

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
ВЛАДИВОСТОКСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

Рабочая программа дисциплины (модуля)
СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ПРОДВИНУТЫЙ КУРС

Направление и направленность (профиль)
38.04.02 Менеджмент. Стратегическое управление и риск-менеджмент

Год набора на ОПОП
2023

Форма обучения
заочная

Владивосток 2025

Рабочая программа дисциплины (модуля) «Стратегический менеджмент продвинутой курс» составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент (утв. приказом Минобрнауки России от 12.08.2020г. №952) 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):

Веролайн 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	0000000000EAD3A5
Владелец	Ослопова М.В.

1 Цель, планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю)

Основной целью учебной дисциплины «Стратегический менеджмент продвинутый курс» является приобретение знаний, умений и навыков в области актуальных вопросов стратегического менеджмента, как современной концепции управления организацией в условиях высокой степени изменчивости и непредсказуемости внешней и внутренней среды и рассмотрение ключевых направлений, таких как:

- современные направления и тенденции развития стратегического менеджмента;
- понятие концепции и модели стратегического менеджмента;
- классические модели стратегического анализа внешней и внутренней сред;
- преимущества, недостатки и различия между ресурсным и рыночным подходами;
- базовые положения ресурсной концепции в стратегическом менеджменте;
- определение стратегического потенциала и конкурентной позиции организации и выявление источников устойчивых конкурентных преимуществ;
- инструментарий стратегического анализа и управления;
- разработка и реализация стратегий развития организации;
- формирование стратегических карт и ключевых показателей эффективности организации;
- построения моделей стратегий процессного и проектного подходов к управлению;
- разработка функциональных стратегий;
- построение моделей систем стратегического и корпоративного управления.

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
38.04.02 «Менеджмент» (М-МН)	ОПК-4 : Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений	ОПК-4.3к : Использует модели и инструменты стратегического менеджмента для обеспечения деятельности субъектов экономической активности	РДЗ	Навык ОПК-4: Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций;

	деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций				
--	---	--	--	--	--

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	Гражданственность	Дисциплинированность Активная жизненная позиция Инициативность
Формирование духовно-нравственных ценностей		
Формирование ответственного отношения к труду	Гражданственность Взаимопомощь и взаимоуважение	Гибкость мышления Индивидуальность
Формирование научного мировоззрения и культуры мышления		
Формирование осознания ценности научного мировоззрения и критического мышления	Высокие нравственные идеалы	Гуманность Активная жизненная позиция Инициативность
Формирование коммуникативных навыков и культуры общения		
Развитие умения эффективно общаться и сотрудничать	Взаимопомощь и взаимоуважение	Доброжелательность и открытость Активная жизненная позиция

2 Место дисциплины (модуля) в структуре ОПОП

Дисциплина относится к обязательной части профессиональной подготовки по направлению 38.04.04 Государственное и муниципальное управление по профилю «Государственное регулирование экономики».

В результате изучения дисциплины, обучающиеся должны овладеть теоретическим понятийным аппаратом в области возможностей практического использования понятий, моделей и инструментов стратегического менеджмента для обеспечения деятельности субъектов экономической активности национального и международного уровня, а также пользоваться основными знаниями и умениями из области стратегического менеджмента в системе государственного и муниципального управления. Дисциплина дает возможность осознать проблемы стратегического менеджмента в организации и на предприятии, актуальность которого определяется необходимостью сохранения конкурентоспособности организации в долгосрочной перспективе и взаимодействия бизнеса с органами власти и управления. В рамках курса представлены все стороны стратегического менеджмента, такие как: анализ возможностей и угроз внешней среды, внутренних сильных и слабых сторон организации, подходы к разработке стратегических альтернатив использования конкурентных преимуществ, проблемы реализации стратегических решений. Со

стратегических позиций рассматриваются проблемы интеграции и диверсификации хозяйственной деятельности, анализируется влияние глобализации бизнеса на деловую активность, а также опыт принятия стратегических решений на российских предприятиях и в организациях.

Дисциплина является базисом компетенции для изучения в последующем экономических и управленческих дисциплин профессиональной подготовки, при прохождении производственной и преддипломной практики, выполнении учебных и научно-исследовательских работ, а также необходима для подготовки выпускной квалификационной работы и выборе сферы применения будущей профессиональной деятельности выпускника. Изучение дисциплины способствует росту профессиональной подготовленности управленцев, развитию у них навыков в принятии стратегических решений и их реализации.

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		
38.04.02 Менеджмент	ЗФО	М01.Б	1	4	9	2	6	0	1	0	135	Э

4 Структура и содержание дисциплины (модуля)

4.1 Структура дисциплины (модуля) для ЗФО

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 ЗФО

№	Название темы	Код результата обучения	Кол-во часов, отведенное на				Форма текущего контроля
			Лек	Прак	Лаб	СРС	
1	Современная концепция стратегического управления.	РД1, РД2, РД3	1	2	0	34	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	0	1	0	34	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 выбор и формирование стратегии.	РД1, РД2, РД3	0	1	0	34	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	Управление реализацией стратегии.	РД1, РД2, РД3	1	2	0	33	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			2	6	0	135	

4.2 Содержание разделов и тем дисциплины (модуля) для ЗФО

Тема 1 Современная концепция стратегического управления.

Содержание темы: Предпосылки стратегического менеджмента. Эволюция систем управления и функции планирования. Типы философии развития бизнеса: производственная, маркетинговая, предпринимательская. Становление стратегического менеджмента, как научного направления и научной дисциплины. Школы стратегий. Направления поиска новой парадигмы теории стратегического менеджмента. Роль стратегии в достижении конкурентоспособности и устойчивого развития организации. Определение понятий: стратегия, стратегическое планирование и стратегический менеджмент. Иерархия стратегий в организации. Основные этапы стратегического процесса. Пять задач стратегического менеджмента. Стратегические решения: сущность и особенности. Виды стратегических решений: предпринимательские, адаптивные, планирующие. Распределение полномочий на принятие стратегических решений.

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: Стратегическое направление развития организации: целевые установки. Стратегическое видение, миссия и цели компании. Миссия организации и принципы ее формирования. Отражение в миссии и в приоритетах стратегических целей

компании и заинтересованных лиц. Методологические основы формирования целей деловой организации. Виды целей и их приоритетность.

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 выбор и формирование стратегии.

Содержание темы: Понятие стратегической пирамиды. Корпоративная стратегия, деловая стратегия, функциональная стратегия, операционная стратегия. Эталонные стратегии корпоративного уровня: стратегии роста, стабилизации и сокращения. Конкурентные стратегии – матрица М.Портера. Стратегии лидерства по издержкам, дифференциации, фокусирования. Риски проведения стратегий реализации конкурентных преимуществ. Запас конкурентоспособности фирмы. Стратегии продукта на различных этапах жизненного цикла. Формулирование стратегического выбора: набор альтернатив, критерии оценки и выбора. Базовые стратегические альтернативы роста и возможные стратегические риски. Матрица И.Ансоффа. Выбор стратегии на основе матрицы Томпсона и Стрикленда. Стратегический выбор и корневые компетенции. Типовые ошибки при выборе корпоративных и конкурентных стратегий. Согласование и взаимосвязь стратегий корпоративного, делового и функционального уровня.

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 Управление реализацией стратегии.

Содержание темы: Этапы реализации стратегии и объекты стратегических изменений. Формирование политики и поддерживающих стратегий. Модель 7S. Организационная структура как объект изменений. Преобразование организационной культуры. Стратегический контроль. Управление в условиях стратегических изменений: индивидуальное и групповое сопротивление изменениям: человеческий фактор, источники и сила сопротивления, управление сопротивлением. Внешние факторы реализации стратегии: виды и способы внешних стратегических изменений (использование интеграции и кооперации путем создания стратегических альянсов, слияния и поглощения).

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

Организация образовательного процесса регламентируется учебным планом и расписанием учебных занятий. Язык обучения (преподавания) — русский. Для всех видов аудиторных занятий академический час устанавливается продолжительностью 45 минут. При формировании своей индивидуальной образовательной траектории обучающийся имеет право на перезачет соответствующих дисциплин и профессиональных модулей, освоенных в процессе предшествующего обучения, который освобождает обучающегося от необходимости их повторного освоения.

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 информационной 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 объеме 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 следующее методическое обеспечение: набор проблемных вопросов и тем для написания эссе и обсуждения, 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 закупок для удовлетворения государственных и муниципальных нужд.

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. Лекционный курс должен давать наибольший объем информации

и обеспечивать более глубокое понимание учебных вопросов при значительно меньшей затрате времени, чем это требуется большинству студентов на самостоятельное изучение материала.

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

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 входят: оказание методической помощи и консультирование студентов по соответствующим темам курса.

Активность на практических занятиях оценивается по следующим критериям:

- ответы на вопросы, предлагаемые преподавателем;
- участие в дискуссиях;
- выступление с докладами и сообщениями по темам;
- выполнение проектных и иных заданий;
- ассистирование преподавателю в проведении занятий.

