития, основной и поддерживающей деятельности).
7. Опишите модель бизнес-процессов управления компанией и ее дочерних структур (на конкретных примерах).
8. Опишите модель бизнес-процессов развития компании и ее дочерних структур (на конкретных примерах).
9. Опишите модель бизнес-процессов основной деятельности компании и ее дочерних структур (на конкретных примерах).
10. Опишите модель бизнес-процессов поддерживающей деятельности компании и ее дочерних структур (на конкретных примерах).
11. Поясните сущность матрицы разработки и реализации управленческого решения по оптимизации бизнес-процессов компании.
12. Поясните методы анализа бизнес-процессов.
13. Поясните сущность модели перехода от функций и бизнес-процессов к организационной структуре компании.

Тема 8. Стратегия проектного подхода к управлению компанией

Заданий на выбор: 7

Выберите одно или несколько заданий, выдайте студентам и проверьте ответы прямо на платформе

1. Каковы сущность и содержание системы управления проектами?
2. Объясните содержание ГОСТ Р 54869-2011 «Управление проектом».
3. Поясните содержание ГОСТ Р 54871-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению программой».
4. Объясните содержание ГОСТ Р 54870-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов».
5. Перечислите наиболее известные организации в области проектного управления.
6. Поясните содержание корпоративных стандартов управления проектами.
7. Проведите анализ проекта, программы и портфеля проектов компании (на конкретном примере).

Тема 9. Система стратегического и корпоративного управления компанией

1. Что входит в состав системы стратегического управления компанией?
2. Что относят к субъектам и объектам стратегического управления?
3. На каких принципах строится система стратегического управления компанией?
4. Что относят к основным целям создания системы стратегического управления компанией?
5. Что в компании относят к основным направлениям стратегического управления?
6. Что позволяет реализовать система стратегического управления компанией, построенная на основе методологии сбалансированной системы показателей?
7. Какие различают основные этапы и инструменты стратегического управления компанией?
8. Какие основные внутренние нормативные документы регламентируют стратегическое управление в компании?
9. В чем заключается сущность корпоративного управления, системы корпоративного управления?
10. В чем заключаются основные цели и задачи системы корпоративного управления?
11. По каким показателям рейтинговые агентства оценивают систему корпоративного управления компанией?
12. В чем заключаются основные тенденции развития корпоративного управления в государственных компаниях?
13. Что относят к основным задачам системы мониторинга и контроля реализации стратегии развития компании?
14. Какие основные инструменты реализации стратегии развития используют в компаниях?

Тема 10. Стратегия маркетинга

1. Поясните сущность маркетинга, содержание комплекса маркетинга.
2. Какие основные подходы используют при разработке маркетинговой стратегии?
3. Что такое стратегия маркетинга компании?
4. Сформулируйте цели и задачи стратегии маркетинга компании.
5. Сформулируйте основные компоненты стратегии маркетинга компании.
6. Поясните сущность и содержание маркетингового планирования.
7. Поясните сущность и содержание предконтрактной работы внешнеторговой компании на примере карты процессов предконтрактной работы

8. Проведите SWOT-анализ стратегии маркетинга компании (на конкретном примере).
9. Разработайте стратегию маркетинга компании (на конкретном примере).
10. Сформулируйте основные направления деятельности компании, ее дочерних и зависимых организаций при реализации стратегии маркетинга (на конкретном примере).

Тема 11. Финансовая стратегия

1. Каковы сущность и содержание финансовой стратегии компании?
2. Поясните особенности формирования финансовой стратегии компании.
3. Поясните сущность и содержание системы управления финансами компании.
4. Каковы особенности элементов системы управления финансами в компании?
5. Поясните сущность, содержание и недостатки различных степеней централизации функций управления финансами в компании.
6. Поясните модель бизнес-процессов системы управления финансами.
7. Проанализируйте содержание финансовой стратегии компании и проведите SWOT-анализ данной стратегии.
8. Проанализируйте содержание финансовой стратегии дочерней организации компании и проведите SWOT-анализ данной стратегии.
9. Проведите SWOT-анализ бизнес-процессов и организационной структуры финансового блока компании (на конкретном примере).
10. Разработайте модель стратегической карты финансовой стратегии компании (на конкретном примере).
11. Проведите сравнительный анализ ключевых показателей результативности и эффективности финансовых стратегий нескольких компаний (на конкретных примерах).

Тема 12. Инвестиционная стратегия

1. Сформулируйте сущность и содержание инвестиционной политики государства.
2. Каково содержание основных инструментов инвестиционной политики государства?
3. Поясните сущность и содержание инвестиционной стратегии и инвестиционной политики компании.
4. Поясните сущность и содержание инвестиционной деятельности компании (на конкретном примере).
5. Каковы сущность и содержание проектного подхода к управлению инвестиционной деятельностью компании в инновационной сфере?
6. Проведите SWOT-анализ инвестиционных проектов компании и ее ДЗО (на конкретном примере).
7. Проведите SWOT-анализ бизнес-планов компании и ее ДЗО (на конкретном примере).
8. Проведите SWOT-анализ инвестиционной политики компании и разработайте предложения по ее развитию и совершенствованию (на конкретном примере).
9. Проведите анализ бизнес-процессов предварительной и комплексной экспертизы инвестиционных проектов компаний (на конкретном примере).
10. Разработайте модель стратегической карты инвестиционной стратегии компании (на конкретном примере).
11. Проведите сравнительный анализ ключевых показателей результативности и эффективности инвестиционных стратегий нескольких компаний (на конкретных примерах).

