

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Выборнова Любовь Александровна
Должность: Ректор
Дата подписания: 21.09.2026 13:04:53
Уникальный программный идентификатор:
c3b3b9c625f6c113afa2a2c42baff9e05a38b76e

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего
образования
«Поволжский государственный университет сервиса» (ФГБОУ ВО «ПВГУС»)

Высшая школа экономики и управления

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

«Стратегический менеджмент»

Направление подготовки:

38.04.02 «Менеджмент»

Направленность (профиль) программы магистратуры:

«Стратегический менеджмент»

Квалификация выпускника: **магистр**

Рабочая программа дисциплины «Стратегический менеджмент» разработана в соответствии с федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования – магистратуры по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утвержденный приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 12.08.2020 № 952.

Составители:

Д.Э.Н., доцент

(ученая степень, ученое звание)

Наумова О.Н..

(ФИО)

РПД обсуждена на заседании Высшей школы экономики и управления
«30» апреля 2026 г., протокол №10

Директор ВШ экономики и
управления

к.э.н., доцент

(уч.степень, уч.звание)

Скорниченко Н.Н.

(ФИО)

1. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

1.1. Цель освоения дисциплины

- формирование у обучающихся универсальных, общепрофессиональных и профессиональных компетенций, необходимых для решения задач профессиональной деятельности.

1.2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине

Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине	Основание (ПС) *для профессиональных компетенций
ОПК-3. Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды	ИОПК-3.1. Осуществляет критическую оценку вариантов организационно-управленческих решений с учетом критериев операционной и организационной эффективности, социальной значимости, рисков и возможных социально-экономических последствий ИОПК-3.2. Выбирает подходы к обоснованию организационно-управленческих решений в профессиональной деятельности и выявляет проблемы организационного и социального характера при анализе конкретных ситуаций ИОПК-3.3. Предлагает механизмы реализации организационно-управленческих решений в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды, а также разрабатывает мероприятия по минимизации рисков; несет ответственность за последствия принимаемых организационно-управленческих решений	Знает: - основные понятия и этапы стратегического управления; - ключевые модели и концепции, - роль в достижении конкурентного преимущества, историю развития. Умеет: - анализировать теоретические подходы; - сравнивать модели управления; - определять взаимосвязи факторов стратегии. Владеет: - навыками анализа и критического оценивания концепций; - навыками применением знаний для решения практических задач.	-
ПК-1. Способен оценивать воздействие структуры сред на функционирование организации, выявлять и анализировать рыночные и специфические риски, а также анализировать поведение потребителей экономических благ и формирование спроса на	ИПК-1.1. Оценивает ограниченные стратегические ресурсы, необходимые для эффективной реализации стратегий и политик организации ИПК-1.2. Анализирует изменения корпоративной нормативной базы, консолидированную внутреннюю и внешнюю	Знает: - методы анализа внешней и внутренней среды организации; - факторы окружения (макро/микро); - экономические принципы, типы рынков и конкурентных сред; - методики анализа потребительского поведения. Умеет: - выявлять внешний и внутренний	08.018 Специалист по управлению рисками

основе знания экономических основ поведения организации, структур рынков и конкурентной среды отрасли	информацию о порядке и особенностях выполнения действий по стратегическому управлению организацией в динамике, выявляет ее сильные и слабые стороны, а также применяет современные методики оценки управленческой деятельности ИПК-1.3. Проводит диагностику существующей в организации практики стратегического управления в контексте тенденций менеджмента и лучших практик построения системы управления в России и мире	контекст функционирования организации; - вырабатывать рекомендации по принятию решений в сфере управления рисками в рамках подразделения; - проводить анализ спроса и потребительского поведения; - анализировать рынки и конкуренцию; использовать инструменты анализа среды. Владеет: - навыками сбора, обработки и анализа данных о среде; - инструментами оценки воздействия факторов окружения.	
ПК-4. Способен разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений, а также обеспечивать их реализацию	ИПК-4.1. Выявляет недостатки существующей системы и составляет перспективные планы развития, разрабатывает рекомендации по улучшению процедур управления организацией в соответствии с национальными или международными стандартами, повышению эффективности управления организацией ИПК-4.2. Обеспечивает реализацию корпоративной стратегии, программ организационного развития и изменений	Знает: - определения миссии, видения, ценностей, стратегических целей; связи между ними; - принципы целеполагания, организационного планирования и прогнозирования; - стратегические альтернативы; - типы стратегий; - процессы разработки и реализации стратегии; - этапы реализации. Умеет: - формулировать миссию, видение, ценности; - определять стратегические цели; - разрабатывать стратегические альтернативы и конкретные стратегии; - оценивать эффективность стратегии. Владеет: - методами стратегического планирования; - аргументацией выбора стратегического направления; - навыками разработки стратегических планов.	08.018 Специалист по управлению рисками
ПК-5. Способен проводить самостоятельные исследования в соответствии с разработанной программой на основе обобщения и критического оценивания результатов исследований актуальных проблем управления, полученных	ИПК-5.1. Разрабатывает методологические основы построения системы стратегического управления организацией и проводит экспертизу практикуемых в ней методик в контексте непрерывности ведения бизнеса ИПК-5.2. Осуществляет контроль научно-исследовательской деятельности по	Знает: - различные методы стратегического анализа, их сильные и слабые стороны, - ограничения и принципы комбинирования методов анализа. Умеет: - применять методы к ситуациям, обобщать и анализировать результаты; - критически оценивать выводы и их соответствие реальности;	08.018 Специалист по управлению рисками

отечественными и зарубежными исследователями	стратегическому управлению организацией	- оценивать ресурсы, необходимые для эффективного функционирования подразделения. Владеет: - инструментами и программным обеспечением для стратегического анализа; - методами обобщения информации и навыками самостоятельного исследования.	
--	---	--	--

2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Дисциплина относится к части, формируемой участниками образовательных отношений, Блока 1. Дисциплины (модули) программы магистратуры (Профессиональный модуль).

3. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

3.1. Объем и структура дисциплины

Общая трудоёмкость дисциплины составляет **5 з.е. (180 час.)**, их распределение по видам работ и семестрам представлено в таблице.

Виды учебных занятий и работы обучающихся	Трудоёмкость, час
Общая трудоёмкость дисциплины, час	180/-
Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий (всего), в т.ч.:	48 / -
занятия лекционного типа (лекции)	20 / -
занятия семинарского типа (семинары, практические занятия, практикумы, коллоквиумы и иные аналогичные занятия)	28 / -
Самостоятельная работа всего, в т.ч.:	105 /-
Контроль (часы на экзамен, зачет)	27 / -
Промежуточная аттестация	КП, экзамен /-

Примечание: -/- объем часов соответственно для очной форм обучения

Дисциплина реализуется посредством проведения контактной работы с обучающимися (включая проведение текущего контроля успеваемости), самостоятельной работы обучающихся и промежуточной аттестации.

В процессе освоения дисциплины может применяться электронное обучение и дистанционные образовательные технологии.

В процессе освоения дисциплины обучающиеся обеспечены доступом к электронной информационно-образовательной среде и электронно-библиотечным системам.

3.2. Содержание дисциплины, структурированное по темам

Планируемые результаты освоения: код формируемой компетенции и индикаторы достижения компетенций	Наименование разделов, тем	Виды учебной работы			Формы текущего контроля (наименование оценочного средства)
		Контактная работа		Самостоятельная работа, час	
		Лекции, час	Практически е занятия, час		
ОПК-3 ИОПК-3.1 ИОПК-3.2 ИОПК-3.3	Тема 1. Введение в стратегический менеджмент Содержание лекции: 1. Введение в стратегический менеджмент. 2. Модели и концепции стратегического менеджмента. 3. Факторы, влияющие на разработку и реализацию стратегий. 4. Роль стратегического менеджмента в достижении конкурентного преимущества	2 / -			Собеседование. Выполнение разноуровневых заданий и задач
	Практическое занятие по теме 1. Введение в стратегический менеджмент		4 / -		
	Самостоятельная работа			15 / -	
ПК-1 ИПК-1.1 ИПК-1.2 ИПК-1.3	Тема 2. Анализ внешней и внутренней среды организации Содержание лекции: 1. Анализ внешней среды организации. 2. Анализ внутренней среды организации. 3. Связь анализа внешней и внутренней среды.	5 / -			Собеседование. Выполнение разноуровневых заданий и задач
	Практическое занятие по теме 2. Анализ внешней и внутренней среды организации		6 / -		
	Самостоятельная работа			25 / -	
ПК-5 ИПК-5.1 ИПК-5.2	Тема 3. Базовые модели стратегического менеджмента Содержание лекции: 1.Эволюция моделей стратегического менеджмента 2.Модель Гарвардской школы бизнеса 3.Модель И. Ансоффа 4.Модель Г. Стейнера 5.Контур стратегического управления 6.Необходимость формирования новой парадигмы стратегического менеджмента	5 / -			Собеседование. Выполнение разноуровневых заданий и задач Тестирование по темам курса
	Практическое занятие по теме 3. Базовые модели стратегического менеджмента		6 / -		
	Самостоятельная работа			25 / -	
ПК-4 ИПК-4.1 ИПК-4.2	Тема 4. Методы и модели стратегического менеджмента Содержание лекции: 1. Современные теории формирования корпоративных стратегий 2. Актуальные подходы к формированию стратегии диверсификации бизнеса в крупной компании 3. Портфельный подход в стратегическом менеджменте 4. Стратегии диверсификации, основанные на реструктуризации предприятия	4 / -			Собеседование. Выполнение разноуровневых заданий и задач

Планируемые результаты освоения: код формируемой компетенции и индикаторы достижения компетенций	Наименование разделов, тем	Виды учебной работы			Формы текущего контроля (наименование оценочного средства)
		Контактная работа		Самостоятельная работа, час	
		Лекции, час	Практически е занятия, час		
	5. Стратегические альянсы и совместные предприятия как современные модели стратегического менеджмента				
	6. Стратегические модели конкурентного выбора в современном стратегическом менеджменте				
	Практическое занятие по теме 4. Методы и модели стратегического менеджмента		6 / -		
	Самостоятельная работа			20 / -	
ПК-4 ИПК-4.1 ИПК-4.2	Тема 5. Процесс стратегического менеджмента Содержание лекции: 1 Подходы к формированию и организации реализации стратегии 2 Организационная архитектура и принципы её формирования 3 Управление рисками в стратегическом менеджменте	4 / -			Собеседование. Выполнение разноуровневых заданий и задач Тестирование по темам курса
	Практическое занятие по теме 5. Процесс стратегического менеджмента		6 / -		
	Самостоятельная работа			20 / -	
	ВСЕГО	20 / -	28 / -	105 / -	

Примечание: -/- объем часов соответственно для очной и заочной форм обучения

4. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

4.1. Общие методические рекомендации по освоению дисциплины, образовательные технологии

Дисциплина реализуется посредством проведения контактной работы с обучающимися (включая проведение текущего контроля успеваемости), самостоятельной работы обучающихся и промежуточной аттестации.

При проведении учебных занятий по дисциплине обеспечивается развитие у обучающихся навыков командной работы, межличностной коммуникации, принятия решений, лидерских качеств (включая проведение интерактивных лекций, групповых дискуссий, ролевых игр, тренингов, анализ ситуаций и имитационных моделей, преподавание дисциплины в форме курса, составленного на основе результатов научных исследований, проводимых университетом, в том числе с учетом региональных особенностей профессиональной деятельности выпускников и потребностей работодателей).

Преподавание дисциплины ведется с применением следующих видов образовательных технологий:

- балльно-рейтинговая технология оценивания;
- электронное обучение;
- информационные технологии: Яндекс-документы, анализ данных Excel.

Для оценки знаний, умений, навыков и уровня сформированности компетенции по дисциплине применяется балльно-рейтинговая система контроля и оценки успеваемости

студентов. В основу балльно-рейтинговой системы положены принципы, в соответствии с которыми формирование рейтинга студента осуществляется в ходе текущего контроля успеваемости. Максимальное количество баллов в семестре – 100.

4.2. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины на занятиях лекционного типа

Лекционный курс предполагает систематизированное изложение основных вопросов тематического плана. В ходе лекционных занятий раскрываются базовые вопросы в рамках каждой темы дисциплины. Обозначаются ключевые аспекты тем, а также делаются акценты на наиболее сложные и важные положения изучаемого материала.

Лекционные занятия проводятся в поточной аудитории с применением мультимедийного проектора в виде учебной презентации или в ЭИОС университета.

В ходе лекционных занятий рекомендуется конспектирование учебного материала. Возможно ведение конспекта лекций в виде интеллект-карт.

Отдельные темы предлагаются для самостоятельного изучения (конспектируются).