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;
- 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).

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, выступление с докладами на научных семинарах и конференциях, участие в конкурсах и олимпиадах, а также написание эссе.

Цели самостоятельной работы:

- систематизация и закрепление полученных теоретических знаний и практических умений студентов;
- углубление и расширение теоретических знаний;
- формирование умений использовать нормативную и справочную документацию, специальную литературу;
- развитие познавательных способностей, активности студентов, ответственности и организованности;

- 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.

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 ЭО 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. Кадырова, Г. М. Стратегическое управление в органах власти : учебник и практикум для вузов / Г. М. Кадырова, С. Г. Еремин, А. И. Галкин ; под редакцией С. Е. Прокофьева. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 259 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15368-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/543957> (дата обращения: 12.03.2025).

5. Литвак, Б. Г. Стратегическое планирование и прогнозирование : учебник для вузов / Б. Г. Литвак. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 139 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16674-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/568539> (дата обращения: 15.10.2025).

6. 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).

7. 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).

8. Отварухина, Н. С. Современный стратегический анализ : учебник и практикум для вузов / Н. С. Отварухина, В. Р. Веснин. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. —

463 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14975-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560419> (дата обращения: 15.10.2025).

9. 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).

10. 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).

11. Тебекин, А. В. Стратегический менеджмент : учебник для вузов / А. В. Тебекин. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 333 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14644-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/559849> (дата обращения: 15.10.2025).

12. Фролов, Ю. В. Стратегический менеджмент. Формирование стратегии и проектирование бизнес-процессов : учебник для вузов / Ю. В. Фролов, Р. В. Серышев ; под редакцией Ю. В. Фролова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 154 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09015-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/562602> (дата обращения: 15.10.2025).

13. Шифрин, М. Б. Стратегический менеджмент : учебник для вузов / М. Б. Шифрин. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 295 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17072-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/563092> (дата обращения: 15.10.2025).

7.2 Дополнительная литература

1. Волкова, Э. С. Стратегический менеджмент : учебное пособие / Э. С. Волкова, М. А. Лоскутова. — Москва : Финансовый университет, 2025 — Часть 1 — 2025. — 78 с. — ISBN 978-5-98620-740-7. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/487400> (дата обращения: 27.10.2025). — Режим доступа: для авториз. пользователей.

2. Гречко, Е. А. Географические различия систем корпоративного управления : учебное пособие для вузов / Е. А. Гречко. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 157 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13693-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/514668> (дата обращения: 01.03.2023).

3. 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).

4. 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)

5. 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).

6. 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>

7. 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).

8. 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).

9. Розанова, Н. М. Конкурентные стратегии современной фирмы : учебник и практикум для вузов / Н. М. Розанова. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 343 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-05140-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/561387> (дата обращения: 15.10.2025).

10. 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.

11. Шепелева, О. П., Стратегическое управление устойчивостью интегрированной компании : монография / О. П. Шепелева, С. П. Полякова. — Москва : Русайнс, 2024. — 141 с. — ISBN 978-5-466-07357-7. — URL: <https://book.ru/book/954560> (дата обращения: 26.10.2025). — Текст : электронный.

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

1. Курс стратегический менеджмент продвинутый в ЭБС МУДЛ <https://edu.vvsu.ru/course/view.php?id=13927>

2. Образовательная платформа "ЮРАЙТ"

3. Образовательная платформа "ЮРАЙТ" - Режим доступа: <https://urait.ru/>

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

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

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. Электронно-библиотечная система "ЛАНЬ"

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

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

13. 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

Программное обеспечение:

- Adobe Acrobat X Pro Russian
- iSpring Presenter 7.0
- iSpring Solutions iSpring Russian
- Microsoft SharePoint Server 2010
- Microsoft Office 2010 Suites and Apps Russian
- Microsoft SharePoint Server Enterprise CAL 2010 Russian

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
ВЛАДИВОСТОКСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

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

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ПРОДВИНУТЫЙ КУРС

Направление и направленность (профиль)
38.04.02 Менеджмент. Стратегическое управление и риск-менеджмент

Год набора на ОПОП
2023

Форма обучения
заочная

Владивосток 2025

1 Перечень формируемых компетенций

Название ОПОП ВО, сокращенное	Код и формулировка компетенции и	Код и формулировка индикатора достижения компетенции
38.04.02 «Менеджмент» (М-МН)	ОПК-4 : Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций	ОПК-4.3к : Использует модели и инструменты стратегического менеджмента для обеспечения деятельности субъектов экономической активности

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

Таблица 2.1 – Критерии оценки индикаторов достижения компетенции

Код и формулировка индикатора достижения компетенции	Результаты обучения по дисциплине			Критерии оценивания результатов обучения
	Код ре-з-та	Тип ре-з-та	Результат	
ОПК-4.3к : Использует модели и инструменты стратегического менеджмента для обеспечения деятельности субъектов в экономической активности	РД 3	Навык	ОПК-4: Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций;	ОПК-4.3к : Использует модели и инструменты стратегического менеджмента для обеспечения деятельности субъектов в экономической активности;

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
Заочная форма обучения				
РД1	Навык : ОПК-2 : Способен осуществлять стратегическое планирование деятельности органа власти; организовывать разработку и реализацию управленческих решений; обеспечивать осуществление контрольно-надзорной деятельности на основе риск-ориентированного подхода;	1.1. Современная концепция стратегического управления.	Анализ и разбор конкретных ситуаций	Анализ и разбор конкретных ситуаций
			Анализ и разбор конкретных ситуаций	Тест
			Анализ и разбор конкретных ситуаций	Экзамен в письменной форме
			Анализ и разбор конкретных ситуаций	ЭОС Moodle
			Анализ и разбор конкретных ситуаций	Эссе
			Деловая и/или ролевая игра	Анализ и разбор конкретных ситуаций
			Деловая и/или ролевая игра	Тест
			Деловая и/или ролевая игра	Экзамен в письменной форме
			Деловая и/или ролевая игра	ЭОС Moodle
			Деловая и/или ролевая игра	Эссе
			Дискуссия	Анализ и разбор конкретных ситуаций
			Дискуссия	Тест
			Дискуссия	Экзамен в письменной форме
			Дискуссия	ЭОС Moodle
			Дискуссия	Эссе
			Разноуровневые задачи и задания	Анализ и разбор конкретных ситуаций
			Разноуровневые задачи и задания	Тест
			Разноуровневые задачи и задания	Экзамен в письменной форме

			Разноуровневые задачи и задания	ЭОС Moodle
			Разноуровневые задачи и задания	Эссе
			Тест	Анализ и разбор конкретных ситуаций
			Тест	Тест
			Тест	Экзамен в письменной форме
			Тест	ЭОС Moodle
			Тест	Эссе
			ЭОС Moodle	Анализ и разбор конкретных ситуаций
			ЭОС Moodle	Тест
			ЭОС Moodle	Экзамен в письменной форме
			ЭОС Moodle	ЭОС Moodle
			ЭОС Moodle	Эссе
		1.2. Стратегии в организации.	Анализ и разбор конкретных ситуаций	Анализ и разбор конкретных ситуаций
			Анализ и разбор конкретных ситуаций	Тест
			Анализ и разбор конкретных ситуаций	Экзамен в письменной форме
			Анализ и разбор конкретных ситуаций	ЭОС Moodle
			Анализ и разбор конкретных ситуаций	Эссе
			Деловая и/или ролевая игра	Анализ и разбор конкретных ситуаций
			Деловая и/или ролевая игра	Тест
			Деловая и/или ролевая игра	Экзамен в письменной форме
			Деловая и/или ролевая игра	ЭОС Moodle
			Деловая и/или ролевая игра	Эссе

			Дискуссия	Анализ и разбор конкретных ситуаций
			Дискуссия	Тест
			Дискуссия	Экзамен в письменной форме
			Дискуссия	ЭОС Moodle
			Дискуссия	Эссе
			Разноуровневые задачи и задания	Анализ и разбор конкретных ситуаций
			Разноуровневые задачи и задания	Тест
			Разноуровневые задачи и задания	Экзамен в письменной форме
			Разноуровневые задачи и задания	ЭОС Moodle
			Разноуровневые задачи и задания	Эссе
			Тест	Анализ и разбор конкретных ситуаций
			Тест	Тест
			Тест	Экзамен в письменной форме
			Тест	ЭОС Moodle
			Тест	Эссе
			ЭОС Moodle	Анализ и разбор конкретных ситуаций
			ЭОС Moodle	Тест
			ЭОС Moodle	Экзамен в письменной форме
			ЭОС Moodle	ЭОС Moodle
			ЭОС Moodle	Эссе
		1.3. Стратегический выбор и формирование стратегии.	Анализ и разбор конкретных ситуаций	Анализ и разбор конкретных ситуаций
			Анализ и разбор конкретных ситуаций	Тест