Тема 13. Инновационная стратегия

1. Поясните сущность и содержание инновационной стратегии компании.
2. Поясните сущность и содержание основных видов инноваций.
3. Поясните сущность и содержание защитной и наступательной инновационной стратегии компании.
4. Поясните сущность и содержание программы инновационной деятельности в компании.
5. Поясните основные направления развития инноваций.
6. Какие основные виды инноваций применяются в компаниях и их дочерних организациях (на конкретных примерах)?
7. Проанализируйте содержание инновационной стратегии и плана (программы) ее реализации (на конкретном примере).
8. Проведите SWOT-анализ программы инновационного развития компании (на конкретном примере).
9. Проведите SWOT-анализ бизнес-процессов и организационной структуры инновационного блока компании (на конкретном примере).
10. Разработайте модель стратегической карты инновационной стратегии компании (на конкретном примере).
11. Проведите сравнительный анализ ключевых показателей результативности и эффективности инновационных стратегий нескольких компаний (на конкретных примерах).

Тема 14. Стратегия управления рисками

1. Что такое стратегия управления рисками компании?
2. Поясните содержание основных элементов стратегии управления рисками.
3. Приведите примеры классификации рисков компании.
4. Что такое стратегический риск и какова его структура?
5. Поясните модель бизнес-процессов системы управления рисками.
6. Поясните сущность и содержание сбалансированного комплексного подхода к управлению рисками.
7. Поясните цели, задачи и функции управления рисками.
8. Поясните сущность и содержание основных методов снижения рисков.
9. Поясните основы методологии построения системы управления рисками.
10. Проанализируйте стратегию (политику) управления рисками компании (на конкретном примере).
11. Проанализируйте положение о системе управления рисками компании (на конкретном примере).
12. Проанализируйте систему управления рисками компании (на конкретном примере).
13. Разработайте модель бизнес-процессов системы управления рисками компании (на конкретном примере).
14. Проведите SWOT-анализ бизнес-процессов и организационной структуры блока управления рисками компании (на конкретном примере).
15. Разработайте модель стратегической карты стратегии управления рисками компании (на конкретном примере).
16. Проведите сравнительный анализ ключевых показателей результативности и эффективности стратегий управления рисками нескольких компаний (на конкретных примерах).

Тема 15. Стратегия противодействия недобросовестной конкуренции

1. Поясните сущность и содержание стратегии противодействия НК.
2. Поясните сущность и содержание модели стратегии противодействия НК на конкретном примере.
3. Поясните сущность и содержание стратегии противодействия деструктивным информационно-психологическим воздействиям на сотрудников компании.
4. Проанализируйте содержание стратегии компании в области противодействия НК (на конкретном примере).
5. Проанализируйте содержание программы реализации стратегии компании в области противодействия НК (на конкретном примере).
6. Разработайте модель бизнес-процессов компании по прогнозированию, предупреждению, выявлению и пресечению (локализации, нейтрализации и ликвидации последствий) НК (на конкретном примере). При описании бизнес-процессов руководствуются следующими основными принципами:
 - 1) принцип системного подхода к описанию бизнес-процессов - рассмотрение деятельности компании в виде совокупности взаимосвязанных бизнес-процессов;
 - 2) принцип структурного подхода к описанию бизнес-процессов:
 - построение описания бизнес-процессов путем декомпозиции деятельности компании на процессы, подпроцессы, процедуры и операции,
 - выделение вертикальной структуры бизнес-процессов компании в виде иерархической структуры бизнес-процессов с заданным количеством уровней иерархии,
 - выделение горизонтальной структуры бизнес-процессов на каждом уровне иерархии в виде совокупности взаимосвязанных между собой через вход (выходы) бизнес-процессов (подпроцессов, процедур, операций);
 - 3) принцип событийного подхода к описанию бизнес-процессов, в соответствии с которым последовательность выполнения действий в рамках бизнес-процесса зависит от реализации тех или иных событий.

Тема 16. Стратегия управления персоналом

1. Сформулируйте определение стратегии управления персоналом компании.
2. Какие мероприятия необходимо провести для разработки стратегии управления персоналом компании?
3. Поясните пример содержания стратегии компании в области управления персоналом.
4. Поясните методику развития системы оплаты труда в компании.
5. Поясните методику оценки персонала по компетенциям.
6. Поясните концептуальные подходы к оптимизации системы управления знаниями компании.
7. Что понимают под настоящим лидерством?
8. Разработайте стратегию управления персоналом компании и план ее реализации (на конкретном примере).
9. Проведите анализ системы управления персоналом компании (на конкретном примере) и предложите меры по повышению ее результативности и эффективности по следующим направлениям (соответствие системы управления персоналом стратегическим целям компании; подбор и адаптация сотрудников; оценка и мотивация; развитие будущих лидеров; обучение; развитие корпоративной культуры; уровень автоматизации системы управления персоналом).
10. Проведите анализ системы оплаты труда в компании (на конкретном примере).

11. Проведите анализ моделей компетенций компании (на конкретном примере).
12. Проведите анализ системы оценки персонала в компании (на конкретном примере).

Тема 17. Стратегия развития информационных технологий

Выберите одно или несколько заданий, выдайте студентам и проверьте ответы прямо на платформе

1. Сформулируйте основные понятия и определения к стратегии развития ИТ в компании.
2. На каких принципах базируется разработка стратегии развития ИТ в компании?
3. Поясните содержание стратегии развития ИТ в компании.
4. Поясните содержание программы реализации стратегии развития ИТ в компании.
5. Поясните содержание схемы взаимодействия процессов ИТ-управления в компании.
6. Поясните содержание этапов реализации услуг при внедрении в компании методологии ITSM.
7. Какие преимущества получает компания от наличия обоснованной ИТ-стратегии и результативной системы ее реализации?
8. Приведите примеры вклада ИТ-компаний в борьбу с коронавирусом.
9. Поясните содержание методики технико-экономического обоснования целесообразности проектов по автоматизации бизнес-процессов компании.
10. Проанализируйте ИТ-стратегию компании (на конкретном примере).
11. Проанализируйте программу реализации ИТ-стратегии компании (на конкретном примере).
12. Разработайте модель стратегической карты ИТ-стратегии компании (на конкретном примере).
13. Проведите сравнительный анализ ключевых показателей результативности и эффективности ИТ-стратегий нескольких компаний (на конкретных примерах).