Материалы лекций являются опорной основой для подготовки обучающихся к практическим занятиям и выполнения заданий самостоятельной работы, в том числе написания курсовой работы, а также к мероприятиям текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине.

4.3. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины на практических занятиях

Практические (семинарские) 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 примеров и ситуаций в аудиторных условиях.

Практические (семинарские) занятия обучающихся обеспечивают:

- проверку и уточнение знаний, полученных на лекциях;
- получение умений и навыков составления докладов и сообщений, обсуждения вопросов по учебному материалу дисциплины;
- подведение итогов занятий по рейтинговой системе, согласно технологической карте дисциплины.

Практические занятия организуются, в том числе в форме практической подготовки, которая предусматривает участие обучающихся в выполнении отдельных элементов работ, связанных с будущей профессиональной деятельностью.

Практическая подготовка предусматривает: выполнение разноуровневых заданий и задач при изучении тем 1-5.

4.4. Методические указания по самостоятельной работе обучающихся

Самостоятельная работа обеспечивает подготовку обучающегося к аудиторным занятиям и мероприятиям текущего контроля и промежуточной аттестации по изучаемой дисциплине. Результаты этой подготовки проявляются в активности обучающегося на занятиях и в качестве выполненных практических заданий и других форм текущего контроля.

Самостоятельная работа студентов включает:

1. Изучение учебной литературы по курсу.
2. Подготовку курсового проекта, рефератов, докладов и сообщений.
3. Работу с ресурсами Интернет.

4. Подготовку к тестированию по темам курса.
5. Изучение практических материалов деятельности органов государственной власти и местного самоуправления.
6. Подготовку к промежуточной аттестации.

При выполнении заданий для самостоятельной работы рекомендуется проработка материалов лекций по каждой пройденной теме, а также изучение рекомендуемой литературы.

Для обучающихся по заочной форме обучения самостоятельная работа является основным видом учебной деятельности.

Для обеспечения самостоятельной работы обучающихся используется электронный учебный курс, созданный в ЭИОС университета <http://sdo.tolgas.ru/>

4.5. Методические указания для выполнения курсового проекта

Выполнение курсового проекта способствует лучшему освоению обучающимися учебного материала, формирует практический опыт и умения по изучаемой дисциплине, способствует формированию у обучающихся готовности к самостоятельной профессиональной деятельности, является этапом к выполнению выпускной квалификационной работы.

Примерная тематика курсовых проектов

1. Анализ внутреннего потенциала предприятия и рекомендации по повышению эффективности его использования.
2. Анализ внешней среды предприятия и рекомендации по повышению эффективности деятельности объекта исследования.
3. Корпоративная стратегия предприятия и рекомендации по её развитию.
4. Стратегия антикризисного управления на предприятии и рекомендации по повышению её эффективности.
5. Конкурентная стратегия предприятия и экономическое обоснование её выбора.
6. Анализ конкурентных преимуществ предприятия и рекомендации по их развитию.
7. Ценовая стратегия предприятия и её экономическое обоснование.
8. Кадровая стратегия предприятия и рекомендации по её развитию.
9. Финансовая стратегия предприятия и рекомендации по её развитию.
10. Ассортиментная стратегия предприятия и рекомендации по её развитию.
11. Товарная (продуктовая) стратегия предприятия и рекомендации по её развитию.
12. Сбытовая стратегия предприятия и рекомендации по её развитию.
13. Политика продвижения продукции предприятия и рекомендации по её развитию.
14. Маркетинговая стратегия предприятия и рекомендации по её развитию.
15. Стратегия обеспечения качества производимой продукции (оказываемых услуг) и рекомендации по её развитию.
16. Стратегия роста выручки от реализации продукции предприятия и рекомендации по её совершенствованию.
17. Стратегия выхода предприятия на новый рынок и рекомендации по её реализации.
18. Стратегия снижения производственных затрат предприятия и её экономическое обоснование.
19. Стратегия инновационного развития предприятия и рекомендации по её реализации.
20. Стратегия инвестиционной деятельности предприятия и рекомендации по её реализации.

21. Стратегия развития внешнеэкономической деятельности предприятия и рекомендации по её реализации.
22. Организационная структура предприятия и рекомендации по её развитию в соответствии со стратегией развития объекта исследования.
23. Организационная культура предприятия и рекомендации по её развитию в соответствии со стратегией развития объекта исследования.
24. Имидж предприятия как фактор формирования стратегического конкурентного преимущества и рекомендации по его развитию.
25. Анализ ресурсов предприятия и рекомендации по повышению эффективности их использования.
26. Стратегический менеджмент в малом бизнесе и его особенности.
27. Система оценки эффективности применения информационных систем в стратегическом развитии предприятия и рекомендации по её развитию.
28. Стратегия управления персоналом предприятия и рекомендации по её развитию.

Целью выполнения курсового проекта является закрепление и углубление теоретических знаний, полученных в процессе обучения, их систематизация и развитие, а также сбор реальных данных об организации и получения практических навыков в области стратегического менеджмента.

Основными задачами студентов при написании курсового проекта являются:

- систематизация знаний о тенденциях развития и роли стратегического управления в общей системе менеджмента;
- овладение методами стратегического анализа и диагностики стратегической позиции предприятия на рынке;
- развитие навыков самостоятельной исследовательской работы, способности делать обоснованные выводы и разрабатывать рекомендации по совершенствованию системы управления на предприятии.

Курсовой проект по дисциплине «Стратегический менеджмент» носит прикладной характер и поэтому должен выполняться с использованием форм отчетности реальных предприятий, учреждений, организаций), а также статистических данных о развитии отраслей и регионов.

Выбор темы курсового проекта. В начале семестра преподаватель доводит до сведения студентов тематику, требования, методические указания по выполнению курсовой работы, и порядок (график) консультирования по вопросам курсового проектирования. Далее каждый студент самостоятельно выбирает тему в соответствии со своими научными интересами и спецификой исследуемого объекта.

Структура курсового проекта и рекомендации по написанию его основных разделов. Рекомендации по содержанию и объему представлены по разделам курсовой работы. Общий объем работы (без приложений) должен быть не 30-40 страниц машинописного текста. Главы курсового проекта должны быть логически увязаны между собой. Материал необходимо распределять пропорционально между главами и параграфами.

Рекомендуется следующая примерная структура курсовой работы:

Введение	2-3 страницы
1. Теоретическая глава	8-10 страниц
2. Аналитическая глава	11-14 страниц
3. Проектная глава	5-7 страниц
Заключение	2-3 страницы
Список используемой литературы	2-3 страницы
Приложения	

Особое внимание следует уделить языку и стилю написания работы, которые свидетельствуют об общем уровне подготовки и профессиональной культуре будущего специалиста. Работу необходимо проиллюстрировать расчетами, графиками, аналитическими таблицами и схемами.

Курсовой проект по дисциплине является этапом к проведению исследований по выбранной теме выпускной квалификационной работы и публикации статей.

Введение

Во введении обосновывается актуальность выбранной темы, формулируются цели и задачи курсовой работы, определяется объект, предмет и методы исследования. Примерный объем введения – 2-3 страницы компьютерного текста.

Актуальность темы – это степень её важности в данный момент и в данной ситуации для решения данных проблемы, вопроса или задачи. Можно назвать два основных направления характеристики актуальности. Первое связано с неразработанностью выбранной темы. В данном случае исследование актуально именно потому, что определённые аспекты темы изучены не полностью. Второе направление связано с возможностью решения определённой практической задачи на основе полученных в исследовании данных. Выбирается одно из них или оба, следует кратко изложить главное.

Цель работы – это то, что мы хотим достичь в результате её выполнения. Как правило, цель отражена в названии работы, например, «Разработка стратегии формирования конкурентных преимуществ», цель – дать рекомендации по разработке этой стратегии или дать предложения по совершенствованию системы управления предприятием на основе внедрения соответствующей стратегии.

Задачи – это те действия, которые необходимо выполнить для достижения поставленной в работе цели. Основные задачи сформулированы в названии глав и заглавии курсовой работы.

Объект и предмет исследования. Объектом исследования может быть конкретное предприятие или его структурные подразделения, а также процессы, явления, виды деятельности. Объект и предмет исследования соотносятся как общее и частное, как целое и часть. Именно предмет исследования определяет тему курсовой работы.

Например, если тема работы «Стратегия управления инновационной деятельностью предприятия», то в этом случае объект – предприятие, предмет – управление инновационной деятельностью.

Методы исследования – экономические, социологические, статистические, математические и др.

Основная часть курсового проекта содержит три главы. Первая глава является теоретической, вторая – аналитической, третья – практической. Все главы должны быть между собой логически связаны.

Первая глава работы является теоретическим исследованием проблемы и выполняется на основе анализа и обобщения имеющейся отечественной и зарубежной литературы (научной, специальной), законодательных, нормативных, статистических и других материалов.

В теоретической главе (1.) в трех подразделах (1.1., 1.2., 1.3.) описываются теоретические, экономические или методические основы исследуемой темы (сущность, виды, классификация, функции, принципы, методы, методики и т.п.).

В этой главе дается определение основных понятий, рассматриваются концепции и история их развития, анализируются факторы, влияющие на предмет исследования. Основное внимание в данном разделе должно быть уделено критическому анализу различных подходов, теорий, концепций, точек зрения по предмету исследования и обоснованной аргументации собственной позиции и взглядов автора на решение проблемы. Теоретические положения, сформулированные в этом разделе, должны стать исходной научной базой для выполнения последующих разделов курсовой работы.

Глава должна заканчиваться выводами или краткими обобщениями по теории изучаемой проблемы.

В тексте должны содержаться ссылки на использованные источники.

Примерный объём первой главы 8-10 страниц.

Вторая глава носит аналитический характер.

В аналитической главе (2.) необходимо в четырех подразделах (2.1., 2.2., 2.3., 2.4) представить краткую характеристику объекта исследования, раскрыть и проанализировать его фактическое состояние на момент исследования, выявить на основе динамики показателей основные тенденции.

Вначале следует дать характеристику организации (предприятия), по материалам которой проводится исследование, и показать состояние предмета исследования. Затем в краткой форме необходимо указать наименование, форму собственности и виды деятельности организации; дать характеристику выпускаемой продукции (производимых работ, оказываемых услуг, выполняемых функций); привести схемы производственной и организационной структуры; описать типы производства, режим и регламент работы; представить таблицы основных технико-экономических показателей и другую необходимую информацию.

В ходе работы над аналитической главой студент должен выполнить расчет технико-экономических показателей за последние 3 года, выявить тенденции их изменения и определить факторы, которые влияют на текущее состояние и динамику развития изучаемого объекта.

В аналитической главе следует представить необходимый табличный материал, построить на его основе диаграммы, графики, проанализировать состояние, тенденции развития.

Аналитическая часть курсового проекта должна состоять из двух взаимосвязанных результатов: анализ организации деятельности предприятия (организации, учреждения) (общий технико-экономический анализ); анализ состояния различных аспектов организации деятельности предприятия, связанных с темой курсового проекта.

По итогам анализа необходимо сделать выводы, которые послужат основой написания третьей главы. Общий объём второй главы около 11-14 страниц.

В третьей главе студент должен разработать предложения по совершенствованию стратегического развития организации и улучшению технико-экономических показателей ее деятельности. Необходимо указать методы и способы реализации предложенных мероприятий, а также эффект, который при этом может быть получен.

Для решения данной задачи студенту необходимо разработать два управленческих мероприятия.

Предложения и рекомендации должны носить конкретный характер (что, где и когда надо сделать, кто должен реализовать предложенные мероприятия, какой экономический эффект будет получен). Предложенные мероприятия должны быть аргументированы, логически взаимосвязаны с выводами первой и второй глав.

Проектная глава обязательно включает обоснование целесообразности каждого мероприятия, подробное описание сущности проектных действий, оценку экономической эффективности мероприятий и характеристику работ по подготовке к практической реализации.

Разработанные мероприятия студент должен подкрепить конкретными экономическими расчетами, подтверждающими их эффективность, то есть в проектной части должны быть приведены все расчеты с подробными пояснениями.

После расчета экономической эффективности проектируемых мероприятий производится расчет плановых показателей деятельности предприятия (организации, учреждения). Он состоит из следующих разделов (для предприятий (организаций, учреждений), производящих продукцию, оказывающих услуги или выполняющих работы):

- планирование годовой программы производства и реализации продукции (услуг);
- планирование затрат на обеспечение ожидаемого уровня производства продукции (услуг);
- планирование финансовых результатов деятельности предприятия;
- сравнительная таблица основных технико-экономических показателей деятельности предприятия.

Пример расчета плановых показателей представлен в приложении 6.