			Анализ и разбор конкретных ситуаций	Экзамен в письменной форме
			Анализ и разбор конкретных ситуаций	ЭОС Moodle
			Анализ и разбор конкретных ситуаций	Эссе
			Деловая и/или ролевая игра	Анализ и разбор конкретных ситуаций
			Деловая и/или ролевая игра	Тест
			Деловая и/или ролевая игра	Экзамен в письменной форме
			Деловая и/или ролевая игра	ЭОС Moodle
			Деловая и/или ролевая игра	Эссе
			Дискуссия	Анализ и разбор конкретных ситуаций
			Дискуссия	Тест
			Дискуссия	Экзамен в письменной форме
			Дискуссия	ЭОС Moodle
			Дискуссия	Эссе
			Разноуровневые задачи и задания	Анализ и разбор конкретных ситуаций
			Разноуровневые задачи и задания	Тест
			Разноуровневые задачи и задания	Экзамен в письменной форме
			Разноуровневые задачи и задания	ЭОС Moodle
			Разноуровневые задачи и задания	Эссе
			Тест	Анализ и разбор конкретных ситуаций
			Тест	Тест
			Тест	Экзамен в письменной форме
			Тест	ЭОС Moodle

			Тест	Эссе
			ЭОС Moodle	Анализ и разбор конкретных ситуаций
			ЭОС Moodle	Тест
			ЭОС Moodle	Экзамен в письменной форме
			ЭОС Moodle	ЭОС Moodle
			ЭОС Moodle	Эссе
		1.4. Управление реализацией стратегии.	Анализ и разбор конкретных ситуаций	Анализ и разбор конкретных ситуаций
			Анализ и разбор конкретных ситуаций	Тест
			Анализ и разбор конкретных ситуаций	Экзамен в письменной форме
			Анализ и разбор конкретных ситуаций	ЭОС Moodle
			Анализ и разбор конкретных ситуаций	Эссе
			Деловая и/или ролевая игра	Анализ и разбор конкретных ситуаций
			Деловая и/или ролевая игра	Тест
			Деловая и/или ролевая игра	Экзамен в письменной форме
			Деловая и/или ролевая игра	ЭОС Moodle
			Деловая и/или ролевая игра	Эссе
			Дискуссия	Анализ и разбор конкретных ситуаций
			Дискуссия	Тест
			Дискуссия	Экзамен в письменной форме
			Дискуссия	ЭОС Moodle
			Дискуссия	Эссе
			Разноуровневые задачи и задания	Анализ и разбор конкретных ситуаций

			Разноуровневые за дачи и задания	Тест
			Разноуровневые за дачи и задания	Экзамен в письмен ной форме
			Разноуровневые за дачи и задания	ЭОС Moodle
			Разноуровневые за дачи и задания	Эссе
			Тест	Анализ и разбор ко нкретных ситуаци й
			Тест	Тест
			Тест	Экзамен в письмен ной форме
			Тест	ЭОС Moodle
			Тест	Эссе
			ЭОС Moodle	Анализ и разбор ко нкретных ситуаци й
			ЭОС Moodle	Тест
			ЭОС Moodle	Экзамен в письмен ной форме
			ЭОС Moodle	ЭОС Moodle
			ЭОС Moodle	Эссе
РД2	Умение : ОПК-3 : спосо бен разрабатывать норм ативно-правовое обеспе чение соответствующей сферы профессионально й деятельности, проводи ть экспертизу норматив ных правовых актов, рас чет затрат на их реализа цию и определение исто чников финансирования , осуществлять социальн о-экономический прогн оз последствий их прим енения и мониторинг пр авоприменительной пра ктики;	1.1. Современная konce пция стратегического уп равления.	Анализ и разбор ко нкретных ситуаци й	Анализ и разбор ко нкретных ситуаци й
			Анализ и разбор ко нкретных ситуаци й	Доклад, сообщени е
			Анализ и разбор ко нкретных ситуаци й	Разноуровневые за дачи и задания
			Анализ и разбор ко нкретных ситуаци й	Тест
			Анализ и разбор ко нкретных ситуаци й	Экзамен в письмен ной форме
			Анализ и разбор ко нкретных ситуаци й	ЭОС Moodle
			Дискуссия	Анализ и разбор ко нкретных ситуаци й
			Дискуссия	Доклад, сообщени е

			Дискуссия	Разноуровневые задачи и задания
			Дискуссия	Тест
			Дискуссия	Экзамен в письменной форме
			Дискуссия	ЭОС Moodle
			Разноуровневые задачи и задания	Анализ и разбор конкретных ситуаций
			Разноуровневые задачи и задания	Доклад, сообщение
			Разноуровневые задачи и задания	Разноуровневые задачи и задания
			Разноуровневые задачи и задания	Тест
			Разноуровневые задачи и задания	Экзамен в письменной форме
			Разноуровневые задачи и задания	ЭОС Moodle
			Тест	Анализ и разбор конкретных ситуаций
			Тест	Доклад, сообщение
			Тест	Разноуровневые задачи и задания
			Тест	Тест
			Тест	Экзамен в письменной форме
			Тест	ЭОС Moodle
			Эссе	Анализ и разбор конкретных ситуаций
			Эссе	Доклад, сообщение
			Эссе	Разноуровневые задачи и задания
			Эссе	Тест
			Эссе	Экзамен в письменной форме
			Эссе	ЭОС Moodle
		1.2. Стратегии в организации.	Анализ и разбор конкретных ситуаций	Анализ и разбор конкретных ситуаций

			Анализ и разбор конкретных ситуаций	Доклад, сообщение
			Анализ и разбор конкретных ситуаций	Разноуровневые задачи и задания
			Анализ и разбор конкретных ситуаций	Тест
			Анализ и разбор конкретных ситуаций	Экзамен в письменной форме
			Анализ и разбор конкретных ситуаций	ЭОС Moodle
			Дискуссия	Анализ и разбор конкретных ситуаций
			Дискуссия	Доклад, сообщение
			Дискуссия	Разноуровневые задачи и задания
			Дискуссия	Тест
			Дискуссия	Экзамен в письменной форме
			Дискуссия	ЭОС Moodle
			Разноуровневые задачи и задания	Анализ и разбор конкретных ситуаций
			Разноуровневые задачи и задания	Доклад, сообщение
			Разноуровневые задачи и задания	Разноуровневые задачи и задания
			Разноуровневые задачи и задания	Тест
			Разноуровневые задачи и задания	Экзамен в письменной форме
			Разноуровневые задачи и задания	ЭОС Moodle
			Тест	Анализ и разбор конкретных ситуаций
			Тест	Доклад, сообщение
			Тест	Разноуровневые задачи и задания
			Тест	Тест
			Тест	Экзамен в письменной форме

			Тест	ЭОС Moodle
			Эссе	Анализ и разбор конкретных ситуаций
			Эссе	Доклад, сообщение
			Эссе	Разноуровневые задачи и задания
			Эссе	Тест
			Эссе	Экзамен в письменной форме
			Эссе	ЭОС Moodle
		1.3. Стратегический выбор и формирование стратегии.	Анализ и разбор конкретных ситуаций	Анализ и разбор конкретных ситуаций
			Анализ и разбор конкретных ситуаций	Доклад, сообщение
			Анализ и разбор конкретных ситуаций	Разноуровневые задачи и задания
			Анализ и разбор конкретных ситуаций	Тест
			Анализ и разбор конкретных ситуаций	Экзамен в письменной форме
			Анализ и разбор конкретных ситуаций	ЭОС Moodle
			Дискуссия	Анализ и разбор конкретных ситуаций
			Дискуссия	Доклад, сообщение
			Дискуссия	Разноуровневые задачи и задания
			Дискуссия	Тест
			Дискуссия	Экзамен в письменной форме
			Дискуссия	ЭОС Moodle
			Разноуровневые задачи и задания	Анализ и разбор конкретных ситуаций
			Разноуровневые задачи и задания	Доклад, сообщение
			Разноуровневые задачи и задания	Разноуровневые задачи и задания

			Разноуровневые задачи и задания	Тест
			Разноуровневые задачи и задания	Экзамен в письменной форме
			Разноуровневые задачи и задания	ЭОС Moodle
			Тест	Анализ и разбор конкретных ситуаций
			Тест	Доклад, сообщение
			Тест	Разноуровневые задачи и задания
			Тест	Тест
			Тест	Экзамен в письменной форме
			Тест	ЭОС Moodle
			Эссе	Анализ и разбор конкретных ситуаций
			Эссе	Доклад, сообщение
			Эссе	Разноуровневые задачи и задания
			Эссе	Тест
			Эссе	Экзамен в письменной форме
			Эссе	ЭОС Moodle
		1.4. Управление реализацией стратегии.	Анализ и разбор конкретных ситуаций	Анализ и разбор конкретных ситуаций
			Анализ и разбор конкретных ситуаций	Доклад, сообщение
			Анализ и разбор конкретных ситуаций	Разноуровневые задачи и задания
			Анализ и разбор конкретных ситуаций	Тест
			Анализ и разбор конкретных ситуаций	Экзамен в письменной форме
			Анализ и разбор конкретных ситуаций	ЭОС Moodle
			Дискуссия	Анализ и разбор конкретных ситуаций