Тема 18. Стратегия корпоративной социальной ответственности

1. Сформулируйте понятие социальной ответственности в соответствии с международным стандартом ISO 26000 «Руководство по социальной ответственности».
2. Перечислите основные направления КСО и поясните содержание социально ответственных практик.
3. Что дает компаниям подготовка нефинансовой отчетности?
4. Перечислите меры российского бизнеса в условиях борьбы с COVID-19.
5. Проанализируйте содержание стратегии корпоративной социальной ответственности компании (на конкретном примере).
6. Проведите сравнительный анализ отчетов компаний об устойчивом развитии (на конкретных примерах).
7. Разработайте модель стратегической карты стратегии корпоративной социальной ответственности компании (на конкретном примере).
8. Проведите сравнительный анализ ключевых показателей результативности и эффективности стратегий корпоративной социальной ответственности нескольких компаний (на конкретных примерах).

Тема 19 Стратегия и тактика ведения переговоров

Выберите одно или несколько заданий, выдайте студентам и проверьте ответы прямо на платформе

1. Поясните сущность и содержание основных этапов построения стратегии переговоров.
2. Поясните сущность и содержание сценариев завершения переговоров.
3. Поясните сущность и содержание стратегий ведения переговоров («жесткие» переговоры, «мягкие» переговоры, стратегия «принципов ведения переговоров» или стратегия «принципиальных» переговоров).
4. Поясните сущность и содержание критериев оценки стратегии ведения переговоров.
5. Что такое тактика ведения переговоров и в чем заключается сущность тактических шагов?
6. Поясните сущность и содержание стилей ведения переговоров с представителями иностранных государств и регионов.
7. Проанализируйте стратегии ведения переговоров на конкретных примерах.
8. Проанализируйте на конкретных примерах стили ведения переговоров с представителями иностранных государств и регионов.
9. Поясните рекомендации по ведению переговоров и общению в условиях борьбы с коронавирусом.
10. Разработайте модель бизнес-процессов ведения переговоров (для всех этапов: начального, дискуссионного и заключительного) для конкретной компании и с учетом особенностей переговоров (с иностранными и российскими заказчиками, партнерами, контрагентами при подготовке, подписании и реализации контрактов и договоров).

Краткие методические указания

Все письменные работы (доклады, выступления, сообщения, эссе, рефераты) выполняются в электронной форме и предварительно направляются преподавателю для оценки. Объем письменных работ в зависимости от исследуемой проблемы составляет не менее 3 и не более 8 страниц 12 кеглем через 1,5 интервала.

Структура письменной работы должна отражать последовательное и логичное и содержание исследуемой проблемы, включающее:

- 1) Введение – с указанием цели и актуальности, используемых материалов.
- 2) Содержание работы: разбор исследуемых материалов (статей, монографий) по определённой проблеме, описание основных подходов в используемых источниках; описание используемых методов, индикаторов; предлагаемые авторами подходы, механизмы, методы, их сравнительный анализ с позиции автора;
- 3) Заключение;
- 4) Список источников (не менее 3 зарубежных, изданных за последние 3-5 лет);
- 5) Приложения (при необходимости).

Письменные работы оцениваются по следующим критериям:

- соответствие заявленной теме;
- уместность, актуальность и количество использованных источников;
- содержание (степень соответствия теме, полнота изложения, наличие анализа);
- глубина проработки материала;
- качество изложения (понятность, логика);
- наглядность (использования иллюстраций, примеров).

Шкала оценки

Оценка	Баллы*	Описание
5	36–39	Ответ показывает глубокое и систематическое знание всего программного материала и структуры конкретного вопроса, а также основного содержания и новаций лекционного курса. Студент демонстрирует отчетливое и свободное владение концептуально-понятийным аппаратом, научным языком и терминологией соответствующей научной области. Знание основной литературы и знакомство с дополнительно рекомендованной литературой. Логически корректное и убедительное изложение ответа.

4	30–35	Ответ отражает знание узловых проблем программы и основного содержания лекционного курса; умение пользоваться концептуально-понятийным аппаратом в процессе анализа основных проблем в рамках исследуемой темы; знание важнейших работ из списка рекомендованной литературы. В целом логически корректное, но не всегда точное и аргументированное изложение ответа.
3	24–29	В ответе содержатся фрагментарные, поверхностные знания важнейших разделов программы и содержания лекционного курса; обозначены затруднения с использованием научно-понятийного аппарата и терминологии учебной дисциплины; неполное знакомство с рекомендованной литературой; частичные затруднения с выполнением предусмотренных программой заданий.
2	16–23	Студент испытывал затруднения при раскрытии темы работы. Ответ отражает незнание, либо отрывочное представление об изучаемой проблеме в рамках учебно-программного материала; неумение использовать понятийный аппарат; отсутствие логической связи в ответе.