Глава должна заканчиваться обоснованием возможных последствий реализации проектируемых мероприятий студента для конкретного объекта исследования.

Общий объем главы не более 5-7 страниц.

В заключении последовательно и кратко излагаются выводы и предложения, которые вытекают из содержания курсовой работы и носят обобщающий характер. Из заключения должно быть ясно, что цель и задачи курсовой работы полностью выполнены. Объем заключения – 2–3 страницы.

Список использованной литературы (не менее 30 наименований) оформляется в соответствии с общепринятыми стандартами. В список включаются только те источники, которые использовались при подготовке курсовой работы и на которые имеются ссылки в основной части работы. Литературные источники включают монографии, периодические издания, нормативные материалы, учебники и учебные пособия.

Список литературы должен включать не менее 30 литературных источников, в том числе статьи из экономических журналов сроком давности не более 5 лет, включая издания за последний год.

Приложения содержат вспомогательный материал, поясняющий отдельные положения курсовой работы (методики расчетов, инструкции, таблицы, фрагменты нормативных документов и т.п.). Указанный материал включается в приложения с целью сокращения объема основной части курсовой работы, его страницы не входят в общий объем работы.

Требования к оформлению курсового проекта. В настоящее время для оформления курсовой работы (далее КР) базовым стандартом является ГОСТ 7.32-2017 «Межгосударственный стандарт. Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Отчет о научно-исследовательской работе. Структура и правила оформления».

Стандартом предусмотрены следующие требования:

1. Содержание дипломной работы печатается на одной стороне белой писчей бумаги стандартного размера (формат А 4 – 210x297 мм).
2. Текст следует печатать, соблюдая следующие размеры полей: левое - 30 мм, правое - 15 мм, верхнее и нижнее - 20 мм. Абзацный отступ должен быть одинаковым по всему тексту и равен 1,25 см.
3. Межстрочный интервал – 1,5 (в рабочем поле документа располагается 28–30 строк); размер шрифта (кегель) – 12; тип (гарнитура) шрифта: – для основного текста Times New Roman, начертание литер обычное; выравнивание основного текста – по ширине.

Порядок сдачи и защиты курсового проекта. Выполненный и оформленный курсовой проект студенты сдают преподавателю для проверки. Срок сдачи работы определяется учебным графиком. При получении положительной рецензии студент допускается к защите курсового проекта. Если рецензия предусматривает доработку курсовой работы, то в соответствии с замечаниями рецензента студент исправляет работу и сдает на повторное рецензирование с обязательным сохранением первоначального варианта курсового проекта.

Защита курсового проекта принимается преподавателем, осуществляющим руководство. На изложение содержания курсовой работы студенту отводится 3-5 минут, после чего преподаватель задает вопросы по теме работы. Оценка за курсовую работу

производится по результатам защиты с учетом качества выполнения основных разделов работы.

5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

5.1. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины

Вся литература, включенная в данный перечень, представлена в виде электронных ресурсов в электронной библиотеке университета (ЭБС). Литература, используемая в печатном виде, представлена в научной библиотеке университета в объеме не менее 0,25 экземпляров на одного обучающегося.

Основная литература

1. Антонов, Г. Д. Стратегическое управление организацией : учеб. пособие по направлению подгот. 38.03.02 "Менеджмент" (профиль "Произв. менеджмент"), по магист. программе "Произв. менеджмент", а также для экон.-орг. и упр. подгот. студентов технол. направлений и специальностей / Г. Д. Антонов, О. П. Иванова, В. М. Тумин. - Документ read. - Москва : ИНФРА-М, 2020. - 239 с. - (Высшее образование - Бакалавриат). - Глоссарий. - URL: <https://znanium.com/read?id=354671> (дата обращения: 16.08.2024). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - ISBN 978-5-16-006204-4. - 978-5-16-101058-7. - Текст : электронный.

2. Баринов, В. А. Стратегический менеджмент : учеб. пособие для вузов по экон. направлениям подгот. / В. А. Баринов, Д. Ю. Бусалов. - 2-е изд., доп. - Документ read. - Москва : ИНФРА-М, 2024. - 294 с. : ил. - (Высшее образование - Бакалавриат). - Прил. - URL: <https://znanium.ru/read?id=438377> (дата обращения: 16.02.2024). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - ISBN 978-5-16-109511-9. - Текст : электронный.

3. Егоршин, А. П. Эффективный менеджмент организации : учеб. пособие для вузов по направлениям подгот. 38.04.02 "Менеджмент", 38.04.03 "Упр. персоналом", 38.04.01 "Экономика" (квалификация (степень) "магистр") / А. П. Егоршин. - Документ read. - Москва : ИНФРА-М, 2023. - 388 с. - (Высшее образование - Магистратура). - URL: <https://znanium.ru/read?id=426849> (дата обращения: 16.02.2024). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - ISBN 978-5-16-106151-0. - Текст : электронный.

Дополнительная литература

4. Агафонов, В. А. Стратегический менеджмент. Модели и процедуры : монография / В. А. Агафонов. - Москва : ИНФРА-М, 2023. - 276 с. - (Научная мысль). - URL: <https://znanium.ru/read?id=422309> (дата обращения: 21.03.2024). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - ISBN 978-5-16-102378-5. - Текст : электронный.

5. Егоршин, А. П. Стратегический менеджмент : учеб. для студентов вузов по направлениям "Менеджмент" и "Упр. персоналом" / А. П. Егоршин, И. В. Гуськова. - 23-е изд., перераб. и доп. - Документ read. - Москва : ИНФРА-М, 2023. - 290 с. - (Высшее образование). - Глоссарий. - URL: <https://znanium.com/read?id=428672> (дата обращения: 31.05.2024). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - ISBN 978-5-16-105947-0. - Текст : электронный.

6. Лапыгин, Ю. Н. Стратегический менеджмент : учеб. пособие для вузов по направлениям подгот. 38.03.02 "Менеджмент", 38.03.04 "Гос. и муницип. упр.", 38.03.03 "Упр. персоналом" (квалификация (степень) "бакалавр") / Ю. Н. Лапыгин. - Изд. 2-е. - Документ read. - Москва : ИНФРА-М, 2024. - 208 с. - (Высшее образование - Бакалавриат). - Прил. - URL: <https://znanium.ru/read?id=461039> (дата обращения: 16.02.2024). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - ISBN 978-5-16-106151-0. - Текст : электронный.

10.03.2024). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - ISBN 978-5-16-006592-2. - 978-5-16-100118-9. - Текст : электронный.

7. Маркова, В. Д. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений : справ. пособие / В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова. - Документ read. - Москва : ИНФРА-М, 2023. - 320 с. - (Справочники "ИНФРА-М"). - URL: <https://znanium.com/read?id=418573> (дата обращения: 11.03.2024). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - ISBN 978-5-16-009860-9. - 978-5-16-101408-0. - 159900.05.01. - Текст : электронный.

8. Романов, Е. В. Стратегический менеджмент : учеб. пособие по направлению подгот. 38.03.02 "Менеджмент " / Е. В. Романов. - 2-е изд., перераб. и доп. - Документ read. - Москва : ИНФРА-М, 2019. - 159 с. - (Высшее образование). - Прил. - Глоссарий. - URL: <https://znanium.com/read?id=368182> (дата обращения: 31.03.2024). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - ISBN 978-5-16-005135-2. - Текст : электронный.

9. Фомичев, А. Н. Стратегический менеджмент : учеб. для вузов по направлениям подгот. "Менеджмент", "Гос. и муницип. упр." (уровень бакалавриата) / А. Н. Фомичев. - 4-е изд. - Документ read. - Москва : Дашков и К, 2023. - 467 с. - Слов. понятий и терминов. - URL: <https://znanium.ru/read?id=431981> (дата обращения: 28.03.2024). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - ISBN 978-5-394-05124-1. - Текст : электронный.

5.2. Профессиональные базы данных, информационно-справочные системы, интернет-ресурсы

1. eLIBRARY.RU : научная электронная библиотека : сайт. - Москва, 2000 - . - URL: <https://elibrary.ru> (дата обращения: 03.04.2026). - Режим доступа: для зарегистрир. пользователей. - Текст: электронный.

2. КонсультантПлюс : справочная правовая система : сайт / ЗАО «КонсультантПлюс». - Москва, 1992 - . - URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения 03.04.2026). - Текст : электронный.

3. Федеральная служба государственной статистики : сайт. - Москва, 1999 - . - URL: <https://rosstat.gov.ru/> (дата обращения: 03.04.2026). - Текст: электронный.

4. Электронная библиотечная система Поволжского государственного университета сервиса : сайт / ФГБОУ ВО «ПВГУС». - Тольятти, 2010 - . - URL. : <http://elib.tolgass.ru> (дата обращения 03.04.2026). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - Текст : электронный.

5. Электронно-библиотечная система Znanium.com : сайт / ООО "ЗНАНИУМ". - Москва, 2011 - . - URL: <https://znanium.com/> (дата обращения 03.04.2026). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - Текст : электронный.

6. Электронно-библиотечная система Лань : сайт / ООО "ЭБС ЛАНЬ". - Москва, 2011 - . - URL: <https://e.lanbook.com/> (дата обращения 03.04.2026). - Режим доступа: для авториз. пользователей. - Текст : электронный.

5.3. Программное обеспечение

Информационное обеспечение учебного процесса по дисциплине осуществляется с использованием следующего программного обеспечения (лицензионного и свободно распространяемого), в том числе отечественного производства:

№ п/п	Наименование	Условия доступа
1	Microsoft Windows	из внутренней сети университета (лицензионный договор)
2	Microsoft Office	из внутренней сети университета (лицензионный договор)
3	КонсультантПлюс	из внутренней сети университета (лицензионный договор)

№ п/п	Наименование	Условия доступа
4	СДО MOODLE	из любой точки, в которой имеется доступ к сети Интернет (лицензионный договор)

6. ОПИСАНИЕ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЙ БАЗЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Помещения представляют собой учебные аудитории для проведения учебных занятий, предусмотренных учебным планом и рабочей программой дисциплины, оснащенные оборудованием и техническими средствами обучения.

Занятия лекционного типа. Учебные аудитории для занятий лекционного типа укомплектованы мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации (стационарные или переносные наборы демонстрационного оборудования (проектор, экран, компьютер/ноутбук), учебно-наглядные пособия (презентации по темам лекций), обеспечивающие тематические иллюстрации, соответствующие данной программе дисциплины.

Занятия семинарского типа. Учебные аудитории для занятий семинарского типа укомплектованы мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации (стационарные или переносные наборы демонстрационного оборудования (проектор, экран, компьютер/ноутбук).

Промежуточная аттестация. Для проведения промежуточной аттестации по дисциплине используются компьютерные классы, оснащенные компьютерной техникой с возможностью подключения к сети Интернет и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду университета и/или учебные аудитории, укомплектованные мебелью и техническими средствами обучения.

Самостоятельная работа. Помещения для самостоятельной работы оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и доступом к электронной информационно-образовательной среде университета. Для организации самостоятельной работы обучающихся используются:

компьютерные классы университета;

библиотека (медиазал), имеющая места для обучающихся, оснащенные компьютерами с доступом к базам данных и сети Интернет.

Электронная информационно-образовательная среда университета (ЭИОС). Каждый обучающийся в течение всего периода обучения обеспечен индивидуальным неограниченным доступом к электронной информационно-образовательной среде университета (ЭИОС) <http://sdo.tolgas.ru/> из любой точки, в которой имеется доступ к информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", как на территории университета, так и вне ее.

ЭИОС университета обеспечивает:

доступ к учебным планам, рабочим программам дисциплин (модулей), программам практик, электронным учебным изданиям и электронным образовательным ресурсам, указанным в рабочих программах дисциплин (модулей), программах практик;

формирование электронного портфолио обучающегося, в том числе сохранение его работ и оценок за эти работы.

В случае реализации образовательной программы с применением электронного обучения, дистанционных образовательных технологий ЭИОС дополнительно обеспечивает:

фиксацию хода образовательного процесса, результатов промежуточной аттестации и результатов освоения образовательной программы;

проведение учебных занятий, процедур оценки результатов обучения, реализация которых предусмотрена с применением электронного обучения, дистанционных образовательных технологий;

взаимодействие между участниками образовательного процесса, в том числе синхронное и (или) асинхронное взаимодействия посредством сети "Интернет".

7. ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ОБУЧЕНИЯ ДЛЯ ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ И ИНВАЛИДОВ

При необходимости рабочая программа дисциплины может быть адаптирована для обеспечения образовательного процесса инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья, в том числе для дистанционного обучения. Для этого требуется заявление студента (его законного представителя) и заключение психолого-медико-педагогической комиссии (ПМПК).