			Дискуссия	Доклад, сообщение
			Дискуссия	Разноуровневые задачи и задания
			Дискуссия	Тест
			Дискуссия	Экзамен в письменной форме
			Дискуссия	ЭОС Moodle
			Разноуровневые задачи и задания	Анализ и разбор конкретных ситуаций
			Разноуровневые задачи и задания	Доклад, сообщение
			Разноуровневые задачи и задания	Разноуровневые задачи и задания
			Разноуровневые задачи и задания	Тест
			Разноуровневые задачи и задания	Экзамен в письменной форме
			Разноуровневые задачи и задания	ЭОС Moodle
			Тест	Анализ и разбор конкретных ситуаций
			Тест	Доклад, сообщение
			Тест	Разноуровневые задачи и задания
			Тест	Тест
			Тест	Экзамен в письменной форме
			Тест	ЭОС Moodle
			Эссе	Анализ и разбор конкретных ситуаций
			Эссе	Доклад, сообщение
			Эссе	Разноуровневые задачи и задания
			Эссе	Тест
			Эссе	Экзамен в письменной форме
			Эссе	ЭОС Moodle

РДЗ	Навык : ОПК-4: Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций;	1.1. Современная концепция стратегического управления.	Анализ и разбор конкретных ситуаций	Тест
			Анализ и разбор конкретных ситуаций	Экзамен в письменной форме
			Деловая и/или ролевая игра	Тест
			Деловая и/или ролевая игра	Экзамен в письменной форме
			Дискуссия	Тест
			Дискуссия	Экзамен в письменной форме
			Разноуровневые задачи и задания	Тест
			Разноуровневые задачи и задания	Экзамен в письменной форме
			Тест	Тест
			Тест	Экзамен в письменной форме
			Эссе	Тест
			Эссе	Экзамен в письменной форме
		1.2. Стратегии в организации.	Анализ и разбор конкретных ситуаций	Тест
			Анализ и разбор конкретных ситуаций	Экзамен в письменной форме
			Деловая и/или ролевая игра	Тест
			Деловая и/или ролевая игра	Экзамен в письменной форме
			Дискуссия	Тест
			Дискуссия	Экзамен в письменной форме
			Разноуровневые задачи и задания	Тест
			Разноуровневые задачи и задания	Экзамен в письменной форме
			Тест	Тест
			Тест	Экзамен в письменной форме
			Эссе	Тест

			Эссе	Экзамен в письменной форме
			Анализ и разбор конкретных ситуаций	Тест
		1.3. Стратегический выбор и формирование стратегии.	Анализ и разбор конкретных ситуаций	Экзамен в письменной форме
			Деловая и/или ролевая игра	Тест
			Деловая и/или ролевая игра	Экзамен в письменной форме
			Дискуссия	Тест
			Дискуссия	Экзамен в письменной форме
			Разноуровневые задачи и задания	Тест
			Разноуровневые задачи и задания	Экзамен в письменной форме
			Тест	Тест
			Тест	Экзамен в письменной форме
			Эссе	Тест
			Эссе	Экзамен в письменной форме
		1.4. Управление реализацией стратегии.	Анализ и разбор конкретных ситуаций	Тест
			Анализ и разбор конкретных ситуаций	Экзамен в письменной форме
			Деловая и/или ролевая игра	Тест
			Деловая и/или ролевая игра	Экзамен в письменной форме
			Дискуссия	Тест
			Дискуссия	Экзамен в письменной форме
			Разноуровневые задачи и задания	Тест
			Разноуровневые задачи и задания	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.

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 Выступление	Сообщение презентация	Задание 3 ад ача	Деловая игра	Экзамен	Итого	
Практические занятия				5	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	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.

		руднения 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 и 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, обладает 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 Тематика эссе

Набор тем для написания эссе по дисциплине «Стратегический менеджмент»

Студенты направления: 38.04.02 «Менеджмент» (магистратура)
 Профиль: «Стратегическое управление и риск-менеджмент»
 Базовая литература: Абрамов, В. С. Стратегический менеджмент: учебник и практикум для вузов. — 4-е изд. — М.: Юрайт, 2025.

Тема 1: Сущность и содержание стратегического менеджмента

1. Эволюция управленческой мысли: от стратегического планирования к стратегическому менеджменту. Каковы ключевые различия и почему произошел этот переход?
2. Роль и функции топ-менеджмента в процессе стратегического управления. Является ли стратегическое лидерство конкурентным преимуществом?
3. Стратегический менеджмент как система: проанализируйте взаимосвязь и взаимовлияние ее основных элементов (анализ, выбор, реализация, оценка).

4. Проблемы внедрения принципов стратегического менеджмента в российских компаниях: мифы и реальность.
5. Связь корпоративной социальной ответственности (КСО) и устойчивого развития со стратегическим менеджментом. Является ли КСО стратегической необходимостью в современном мире?
6. Риск-менеджмент как неотъемлемая часть стратегического управления. Проанализируйте, как интегрируется управление рисками на каждом этапе стратегического цикла.

Тема 2: Стратегический анализ внешней среды

1. Макроокружение компании: возможности и угрозы PESTEL-анализа. Оцените эффективность этого инструмента на примере конкретной отрасли (на выбор студента).
2. Анализ конкурентной среды по М. Портеру: «5 сил конкуренции». Критика модели и ее актуальность в условиях цифровой экономики.
3. Отраслевой анализ: ключевые факторы успеха (KFAs). Как их идентификация влияет на формирование конкурентной стратегии компании?
4. Стратегические группы в отрасли: методика выделения и практическая значимость анализа для позиционирования компании.
5. Профиль среды (тест Х. Ансоффа): диагностика нестабильности и сложности внешней среды. Как результаты диагностики влияют на выбор типа стратегии?
6. Анализ глобализации как фактора внешней среды: новые вызовы и возможности для российских компаний.

Тема 3: Стратегический анализ внутренней среды

1. Цепочка создания стоимости М. Портера: методика анализа и ее роль в диагностике сильных и слабых сторон компании.
2. Анализ ресурсов и компетенций компании (RBV-подход). Что является источником устойчивого конкурентного преимущества: уникальные ресурсы или динамические способности?
3. VRIO-анализ как инструмент оценки стратегически значимых ресурсов. Приведите пример успешного применения данной **рамки** (framework) в бизнес-практике.
4. Профиль организационных возможностей: диагностика компетенций в области управления, маркетинга, производства, НИОКР и т.д.
5. Сравнительный анализ SWOT-матрицы и профиля внутренней среды. Какой инструмент, на ваш взгляд, дает более полную картину для формирования стратегии?
6. Роль организационной культуры как стратегического актива (или обязательства) компании. Можно ли управлять культурой в стратегических целях?

Тема 4: Миссия, видение и стратегические цели компании

1. Миссия компании: философская основа или практический инструмент стратегического управления? Проанализируйте функции и критерии эффективной миссии.
2. Видение организации: образ желаемого будущего. Как правильно сформулированное видение мотивирует персонал и влияет на стратегические решения?

3. Иерархия целей: от миссии к конкретным операционным задачам. Проанализируйте взаимосвязь между стратегическими, тактическими и операционными целями.
4. Система сбалансированных показателей (BSC) как инструмент трансляции стратегии в измеримые цели. Преимущества и недостатки внедрения BSC.
5. Дерево целей и его применение в стратегическом управлении. Разработайте фрагмент дерева целей для компании из выбранной вами отрасли.
6. Стратегические риски, связанные с нечетко сформулированными миссией и целями. Приведите примеры из бизнес-практики.

Тема 5: Корпоративная стратегия

1. Портфельный анализ как инструмент корпоративной стратегии: матрицы BCG, McKinsey/GE. Их эволюция, возможности и ограничения.
2. Стратегии диверсификации: виды, мотивы и связанные с ними риски. Проанализируйте успешный и неудачный примеры диверсификации.
3. Вертикальная интеграция: «вперед» и «назад». В каких условиях интеграция создает стоимость, а в каких — разрушает ее?
4. Стратегии международного роста: выбор между глобализацией и адаптацией. Каковы ключевые факторы успеха выхода на зарубежные рынки?
5. Управление портфелем бизнесов в холдинговой структуре: проблемы создания синергии и распределения ресурсов.
6. Стратегии реструктуризации и санации бизнеса: когда и почему корпоративный центр принимает решение о сворачивании направлений деятельности.

Тема 6: Деловые (конкурентные) стратегии

1. Типология конкурентных стратегий по М. Портеру: лидерство по издержкам, дифференциация, фокусирование. Возможна ли успешная гибридная стратегия?
2. Стратегия «голубого океана» (W. Chan Kim, R. Mauborgne) как альтернатива конкурентной борьбе. Критический анализ применимости данной концепции.
3. Стратегии инновационного лидерства: «первым выйти на рынок» (first-mover) или «быть последователем» (follower). Сравните преимущества и риски.
4. Цифровая трансформация как основа современной конкурентной стратегии. Как технологии меняют традиционные подходы к конкурентной борьбе?
5. Стратегии для малого и среднего бизнеса в условиях доминирования крупных игроков. Какие нишевые стратегии наиболее эффективны?
6. Управление рисками реализации конкурентной стратегии: риск имитации, риск технологических изменений, риск потери фокуса.