5.3 Задания для решения кейс-задачи

Задания и кейс-задачи по темам дисциплины

Комплексный перечень заданий и кейсов по дисциплине «Стратегический менеджмент» (на основе материалов В. С. Абрамова)

Задание 1 (о ценовом и качественном преимуществе)

- **Суть:** сопоставление двух базовых конкурентных стратегий (по М. Портеру).
- **Цель:** научить студентов видеть различия в системах управления при выборе разных стратегических фокусов.
- **Ключевые аспекты для анализа:**
 - организация процессов (стандартизация vs. гибкость);
 - система мотивации (KPI по издержкам vs. KPI по инновациям);
 - маркетинг (ценовая коммуникация vs. ценностное позиционирование);
 - управление персоналом (эффективность vs. креативность).
- **Метод работы:** сравнительная таблица + мини-презентация выводов.

Задание 2 (функциональные стратегии для разных организаций)

- **Суть:** применение теории функциональных стратегий к реальным профилям бизнеса.
- **Цель:** отработать навык «привязки» стратегий к специфике отрасли и стадии развития компании.
- **Фокус внимания:**
 - для новой сети магазинов — HR-стратегия и маркетинг;
 - для производителя труб — операционная и сбытовая стратегии;
 - для «Фарм-био» — НИОКР и патентная стратегия.
- **Метод работы:** групповая разработка «пакета» стратегий с обоснованием.

Кейс «Благовещенский консервный завод»

- **Суть:** анализ реальной ситуации с затратами и диверсификацией.
- **Цель:** практиковать SWOT, оценку стратегий диверсификации, расчёт рисков.
- **Сильные стороны кейса:**
 - актуальность проблемы роста затрат;
 - пример вертикальной интеграции (собственное производство тары);
 - возможность обсудить мотивы диверсификации.
- **Метод работы:**
 - индивидуальная подготовка SWOT;
 - групповое обсуждение стратегий;
 - презентация рекомендаций с аргументами.

Часть 2. Новые кейсы и задания

Кейс 1. «Стартап в сфере умного дома: выбор стратегии выхода на рынок»

Ситуация:

Молодая компания разработала систему умного дома с голосовым управлением на русском языке. Бюджет ограничен, конкуренты — международные бренды с узнаваемым именем.

Вопросы и задания:

1. Проведите краткий PESTEL-анализ рынка умного дома в РФ.
2. Определите 2–3 возможные стратегии входа (нишевая, имитационная, прорывная).
3. Для каждой стратегии перечислите:
 - ключевые ресурсы и компетенции;
 - риски и способы их снижения;
 - метрики успеха на первый год.
4. Выберите оптимальную стратегию и обоснуйте выбор (не более 200 слов).

Кейс 2. «Сеть кофеен: балансировка стандартизации и локализации»

Ситуация:

Федеральная сеть кофеен расширяет присутствие в регионах. В одних городах высокий спрос на «стандартный» формат, в других — на локальные вкусы (например, добавление национальных десертов).

Вопросы и задания:

1. Сформулируйте 2 варианта стратегии развития:
 - полная стандартизация;
 - гибридная модель (базовое меню + локальные позиции).
2. Для каждого варианта постройте матрицу рисков (вероятность × последствия).
3. Предложите KPI для оценки эффективности каждой стратегии.
4. Как изменить организационную структуру, чтобы поддержать выбранную стратегию?

Задание 3. «Анализ стратегического разрыва»

Ситуация:

Компания производит офисную мебель. Её цель — стать лидером по инновациям в сегменте эргономичных решений. Текущие показатели:

- доля рынка — 8 %;
- затраты на НИОКР — 3 % от выручки;
- время вывода новой модели — 18 месяцев.

Задания:

1. Определите стратегический разрыв (разницу между целями и текущей реальностью).
2. Предложите 3–4 стратегических инициативы для его сокращения.
3. Для каждой инициативы укажите:
 - требуемые ресурсы;
 - сроки реализации;
 - ожидаемый эффект.
4. Постройте упрощённую дорожную карту на 3 года.

Задание 4. «Выбор модели стратегического планирования»

Ситуация:

Среднеразмерная IT-компания решает, какую модель стратегического планирования внедрить:

- классическое долгосрочное планирование (5 лет);
- Agile-стратегирование (квартальные циклы);
- сценарное планирование (3 сценария развития).

Задания:

1. Для каждой модели перечислите:
 - преимущества и недостатки;
 - условия применимости.
2. На основе профиля компании (быстроменяющийся рынок, высокая неопределённость) выберите оптимальную модель и обоснуйте.
3. Разработайте краткий план внедрения выбранной модели (5–7 шагов).

Кейс 5. «Кризис поставщика: пересмотр цепочки ценностей»

Ситуация:

Производитель электроники столкнулся с срывом поставок микросхем от ключевого поставщика. Необходимо пересмотреть цепочку создания ценности.

Вопросы и задания:

1. Выделите 3–4 критических звена цепочки ценностей для данной компании.
2. Для каждого звена предложите:
 - альтернативного поставщика/решение;
 - оценку затрат на переключение.
3. Разработайте план действий на 6 месяцев по снижению зависимости от одного поставщика.
4. Как эта ситуация повлияет на долгосрочную стратегию компании?

Часть 3. Объединённый перечень заданий и кейсов

Теоретико-аналитические задания:

1. Сравнение стратегий ценового и качественного преимущества.
2. Разработка функциональных стратегий для трёх типов организаций.
3. Анализ стратегического разрыва и построение дорожной карты.
4. Выбор модели стратегического планирования.

Практические кейсы:

1. «Благовещенский консервный завод» — анализ затрат и диверсификации.
2. «Стартап в сфере умного дома» — выбор стратегии выхода на рынок.
3. «Сеть кофеен» — балансировка стандартизации и локализации.
4. «Кризис поставщика» — пересмотр цепочки ценностей.