В случае необходимости, обучающимся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья (по заявлению обучающегося) а для инвалидов также в соответствии с индивидуальной программой реабилитации инвалида, могут предлагаться следующие варианты восприятия учебной информации с учетом их индивидуальных психофизических особенностей, в том числе с применением электронного обучения и дистанционных технологий:

- для лиц с нарушениями зрения: в печатной форме увеличенным шрифтом; в форме электронного документа; в форме аудиофайла (перевод учебных материалов в аудиоформат); в печатной форме на языке Брайля; индивидуальные консультации с привлечением тифлосурдопереводчика; индивидуальные задания и консультации.

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

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

8. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ (ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ) ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

8.1. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

Для оценки знаний, умений, навыков и уровня сформированности компетенции по дисциплине применяется балльно-рейтинговая система контроля и оценки успеваемости студентов. В основу балльно-рейтинговой системы положены принципы, в соответствии с которыми формирование рейтинга студента осуществляется в ходе текущего контроля успеваемости. Максимальное количество баллов в семестре – 100.

Шкала оценки результатов освоения дисциплины, сформированности результатов обучения

Форма проведения промежуточной аттестации	Шкалы оценки уровня сформированности результатов обучения		Шкала оценки уровня освоения дисциплины	
	Уровневая шкала оценки компетенций	100 балльная шкала, %	100 балльная шкала, %	5-балльная шкала, дифференцированная оценка/балл
КП, Экзамен	допороговый	ниже 61	ниже 61	«неудовлетворительно» / 2
	пороговый	61-85,9	61-69,9	«удовлетворительно» / 3
			70-85,9	«хорошо» / 4
	повышенный	86-100	86-100	«отлично» / 5

По итогам текущей успеваемости студенту может быть выставлена оценка по текущей аттестации успеваемости в соответствии с набранными за семестр баллами (по накопительному рейтингу). Студентам, набравшим в ходе текущего контроля успеваемости по дисциплине от 61 до 100 баллов и выполнившим все обязательные виды запланированных учебных занятий, по решению преподавателя без прохождения промежуточной аттестации выставляется оценка в соответствии со шкалой по результатам освоения дисциплины.

Результат обучения считается сформированным (повышенный уровень), если теоретическое содержание курса освоено полностью; при устных собеседованиях студент исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно излагает учебный материал; свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами заданий, требующих применения знаний, использует в ответе дополнительный материал; все предусмотренные рабочей учебной программой задания выполнены в соответствии с установленными требованиями, студент способен анализировать полученные результаты; проявляет самостоятельность при выполнении заданий, качество их выполнения оценено числом баллов от 86 до 100, что соответствует повышенному уровню сформированности результатов обучения.

Результат обучения считается сформированным (пороговый уровень), если теоретическое содержание курса освоено полностью; при устных собеседованиях студент последовательно, четко и логически стройно излагает учебный материал; справляется с задачами, вопросами и другими видами заданий, требующих применения знаний; все предусмотренные рабочей учебной программой задания выполнены в соответствии с установленными требованиями, студент способен анализировать полученные результаты; проявляет самостоятельность при выполнении заданий, качество их выполнения оценено числом баллов от 61 до 85,9, что соответствует пороговому уровню сформированности результатов обучения.

Результат обучения считается **несформированным**, если студент при выполнении заданий не демонстрирует знаний учебного материала, допускает ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет задания, не демонстрирует необходимых умений, качество выполненных заданий не соответствует установленным требованиям, качество выполнения оценено числом баллов ниже 61, что соответствует допороговому уровню.

Формы текущего контроля успеваемости

Формы текущего контроля	Количество контрольных точек	Количество баллов за 1 контр. точку	Макс. возм. кол-во баллов
Написание и публикация статьи по тематике дисциплины	1	20	20
Выполнение разноуровневых заданий и задач	5	10	50
Посещение занятий, собеседование	5	6	30
Итого по дисциплине			100 баллов

Система оценивания представлена в электронном учебном курсе по дисциплине <http://sdo.tolgaz.ru/>.

8.2 Типовые контрольные задания или иные материалы для ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ

8.2.1. Типовые задания к практическим (семинарским) занятиям

Выполнение разноуровневых заданий и задач

Практическое занятие по теме 1. Введение в стратегический менеджмент

Задание 1. Определения и сущность. Дайте развернутые определения следующим ключевым терминам:

- Стратегия: _____
- Стратегическое управление: _____
- Оперативное управление: _____

Задание 2. Основываясь на различных определениях стратегического управления представленных в лекционном материале, формулируйте собственное определение стратегического менеджмента (управления).

Задание 3. Сравнительная таблица. Заполните таблицу, выделив ключевые различия между стратегическим и оперативным менеджментом.

Критерий сравнения	Стратегический менеджмент	Оперативный менеджмент
Уровень принятия решений		
Горизонт планирования		

Критерий сравнения	Стратегический менеджмент	Оперативный менеджмент
Основной объект внимания		
Характер решаемых задач		
Критерии эффективности		

Задание 4. Выделите особенности стратегического менеджмента в организациях различной формы предпринимательской деятельности.

Особенности стратегического менеджмента в:

- индивидуальном (частном предприятии) _____
- товариществе (партнерстве) _____
- акционерном обществе _____

Задание 5. Выделите особенности стратегического менеджмента в рамках коммерческих и некоммерческих организаций.

Особенности стратегического менеджмента в коммерческих предприятиях _____

Некоммерческих
предприятиях _____

Задание 6. Историческая эволюция. Расположите следующие этапы развития управленческой мысли в хронологическом порядке (от самого раннего к самому позднему). Дайте краткую характеристику каждому этапу.

- Стратегическое планирование
- Бюджетирование и контроль
- Управление на основе предвидения изменений (стратегический менеджмент)
- Долгосрочное планирование

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

Задание 7. Базовые вопросы стратегии. Ответьте на три фундаментальных вопроса стратегического менеджмента применительно к любой известной вам компании (например, Apple, Tesla, Сбербанк, другая).

1. **Где мы находимся сейчас?** (Текущее состояние) _____

2. **Куда мы хотим двигаться?** (Желаемое будущее состояние) _____

3. **Как нам туда попасть?** (Пути и средства достижения цели) _____

Задание 8. Уровни стратегии. Приведите по одному примеру решений для каждого уровня стратегии в компании “Х”, являющейся крупным производителем бытовой техники.

- Корпоративная стратегия: _____

- Бизнес-стратегия (конкурентная): _____
- Функциональная стратегия (например, маркетинговая): _____

Задание 9. Цепочка ценностей. Опишите, как с помощью анализа внутренней цепочки ценностей можно выявить источники конкурентного преимущества для:

а) Сервиса доставки еды: _____

б) Частной медицинской клиники: _____

Задание 10. VRIO-анализ. Проведите упрощенный VRIO-анализ для компании, которая является лидером рынка благодаря уникальной корпоративной культуре инноваций (напр., Google или Apple, другая по Вашему выбору).

- **V** (Ценность): Позволяет ли это создавать ценность для клиентов? _____
- **R** (Редкость): Есть ли это у многих конкурентов? _____
- **I** (Невозможность копирования): Сложно ли это скопировать? _____
- **O** (Используется ли организацией): Использует ли компания это? _____
- **Вывод:** Является ли это устойчивым конкурентным преимуществом? _____

Задание 11. Связующая роль. Объясните, как все рассмотренные элементы (анализ среды, выбор модели, учет факторов) **интегрируются** для формирования окончательного конкурентного преимущества. Изобразите это в виде логической схемы или напишите краткое эссе.

Схема _____
Эссе _____

Задание 12. На фирму пришел новый руководитель. И хотя в данной фирме имелась концепция стратегического управления, разработанная в прошлом году его предшественником, новый менеджер начал свою деятельность с разработки новой концепции. Правильны ли были его действия? Представь обоснованный ответ с аргументацией из практики какой-либо компании _____

Задание 13. Представьте себе, что вы специалист по стратегическому управлению и вас пригласила известная компания «А» проконсультировать ее в области стратегического управления. Вы приходите на фирму и приводите всестороннее обследование. С чего вы начнете свою работу:

- а) с анализа финансового положения фирмы;
- б) изучения целей фирмы;
- в) досконального анализа деятельности высших руководителей;
- г) изучения положения и поведения фирмы на рынке;
- д) анализа производственного потенциала фирмы;
- е) изучения структуры фирмы и системы взаимодействия ее подразделений;
- ж) анализа человеческого потенциала фирмы и управления кадрами?

Проранжируйте данные характеристики деятельности фирмы с точки зрения их значимости для стратегического управления, постройте очередность выполнения этапов (схему действий) и дайте обоснование Вашему решению.

Схема _____

Обоснование _____

Задание 14. Деловая игра «Выбор стратегии».

Условие: Вы управляете небольшой, но известной в своем регионе сетью пекарен с уникальными рецептами. На рынок заходит крупный федеральный сетевой competitor с низкими ценами.

Ваши действия (выберите одну или скомбинируйте стратегии и обоснуйте):

- А) Снизить цены, рискуя качеством.
- Б) Удвоить усилия по рекламе уникальности и качества.
- В) Открыть точки в премиальных локациях, подняв цены еще выше.
- Г) Предложить уникальные услуги (например, мастер-классы, доставка теста для дома).
- Мой выбор и обоснование: _____

Приведите примеры из практики предприятий по актуальности каждой стратегии (обязательно сделайте ссылку на источник информации):

- А) Снизить цены, рискуя качеством _____
- Б) Удвоить усилия по рекламе уникальности и качества _____
- В) Открыть точки в премиальных локациях, подняв цены еще выше _____
- Г) Предложить уникальные услуги (например, мастер-классы, доставка товара до дома и другое) _____

Практическое занятие по теме 2. Анализ внешней и внутренней среды организации

Задание 1. Внутренние и внешние факторы.

Распределите факторы из списка ниже в таблицу.

Добавьте по 2 своих фактора для каждой категории.

Факторы:

Уровень квалификации персонала

Изменение демографической ситуации

Нормативно-правовая база

Корпоративная культура

Технологические инновации

Финансовые ресурсы компании

Внутренние факторы (сильные и слабые стороны)	Внешние факторы (возможности и угрозы)
<i>(Ваши примеры:)</i>	<i>(Ваши примеры:)</i>

Задание 2. Анализ заинтересованных сторон (Stakeholder Analysis).

Перечислите 5 ключевых групп стейкхолдеров для университета.
Оцените их влияние и заинтересованность (высокая/средняя/низкая).
Предложите методы работы с одной из групп с высокой влиянием и высокой заинтересованностью.

1. _____ : Влияние (), Заинтересованность ()
2. _____ : Влияние (), Заинтересованность ()
3. _____ : Влияние (), Заинтересованность ()
4. _____ : Влияние (), Заинтересованность ()
5. _____ : Влияние (), Заинтересованность ()

Методы работы: _____

Задание 3. Кейс-ситуация: «Внезапный кризис».

Ситуация: Крупная авиакомпания успешно внедряла стратегию роста за счет освоения новых туристических направлений. Внезапно грянула пандемия, границы закрылись, спрос на авиаперевозки упал до нуля.

Вопрос:

Какие внешние факторы оказали критическое влияние?

Какие внутренние факторы (например, высокая долговая нагрузка, гибкость персонала, наличие ликвидных средств) могли бы помочь компании пережить этот кризис и адаптировать стратегию? _____

Задание 4. Ролевая игра (письменное эссе).

Вы – стратегический консультант. Ваш клиент – производитель пластиковой упаковки.

Под **давлением внешних факторов** (экологическое законодательство, запрос потребителей на «зеленые» продукты) компания вынуждена полностью менять бизнес-модель.

Напишите краткое обращение к совету директоров (10-15 предложений), в котором убедите их в необходимости стратегического поворота, описав ключевые факторы давления и общее направление изменений.

Задание 5. Заполните таблицу, сравнив анализ внешней и внутренней среды по указанным критериям.

Критерий	Внешняя среда	Внутренняя среда
Объект анализа		
Степень контроля организации		
Основные методы анализа		
Влияние на стратегию		

Задание 6. Составьте кроссворд из 10-15 ключевых терминов по теме (например, фактор, конкуренция, синергия, ресурсы, возможности, угрозы и т.д.).

Задание 7. Схема взаимосвязей. Нарисуйте схему, которая наглядно демонстрирует, как изменения в макросреде (например, новые технологии) влияют на микросреду (поставщиков, конкурентов), а те, в свою очередь, на внутреннюю среду компании (например, необходимость переобучения сотрудников).

Задание 8. Таблица “Верно/Неверно”. Оцените утверждения:

- Внутренняя среда полностью контролируется руководством.
- Экономический кризис – это элемент микросреды.
- SWOT-анализ объединяет элементы внутренней и внешней среды.
- Целью анализа внешней среды является поиск только угроз.