Тема 7: Функциональные стратегии

1. Взаимосвязь корпоративной, деловой и функциональных стратегий. Как обеспечить их согласованность и синергию?
2. Стратегический маркетинг и управление брендом как инструменты реализации деловой стратегии дифференциации.
3. Финансовая стратегия: управление структурой капитала и дивидендной политикой в стратегических целях.

4. Производственная (операционная) стратегия: выбор между эффективностью, гибкостью и качеством. Концепция «бережливого производства» (Lean) как стратегический выбор.

5. Стратегия управления человеческими ресурсами: от подбора персонала к управлению талантами. Как HR-стратегия поддерживает достижение стратегических целей компании?

6. Инновационная и НИОКР стратегия: управление портфелем инновационных проектов и рисками НИОКР.

Тема 8: Стратегии роста и инноваций

1. Интенсификация роста: стратегии глубокого проникновения на рынок и развития рынка. Оцените их потенциал и ограничения.

2. Инновации как драйвер стратегического роста. Типология инноваций (продуктовые, процессные, бизнес-модели) и их стратегическое значение.

3. Стратегии роста через слияния и поглощения (M&A). Ключевые факторы успеха и основные причины провалов сделок M&A.

4. Стратегические альянсы и партнерства: управление сотрудничеством в конкурентной среде. Как распределять риски и выгоды?

5. Венчурное предпринимательство и корпоративные венчурные фонды как инструмент стратегического роста.

6. Управление рисками, связанными со стратегиями быстрого роста: риск «перегрева», риск потери контроля, риск культурного несоответствия при M&A.

Тема 9: Реализация стратегии и организационная структура

1. Взаимосвязь стратегии и организационной структуры. Следует ли структура за стратегией (по А. Чандлеру) или стратегия зависит от структуры?

2. Сравнительный анализ различных типов организационных структур (линейно-функциональная, дивизиональная, матричная, проектная, сетевая) с точки зрения их адекватности различным стратегиям.

3. Роль организационной культуры в успешной реализации стратегии. Проблема сопротивления изменениям и методы его преодоления.

4. Система стратегического контроллинга и KPI (Key Performance Indicators). Как избежать «ловушки операционной эффективности», когда KPI мешают стратегии?

5. Управление стратегическими проектами и программами как инструмент реализации стратегических инициатив.

6. Стратегические риски срыва реализации: риск недофинансирования, риск низкой исполнительской дисциплины, риск неадекватной организационной структуры.

Тема 10: Оценка и контроль реализации стратегии

1. Система стратегического контроля: оперативный и стратегический контроль. В чем их принципиальное различие?

2. Стратегический аудит как инструмент комплексной оценки результатов реализации стратегии. Разработайте программу стратегического аудита для компании.

3. Анализ стратегических отклонений: выявление причин и разработка корректирующих воздействий.

4. Управление по целям (Management by Objectives, MBO) и его связь со стратегическим контролем.
5. Информационные системы и Business Intelligence (BI) в поддержке процессов стратегического контроля.

Тема 11: Стратегический риск-менеджмент

1. Идентификация и классификация стратегических рисков. В чем их отличие от операционных и финансовых рисков?
2. Методы качественной и количественной оценки стратегических рисков (сценарный анализ, стресс-тестирование, анализ чувствительности, метод Монте-Карло).
3. Интеграция риск-менеджмента в процесс стратегического планирования (ERM - Enterprise Risk Management). Как построить эффективную систему ERM?
4. Стратегии реагирования на риски: уклонение, принятие, снижение, передача. Критерии выбора стратегии для различных типов стратегических рисков.
5. Антикризисное стратегическое управление: разработка планов действий в условиях реализации негативных сценариев.
6. Роль Совета директоров и Комитета по аудиту в управлении стратегическими рисками.

Тема 12: Особенности стратегического управления в современных условиях

1. Влияние цифровизации и Industry 4.0 на парадигму стратегического менеджмента. Является ли «гибкость» (agility) новой универсальной стратегией?
2. Стратегии компаний в условиях VUCA-мира (нестабильность, неопределенность, сложность, неоднозначность) и BANI-мира (хрупкость, тревожность, нелинейность, непостижимость).
3. Стратегическое управление, основанное на данных (Data-Driven Strategy). Как Big Data и AI меняют процессы стратегического анализа и принятия решений?
4. Стратегии устойчивого развития (ESG – экология, социальная политика, корпоративное управление) и их влияние на долгосрочную стоимость компании.
5. Особенности стратегического управления в кризисных и посткризисных условиях (на примере последних глобальных шоков).
6. Будущее стратегического менеджмента: какие новые концепции и школы могут прийти на смену существующим?

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

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 Варианты индивидуальных домашних заданий

Список тем домашних заданий:

Инструменты стратегического менеджмента в управлении рисками (с представлением в форме презентации)

Цель: На основе анализа конкретной отрасли или компании разработать рекомендации по интеграции инструментов стратегического менеджмента в систему риск-менеджмента.

Темы по отраслям с высокой волатильностью и регулированием:

- SWOT-анализ как основа для идентификации стратегических рисков в нефтегазовой компании.**
 - Задача:** На примере ПАО «ЛУКОЙЛ» или ПАО «Роснефть» провести SWOT-анализ, преобразовать его в TOWS-матрицу (Threats-Opportunities-Weaknesses-Strengths) для разработки упреждающих стратегий по управлению ключевыми рисками (ценовые, геополитические, экологические).
- PESTEL-анализ макроокружения для управления политическими и регуляторными рисками в банковском секторе.**
 - Задача:** Проанализировать макросреду российского банка (на выбор: Сбер, ВТБ) и выделить 3-5 ключевых emerging risks, связанных с изменениями в законодательстве, санкционным давлением и монетарной политикой. Предложить меры адаптации.
- Сценарное планирование в телекоммуникационной отрасли для управления рисками технологического устаревания.**
 - Задача:** Разработать 3 сценария развития рынка телекоммуникаций России до 2030 года (с учетом внедрения 6G, развития IoT). На основе сценариев предложить для ПАО «МТС» или «МегаФон» дорожную карту управления портфелем ИТ-проектов и рисками инвестиций в инфраструктуру.
- Построение карты стратегических рисков для горнодобывающей компании с использованием метода «5 сил Портера».**
 - Задача:** На примере ПАО «Норникель» или «АЛРОСА» проанализировать конкурентные силы в отрасли. Визуализировать карту рисков, выделив риски цепочек поставок, кадровые риски и экологические риски. Предложить ключевые показатели риска (KRIs).

Темы по цифровым и технологическим отраслям:

- Применение VUCA-анализа для управления рисками в IT-секторе (на примере компании «Яндекс» или VK).**
 - Задача:** Проанализировать бизнес-экосистему компании через призму VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity). Разработать

рекомендации по переходу от VUCA к agile-системе управления, устойчивой к киберрискам, рискам конкуренции и быстрого изменения спроса.

2. **Анализ рисков цепочки создания стоимости (Value Chain) в e-commerce (на примере Ozon или Wildberries).**
 - **Задача:** Декомпозировать цепочку создания стоимости выбранной компании. Выявить «узкие места» и критические точки отказа (логистика, фулфилмент, IT-инфраструктура). Предложить стратегию диверсификации и резервирования для повышения устойчивости.
3. **Матрица Ансоффа и управление рисками роста для SaaS-компаний (на примере «1С» или «Контур»).**
 - **Задача:** Используя матрицу Ансоффа, проанализировать стратегические варианты роста компании. Для каждого квадранта матрицы (проникновение, развитие рынка, развитие продукта, диверсификация) оценить присущие им риски и предложить методы их минимизации.
4. **Риск-менеджмент венчурных проектов на основе анализа стратегических групп.**
 - **Задача:** Выбрать технологический рынок (например, EdTech, FinTech). Провести анализ стратегических групп, идентифицировать ниши с наименьшей конкуренцией и наибольшим риском. Сформулировать критерии для принятия решений о венчурных инвестициях.

Темы по рискам устойчивого развития и ESG:

1. **Интеграция ESG-рисков в систему сбалансированных показателей (BSC) металлургической компании.**
 - **Задача:** На примере ПАО «НЛМК» или «Северсталь» разработать стратегическую карту BSC, включив в перспективу «Процессы» и «Обучение и развитие» показатели по управлению экологическими и социальными рисками. Показать, как ESG влияет на финансовые результаты.
2. **Управление репутационными рисками в ритейле через призму корпоративной социальной ответственности (КСО).**
 - **Задача:** На примере X5 Retail Group («Пятерочка», «Перекресток») проанализировать, как стратегия КСО (локализация поставок, снижение углеродного следа, fair trade) влияет на уровень репутационного риска. Разработать план коммуникаций на случай кризиса.
3. **Анализ портфеля продуктов FMCG-компаний с помощью матрицы BCG и оценка рисков «зеленого» позиционирования.**
 - **Задача:** На примере «Unilever» или «Nestle» в России проанализировать продуктовый портфель по матрице BCG. Оценить риски и возможности, связанные с переводом продуктов из категорий «Собаки»/«Дойные коровы» в категорию «Звезды» за счет экологичности и устойчивости.