Формы работы:

- индивидуальная подготовка (анализ, расчёты, эссе);
- групповое обсуждение (дебаты, мозговой штурм);
- презентация решений (5–7 мин. на группу);

- рефлексия и обратная связь.

Критерии оценки:

- глубина анализа (использование моделей и инструментов);
- обоснованность рекомендаций;
- учёт специфики отрасли и компании;
- чёткость презентации и аргументации.

Краткие методические указания

Задания и кейс-задачи по темам могут быть представлены как в форме письменных работ, так и в форме докладов и презентаций и оформлены в соответствии с требованиями к письменным или устным работам. Они отражают степень владения теоретическим материалом, уровень закрепления полученных знаний для использования на практике, а также корректность и строгость рассуждений.

Шкала оценки

Оценка	Баллы*	Описание
5	36–39	Студент выразил своё мнение по сформулированной проблеме, аргументировал его, точно определив ее содержание и составляющие. Приведены данные отечественной и зарубежной литературы, статистические сведения, информация нормативно-правового характера. Студент знает и владеет навыком самостоятельной исследовательской работы по теме исследования; методами и приемами анализа теоретических и/или практических аспектов изучаемой области. Фактических ошибок, связанных с пониманием проблемы, нет; графически работа оформлена правильно.
4	30–35	Работа характеризуется смысловой цельностью, связностью и последовательностью изложения; допущено не более 1 ошибки при объяснении смысла или содержания проблемы. Для аргументации приводятся данные отечественных и зарубежных авторов. Продемонстрированы исследовательские умения и навыки. Фактических ошибок, связанных с пониманием проблемы, нет. Допущены одна-две ошибки в оформлении работы.
3	24–29	Студент проводит достаточно самостоятельный анализ основных этапов и смысловых составляющих проблемы; понимает базовые основы и теоретическое обоснование выбранной темы. Привлечены основные источники по рассматриваемой теме. Допущено не более 2 ошибок в смысле или содержании проблемы, оформлении работы.
2	16–23	Ответ отражает незнание процессов изучаемой предметной области, отличающийся неглубоким раскрытием темы; незнанием основных вопросов теории, несформированными навыками анализа.

5.4 Примеры тестовых заданий

Примеры тестовых заданий:

Контрольный тест по дисциплине «Стратегический менеджмент» (по учебнику В. С. Абрамова)

Общее описание:

- **Количество вопросов:** 30.
- **Типы вопросов:** одиночный выбор, множественный выбор, сопоставление, верно/неверно, открытый вопрос.
- **Время на выполнение:** 60 мин.
- **Критерии оценки:**
 - 27–30 баллов — «отлично»;
 - 22–26 баллов — «хорошо»;
 - 16–21 балл — «удовлетворительно»;
 - менее 16 баллов — «неудовлетворительно».

Вопросы теста

1. (Одиночный выбор) Что является ключевым отличием стратегического планирования от оперативного?

- а) Ориентация на краткосрочные цели
- б) Учёт внешней среды и долгосрочных тенденций
- в) Фокус на внутренних процессах
- г) Использование финансовых показателей

2. (Множественный выбор) Какие элементы входят в SWOT-анализ?

- а) Сильные стороны
- б) Внешние угрозы
- в) Стратегические цели
- г) Возможности
- д) Слабые стороны

3. (Сопоставление) Установите соответствие между моделями стратегий и их сутью:

- 1. Модель Портера «Пять сил»
- 2. Матрица БКГ
- 3. Модель Ансоффа
 - а) Анализ конкурентной среды
 - б) Стратегии роста (рынок/продукт)
 - в) Классификация бизнесов по росту и доле рынка

4. (Верно/неверно) Стратегическое управление возможно без чётко определённой миссии организации.

5. (Открытый вопрос) Перечислите **три** основных этапа процесса стратегического управления.

6. (Одиночный выбор) Какой тип стратегии предполагает концентрацию на узком сегменте рынка?

- а) Дифференциация
- б) Лидерство по издержкам
- в) Фокусирование
- г) Диверсификация

7. (Множественный выбор) Что относится к внешней среде организации?

- а) Корпоративная культура
- б) Политические факторы
- в) Структура управления
- г) Технологические инновации
- д) Экономическая ситуация

8. (Сопоставление) Соотнесите виды стратегий с их примерами:

- 1. Корпоративная стратегия
- 2. Деловая стратегия
- 3. Функциональная стратегия
 - а) Маркетинговая кампания нового продукта
 - б) Выход на международный рынок
 - в) Оптимизация цепочки поставок

9. (Верно/неверно) Бюджетно-финансовое планирование всегда учитывает стратегические риски.

10. (Открытый вопрос) Назовите **два** преимущества использования сценарного планирования.

11. (Одиночный выбор) Что такое стратегический разрыв?

- а) Разница между текущими и желаемыми показателями

- б) Конфликт между подразделениями
 в) Ошибка в расчётах бюджета
 г) Задержка в реализации плана

12. (Множественный выбор) Какие факторы влияют на выбор стратегии?

- а) Ресурсы компании
 б) Конкурентная среда
 в) Личные предпочтения СЕО
 г) Цели организации
 д) Технологические тренды

13. (Сопоставление) Соотнесите методы анализа с их назначением:

1. PESTEL
2. SWOT
3. Пять сил Портера
 - а) Оценка макросреды
 - б) Анализ внутренней и внешней среды
 - в) Оценка конкурентного давления

14. (Верно/неверно) Стратегия фокусирования всегда менее прибыльна, чем стратегия дифференциации.

15. (Открытый вопрос) Опишите **один** пример вертикальной интеграции.

16. (Одиночный выбор) Какая стратегия предполагает снижение затрат для увеличения доли рынка?