Задание 9. Опишите, какие 3 тренда во внешней среде (социальные, технологические, экологические) окажут наибольшее влияние на бизнес в ближайшие 10 лет. Обоснуйте свой ответ. Сделайте ссылку на источник информации

Задание 10. Напишите, как знания по анализу внешней и внутренней среды вы могли бы применить для анализа своей собственной карьеры (личный SWOT-анализ). Какие ваши сильные стороны помогут использовать возможности на рынке труда

Задание 11. Оцени влияние внешних факторов на внутренние факторы на примере сети фитнес-центров.

Внешние факторы	Влияние на внутреннюю среду
<i>Пример: Мода на ЗОЖ</i>	<i>Увеличение спроса -> растет нагрузка на тренеров,</i>
<i>Пример: Рост арендной платы</i>	<i>Увеличение издержек -> снижение прибыли</i>

Задание 12. Построение ментальной карты. В центре листа напишите “Внешняя среда нашей организации”. Создайте разветвленную ментальную карту, визуализирующую все ее элементы и их взаимосвязи.

Задание 13. Подготовьте 5 провокационных вопросов для групповой дискуссии по теме (например: «Может ли сильная организационная культура быть слабой стороной?»).

Задание 14. Кейс “Книжный магазин vs. Интернет”. Небольшой независимый книжный магазин сталкивается с падением продаж из-за конкуренции с онлайн-гигантами (Amazon, Ozon). Проведите анализ его внешней и внутренней среды. Какие стратегии вы можете предложить для его выживания и развития?

Задание 15. Кейс “Такси”. Проанализируйте, как сервисы такси (например, Uber, Яндекс.Такси) повлияли на внешнюю среду для традиционных таксомоторных компаний. Какие новые угрозы и возможности возникли?

Задание 16. Ситуационная задача. Компания-производитель пластиковой упаковки столкнулась с новым законом об ограничении оборота одноразового пластика. Опишите, какие элементы внешней среды затронуты, и как это изменение может повлиять на внутренние процессы компании

Задание 17. Изучите историю провала какой-либо компании (например, Kodak, Blockbuster). Напишите эссе на тему: «Какие ошибки в анализе внешней и внутренней среды привели компанию к кризису?».

Задание 18. Эссе. Напишите эссе на тему: «Является ли организационная культура определяющим фактором успеха компании в условиях нестабильной внешней среды?».

Задание 19. Презентация “Моя компания”. Придумайте бизнес-идею для стартапа. Подготовьте краткую презентацию (5 слайдов), где проанализируете ключевые возможности и угрозы на рынке, а также сильные и слабые стороны вашего будущего предприятия (возможна командная работа)

Задание 20. Дебаты. Тема: «Что важнее для успеха компании: адаптация к внешней среде или развитие внутреннего потенциала?». Группа делится на две команды и проводит дебаты.

Задание 21. Анализ киногероя. Проведите SWOT-анализ для известного киногероя (выберите сами) на пике его «карьеры». Обоснуйте каждый пункт

Практическое занятие по теме 3. Базовые модели стратегического менеджмента

Задание 1. Напишите эссе «Эволюция моделей стратегического менеджмента». Проследите эволюцию моделей стратегического менеджмента от плановой школы до школы обучения. Аргументируйте, какие внешние факторы (экономические, технологические, социальные) оказали наибольшее влияние на эту эволюцию (объем 1-2 страницы).

Задание 2 . Составьте таблицу, сравнивающую ключевые характеристики плановой, позиционной и ресурсной школ стратегического менеджмента по критериям: основная идея, ключевые авторы, сильные стороны, ограничения.

Задание 3. Аналитическая задача. Компания «Х» работает в стабильной, предсказуемой отрасли (например, производство коммунальных ресурсов). Компания «У» работает в высокотехнологичной, турбулентной отрасли (например, разработка мобильных приложений). Какой подход к стратегическому планированию вы порекомендуете каждой из них и почему?

Задание 4. Визуализируйте структурно-логическую схему “Контур стратегического управления” как непрерывный цикл. Обозначьте ключевые этапы (анализ, формулировка, реализация, оценка и контроль) и стрелками покажите взаимосвязи (прямые, обратные) между ними.

Задание 5. Компания продает кофе в зернах премиум-класса (существующий продукт на существующем рынке). Используя матрицу Ансоффа, предложите по 2 конкретные стратегических инициативы для каждого из оставшихся трех квадрантов (разработка нового продукта, выход на новый рынок, диверсификация).

Задание 6. Постройте таблицу для матрицы Ансоффа. В левом столбце перечислите все четыре стратегии. В правых столбцах укажите: целевой уровень риска, необходимые компетенции компании и по одному реальному примеру из бизнеса.

Задание 7. Компания «Apple» с запуском iPhone осуществила стратегию диверсификации (перешла с рынка компьютеров и плееров на рынок смартфонов). Была ли это чистая диверсификация по Ансоффу? Аргументируйте свой ответ, опираясь на определения модели.

Задание 8. Нарисуйте матрицу Ансоффа. Для каждой клетки укажите не только название стратегии, но и маркетинговые инструменты, которые используются для ее реализации (например, для “проникновения на рынок” — усиление рекламы, программы лояльности).

Задание 9. Напишите эссе. Опишите ограничения матрицы И.Ансоффа. Почему в современном бизнесе она часто рассматривается как упрощенная модель? Какие дополнительные факторы необходимо учитывать при выборе направления роста сегодня? (объем 1-2 страницы)

Задание 10. Опишите пошагово процесс стратегического планирования по модели Стейнера для сети небольших кофеен, планирующих региональную экспансию. Какие конкретные действия должны быть на этапах «целеполагание», «стратегический анализ» и «оценка стратегии»?

Задание 11. Сравните модели Гарвардской школы (SWOT) и модель Стейнера. Выделите критерии: основная цель модели, ключевые этапы, роль руководства, гибкость процесса. Ответ представьте в виде таблицы.

Задание 12. В модели Стейнера большое внимание уделяется миссии и целям компании. Сформулируйте стратегическую миссию для IT-стартапа, разрабатывающего образовательные приложения. Затем преобразуйте эту миссию в 3-4 конкретные, измеримые, достижимые, релевантные и ограниченные по времени (SMART) цели.

Задание 13. Проанализируйте, почему в крупных корпорациях (например, «Samsung», «Procter & Gamble») модель Стейнера, с ее комплексным и многоуровневым подходом, может быть более предпочтительной, чем более простые модели.

Задание 14. Комплексный кейс и ролевая игра. Возьмите реальную или вымышленную компанию, стоящую перед стратегическим выбором (например, производитель автомобилей с ДВС в условиях перехода на электромобили). Разработайте для нее стратегию, последовательно применив:

- Модель Гарвардской школы (SWOT) для анализа текущей ситуации.
- Матрицу Ансоффа для выбора направления роста.
- Модель Стейнера для описания процесса реализации выбранной стратегии.

Разделитесь на 3 группы по типу модели стратегического менеджмента. Лидер каждой команды - «стратегический консультант» должен презентовать «совету директоров» анализ положения компании, используя терминологию и логику одной из изученных моделей. Совет директоров (все участники занятия) задает критические вопросы.

Задание 15. Найдите в годовых отчетах любой публичной компании раздел, посвященный стратегии. Определите, элементы какой из изученных моделей (SWOT, Ансоффа, Стейнера) вы можете в нем идентифицировать.

Задание 16. Создайте интегрированную схему, которая объединяет ключевые элементы всех трех рассмотренных моделей (Гарвардской, Ансоффа, Стейнера) в единый логичный процесс стратегического управления.

Задание 17. Обоснуйте необходимость формирования новой парадигмы стратегического менеджмента. Что именно изменилось в бизнес-среде (VUCA-мир, BANI-мир, цифровизация), что делает классические модели менее эффективными? (объем эссе 1-2 страницы)

Практическое занятие по теме 4. Методы и модели стратегического менеджмента

Задание 1. Заполните таблицу «Эволюция теорий корпоративной стратегии», характеризующую развитие предложенных концепций

Период	Концепция/Авторы	Ключевая идея	Преимущества	Недостатки
1960-1970 гг.	Гарвардская школа (Эндрю, Кристенсен)			
1970-е гг.	Портфельное планирование (BCG)			
1980-е гг.	Стратегия, основанная на стоимости			
1980-е гг.	Родовые стратегии (М. Портер)			
1990-е гг.	Концепция ключевой компетенции (Прахалад, Хамел)			

Задание 2. Разработайте схему модели Коллиса и Монтгомери, добавив конкретные примеры в схему модели «Треугольник корпоративной стратегии» :

- Ресурсы (например, патенты, бренд)
 - Бизнесы (например, производство автомобилей, финансовые услуги)
 - Организация (например, дивизиональная структура, корпоративная культура)
- Покажите стрелками взаимосвязи между элементами.

Задание 3. Напишите эссе на тему «Критический анализ портфельного подхода BCG» (1-1,5 страницы), ответив на вопросы:

- В каких условиях матрица «рост/доля» остается эффективным инструментом?
- Какие современные вызовы ограничивают ее применение?

- Предложите модификации матрицы для современных экономических условий.

Задание 4. Проанализируйте публичную компанию (например, «Яндекс», «Сбер», «Магнит») и определите:

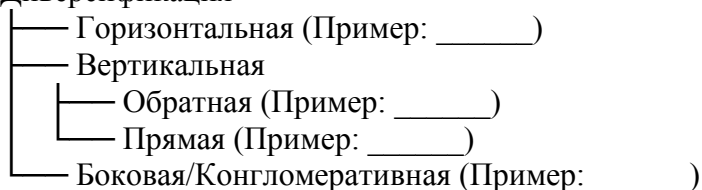
- Стадию циклического развития по Г. Гринли
- Ключевые факторы, влияющие на ее развитие
- Рекомендуемую корпоративную стратегию

Задание 5. Сравните 4 типа корпоративной стратегии по М. Портеру в табличной форме:

Критерий	Портфельное управление	Реструктуризация	Передача навыков	Совместная деятельность
Степень связанности бизнесов				
Роль корпоративного центра				
Ключевые компетенции				
Пример компании				

Задание 6. Постройте развернутую схему видов диверсификации с примерами российских компаний:

Диверсификация



Предоставьте аргументы к определению вида диверсификации для каждого примера, указав ссылку на информацию

Задание 7. Проанализируйте реальный случай диверсификации (например, «Лукойл» → нефтехимия) по трем критериям М.Портера:

1. Привлекательность отрасли: _____
2. Затраты на вход: _____
3. Взаимная выгода: _____

Вывод: Целесообразность диверсификации: да/нет, обоснуйте.

Задание 8. Компания рассматривает выход в смежную отрасль. При этом определено, что:

- Инвестиции составят: 500 млн. руб.
- Ожидаемая годовая прибыль: 80 млн руб.

- Ставка дисконтирования: 12%
 - Срок горизонта планирования: 7 лет
- Рассчитайте:
- Чистую приведенную стоимость (NPV)
 - Срок окупаемости затрат
- Сделайте вывод о целесообразности проекта.

Задание 9. Проанализируйте возможные источники синергии при диверсификации:

- Операционная синергия
- Финансовая синергия
- Маркетинговая синергия

Приведите примеры из практики российских компаний по каждому виду синергии.

Задание 10. Изучите феномен «диверсификационного дисконта»:

- Объясните экономическую природу явления
- Проанализируйте, почему некоторые диверсифицированные компании сохраняют премию
- Предложите меры по минимизации дисконта

Задание 11. Проанализируйте компанию с диверсифицированным портфелем (например, «Ростех») и разместите ее бизнес-единицы в матрице BCG в зависимости роста рынка от относительной доли рынка.

Задание 12. Даны 4 бизнес-единицы компании:

Бизнес-единица	Доля рынка	Темп роста отрасли	Денежный поток, млн руб.
A	35%	8%	+150
B	10%	22%	-80
C	25%	5%	+200
D	8%	15%	-50

Разработайте рекомендации по распределению ресурсов.

