

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Умаров Марат Файзуллаевич
Должность: Директор
Дата подписания: 01.10.2026 08:57:44
Уникальный программный ключ:
48505f11ec15acaa386f5219d3113d727fefda78

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего
образования
"Казанский (Приволжский) федеральный университет"
Елабужский институт (филиал) КФУ



УТВЕРЖДАЮ

Заместитель директора по
образовательной деятельности

С.Ю. Бахвалов

« 1 » октября 2026 г.

МП

Программа дисциплины (модуля)
Основы стратегического менеджмента

Направление подготовки/специальность: 44.03.04 - Профессиональное обучение (по
отраслям)

Направленность (профиль) подготовки (специальности): Экономика и управление

Квалификация: бакалавр

Форма обучения: очная

Язык обучения: русский

Год начала обучения по образовательной программе: 2026

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения ОПОП ВО
2. Место дисциплины (модуля) в структуре ОПОП ВО
3. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах с указанием количества часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся
4. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий
 - 4.1. Структура и тематический план контактной и самостоятельной работы по дисциплине (модулю)
 - 4.2. Содержание дисциплины (модуля)
5. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)
6. Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю)
7. Перечень литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)
8. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", необходимых для освоения дисциплины (модуля)
9. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)
10. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)
11. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю)
12. Средства адаптации преподавания дисциплины (модуля) к потребностям обучающихся инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья
13. Приложение №1. Фонд оценочных средств
14. Приложение №2. Перечень литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)
15. Приложение №3. Перечень информационных технологий, используемых для освоения дисциплины (модуля), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем

Программу дисциплины разработал(а)(и) старший преподаватель Устюжина Ольга Николаевна (Кафедра экономики и менеджмента, Высшая школа инженерных и общественных наук), ONUstjuzhina@ksu.ru

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения ОПОП ВО

Обучающийся, освоивший дисциплину (модуль), должен обладать следующими компетенциями:

Шифр компетенции (индикатора достижения компетенций)	Расшифровка приобретаемой компетенции (индикатора достижения компетенций)
УК -2	Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений

Обучающийся, освоивший дисциплину (модуль):

Должен знать:

- требования к определению задач в рамках поставленной цели; способы решения задач с учетом правовых норм, ресурсов и ограничений

Должен уметь:

- определять круг задач в рамках поставленной цели, выбирать оптимальные способы их решения

Должен владеть:

- навыками определения круга задач и выбора оптимальных способов их решения

2. Место дисциплины (модуля) в структуре ОПОП ВО

Данная дисциплина (модуль) включена в раздел Б1.О.08.12 основной профессиональной образовательной : 44.03.04 Профессиональное обучение (по отраслям) , профиль подготовки: Экономика и управление. Дисциплина входит в обязательную часть. Дисциплина изучается на 4 курсе в 8 семестре.

3. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах с указанием количества часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетных(ые) единиц(ы) на 144 часа(ов).

Контактная работа - 48 часа(ов), в том числе лекции - 24 часа(ов), практические занятия – 24 часа(ов), лабораторные работы - 0 часа(ов), контроль самостоятельной работы - 0 часа(ов).

Самостоятельная работа - 60 часа(ов).

Контроль (зачёт / экзамен) - 36 часа(ов).

Форма промежуточного контроля дисциплины: зачет с оценкой

4. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий

4.1 Структура и тематический план контактной и самостоятельной работы по дисциплине (модулю)

N	Разделы дисциплины / модуля	Семестр	Виды и часы контактной работы, их трудоемкость (в часах)	Самостоятельная работа
----------	------------------------------------	----------------	---	-------------------------------