- а) Дифференциация
 б) Лидерство по издержкам
 в) Диверсификация
 г) Инновационная стратегия

17. (Множественный выбор) Что входит в стратегическую карту по системе Balanced Scorecard?

- а) Финансы
 б) Клиенты
 в) Внутренние процессы
 г) Персонал и развитие
 д) Политическая среда

18. (Сопоставление) Соотнесите этапы стратегического планирования с действиями:

1. Анализ среды
2. Формулирование стратегии
3. Реализация
4. Контроль
 - а) Разработка KPI
 - б) SWOT-анализ
 - в) Внедрение новых процессов
 - г) Выбор стратегических альтернатив

19. (Верно/неверно) Стратегический план должен оставаться неизменным в течение всего срока реализации.

20. (Открытый вопрос) Назовите **два** признака «зрелой» стратегической культуры в организации.

21. (Одиночный выбор) Что означает термин «диверсификация»?

- а) Расширение ассортимента в рамках текущего рынка
 б) Вход в новые рынки или отрасли

- в) Снижение издержек производства
 г) Усиление маркетинга
22. (Множественный выбор) Какие риски характерны для стратегии инноваций?
- а) Высокие затраты на НИОКР
 б) Неопределённость спроса
 в) Быстрое устаревание технологий
 г) Низкая конкуренция
- д) Стабильность рынка

23. (Сопоставление) Соотнесите типы диверсификации с примерами:

1. Связанная диверсификация
2. Несвязанная диверсификация
 - а) Производитель бытовой техники запускает линейку косметики
 - б) Автопроизводитель начинает выпуск автомобилей

24. (Верно/неверно) Стратегическое планирование исключает необходимость оперативного управления.

25. (Открытый вопрос) Приведите **один** пример неценовой конкуренции.

26. (Одиночный выбор) Какой метод предполагает разработку нескольких вариантов будущего?

- а) Экстраполяция
 б) Сценарное планирование
 в) Бюджетирование
 г) PEST-анализ

27. (Множественный выбор) Что влияет на устойчивость конкурентного преимущества?

- а) Уникальность ресурсов
 б) Барьеры входа на рынок
 в) Скорость изменений в отрасли
 г) Размер компании
- д) Личные связи руководства

28. (Сопоставление) Соотнесите стратегии с их целями:

1. Стратегия роста
2. Стратегия стабилизации
3. Стратегия сокращения
 - а) Сохранение текущей доли рынка
 - б) Увеличение масштабов бизнеса
 - в) Оптимизация затрат и выход из убыточных направлений

29. (Верно/неверно) Стратегическая цель всегда должна быть измеримой.

30. (Открытый вопрос) Назовите **один** инструмент для оценки эффективности стратегии.

Пример теста по теме

Тест по теме 1: Основы стратегического менеджмента

Вопрос 1

Что является главной целью стратегического менеджмента?

- а) Получение максимальной прибыли в краткосрочной перспективе
- б) Обеспечение долгосрочного конкурентного преимущества организации
- в) Оптимизация текущих бизнес-процессов
- г) Удовлетворение потребностей акционеров

Вопрос 2

Какой из перечисленных элементов НЕ относится к базовым компонентам стратегического управления?

- а) Стратегическое планирование
- б) Оперативное управление
- в) Реализация стратегии
- г) Оценка результатов

Вопрос 3

Что представляет собой миссия организации?

- а) Конкретные показатели, которых стремится достичь компания
- б) Основная цель существования организации
- в) План действий по достижению целей
- г) Система мотивации персонала

Вопрос 4

Какие из перечисленных факторов относятся к внешней среде организации?

- а) Корпоративная культура
- б) Технологические инновации в отрасли
- в) Структура управления
- г) Финансовые ресурсы компании

Вопрос 5

Какой метод анализа используется для оценки внутренних сильных и слабых сторон организации?

- а) PEST-анализ
- б) SWOT-анализ
- в) Пять сил Портера
- г) Бенчмаркинг

Вопрос 6

Что является результатом этапа стратегического анализа?

- а) Разработка бизнес-плана
- б) Формирование стратегического видения
- в) Определение стратегических альтернатив
- г) Составление годового отчета

Вопрос 7

Какие стратегии относятся к корпоративному уровню?

- а) Стратегии ценообразования
- б) Стратегии диверсификации
- в) Стратегии управления персоналом
- г) Маркетинговые стратегии

Вопрос 8

Что такое стратегическая цель?

- а) Краткосрочный план действий
- б) Долгосрочный ориентир развития
- в) Текущая задача подразделения
- г) Показатель эффективности работы

Вопрос 9

Какой этап следует после разработки стратегии?

- а) Оценка результатов
- б) Реализация стратегии
- в) Анализ внешней среды
- г) Корректировка целей

Вопрос 10

Что является ключевым фактором успешной реализации стратегии?

- а) Наличие финансовых ресурсов
- б) Поддержка руководства
- в) Вовлеченность персонала
- г) Современное оборудование

Ключи к примеру:

Правильные

ответы:

1	—	б
2	—	б
3	—	б
4	—	б
5	—	б
6	—	в
7	—	б
8	—	б
9	—	б
10 — в		

Система оценивания:

- 9-10 правильных ответов — отлично
- 7-8 правильных ответов — хорошо
- 5-6 правильных ответов — удовлетворительно
- Менее 5 правильных ответов — неудовлетворительно

Пример Итогового теста

Тест по теме 1: Основы стратегического менеджмента

Вопрос 1 (Выбор одного правильного ответа)

Что НЕ является характерной особенностью стратегического управления?