Задание 13. Визуализируйте модель Минтцберга, добавив современные элементы управления:

- Цифровизация процессов
- Agile-методологии
- Управление знаниями

Аргументируйте свой ответ

Задание 14. Подготовьте аналитическую записку (1 страница) о применении стратегии «патчинг»:

- Условия эффективности
- Риски применения
- Примеры успешного применения

Задание 15. Сравните модели BCG, McKinsey и ADL:

Параметр	BCG	McKinsey	ADL
Критерии оценки			
Преимущества			
Ограничения			
Область применения			

Задание 16. Разработайте план реструктуризации для компании, находящейся в стадии «выживания» по Гринли:

- Диагностика проблем
- Меры по операционной эффективности
- Оптимизация портфеля бизнесов
- Организационные изменения

Задание 17. Проанализируйте концепцию виртуальной корпорации и напишите эссе, отвечая на следующие вопросы:

- Преимущества и риски
- Условия эффективности
- Примеры в российской практике

Задание 18. Разработайте схему цепочки создания стоимости для отрасли (например, АПК) и покажите:

- Возможности прямой интеграции
- Возможности обратной интеграции
- Потенциальные синергетические эффекты

Задание 19. Создайте классификацию альянсов по различным критериям:

- По целям (технологические, маркетинговые, производственные)
- По степени интеграции
- По географическому охвату

Приведите примеры из российской практики в отношении каждого вида альянсов

Задание 20. Проанализируйте реальный стратегический альянс (например, Renault-Nissan-Mitsubishi):

- Предпосылки создания
- Управленческая модель
- Достигнутые результаты
- Проблемы и пути их решения

Задание 21. Подготовьте ключевые разделы соглашения о создании СП:

- Цели и задачи
- Вклад сторон
- Управление и контроль
- Распределение прибыли
- Выход из проекта

Задание 22. Проведите анализ конкурентной среды для выбранной Вами отрасли:

- Внутриотраслевая конкуренция
- Угроза появления новых игроков
- Рыночная власть поставщиков
- Рыночная власть потребителей
- Угроза товаров-заменителей

Задание 23. Постройте карту стратегических групп для отрасли (например, розничная торговля):

Высокая ↑

Ценовой |
уровень |

Низкая ↓

Узкий ←————→

←————→

Широкий

Ассортиментный охват

Задание 24. Проанализируйте конкурентные стратегии 3 компаний одной отрасли по модели М. Портера :

- Лидерство по издержкам
- Дифференциация
- Фокусирование

Задание 25. Сравните модели глобализации М.Портера и Г.Ипа:

Аспект	М. Портер	Г. Ип
Подход к глобализации		
Ключевые факторы		
Этапы реализации		
Примеры компаний		

Задание 26. Разработайте фрагмент корпоративной стратегии для реальной компании:

- Миссия и видение
- Стратегические цели
- Приоритетные направления развития
- Критерии успеха

Задание 27. Проведите комплексный анализ бизнес-портфеля реальной компании:

- Оценка привлекательности рынков
- Анализ конкурентных позиций
- Сбалансированность портфеля
- Рекомендации по оптимизации

Задание 28 Проанализируйте факторы успешной трансформации компании (например, IBM, Microsoft, другая компания):

- Предпосылки изменений
- Ключевые решения
- Реализованные преимущества
- Извлеченные уроки

Задание 29. Разработайте проект диверсификации для компании:

- Обоснование выбора направления
- Анализ рынка и конкуренции
- Бизнес-модель
- План реализации
- Оценка эффективности

Задание 30. Напишите эссе на тему: «Современные тенденции развития корпоративных стратегий в условиях цифровой трансформации и геополитической нестабильности»

Практическое занятие по теме 5. Процесс стратегического менеджмента

Задание 1. К числу основных подходов к разработке стратегии относятся четыре:

1. Стратегический (стратегия разрабатывается руководителем);
2. Делегирования полномочий;
3. Совместный;
4. Инициативный.

На основании приведенного ниже перечня характеристик, перечисленных в случайном порядке, заполните нижеприведенную таблицу:

«Сравнительная характеристика основных подходов к разработке стратегии».

- а) в разработке принимают участие менеджеры, которым предстоит выполнять стратегию, согласованность стратегии;
- б) опасность несогласованности стратегий, исходящих из разных частей организации; необходимость дополнительных усилий по согласованию предложений;
- в) ограниченный круг лиц, привлеченных к разработке;
- г) широкое участие менеджеров всех уровней; возможность у руководителей широкого выбора стратегических решений;
- д) единое руководство разработкой; согласованность элементов стратегии; е) отсутствие реального стратегического руководства; второстепенность стратегического планирования; ориентация на текущие цели;
- ж) побуждает менеджеров нужных уровней к проявлению инициативы;
- з) стратегия может быть компромиссом, опасность образования коалиции со своими интересами.

Сравнительная характеристика основных подходов к разработке стратегии

Наименование подхода	Достоинства	Недостатки
Стратегический		
Делегирование полномочий		

Совместный		
Инициативный		

Задание 2. Производитель компьютеров открыл 100 розничных магазинов, чтобы продавать продукцию непосредственно конечному потребителю. Расширение его сферы деятельности в цепочке ценностей не мешает ему оставаться в отрасли по производству компьютеров. Определите тип стратегии производителя компьютеров.

Задание 3. Компания в своей стратегии в отношении конкретного бизнеса отказывается от долгосрочного взгляда на него в пользу максимизации доходов в краткосрочной перспективе. Необходимость такого подхода обусловлена бесперспективностью бизнеса, который не может быть прибыльно продан. Стратегия предполагает сокращение конкретного вида деятельности до нулевого уровня и получение максимально возможного дохода. Определите тип стратегии компании.

Задание 4. В хозяйственный портфель компании входит набор хозяйственных подразделений, включающий по несколько «звезд», «вопросительных знаков», «дойных коров» и «собак». Определите стратегические возможности компании в отношении каждого из четырех типов СЕВ.

Задание 5. Основу стратегии фирмы составляет проникновение в другие отрасли производства. Данная стратегия используется для того, чтобы организация не стала чересчур зависимой от одного стратегического хозяйственного подразделения. Фирма, располагая большими капиталами, полученными в основной сфере бизнеса, рассматривает эту стратегию как наиболее подходящий путь для инвестирования капитала и уменьшения степени риска, особенно в связи с тем, что дальнейшая экспансия в основной сфере бизнеса ограничена. При ее осуществлении фирма выходит за рамки промышленной цепочки, внутри которой она действовала и ищет новые виды деятельности, дополняющие существующие в технологическом и коммерческом плане, с целью добиться эффекта синергизма и осваивает виды деятельности, не связанные с ее традиционным портфелем, с целью обновления портфеля. Определите, какую стратегию реализует фирма, и уточните ее варианты, связанные с получением эффекта синергизма.

Задание 6. В деловом портфеле фирмы есть бизнес-область с относительно небольшой долей на рынке в медленно развивающейся отрасли. Поток денежной наличности в этой области незначителен. Любой шаг фирмы, связанный с попыткой завоевать большую долю рынка, вызывает немедленную контратаку доминирующих в этой области конкурентов. Только мастерство менеджеров позволяет фирме удерживать свои бизнес позиции. Определите, к какому типу относится данное направление и какова должна быть стратегия в отношении него.

Задание 7. Данному направлению деятельности фирмы соответствует бизнес-область в растущей отрасли, которая занимает относительно небольшую долю рынка. Это сочетание обстоятельств, приводит к необходимости увеличения инвестиций с целью защиты доли рынка и гарантирования выживания на нем. Высокие темпы роста рынка требуют значительной денежной наличности, чтобы соответствовать этому росту. Однако эта бизнес-область с большим трудом генерирует доход фирмы из-за своей небольшой доли на рынке. Определите, к какому типу относится данное направление и каковы его перспективы.

Задание 8. Согласно А. Томпсону и А. Стрикленду анализ стратегий диверсифицированных компаний представляет собой процесс, состоящий из следующих восьми шагов, перечисленных в случайном порядке.

Проранжируйте эти шаги:

- а) построение портфельной матрицы БКГ и (или) General Electric/McKinsey для стратегической оценки хозяйственного портфеля компании;
- б) оценка конкурентных позиций и конкурентной силы каждого из хозяйственных подразделений;
- в) определение того, какие именно виды деятельности имеют важные стратегические соответствия с другими видами деятельности хозяйственного портфеля, и оценка соответствия каждого вида деятельности направлению развития и стратегии материнской компании;
- г) анализ текущей стратегии;
- д) ранжирование хозяйственных подразделений по приоритетности инвестирования;
- е) использование результатов предшествующего анализа для разработки последовательных действий, направленных на улучшение деятельности корпорации в целом;
- ж) ранжирование различных хозяйственных подразделений компании по результатам их прошлой деятельности и прогнозным оценкам их будущего развития;
- з) оценка привлекательности каждой отрасли, представленной в хозяйственном портфеле компании.

Задание 9. Местная фирма производит шины для автомобилей. Выход иностранной компании на рынок, на котором ранее доминировали местные фирмы, изменяет условия конкуренции. Иностранная фирма обладает определенным опытом и ресурсами, привносит новые элементы в конкурентную борьбу. Выход на рынок крупной фирмы может изменить не только расстановку сил конкурирующих компаний, но и сам характер конкуренции. Что делать фирме в этой ситуации?

Задание 10. Стратегия фирмы направлена на удовлетворение нужд потребителей за счет предоставления им большей гаммы товаров по ценам более низким, чем на аналогичную продукцию конкурентов. Определите тип конкурентной стратегии фирмы.

Задание 11. Фирма реализует стратегию, которая в отличие от стратегий дифференциации и лидерства по издержкам ориентирована на узкую часть рынка. Целевой сегмент был определен исходя из географической уникальности, цель — выполнение работы по обслуживанию покупателей целевого сегмента. Фирма стремится достичь конкурентного преимущества без использования дифференциации. Определите тип конкурентной стратегии и другие способы получения конкурентных преимуществ.

Задание 12. Компания смогла завоевать сильные конкурентные позиции. Последовательность процессов при обработке говядины обычно включает: доставку скота на сборные пункты: фермы; транспортировку на скотобойни; транспортировку неразделанных туш на специализированные предприятия. Эта бизнес-область является лидером своей отрасли и приносит фирме высокий доход. Определите, к какому типу относится данное направление и тип стратегии в отношении него.

Типовые вопросы для собеседования по темам

Тема 1. Введение в стратегический менеджмент

1. Раскройте предпосылки и историю возникновения стратегического менеджмента.
2. Какие основные причины перехода от стратегического планирования к стратегическому менеджменту и как при этом изменяется ментальность менеджеров?
3. Объясните взаимосвязи и различия между долгосрочным планированием, стратегическим планированием и стратегическим менеджментом?
4. Какие школы стратегического управления вам известны?
5. В чем причины возрастания роли и значения стратегического менеджмента в современных условиях?
6. Перечислите и кратко охарактеризуйте основные этапы стратегического менеджмента.

Тема 2. Анализ внешней и внутренней среды организации

1. Что понимается под внешней средой функционирования предприятия и какие факторы внешней среды влияют на деятельность предприятия?
2. Какие факторы относят к факторам внутренней среды предприятия, или факторам ресурсного потенциала?
3. Какие факторы внешней среды предприятия относят микроокружению и макроокружению? Проиллюстрируйте ответ примерами по вашей организации.
4. Какая информация о внешней среде необходима для анализа ситуации предприятия? Дайте характеристику основным видам политической, экономической, социальной информации, приведите примеры ее использования при принятии стратегического решения.
5. Как могут использоваться в стратегическом анализе среды международные стандарты учета, отчетности и оценки и отчеты о корпоративной социальной ответственности?
6. Назовите основные источники информации о внутренней среде предприятия.
7. Какие подразделения предприятия отвечают за сбор и обработку финансовой и маркетинговой информации, технической, нормативной, правовой обеспечение актуальности и использование в процессе оперативного и стратегического управления.
8. Какие ключевые факторы внешней среды (PESTLE) наиболее влияют на выбранную организацию и почему?
9. Как анализ 5 сил Портера может помочь оценить конкурентное положение организации на рынке?
10. Какие стратегические возможности и угрозы выявил анализ PESTLE для организации?
11. Какие ключевые ресурсы и компетенции организации были идентифицированы в процессе анализа внутренней среды?
12. Какие слабые стороны организации могут быть преодолены, а сильные стороны - усовершенствованы для достижения конкурентных преимуществ?
13. Как результаты анализа конкурентов влияют на формирование стратегических решений организации?
14. В чем разница между анализом внутренней и внешней среды организации и как эти два анализа дополняют друг друга?
15. Какие потенциальные риски и неопределенности могут возникнуть в связи с изменениями внешней среды и как организация может к ним подготовиться?
16. Какие инструменты и методы были использованы для проведения анализа внешней и внутренней среды организации, и какие из них показали наиболее эффективными?