			Лекции	Практические занятия	Лабораторные работы	
1.	Тема 1. Сущность и базовые понятия стратегического менеджмента. Миссия, видение, цели организации	8	2	2	0	4
2.	Тема 2. Школы стратегий и эволюция стратегического управления	8	2	2	0	4
3	Тема 3. Анализ внешней среды: PEST-анализ, модель пяти сил Портера, отраслевой анализ	8	4	2	0	6
4.	Тема 4. Анализ внутренней среды: VRIO, цепочка ценностей, ключевые компетенции	8	2	2	0	6
5.	Тема 5 SWOT-анализ и матрица решений. Формулирование стратегических альтернатив	8	2	4	0	6
6.	Тема 6. Базовые стратегии: рост, стабильность, сокращение; конкурентные стратегии (Портер), матрица Ансоффа	8	4	2	0	6
7.	Тема 7 Портфельный анализ: матрицы БКГ, GE/McKinsey, ADL/LC	8	2	2	0	6
8.	Тема 8. Стратегии диверсификации и интеграции, синергия бизнес-единиц	8	2	4	0	4
9	Тема 9. Реализация стратегии: структура, культура, система показателей (BSC), управление изменениями	8	2	2	0	4
10	Тема 10. Оценка эффективности стратегии, контроль и корректировка	8	2	2	0	4
			24	24	0	60

4.2 Содержание дисциплины (модуля)

Тема 1. Сущность и базовые понятия стратегического менеджмента. Миссия, видение, цели организации

Понятие стратегического менеджмента, его отличие от оперативного управления. Три уровня стратегии: корпоративный, деловой (бизнес-уровень), функциональный. Этапы стратегического процесса: анализ среды, выбор стратегии, реализация, контроль. Миссия организации: назначение, формулировка, отличия от видения. Видение как образ желаемого будущего. Дерево целей: стратегические, тактические, операционные цели. Требования к целям: конкретность, измеримость, достижимость, релевантность, ограниченность во времени (SMART). Взаимосвязь миссии, видения и целей.

Тема 2. Школы стратегий и эволюция стратегического управления

История развития стратегического менеджмента: от долгосрочного планирования к стратегическому. Десять школ стратегий Минцберга: школа дизайна, планирования, позиционирования, предпринимательская, когнитивная, обучения, власти, культуры, окружающей среды, конфигурации. Группировка школ: предписывающие (дизайн, планирование, позиционирование) и описательные (остальные). Вклад каждой школы в понимание процесса формирования стратегии. Ограничения и критика. Применимость школ в современных условиях.

Тема 3. Анализ внешней среды: PEST-анализ, модель пяти сил Портера, отраслевой анализ

Внешняя среда: макро- и микроокружение. PEST-анализ: политические, экономические,

социальные, технологические факторы. Модификации: PESTEL, STEEP. Источники данных для анализа макросреды. Отраслевой анализ: стадии жизненного цикла отрасли, ключевые экономические показатели отрасли (размер, темпы роста, барьеры входа, прибыльность).

Модель пяти сил Портера: угроза входа новых конкурентов, угроза товаров-заменителей, рыночная власть поставщиков, рыночная власть покупателей, интенсивность отраслевой конкуренции. Факторы, определяющие силу каждого фактора. Применение модели для оценки привлекательности отрасли. Ограничения модели, дополнения (комплементарные продукты, роль государства). Связь PEST и пяти сил: макрофакторы влияют на отраслевые силы.

Тема 4. Анализ внутренней среды: VRIO, цепочка ценности, ключевые компетенции

Внутренняя среда: ресурсы и capabilities (способности). Классификация ресурсов: материальные, нематериальные, человеческие. Цепочка ценности Портера: основные виды деятельности (входящая логистика, операции, исходящая логистика, маркетинг и продажи, сервис) и вспомогательные (инфраструктура, управление персоналом, технологии, закупки). Анализ сильных и слабых сторон по цепочке ценности. Ключевые компетенции Прахалада и Хамела: признаки, примеры. Ресурсная концепция: конкурентное преимущество на основе уникальных ресурсов.

VRIO-анализ: ценность (Value), редкость (Rarity), трудно-копируемость (Inimitability), организованность (Organization). Применение VRIO для оценки ресурсов: конкурентный паритет, временное преимущество, устойчивое преимущество, неиспользуемое преимущество. Примеры. Связь VRIO с цепочкой ценности и ключевыми компетенциями. Синтез внешнего и внутреннего анализа: база для формирования стратегии.