Темы по отраслям с длинным инвестиционным циклом:

1. **PEST-анализ и риск реализации крупных инфраструктурных проектов (на примере строительства ВСМ Москва-Казань).**
 - **Задача:** Провести углубленный PEST-анализ проекта, оценив вероятность и Impact ключевых политических, экономических, социальных и технологических рисков. Предложить механизмы государственно-частного партнерства для их распределения.

2. **Стратегический анализ рисков в фармацевтической отрасли на основе модели «7-S» МакКинзи.**
 - **Задача:** На примере «Фармстандарт» или «Р-Фарм» проанализировать согласованность «жестких» (стратегия, структура, системы) и «мягких» (стиль, staff, skills, shared values) элементов компании. Выявить, как их рассогласование порождает операционные и стратегические риски.
3. **Кризисное стратегическое планирование для авиаперевозчика: от VUCA к BANI-мышлению.**
 - **Задача:** На примере «Аэрофлот» проанализировать, как классические инструменты (PEST, SWOT) не справляются с рисками в BANI-мире (Brittle, Anxious, Nonlinear, Incomprehensible). Разработать антихрупкую стратегию и протоколы действий в условиях непредсказуемых шоков (пандемия, закрытие воздушного пространства).

Темы по кросс-функциональным и новым вызовам:

1. **Управление кадровыми рисками в IT-индустрии с помощью анализа ресурсов и компетенций (RBV).**
 - **Задача:** На основе RBV-подхода оценить человеческий капитал IT-компании как стратегический ресурс. Разработать систему мер по удержанию ключевых талантов и минимизации рисков их ухода (система наставничества, проектная мотивация, опционы).
2. **Матрица GE/McKinsey для управления рисками диверсификации в агрохолдинге.**
 - **Задача:** На примере «Мираторг» или «Русагро» проанализировать портфель бизнесов (растениеводство, животноводство, переработка, логистика) с помощью матрицы «Привлекательность отрасли / Конкурентные позиции». Оценить риски входа в новые сегменты и предложить оптимальную структуру портфеля.
3. **Анализ рисков цифровой трансформации машиностроительного предприятия с помощью Roadmapping.**
 - **Задача:** Разработать дорожную карту (Roadmap) внедрения технологий «Индустрии 4.0» на заводе (например, «КАМАЗ»). Идентифицировать риски на каждом этапе (технологические, организационные, финансовые) и предложить методы их контроля.
4. **Построение системы KRI (Key Risk Indicators) для хеджирования валютных и ценовых рисков в металлургии.**
 - **Задача:** На примере ПАО «ГМК «Норильский никель»» предложить набор опережающих индикаторов (KRI), связанных с динамикой цен на LME, курсами валют, макроэкономической статистикой Китая. Интегрировать их в систему принятия стратегических решений.
5. **Стратегические риски в логистике: применение модели стоимостной цепочки для управления рисками разрыва цепочек поставок.**
 - **Задача:** На примере «Globaltrans» или «FESCO» проанализировать цепочку создания стоимости. Смоделировать риски разрыва цепочек (геополитика, санкции, пандемия) и разработать стратегию неопротекционизма и локализации логистических маршрутов.
6. **Управление инновационными рисками через призму «Бережливого стартапа» (Lean Startup) в научно-производственном кластере.**
 - **Задача:** На примере «Инновационного центра «Сколково»» предложить методику применения цикла «Build-Measure-Learn» для быстрого

тестирования гипотез и отсева неперспективных технологических проектов на ранних стадиях, минимизируя thus финансовые потери.

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).

Требования к презентации:

- **Объем:** 10-12 слайдов.
- **Структура:**
 1. Титульный слайд (тема, ФИО, группа).
 2. Актуальность и проблема (1-2 слайда).
 3. Методология (какой инструмент стратегического анализа используется).
 4. Анализ отрасли/компании (3-4 слайда с графиками, таблицами, матрицами).
 5. Идентифицированные ключевые риски и их связь со стратегией.
 6. Предлагаемые рекомендации по интеграции риск-менеджмента.
 7. Ожидаемый эффект (как предлагаемые меры повысят стратегическую устойчивость).
 8. Заключение и выводы.
- **Время на выступление:** 7-10 минут.

Этот список позволяет студентам глубоко погрузиться в отраслевую специфику, применить теоретические знания на практике и развить навыки презентации и защиты своей позиции.

Шкала оценки

Оценка производится с учетом и письменной и публичной (выступления) части работы на основании общей Шкалы 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 Дискуссия

Набор вопросов для обсуждения тем дисциплины «Стратегический менеджмент: продвинутый курс»

Тема 1. Сущность и содержание стратегического менеджмента

1. Как, с точки зрения Абрамова В.С., эволюционировали парадигмы стратегического управления и как это отразилось на понимании стратегического риска?
2. Проанализируйте различия между стратегическим планированием, управлением и мышлением. Какой подход в наибольшей степени интегрирует в себя риск-менеджмент как неотъемлемый элемент?
3. Обсудите тезис: «В современной турбулентной среде стратегия — это не детальный план, а система гипотез, которые постоянно проверяются». Какие риски порождает такой подход и как ими управлять?
4. Сравните школы стратегического формирования (из учебника) с точки зрения их отношения к неопределенности и риску. Какая школа, на ваш взгляд, наиболее адекватна для цифровой эпохи?
5. Каковы ключевые компетенции стратега-риск-менеджера в XXI веке? Как их развивать в рамках магистерской программы?
6. Разработайте аргументы «за» и «против» централизации функции стратегического риск-менеджмента на уровне Совета директоров.
7. Обсудите, как цифровизация и big data меняют саму сущность стратегического управления и порождают новые классы стратегических рисков (например, киберриски, риски использования ИИ).
8. Проанализируйте кейс компании, которая проигнорировала стратегические риски (на ваш выбор). В какой момент и почему система стратегического менеджмента в этой компании дала сбой?
9. Является ли устойчивое развитие и ESG-повестка новым стратегическим императивом или источником дополнительных рисков и затрат? Обоснуйте свою позицию, ссылаясь на концепции из учебника.
10. Как связаны корпоративная культура и эффективность стратегического управления? Может ли культура стать источником стратегического риска (например, культура замалчивания проблем)?

Тема 2. Анализ внешней среды организации

1. Какой инструмент PESTEL-анализа, на ваш взгляд, является наиболее значимым источником стратегических рисков в текущих условиях и почему? Приведите примеры.

2. Обсудите методику отраслевого анализа по М. Портеру. Каковы ключевые ограничения этой модели с точки зрения учета динамичных и непредсказуемых изменений (риск disruption)?
3. Как идентифицировать и оценить риски, исходящие от «сил», не включенных в модель пяти сил Портера (например, от компаний из смежных отраслей, регуляторов, технологических платформ)?
4. Разработайте сценарии (scenario planning) для отрасли по вашему выбору. Какой сценарий является наиболее рискованным и какие превентивные меры должна принять компания?
5. Что такое VUCA- и BANI-миры и как они меняют традиционные подходы к анализу внешней среды? Какой инструментарий анализа наиболее релевантен в таких условиях?
6. Как анализировать стратегические риски, связанные с макроэкономической нестабильностью (инфляция, колебания валютных курсов, санкции)?
7. Обсудите роль и риски, связанные с ключевыми стейкхолдерами (государство, общественные организации, медиа). Как карта стейкхолдеров может быть использована для управления репутационными рисками?
8. Проанализируйте, как глобальные тренды (например, деглобализация, низкоуглеродная экономика, старение населения) создают одновременно стратегические возможности и риски.
9. Как оценить риск появления нового технологического решения, способного разрушить существующую бизнес-модель вашей компании?
10. Каковы риски «слепых зон» в анализе внешней среды и как построить систему мониторинга, чтобы их минимизировать?