Тема 3. Базовые модели стратегического менеджмента

1. Какова эволюция моделей стратегического менеджмента
2. В чем заключается сущность модели Гарвардской школы бизнеса
3. В чем заключается сущность модели И. Ансоффа
4. В чем заключается сущность модели Г. Стейнера
5. Что из себя представляет контур стратегического управления
6. С чем связана необходимость формирования новой парадигмы стратегического менеджмента

Тема 4. Методы и модели стратегического менеджмента

1. Какие Вы знаете современные теории формирования корпоративных стратегий
2. В чем заключаются актуальные подходы к формированию стратегии диверсификации бизнеса в крупной компании
3. Сущность портфельного подхода в стратегическом менеджменте
4. В чем заключаются стратегии диверсификации, основанные на реструктуризации предприятия
5. С какой целью создаются стратегические альянсы и совместные предприятия как современные модели стратегического менеджмента
6. Стратегические модели конкурентного выбора в современном стратегическом менеджменте, их сущность и назначение

Тема 5. Процесс стратегического менеджмента

1. Подходы к формированию и организации реализации стратегии
2. Организационная архитектура и принципы её формирования
3. Какие риски возникают в стратегическом управлении
4. Управление рисками в стратегическом менеджменте
5. Как осуществляется определение общего направления развития организации?
6. В чем сущность и содержание миссии организации в широком и узком смыслах?
7. Что понимается под целью развития организации и какие показатели могут быть использованы в процессе определения целей?
8. Назовите классификационные признаки стратегий. Какие сложности можно отметить при проведении классификации стратегий?
9. Какие стратегии относятся к базовым и какие к конкурентным?
10. Что означает «наступательная» и «оборонительная» стратегия?
11. Какие виды функциональных стратегий целесообразно разрабатывать для предприятия?
12. Какие корпоративные стратегии характерны для крупных компаний и какие для малого бизнеса?
13. Сколько и каких стратегий одновременно можно использовать на предприятии?

Тестовые вопросы для текущего контроля успеваемости

1. Стратегический менеджмент-это:
 - а) наука об управлении сложным системами, развитие которых происходит в постоянно меняющихся условиях
 - б) определение ключевых стратегических вопросов и факторов успеха, когда принимаемые стратегические решения должны быть направлены на создание значительного и долгосрочного влияния на поведение и эффективность компании
 - в) деятельность, состоящая в выборе сферы и системы действий по достижению долгосрочных целей и распределению ресурсов, необходимых организации в постоянно меняющихся условиях

г) процесс принятия долгосрочных решений, ведущих к увеличению прибыли организации

д) определение основных долгосрочных целей и задач организации и выработка направления действий в условиях изменяющейся внешней и внутренней среды организации

2. Основная цель стратегического планирования состоит

а) готовность к быстрому реагированию на изменение окружающей среды

б) обеспечение гармонии в развитии организации, т. е. согласованного и эффективного функционирования всех внешних и внутренних элементов организации

в) в создании потенциала для выживания предприятия в условиях динамично изменяющейся внешней и внутренней среды, порождающей неопределенность перспективы

г) предвидение событий с целью снижения риска и необоснованных потерь

3. Стратегический план предприятия – это:

а) документ, выражающий миссию предприятия, его долгосрочные цели и стратегию их достижения с учетом внешней окружающей среды и внутренних особенностей предприятия

б) документ, выражающий миссию предприятия, его краткосрочные цели

в) документ, выражающий миссию предприятия, его долгосрочные цели и стратегию их достижения с учетом внутренней среды предприятия

г) документ, выражающий миссию предприятия, его долгосрочные цели

4. Миссия предприятия – это:

а) охватывает совокупность теоретических выводов, общих закономерностей, научных принципов, экономических положений, современных требований рынка и признанных передовой практикой методов разработки плана

б) есть выраженная словесно основное социально значимое функциональное назначение предприятия в долгосрочном периоде (помимо получения прибыли)

в) это обязательства в отношении действий, посредством которых будет реализовываться главная задача данного предприятия. Цели являются основой стратегии, они выступают в роли стандартов, на которые ориентируется вся работа предприятия

г) характеризует состав применяемых на том или ином предприятии методов, способов и приемов обоснования конкретных плановых показателей, а также содержание, формы, структуру и порядок разработки плана

5. Обязательства в отношении действий, посредством которых будет реализовываться главная задача данного предприятия, - это:

а) цели

б) миссии

в) требования

г) план

6. Какая характеристика целей означает возможность корректировки целей в соответствии с изменениями во внешней и внутренней среде фирмы в процессе их реализации?

а) гибкость

б) конкретность

в) совместимость

г) избирательность

7. Под стратегией принято понимать

а) набор правил и приемов, с помощью которых достигаются основополагающие цели развития той или иной системы

б) прогнозирование будущего финансового состояния предприятия

в) обязательства в отношении действий, посредством которых будет реализовываться главная задача предприятия

г) выявление сильных и слабых сторон предприятия

8. Содержание портфельной (корпоративной, базовой) стратегии включает:

а) расположение и масштабы областей деятельности, где будут гибко проявляться конкурентные преимущества организации, синергизм различных деятельности

б) использование технологий по принципу «двойного назначения»

в) использование организацией конкурентных преимуществ возможных партнеров по бизнесу в целях данной организации

г) многообразное использование различного рода ресурсов фирмы - материальных, финансовых, научно-технических, кадровых и др.

9. Основной целью портфельной (корпоративной, базовой) стратегии является:

а) разделение труда

б) определение специфики и особенностей товара конкурента

в) расширение и укрепление портфеля ценных бумаг

г) выявление конкурентных преимуществ

10. Под конкурентной (экономической, деловой) стратегией понимают:

а) набор правил и приемов, с помощью которых достигаются основополагающие цели развития предприятия (стратегической единицы бизнеса) экономическими средствами и методами

б) набор правил и приемов, с помощью которых достигаются основополагающие цели развития той или иной системы

в) прогнозирование будущего финансового состояния предприятия

г) выявление сильных и слабых сторон предприятия

11. Основной целью деловой (конкурентной) стратегии являются:

а) достижение устойчивых конкурентных преимуществ в организации

б) расширение портфеля ценных бумаг

в) определение работ в подразделениях организации

г) совершенствование структуры управления

12. Конкурентная среда организации определяется:

а) только внутриотраслевыми конкурентами

б) внутриотраслевыми конкурентами, производящими аналогичную продукцию

в) фирмами, производящими замещающий продукт

г) только фирмами, которые могут выйти на рынок с тем же продуктом

13. К рискам, связанным с реализацией стратегии лидерства в издержках, относится:

а) опасность имитаций (уникальных свойств товара), угроза появления новых технологий, пренебрежение основным спросообразующим фактором - ценой и скрытыми за ней издержками, снижение значения дифференциации для покупателей по другим причинам

б) имитация фокусирования другими фирмами, потеря привлекательности товара для выбранного сегмента, выделение конкурентами еще более локального сегмента рынка

в) опасность имитаций (способов технологии и методов производственного процесса), угроза появления новых технологий, пренебрежение маркетинговыми аспектами, угроза со стороны инфляции издержек, сводящая на нет достижения стратегии

14. К рискам, связанным с реализацией стратегии дифференциации, относится:

а) опасность имитаций (уникальных свойств товара), угроза появления новых технологий, пренебрежение основным спросообразующим фактором - ценой и скрытыми за ней издержками, снижение значения дифференциации для покупателей по другим причинам

б) имитация фокусирования другими фирмами, потеря привлекательности товара для выбранного сегмента, выделение конкурентами еще более локального сегмента рынка

в) опасность имитаций (способов технологии и методов производственного процесса), угроза появления новых технологий, пренебрежение маркетинговыми аспектами, угроза со стороны инфляции издержек, сводящая на нет достижения стратегии

15. Что является главной целью стратегического анализа внешней среды организации?

а) информация, которую надо учитывать при формулировании миссии организации

б) информация об угрозах, которую надо учитывать при разработке конкретной стратегии организации

в) изучение специфики товара конкурента

16. Создает общие условия существования предприятия, оно оказывает общее влияние на все субъекты хозяйствования:

а) внутреннее и внешнее окружение

б) макроокружение

в) внутреннее окружение

г) внешнее окружение

17. Анализ какого окружения предусматривает исследование компонентов внешней среды, с которыми предприятие непосредственно контактирует в процессе хозяйственной деятельности?

а) непосредственного

б) внутреннего

в) внешнего

г) макроокружения

18. Что является целью анализа внутренней структуры предприятия

а) выявление сильных и слабых сторон его деятельности

б) выявление сильных сторон его деятельности

в) выявление имиджа предприятия

г) выявление слабых сторон его деятельности

19. Чем различаются STEP- и SWOT-анализы?

а) SWOT-анализ позволяет синтезировать результаты STEP-анализа как внешней, так и внутренней среды организации

б) предметом SWOT-анализа выступает как внешняя, так и внутренняя среда организации, а предметом STEP-анализа – только ее внешняя макросреда

в) SWOT-анализ представляет собой анализ сил и слабостей организации, а STEP-анализ – ее возможностей и внешних угроз

г) STEP-анализ – это разновидность качественного, а SWOT – количественного анализа

20. Стратегическая зона хозяйствования - это:

а) зона наибольшего хозяйственного риска

б) перспективный сегмент рынка

в) сегмент окружающей бизнес-среды, на который организация имеет (или хочет получить) выход

г) свободная экономическая зона

8.3. Типовые контрольные задания или иные материалы для проведения ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

Форма проведения промежуточной аттестации по дисциплине: экзамен/ защита курсового проекта (по результатам накопительного рейтинга или в форме компьютерного тестирования);

Устно-письменная форма по экзаменационным билетам предполагается, как правило, для сдачи академической задолженности.

Защита курсового проекта/ работы. Результаты защиты курсового проекта/ работы выставляются по пятибалльной системе оценивания ("отлично", "хорошо", "удовлетворительно", "неудовлетворительно") с обязательным проставлением количества баллов, набранных в соответствии с балльно-рейтинговой системой (по столбальной шкале).

Перечень вопросов к защите курсового проекта /работы

1. Корпоративная стратегия предприятия и рекомендации по её развитию..
2. Конкурентная стратегия предприятия и экономическое обоснование её выбора.
3. Ассортиментная стратегия предприятия и рекомендации по её развитию
4. Стратегия инновационного развития предприятия и рекомендации по её реализации..
5. Стратегический менеджмент в малом бизнесе и его особенности..

Перечень вопросов и заданий для подготовки к экзамену

№	Содержание вопроса
	ОПК-3. Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды
1.	Определение стратегического менеджмента.
2.	Различия между оперативным и стратегическим управлением.
3.	История развития концепции стратегического управления.
4.	Основные этапы стратегического управления.
5.	Значение стратегического менеджмента для достижения целей организации.
6.	Модели и концепции стратегического менеджмента.
7.	Факторы, влияющие на разработку и реализацию стратегий.
8.	Роль стратегического менеджмента в достижении конкурентного преимущества.
	ПК-1. Способен оценивать воздействие структуры сред на функционирование организации, выявлять и анализировать рыночные и специфические риски, а также анализировать поведение потребителей экономических благ и формирование спроса на основе знания экономических основ поведения организации, структур рынков и конкурентной среды отрасли
9.	Опишите процесс анализа внешней и внутренней среды организации, начиная с определения целей и задач и заканчивая выработкой стратегических рекомендаций.
10.	Какие ключевые факторы необходимо учитывать при анализе внешней среды организации? Приведите примеры конкретных факторов для различных отраслей.
11.	Объясните, как взаимосвязаны факторы внешней и внутренней среды организации, приведя конкретный пример.
12.	Опишите различные инструменты и методы анализа внешней и внутренней среды организации, и укажите их преимущества и недостатки.
13.	Как результаты анализа внешней и внутренней среды организации используются для принятия стратегических решений
	ПК-4. Способен разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений, а также обеспечивать их реализацию

№	Содержание вопроса
14.	Формулировка миссии, видения и ценностей организации.
15.	Формирование стратегических целей.
16.	Стратегический анализ и выбор направления.
17.	Анализ и оценка альтернативных стратегических направлений.
18.	Типы стратегий развития организации.
19.	Разработка стратегии, учитывающая особенности и потенциал компании.
20.	Управление рисками и неопределенностью при реализации стратегии.
21.	Современные теории формирования корпоративных стратегий
22.	Актуальные подходы к формированию стратегии диверсификации бизнеса в крупной компании
23.	Портфельный подход в стратегическом менеджменте
24.	Стратегии диверсификации, основанные на реструктуризации предприятия
25.	Стратегические альянсы и совместные предприятия как современные модели стратегического менеджмента
26.	Стратегические модели конкурентного выбора в современном стратегическом менеджменте
27.	Подходы к формированию и организации реализации стратегии
28.	Организационная архитектура и принципы её формирования
29.	Управление рисками в стратегическом менеджменте
	ПК-5. Способен проводить самостоятельные исследования в соответствии с разработанной программой на основе обобщения и критического оценивания результатов исследований актуальных проблем управления, полученных отечественными и зарубежными исследователями
30.	Эволюция моделей стратегического менеджмента
31.	Модель Гарвардской школы бизнеса
32.	Модель И. Ансоффа
33.	Модель Г. Стейнера
34.	Контур стратегического управления
35.	Необходимость формирования новой парадигмы стратегического менеджмента