- а) Долгосрочная перспектива
- б) Фокус на текущих операциях
- в) Адаптивность к изменениям
- г) Ориентация на конкурентные преимущества

Вопрос 2 (Сопоставление)

Установите соответствие между типами стратегий и их описанием:

Типы стратегий:

1. Корпоративная
2. Деловая
3. Функциональная

Описания:

- а) Определяет общее направление развития организации
- б) Направлена на достижение конкурентных преимуществ в конкретном бизнесе
- в) План действий отдельных функциональных подразделений

Вопрос 3 (Множественный выбор)

Какие факторы относятся к внешней среде организации? Выберите все подходящие варианты:

- а) Экономические условия
- б) Корпоративная культура
- в) Технологические инновации
- г) Структура управления
- д) Социальные тенденции
- е) Политическая ситуация

Вопрос 4 (Открытый вопрос)

Опишите основные этапы процесса стратегического управления в правильной последовательности:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____

1. _____

Вопрос 5 (Работа с текстом)

Прочитайте текст и определите, какие из перечисленных ниже принципов стратегического менеджмента в нем отражены:

«Компания регулярно проводит анализ рынка, корректирует свои цели в зависимости от изменений внешней среды и уделяет особое внимание развитию уникальных компетенций»

Принципы:

- а) Гибкость
- б) Системность
- в) Инновационность
- г) Целенаправленность

Вопрос 6 (Практическое задание)

Рассмотрите

ситуацию:

Компания планирует выход на новый рынок. Какие из перечисленных действий необходимо предпринять в первую очередь? Расставьте в порядке приоритета:

- Анализ конкурентов

- Разработка маркетинговой стратегии
- Оценка ресурсов компании
- Исследование целевой аудитории

Вопрос 7 (Верно/Неверно)

Определите, какие утверждения верны, а какие нет:

1. Стратегическое планирование предшествует тактическому
2. Миссия организации определяет ее краткосрочные цели
3. SWOT-анализ используется только для оценки внешней среды
4. Стратегические решения всегда имеют долгосрочный характер

Вопрос 8 (Кейс-задача)

На основе описания компании определите ее стратегические приоритеты:

Компания является лидером в своей отрасли, активно инвестирует в НИОКР, имеет четкую систему контроля качества и стремится к расширению географии присутствия.

Приоритеты:

- а) Инновационное развитие
- б) Географическая экспансия
- в) Повышение качества
- г) Оптимизация издержек

Ключи к тесту

Правильные ответы:

1. б
2. 1-а, 2-б, 3-в
3. а, в, д, е
4. Анализ среды → Формулирование стратегии → Реализация → Оценка →
Корректировка
5. а, в
6. 1-Анализ конкурентов, 2-Исследование целевой аудитории, 3-Оценка ресурсов, 4-
Разработка стратегии
7. 1-Верно, 2-Неверно, 3-Неверно, 4-Верно
8. а, б, в

Система оценивания:

- 8-9 баллов – отлично
- 6-7 баллов – хорошо
- 4-5 баллов – удовлетворительно
- Менее 4 баллов – неудовлетворительно

Тест по теме 2: Стратегическое управление компанией

Вопрос 1 (Выбор одного правильного ответа)

Что является ключевым элементом системы стратегического управления компанией?

- а) Организационная структура
- б) Система мотивации персонала
- в) Стратегическое видение руководства
- г) Корпоративная культура

Вопрос 2 (Сопоставление)

Установите соответствие между уровнями управления и их функциями:

Уровни управления:

1. Высший уровень
2. Средний уровень
3. Нижний уровень

Функции:

- | | | | | |
|----|--|------------|---|----------|
| а) | Оперативное | управление | и | контроль |
| б) | Разработка | стратегии | и | политики |
| в) | Тактическое планирование и координация | | | |

Вопрос 3 (Множественный выбор)

Какие факторы влияют на эффективность стратегического управления?

Выберите все подходящие варианты:

- а) Квалификация управленческого персонала
- б) Наличие современных информационных систем
- в) Степень централизации управления
- г) Система принятия решений
- д) Географическое расположение компании
- е) Корпоративные ценности

Вопрос 4 (Открытый вопрос)

Заполните пропуски в описании процесса стратегического управления:

1. Определение _____ компании
2. Анализ _____ среды
3. Разработка _____ стратегий
4. Реализация _____ планов
5. Оценка _____ результатов

Вопрос 5 (Работа с текстом)

Прочитайте текст и определите, какие элементы системы стратегического управления в нем описаны:

«Компания внедрила новую систему показателей эффективности, создала стратегический комитет и разработала долгосрочный план развития»

Элементы системы:

- а) Механизмы контроля
- б) Организационная структура
- в) Система целеполагания
- г) Процессы планирования

Вопрос 6 (Практическое задание)

Расставьте в правильном порядке этапы формирования стратегического управления в компании:

- Создание системы контроля
- Определение миссии и целей
- Разработка стратегии
- Формирование организационной структуры
- Анализ текущего состояния

Вопрос 7 (Верно/Неверно)

Определите истинность утверждений:

1. Стратегическое управление возможно без четко определенной организационной структуры
2. Эффективность стратегического управления зависит от качества информационных потоков
3. Система мотивации не влияет на реализацию стратегии
4. Стратегическое управление может осуществляться без участия высшего руководства

Вопрос 8 (Кейс-задача)

На основе описания компании определите основные проблемы в системе стратегического управления:

Компания имеет размытые цели, отсутствует система контроля исполнения стратегических решений, решения принимаются спонтанно

Проблемы:

- а) Нечеткость целеполагания
- б) Отсутствие механизмов контроля
- в) Неэффективность процессов принятия решений
- г) Слабая организационная структура

Правильные ответы:

1. в
2. 1-б, 2-в, 3-а
3. а, б, в, г, е
4. 1-миссии, 2-внешней и внутренней, 3-стратегических, 4-стратегических, 5-достигнутых
5. а, б, в
6. 1-Определение миссии, 2-Анализ состояния, 3-Разработка стратегии, 4-Формирование структуры, 5-Создание системы контроля
7. 1-Неверно, 2-Верно, 3-Неверно, 4-Неверно
8. а, б, в

Тест по теме 3: Модели стратегий компании

Вопрос 1 (Выбор одного правильного ответа)

Какая модель стратегии фокусируется на минимизации издержек производства?