Тема 5. SWOT-анализ и матрица решений. Формулирование стратегических альтернатив

SWOT-анализ: сильные стороны (Strengths), слабые стороны (Weaknesses), возможности (Opportunities), угрозы (Threats). Принципы составления: конкретность, измеримость, релевантность стратегии. Частые ошибки: смешение внутреннего и внешнего, неконкретные формулировки. Матрица SWOT: четыре квадранта (SO, WO, ST, WT). Стратегии по квадрантам: использование сильных сторон для возможностей, преодоление слабых сторон ради возможностей, защита сильными сторонами от угроз, минимизация слабых сторон и угроз.

Стратегические альтернативы: понятие, критерии оценки. Матрица решений: формулировка альтернатив, определение критериев, взвешивание, оценка по шкале, расчёт. Выбор оптимальной альтернативы. Учёт рисков и неопределённости. Сценарный подход: пессимистичный, реалистичный, оптимистичный сценарии. Ограничения SWOT: субъективность, статичность. Дополнение SWOT количественными методами.

Тема 6. Базовые стратегии: рост, стабильность, сокращение; конкурентные стратегии Портера, матрица Ансоффа

Три базовых типа стратегий: рост (концентрация, интеграция, диверсификация), стабильность (сохранение позиций, постепенное улучшение), сокращение (сбор урожая, продажа, ликвидация). Условия применения, риски, преимущества. Конкурентные стратегии Портера: лидерство по издержкам, дифференциация, фокусирование. Требования к организации, навыки и ресурсы для каждой стратегии. Риски: цена чрезмерного лидерства, уникальность, размывание фокуса. «Застывший посередине» — отсутствие чёткой стратегии.

Матрица Ансоффа «товар-рынок»: четыре стратегии — проникновение на рынок, развитие рынка, разработка товара, диверсификация. Уровни риска по квадрантам. Диверсификация: связанная (вертикальная, горизонтальная) и несвязанная. Критерии выбора. Связь матрицы Ансоффа с базовыми стратегиями роста. Примеры компаний. Стратегии слияний и поглощений (M&A) как инструмент роста.

Тема 7. Портфельный анализ: матрицы БКГ, GE/McKinsey, ADL/LC

Портфельный анализ: назначение, предпосылки. Матрица БКГ (Boston Consulting Group): оси — относительная рыночная доля и темп роста рынка. Четыре квадранта: «звёзды», «дойные коровы», «вопросительные знаки», «собаки». Стратегические рекомендации по квадрантам. Последовательность движения товаров по матрице. Ограничения: упрощённость, два фактора.

Матрица GE/McKinsey: оси — привлекательность отрасли и конкурентная позиция. Девятиклеточная матрица, три зоны: инвестировать, защищать, убирать. Преимущества над БКГ: многомерность, гибкость. Матрица ADL: оси — стадия жизненного цикла отрасли и конкурентная позиция. Пять конкурентных позиций: доминирующая, сильная, благоприятная, прочная, слабая.

Стратегические рекомендации. Сравнение матриц, выбор под задачу.

Тема 8. Стратегии диверсификации и интеграции, синергия бизнес-единиц

Виды интеграции: вертикальная (прямая, обратная), горизонтальная. Преимущества и риски вертикальной интеграции: контроль над цепочкой поставок, зависимость, потеря гибкости. Диверсификация: мотивы (рост, снижение риска, использование компетенций). Связная и несвязная диверсификация. Синергия: операционная, инвестиционная, управленческая. Оценка синергии: источники, методы. Проблема реализации синергии: переоценка, сложность интеграции, культурные различия. Примеры успешных и неудачных сделок.