Примерный тест для итогового тестирования

№	Содержание вопроса
	ОПК-3. Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды
1.	1. Какой из следующих элементов НЕ является ключевым компонентом процесса стратегического менеджмента? а) Анализ внешней и внутренней среды. б) Разработка стратегических целей и планов. в) Реализация стратегии. г) Мониторинг и оценка эффективности стратегии. д) Разработка логотипа компании.
2.	Что такое «стратегия» в контексте стратегического менеджмента? а) Детальный план работы на текущий месяц б) Перечень задач для отделов на ближайшие квартал в) Долгосрочный план действий для достижения целей организации

№	Содержание вопроса
	d) Программа маркетинговых мероприятий
3.	К каким факторам относится экономическая стабильность страны в контексте стратегического менеджмента? a) Внутренним факторам. b) Внешним факторам. c) Операционным факторам. d) Организационным факторам.
4.	Что из перечисленного НЕ относится к факторам, влияющим на разработку и реализацию стратегий? a) Конкурентная среда. b) Финансовая отчетность за прошлые периоды. c) Технологические изменения. d) Политические события.
5.	В чем основная цель стратегического менеджмента? a) Повышение узнаваемости бренда. b) Создание конкурентного преимущества. c) Максимизация краткосрочной прибыли. d) Увеличение объема продаж.
6.	Как стратегический менеджмент способствует достижению конкурентного преимущества? a) Путем сокращения издержек на рабочую силу b) Путем адаптации к рыночным изменениям и концентрации ресурсов на важных направлениях c) Путем быстрого реагирования на текущие колебания рынка d) Путем максимального использования ресурсов в ближайшем будущем
7.	Стратегический менеджмент в первую очередь фокусируется на: a) Ежедневном оперативном управлении b) Решении текущих проблем компании c) Долгосрочном видении и развитии организации d) Улучшении эффективности текущих процессов
8.	Какой из перечисленных аспектов НЕ является ключевым для стратегического менеджмента? a) Формулирование долгосрочных целей b) Оценка текущего финансового положения компании c) Разработка планов действий для достижения целей d) Анализ конкурентной среды
9.	Что такое стратегическое планирование?
10.	Какова главная цель стратегического менеджмента?
11.	В чем заключается основная разница между оперативным и стратегическим планированием?
12.	Какие три основных фактора внешней среды могут наиболее сильно повлиять на стратегическое планирование компании?
13.	Почему важно проводить анализ внутренней среды организации при разработке стратегии?
14.	Как стратегический менеджмент помогает организации достичь конкурентного преимущества?
	ПК-1. Способен оценивать воздействие структуры сред на функционирование организации, выявлять и анализировать рыночные и специфические риски, а также анализировать поведение потребителей экономических благ и формирование спроса на основе знания экономических основ поведения организации, структур рынков и конкурентной среды отрасли

№	Содержание вопроса
15.	Какой инструмент анализа внешней среды используется для оценки политических, экономических, социальных, технологических, экологических и правовых факторов? а) SWOT-анализ б) PESTEL-анализ в) Портер 5 сил г) Анализ цепочки создания стоимости
16.	К внутренней среде организации НЕ относится: а) Репутация бренда б) Экономическое положение страны в) Организационная структура г) Сильные стороны персонала
17.	Сильные стороны организации - это: а) Факторы, которые ограничивают возможности организации б) Факторы, которые способствуют достижению целей организации в) Возможности, предоставленные внешней средой г) Угрозы, исходящие от внешней среды
18.	Какой из инструментов анализа используется для оценки конкурентов организации? а) PESTEL-анализ б) SWOT-анализ в) Анализ цепочки создания стоимости г) Портер 5 сил
19.	Слабые стороны организации - это: а) Возможности, предоставленные внешней средой б) Факторы, которые могут ограничить достижения целей организации в) Факторы, которые способствуют достижению целей организации г) Угрозы, исходящие от внешней среды
20.	Что представляет собой синергетический эффект в контексте анализа внутренней среды?
21.	Какова основная цель анализа внешней среды организации?
22.	Как анализ PESTEL помогает при разработке стратегии?
23.	В чем заключается связь между анализом внешней и внутренней среды организации?
24.	Какие ключевые аспекты внутренней среды организации необходимо учитывать при ее анализе?
25.	Как результаты анализа внешней среды могут быть использованы для принятия стратегических решений?
26.	Что такое «угроза» в контексте SWOT-анализа?
27.	Какие инструменты используются для анализа внутренней среды организации?
28.	Как взаимосвязаны сильные и слабые стороны организации с возможностями и угрозами внешней среды?
29.	Установите соответствие между методами стратегического анализа и их описанием: SWOT-анализ: Портфельный анализ: Анализ пяти сил Портера: Описание: а) Изучение рыночных угроз и возможностей, а также конкурентоспособности. б) Оценка привлекательности рынка для определенного продукта. в) Анализ сильных и слабых сторон организации, возможностей и угроз внешней среды.

№	Содержание вопроса
	ПК-4. Способен разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений, а также обеспечивать их реализацию
30.	Какая из функций НЕ относится к этапу определения общего направления развития организации? a) Формулировка миссии и видения b) Оценка финансового состояния c) Формирование стратегических целей d) Анализ альтернативных стратегических направлений
31.	Миссия организации – это: a) Желаемое будущее состояние организации b) Общее видение и цели организации c) Целенаправленное описание того, чем организация хочет стать d) Описание того, что делает организация и для кого
32.	Какие из перечисленных элементов относятся к ключевым в формулировке стратегических целей? a) Количественные показатели, временные рамки, ответственность за достижение b) Финансовые показатели, конкурентоспособность, эффективность c) Только долгосрочная перспектива d) Только краткосрочная перспектива
33.	Что такое видение организации? a) Описание текущей деятельности b) Список ценностей организации c) Ожидаемое будущее состояние организации d) Список целей на год
34.	Почему важен анализ и оценка альтернативных стратегических направлений? a) Он позволяет выбрать наиболее выгодный финансовый план b) Он позволяет оценить ресурсы организации c) Он обеспечивает основу для принятия обоснованных решений о выборе стратегии d) Он помогает выявить сильные стороны конкурентов
35.	Что представляет собой миссия организации, и зачем она нужна?
36.	Как формулировка ценностей организации может повлиять на ее стратегическое развитие?
37.	Какие критерии следует применять при формировании стратегических целей, чтобы они были эффективными?
38.	В чем заключается процесс анализа альтернативных стратегических направлений?
39.	Как сформулированные миссия, видение и ценности могут стать основой для принятия управленческих решений?
40.	Почему важно учитывать риски при выборе стратегического направления развития?
41.	Какую роль играют стратегические цели в процессе определения общего направления развития организации?
42.	Как анализ и оценка различных альтернативных стратегических направлений влияют на процесс принятия окончательного решения?
43.	К какому типу стратегий относится стратегия, нацеленная на увеличение доли рынка за счет захвата новых сегментов? a) Диверсификация b) Концентрация c) Интегрированная стратегия d) Лидерство по затратам
44.	Стратегия, которая подразумевает вход в новые рынки с новыми продуктами, относится к:

№	Содержание вопроса
	а) Стратегии роста б) Стратегии сокращения в) Стратегии стабилизации г) Стратегии вывода с рынка
45.	Какая стратегия фокусируется на уменьшении затрат и оптимизации ресурсов для повышения прибыльности? а) Стратегия диверсификации б) Стратегия лидерства по затратам в) Стратегия дифференциации г) Стратегия роста
46.	Стратегия, которая предполагает слияние или поглощение другой компании, относится к: а) Стратегии сокращения б) Стратегии роста в) Стратегии сотрудничества г) Стратегии реструктуризации
47.	Какой из аспектов НЕ учитывается при разработке стратегии, учитывающей особенности и потенциал компании? а) Сильные стороны компании б) Возможности рынка в) Финансовое состояние конкурентов г) Ограниченные ресурсы компании
48.	В чем заключается сущность стратегии адаптации в развитии организации?
49.	Какие факторы необходимо учитывать при разработке стратегии, учитывающей потенциал компании?
50.	Как управление рисками и неопределенностью влияет на успешную реализацию стратегии?
51.	Какие типы стратегий развития организации можно классифицировать как стратегии роста?
52.	Почему важно адаптировать стратегию к конкретным условиям компании и рыночной ситуации?
53.	В чем различие между стратегиями роста и стратегиями сокращения?
54.	Какие инструменты или методы могут помочь при прогнозировании возможных рисков при реализации стратегии?
55.	Какие ключевые показатели эффективности могут быть использованы для оценки успешности реализации стратегии?
	ПК-5. Способен проводить самостоятельные исследования в соответствии с разработанной программой на основе обобщения и критического оценивания результатов исследований актуальных проблем управления, полученных отечественными и зарубежными исследователями
56.	1. Какая из перечисленных матриц НЕ относится к инструментам портфельного анализа? а) Матрица Бостонской консультационной группы (BCG) б) Матрица МакКинси в) SWOT-анализ г) Матрица Ансоффа
57.	Основным фокусом SWOT-анализа является: а) Оценка финансового состояния организации б) Изучение конкурентов в) Анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз организации г) Прогнозирование будущих трендов

№	Содержание вопроса
58.	В матрице BCG (Бостонской консультационной группы) какая позиция характеризуется высокой долей рынка и низким ростом? а) Звезда б) Собака в) Дойная корова г) Вопрос
59.	Что такое «угроза» в контексте SWOT-анализа? а) Фактор, который способствует росту организации б) Фактор, который увеличивает эффективность организации в) Фактор, который может помешать успеху организации г) Фактор, связанный с сильными сторонами организации
60.	Какая матрица помогает определить стратегические направления развития организации на основе рыночных возможностей и имеющихся ресурсов? а) Матрица Ансоффа б) Матрица Портера в) Матрица Бостонской консультационной группы г) Матрица МакКинси
61.	В портфельном анализе, в какой матрице отражаются продукты с низкой долей рынка и низким темпом роста? а) Матрица BCG б) Матрица Ансоффа в) Матрица МакКинси г) Матрица Портера
62.	Какой дополнительный метод стратегического анализа, помимо SWOT и портфельного анализа, часто используется для оценки рыночных возможностей? а) PESTEL-анализ б) Анализ цепочки создания стоимости в) Модель пяти сил Портера г) Все перечисленное
63.	В чем заключается суть SWOT-анализа?
64.	Для чего используется портфельный анализ в стратегическом планировании?
65.	Какие ограничения существуют при использовании SWOT-анализа?
66.	Как матрица Бостонской консультационной группы (BCG) помогает в принятии стратегических решений?
67.	В чем преимущества использования комплексных методов стратегического анализа?
68.	Что такое «возможность» в контексте SWOT-анализа?
69.	Какие другие комплексные методы стратегического анализа, кроме SWOT и портфельного анализа, существуют?
70.	Как результаты SWOT-анализа могут быть использованы при разработке стратегии развития?
71.	Почему важно учитывать риски и неопределенности при использовании комплексных методов стратегического анализа?
72.	В чем различие между анализом сильных и слабых сторон и анализом возможностей и угроз в SWOT-анализе?
73.	Сопоставьте стратегии с их основными характеристиками: Стратегия концентрации: Стратегия диверсификации: Стратегия интеграции: Стратегия ликвидации: Характеристики:

№	Содержание вопроса
	a) Внедрение новых продуктов или услуг на новых рынках. b) Фокус на одном продукте или рынке с целью увеличения доли. c) Объединение с или приобретение других компаний. d) Сокращение деятельности на определенном рынке или в определенных сегментах.
74.	Установите соответствие между этапами стратегического планирования и их описанием: Формулировка миссии и видения: Анализ внешней среды: Анализ внутренней среды: Разработка стратегических альтернатив: Описание: a) Определение желаемого будущего состояния организации. b) Определение сильных и слабых сторон, возможностей и угроз (SWOT). c) Обнаружение и анализ факторов окружающей среды (экономические, политические, социальные и т. д.). d) Разработка различных стратегий достижения целей, исходя из анализа.
75.	Сопоставьте типы конкурентных стратегий с их основным фокусом: Лидерство по затратам: Дифференциация: Фокусирование (концентрация): Фокус: a) Предложение уникальных продуктов или услуг, которые ценны для потребителей. b) Минимизация издержек производства и распределения, чтобы предлагать низкую цену. c) Фокусировка на определенном сегменте рынка, чтобы удовлетворить специфические потребности.