Тема 3. Анализ внутренней среды и ресурсной базы организации

1. Сравните ресурсный подход (RBV) и модель VRIO с теорией заинтересованных сторон. Может ли сильная ресурсная база сама по себе стать источником риска (риск инерции, «ловушки компетенций»)?
2. Как провести аудит стратегических компетенций компании с точки зрения их устойчивости к кризисам и способности адаптироваться к изменениям?
3. Обсудите, как организационная структура может либо способствовать, либо препятствовать реализации стратегии и управлению рисками. Приведите примеры риск-ориентированных структур.
4. Что такое «динамические способности» и как их развивать? Является ли отсутствие динамических способностей ключевым стратегическим риском?
5. Как оценить риски, связанные с человеческим капиталом (риск потери ключевых сотрудников, риск недостаточной квалификации, риск токсичной корпоративной культуры)?
6. Проанализируйте цепочку ценности компании. Какие звенья цепочки являются наиболее уязвимыми с точки зрения операционных и стратегических рисков (например, зависимость от единственного поставщика)?
7. Как интеллектуальный капитал и нематериальные активы влияют на стратегическую устойчивость компании? Каковы риски их недооценки?
8. Обсудите взаимосвязь между операционной эффективностью (например, в рамках концепции бережливого производства) и стратегической гибкостью. Может ли чрезмерная оптимизация привести к росту стратегических рисков?
9. Разработайте систему ключевых показателей эффективности (KPI) для мониторинга внутреннего стратегического потенциала, которая включала бы и показатели риск-здоровья.

10. Как методы бенчмаркинга можно использовать для идентификации внутренних стратегических рисков и узких мест?

Тема 4. Формулирование стратегии: корпоративный уровень

1. Обсудите преимущества и риски диверсификации (связанной и несвязанной) как корпоративной стратегии. В каких случаях диверсификация увеличивает, а в каких снижает совокупный стратегический риск компании?
2. Как матричные инструменты (BCG, McKinsey) могут быть дополнены анализом рисков бизнес-единиц? Разработайте предложения по включению риск-фактора в матрицу BCG.
3. Что такое «синергия» и каковы риски ее недостижения при реализации корпоративной стратегии (например, после M&A)?
4. Проанализируйте стратегические риски, связанные с различными ролями бизнес-единиц в корпоративном портфеле («звезды», «дойные коровы» и т.д.).
5. Каковы риски и выгоды от следования стратегии вертикальной интеграции в условиях нестабильности цепочек поставок?
6. Обсудите этические дилеммы и репутационные риски, возникающие при принятии решений о выводе бизнес-единицы с рынка или ее продаже.
7. Как корпоративный центр должен распределять ограниченные ресурсы между бизнес-единицами в условиях кризиса, минимизируя стратегические риски для портфеля в целом?
8. Является ли стратегия фокусирования на одном бизнесе (отказ от диверсификации) более или менее рискованной в долгосрочной перспективе? Обоснуйте.
9. Как управлять рисками, связанными с корпоративной идентичностью и брендом, особенно если портфель компаний широко диверсифицирован?
10. Разработайте аргументацию для Совета директоров «за» и «против» реализации стратегии международной диверсификации с точки зрения риск-менеджмента.

Тема 5. Формулирование стратегии: бизнес-уровень

1. Сравните риски следования стратегиям лидерства по издержкам, дифференциации и фокусирования. В каких рыночных условиях каждая из них становится особенно рискованной?
2. Что такое «гибридная стратегия» (например, одновременное стремление к дифференциации и снижению издержек) и каковы риски «застрять посередине»?
3. Обсудите концепцию «голубого океана». Каковы риски создания нового рыночного пространства (риски непринятия рынком, риски копирования)?
4. Как стратегическая группа компании влияет на ее профиль рисков? Проанализируйте на примере.
5. Каковы риски инноваций для бизнес-стратегии? Как управлять рисками, связанными с выводом на рынок радикально новых продуктов или услуг?
6. Обсудите, как цифровые платформы и экосистемы меняют природу конкуренции на бизнес-уровне и порождают новые типы стратегических рисков.
7. Как управлять рисками ценообразования в рамках выбранной бизнес-стратегии, особенно в условиях ценовых войн или высокой инфляции?
8. Проанализируйте риски, связанные с построением и удержанием конкурентного преимущества. Почему даже успешное преимущество со временем может быть утрачено (риск эрозии)?
9. Как методы ценообразования, основанные на ценности для потребителя (value-based pricing), влияют на риск-профиль бизнеса?

10. Разработайте план действий для бизнес-единицы, столкнувшейся с появлением на рынке «подрывного» инноватора.

Тема 6. Функциональные стратегии и стратегические проекты

1. Как обеспечить согласованность функциональных стратегий (маркетинг, производство, НИОКР, HR, финансы) между собой и с общей бизнес-стратегией? Каковы риски рассогласованности?
2. Обсудите, как финансовая стратегия (структура капитала, дивидендная политика) может либо усиливать, либо ослаблять стратегическую устойчивость компании к шокам.
3. Каковы стратегические риски, связанные с кадровой политикой? Как стратегия управления талантами может mitigate риски потери ключевых компетенций?
4. Проанализируйте риски в стратегии НИОКР: риск недоинвестирования, риск провала проектов, риск неверного выбора технологического направления.
5. Как стратегия управления операциями (аутсорсинг, офшоринг, решоринг) влияет на профиль стратегических рисков компании (риски цепочки поставок, репутационные риски)?
6. Обсудите роль ИТ-стратегии как источника новых возможностей и новых рисков (кибербезопасность, зависимость от вендоров, риски цифровой трансформации).
7. Как методология управления проектами (например, Agile vs. Waterfall) соотносится с управлением рисками в стратегических инициативах?
8. Каковы риски «перекоса» в сторону одной из функциональных стратегий (например, чрезмерная фокусировка на финансовых показателях в ущерб инвестициям в развитие)?
9. Разработайте систему критериев для отбора стратегических проектов, которая наряду с финансовой отдачей учитывала бы стратегические риски.
10. Как управлять рисками реализации при запуске масштабной стратегической инициативы, требующей координации нескольких функциональных подразделений?

Тема 7. Реализация стратегии и стратегические изменения

1. Почему, по статистике, большинство стратегий терпит неудачу на этапе реализации? Проранжируйте ключевые риски реализации по степени их значимости.
2. Обсудите модель 7-S Маккинси как инструмент диагностики рисков при проведении стратегических изменений. Какие элементы модели наиболее трудны для изменения и несут наибольшие риски?
3. Что такое «стратегическая инициатива» и как управлять портфелем таких инициатив, минимизируя риски их дублирования, конфликта и перерасхода ресурсов?
4. Каковы риски сопротивления персонала стратегическим изменениям и какие методы управления сопротивлением вы считаете наиболее эффективными?
5. Как система сбалансированных показателей (BSC) может быть использована не только для контроля, но и для проактивного управления рисками реализации стратегии?
6. Обсудите роль лидерства в реализации стратегии. Каковы риски, связанные с отсутствием вовлеченности топ-менеджмента?
7. Как управлять рисками коммуникации стратегии? Что будет, если стратегия не понята или не принята сотрудниками на разных уровнях?

8. Проанализируйте риски, связанные с реструктуризацией компании в рамках реализации новой стратегии (риск потери ключевых сотрудников, риск падения операционной эффективности).
9. Как создать систему мониторинга хода реализации стратегии, которая позволяла бы своевременно выявлять отклонения и управлять возникающими рисками?
10. Разработайте дорожную карту (roadmap) стратегических изменений для компании, выходящей на новый рынок, выделив ключевые контрольные точки и потенциальные риски на каждом этапе.

Тема 8. Оценка и контроль выполнения стратегии

1. В чем заключается принципиальное различие между стратегическим контролем и оперативным (финансовым) контролем? Каковы риски подмены первого вторым?
2. Обсудите, какие нефинансовые показатели (например, индекс лояльности клиентов NPS, уровень инновационности) являются наиболее важными для стратегического контроля и сигнализируют о стратегических рисках.
3. Что такое «стратегический аудит» и какова его роль в системе управления стратегическими рисками?
4. Каковы риски использования устаревших или нерелевантных KPI для оценки выполнения стратегии? Приведите примеры «вредных» показателей.
5. Как часто и при каких условиях следует проводить корректировку стратегии? Каковы риски как слишком частой, так и слишком редкой корректировки?
6. Обсудите роль обратной связи от frontline-сотрудников и менеджеров нижнего звена в системе стратегического контроля. Каковы риски игнорирования этой обратной связи?
7. Как интегрировать систему управления рисками (ERM) в процесс стратегического контроля? Кто должен нести ответственность за этот процесс?
8. Проанализируйте риски, связанные с использованием систем бизнес-аналитики (BI) и больших данных для стратегического контроля (риск «паралича анализа», риск кибератак).
9. Как методы прогнозирования (forecasting) и ретроспективного анализа (backcasting) могут быть использованы для контроля стратегии и выявления новых рисков?
10. Разработайте предложения по проведению регулярного «стратегического просмотра» (strategy review meeting), который был бы эффективен с точки зрения выявления и обсуждения ключевых стратегических рисков.

Тема 9. Инновации и стратегическое развитие

1. Обсудите риски различных стратегий инноваций: внутренние R&D, партнерства, M&A, венчурные инвестиции. В каких ситуациях каждая из них предпочтительнее?
2. Что такое «открытые инновации» (open innovation) и каковы связанные с ними риски утечки интеллектуальной собственности и потери конкурентного преимущества?
3. Как управлять портфелем инновационных проектов с разным уровнем риска (от incremental до disruptive инноваций)?
4. Проанализируйте «парадокс инноватора»: почему успешные компании часто упускают возможности подрывных инноваций? Как управлять этим риском?
5. Каковы риски создания и функционирования отдельного подразделения/«сканкрада» для разработки радикально новых продуктов?