- а) Стратегия дифференциации
- б) Стратегия лидерства по издержкам
- в) Стратегия фокусирования
- г) Стратегия роста

Вопрос 2 (Сопоставление)

Установите соответствие между типами стратегий и их характеристиками:

Типы стратегий:

1. Базовая стратегия
2. Конкурентная стратегия
3. Функциональная стратегия

Характеристики:

- а) Определяет направление развития отдельных подразделений
- б) Формирует общее направление развития компании
- в) Обеспечивает конкурентные преимущества на рынке

Вопрос 3 (Множественный выбор)

Какие факторы учитываются при выборе стратегии роста компании?

Выберите все подходящие варианты:

- а) Потенциал рынка
- б) Финансовые ресурсы
- в) Конкурентная позиция
- г) Организационная культура
- д) Технологические возможности
- е) Политическая ситуация

Вопрос 4 (Открытый вопрос)

Заполните пропуски в описании модели Ансоффа:

1. _____ (развитие существующего продукта на новом рынке)
2. _____ (создание нового продукта для существующего рынка)
3. _____ (развитие существующего продукта на существующем рынке)
4. _____ (создание нового продукта для нового рынка)

Вопрос 5 (Работа с текстом)

Прочитайте текст и определите, какие типы стратегий описаны:

«Компания планирует расширение ассортимента, выход на новые географические рынки и внедрение инновационных технологий»

Типы стратегий:

- а) Стратегия развития продукта
- б) Стратегия диверсификации
- в) Стратегия интернационализации
- г) Инновационная стратегия

Вопрос 6 (Практическое задание)

Расставьте в порядке приоритета этапы разработки стратегии:

- Анализ внешней среды
- Оценка внутренних ресурсов
- Выбор стратегических альтернатив
- Формулировка целей
- Реализация стратегии

Вопрос 7 (Верно/Неверно)

Определите истинность утверждений:

1. Стратегия фокусирования всегда менее эффективна, чем стратегия дифференциации
2. Компания может одновременно реализовывать несколько конкурентных стратегий
3. Функциональные стратегии должны соответствовать корпоративной стратегии
4. Стратегия роста всегда предпочтительнее стратегии стабилизации

Вопрос 8 (Кейс-задача)

На основе описания определите тип стратегии компании:

Компания специализируется на производстве премиальных товаров для узкой ниши рынка, постоянно совершенствует качество и сервис

Возможные типы:

- а) Стратегия дифференциации
- б) Стратегия фокусирования
- в) Стратегия лидерства по издержкам
- г) Комбинированная стратегия

Вопрос 9 (Анализ ситуации)

Проанализируйте ситуацию и предложите оптимальную стратегию:

Компания работает на насыщенном рынке, имеет устойчивую позицию, но сталкивается с усилением конкуренции

Варианты стратегий:

- а) Стратегия усиления позиции на рынке
- б) Стратегия развития рынка
- в) Стратегия разработки продукта
- г) Стратегия диверсификации

Вопрос 10 (Комплексный вопрос)

Соедините элементы стратегического выбора:

Цели компании:

1. Увеличение доли рынка
2. Повышение прибыльности
3. Снижение рисков

Соответствующие

- | | | | | |
|----|--------------------------|-----------|----|----------------|
| а) | | Стратегия | | стратегии: |
| б) | Стратегия | лидерства | по | диверсификации |
| в) | Стратегия развития рынка | | | издержкам |

Правильные ответы:

1. б
2. 1-б, 2-в, 3-а
3. а, б, в, д
4. 1-Развитие рынка, 2-Развитие продукта, 3-Проникновение на рынок, 4-Диверсификация
5. а, в, г
6. 1-Анализ внешней среды, 2-Оценка внутренних ресурсов, 3-Формулировка целей, 4-Выбор альтернатив, 5-Реализация

7. 1-Неверно, 2-Верно, 3-Верно, 4-Неверно
8. б
9. а
10. 1-в, 2-б, 3-а

Краткие методические указания

Отвечая на вопросы теста студенту необходимо определить один или несколько правильных вариантов ответа, ответить на вопросы по сопоставлению, руководствуясь знаниями, полученными на лекционных занятиях и в ходе самостоятельно работы.

Шкала оценки

Оценка	Баллы*	Описание
5	36–39	Студент демонстрирует отличное и всестороннее знание основных терминов и теоретических вопросов соответствующих разделов дисциплины, способность дать им определение и корректно использовать их в контексте содержания дисциплины
4	30–35	Студент демонстрирует хорошее знание основных терминов и вопросов соответствующих разделов дисциплины, способность дать им определение, допускает незначительные ошибки при их использовании их в контексте содержания дисциплины
3	24–29	Студент демонстрирует удовлетворительное знание основных терминов и вопросов соответствующих разделов дисциплины, способность дать им определение, но испытывает затруднения при их использовании их в контексте содержания дисциплины
2	16–23	Студент демонстрирует отсутствие знания основных терминов и вопросов соответствующих разделов дисциплины, не способен дать им определение и корректно использовать их в контексте содержания дисциплины