6. Обсудите роль корпоративной культуры в стимулировании инноваций. Может ли культура, нацеленная на минимизацию ошибок, сама по себе быть стратегическим риском в инновационной деятельности?
7. Как методы Agile и Lean Startup меняют подход к управлению рисками в инновационных проектах?
8. Каковы стратегические риски *не*-инвестирования в инновации, даже для компаний в традиционных, стабильных отраслях?
9. Как оценить потенциальный стратегический риск от появления нового технологического стандарта, который может сделать вашу продукцию нерелевантной?
10. Разработайте систему мотивации для сотрудников, которая поощряла бы разумный риск в инновационной деятельности, но при этом минимизировала бы безответственные эксперименты.

Тема 10. Стратегический риск-менеджмент

1. Дайте определение стратегическому риску. Чем он принципиально отличается от операционного или финансового риска?
2. Обсудите процесс управления стратегическими рисками по Абрамову В.С. Какой этап этого процесса является, на ваш взгляд, наиболее сложным и критичным?
3. Какие методы качественной и количественной оценки стратегических рисков наиболее применимы на практике? В чем их ограничения?
4. Что такое «черные лебеди» и «серые носороги» в контексте стратегического риск-менеджмента? Как компании может подготовиться к ним?
5. Проанализируйте преимущества и недостатки различных методов реагирования на стратегические риски: уклонение, принятие, снижение, передача.
6. Как интегрировать систему риск-менеджмента (ERM) в процесс стратегического планирования и принятия решений? Каковы риски изолированного существования функции риск-менеджмента?
7. Обсудите роль стресс-тестирования и сценарного анализа в управлении стратегическими рисками. Разработайте пример сценария для стресс-теста.
8. Каковы риски, связанные с человеческим фактором в принятии стратегических решений (когнитивные искажения, группthink, избыточная уверенность)?
9. Какова роль Совета директоров и Комитета по рискам в системе стратегического риск-менеджмента? Каковы риски недостаточного надзора с их стороны?
10. Разработайте карту стратегических рисков (risk map) для гипотетической компании, работающей в международной высокотехнологичной отрасли.

Тема 11. Управление стоимостью компании и стратегический менеджмент

1. Как стратегические решения влияют на стоимость компании (shareholder value)? Может ли ориентация на краткосрочную максимизацию стоимости быть источником стратегических рисков?
2. Обсудите методы оценки стратегических инвестиций (NPV, IRR, Real Options). Как метод реальных опционов (Real Options) помогает управлять рисками в стратегических проектах?
3. Что такое EVA (Economic Value Added) и как этот показатель связан с управлением стратегическими рисками, уничтожающими стоимость?
4. Каковы риски использования исключительно финансовых метрик для оценки успешности стратегии?

5. Проанализируйте взаимосвязь между инвестициями в нематериальные активы (бренд, R&D, человеческий капитал) и долгосрочной стратегической устойчивостью компании.
6. Как стратегические риски трансформируются в риск падения рыночной капитализации? Приведите примеры из практики.
7. Обсудите дилемму между распределением прибыли на дивиденды (удовлетворение акционеров) и реинвестированием в стратегическое развитие (снижение долгосрочных рисков).
8. Как коммуникация стратегии инвесторам и аналитикам влияет на стоимость компании и ее репутационные риски?
9. Каковы риски проведения М&А-сделки, мотивированной исключительно синергией, которая не материализуется, и как это разрушает стоимость?
10. Разработайте набор нефинансовых индикаторов, которые, по вашему мнению, являются ведущими индикаторами будущего роста стоимости компании и сигнализируют о состоянии стратегических рисков.

Тема 12. Особенности стратегического управления в современных условиях

1. Как глобальные тренды (цифровизация, устойчивое развитие, геополитическая нестабильность) меняют саму природу стратегического управления и риск-менеджмента?
2. Обсудите концепцию «стратегической гибкости» (strategic agility). Что важнее в современных условиях: иметь идеальный план или обладать способностью быстро адаптироваться?
3. Каковы стратегические риски и возможности, связанные с переходом к экономике замкнутого цикла (circular economy) и реализацией ESG-принципов?
4. Как управление данными (Data Governance) и искусственный интеллект становятся новыми объектами и инструментами стратегического управления и риск-менеджмента?
5. Проанализируйте риски, связанные с построением бизнес-экосистем и партнерств с непредсказуемыми контрагентами (включая государство).
6. Что такое «антихрупкость» и как компании может не просто выживать в условиях неопределенности, но и извлекать из нее выгоду?
7. Обсудите этические вызовы и риски для репутации, с которыми сталкиваются современные стратеги (использование ИИ, вопросы приватности, социальное неравенство).
8. Каковы риски киберугроз для критической стратегической инфраструктуры компании и как их интегрировать в общую стратегию?
9. Является ли традиционное пятилетнее стратегическое планирование устаревшим? Какие альтернативные подходы к стратегированию вы видите и каковы их риски?
10. Разработайте профиль стратега-риск-менеджера 2025+: какими знаниями, навыками и личными качествами он должен обладать, чтобы быть эффективным в современных условиях?

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

5.4 Задания для решения кейс-задачи

1. Для успешного выживания в долгосрочной перспективе организация должна постоянно предпринимать усилия, направленные на то, чтобы делать свой продукт более дешевым либо обладающим какими-то отличительными потребительскими свойствами. Постарайтесь определить, чем должно отличаться управление фирмами, ориентирующимися на создание ценового преимущества, от управления фирмами, имеющими цель создать преимущества за счет качественных отличий своей продукции.

2. Перечислите, какие функциональные стратегии и их виды могут быть актуальны для следующих организаций:

1) новая сеть магазинов бытовой техники, пытается проникнуть на рынок, используя стратегию дифференциации персонала;

2) производитель металлических труб пытается стать лидером на российском рынке металлопроката;

3) научно-производственная компания «Фарм-био» приступила к производству не имеющей аналогов биологически активной добавки.

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.
---	-------	--

5.5 Перечень тем докладов, сообщений

Презентации необходимы для публичной защиты письменных работ и докладов по темам дисциплины, например таких как:

1 Необходимость стратегического управления, его роль в современных условиях для организаций России

2 Сущность понятий «стратегия», «стратегическое управление»

3 Отличия стратегического управления от стратегического планирования

4 Отличия стратегического управления от оперативного управления

5 Структура и особенности процесса стратегического управления

6 Анализ общего внешнего окружения организации: задачи, методы и порядок проведения

7 Угрозы и возможности внешнего окружения организации

8 Отраслевой анализ как компонент анализа внешней среды

9 Движущие силы развития отрасли

10 Структура и оценка сил конкуренции в отрасли

11 Оценка конкурентных позиций организаций отрасли

12 Ключевые факторы успеха отрасли

13 Общая оценка привлекательности отрасли

14 Анализ текущего стратегического профиля компании (действующих стратегий)

15 Понятие и направления анализа внутренней среды организации

16 Задачи и содержание анализа внутренней среды организации

17 Использование цепочки ценностей для анализа издержек организации

18 Цель и порядок выявления сильных и слабых сторон организации.

19 Понятие миссии организации. Назначение и роль миссии в стратегическом управлении

20 Факторы, влияющие на формирование миссии

21 Виды миссий и особенности их формулировки

22 Цели организации; сферы установления целей. Понятие «дерева целей»

23 Требования к целям

24 Система стратегических планов в организации

25 Виды эталонных стратегий развития

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.

5.6 экзамен в форме теста

Примеры тестов для экзамена

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

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

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.

5.

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

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

Система оценивания:

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

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

Система оценивания:

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

Краткие методические указания

Тестовая система предусматривает вопросы / задания, на которые слушатель должен дать один или несколько вариантов правильного ответа из предложенного списка ответов. При поиске ответа необходимо проявлять внимательность. Прежде всего, следует иметь в виду, что в предлагаемом задании всегда будет один правильный и один неправильный ответ. Всех правильных или всех неправильных ответов (если это специально не оговорено в формулировке вопроса) быть не может. Нередко в вопросе уже содержится смысловая подсказка, что правильным является только один ответ, поэтому при его нахождении продолжать дальнейшие поиски уже не требуется.

На отдельные тестовые задания не существует однозначных ответов, поскольку хорошее знание и понимание содержащегося в них материала позволяет найти такие ответы самостоятельно. Именно на это слушателям и следует ориентироваться, поскольку полностью запомнить всю получаемую информацию и в точности ее воспроизвести при ответе невозможно. Кроме того, вопросы в тестах могут быть обобщенными, не затрагивать каких-то деталей.

Тестовые задания сгруппированы по темам учебной дисциплины.

Количество тестовых вопросов/заданий по каждой теме дисциплины определено так, чтобы быть достаточным для оценки знаний обучающегося по всему пройденному материалу.

Шкала оценки

Система оценивания:

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