Тема 9. Реализация стратегии: структура, культура, система показателей (BSC), управление изменениями

Реализация стратегии как этап: причины неудач (разрыв между планом и исполнением). Взаимосвязь стратегии и структуры: органическая и механистическая структуры. Типы организационных структур: функциональная, дивизиональная, матричная. Выбор структуры под стратегию. Корпоративная культура: уровни по Шейну (артефакты, заявленные ценности, базовые допущения). Типы культур по Дилу и Кеннеди. Влияние культуры на реализацию стратегии. Управление изменениями: модель Льюина (размораживание, изменение, замораживание), модель Коттера (8 шагов), сопротивление изменениям и методы преодоления.

Сбалансированная система показателей (Balanced Scorecard, BSC): четыре перспективы — финансовая, клиентская, внутренние процессы, обучение и рост. Причинно-следственные связи между перспективами. Карта стратегических целей: построение, логика. KPI: требования (SMART), связь с целями. Каскадирование BSC на уровни подразделений. Связь BSC с системой мотивации. Преимущества и ограничения BSC. Примеры внедрения.

Тема 10. Оценка эффективности стратегии, контроль и корректировка

Стратегический контроль: отличие от оперативного. Виды контроля: стратегическое наблюдение, проверка стратегических допущений, контроль реализации. Показатели эффективности стратегии: финансовые (ROI, ROE, ROA, рост выручки, доля рынка), нефинансовые (удовлетворённость клиентов, инновационность, качество). Анализ отклонений: план-фактный анализ, причины отклонений. Корректирующие действия: пересмотр тактики, пересмотр стратегии. Роль обратной связи. Жизненный цикл стратегии: когда нужна корректировка. Стратегическое обучение организации: адаптация к изменениям среды. Связь оценки с началом нового цикла стратегического планирования.

5. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)

Самостоятельная работа обучающихся выполняется по заданию и при методическом руководстве преподавателя, но без его непосредственного участия. Самостоятельная работа подразделяется на самостоятельную работу на аудиторных занятиях и на внеаудиторную самостоятельную работу. Самостоятельная работа обучающихся включает как полностью самостоятельное освоение отдельных тем (разделов) дисциплины, так и проработку тем (разделов), осваиваемых во время аудиторной работы. Во время самостоятельной работы обучающиеся читают и конспектируют учебную, научную и справочную литературу, выполняют задания, направленные на закрепление знаний и отработку умений и навыков, готовятся к текущему и промежуточному контролю по дисциплине.

Организация самостоятельной работы обучающихся регламентируется нормативными документами, учебно-методической литературой и электронными образовательными ресурсами, включая:

Порядок организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры (утвержден приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 5 апреля 2017 года №301)

Письмо Министерства образования Российской Федерации №14-55-996ин/15 от 27 ноября 2002 г. "Об активизации самостоятельной работы студентов высших учебных заведений"

Устав федерального государственного автономного образовательного учреждения "Казанский

(Приволжский) федеральный университет"

Правила внутреннего распорядка федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего профессионального образования "Казанский (Приволжский) федеральный университет"

Локальные нормативные акты Казанского (Приволжского) федерального университета

6. Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю)

Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю) включает оценочные материалы, направленные на проверку освоения компетенций, в том числе знаний, умений и навыков. Фонд оценочных средств включает оценочные средства текущего контроля и оценочные средства промежуточной аттестации.

В фонде оценочных средств содержится следующая информация:

- соответствие компетенций планируемым результатам обучения по дисциплине (модулю);
- критерии оценивания сформированности компетенций;
- механизм формирования оценки по дисциплине (модулю);
- описание порядка применения и процедуры оценивания для каждого оценочного средства;
- критерии оценивания для каждого оценочного средства;
- содержание оценочных средств, включая требования, предъявляемые к действиям обучающихся, демонстрируемым результатам, задания различных типов.

Фонд оценочных средств по дисциплине находится в Приложении 1 к программе дисциплины (модулю).

7. Перечень литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)

Освоение дисциплины (модуля) предполагает изучение основной и дополнительной учебной литературы. Литература может быть доступна обучающимся в одном из двух вариантов (либо в обоих из них):

- в электронном виде - через электронные библиотечные системы на основании заключенных КФУ договоров с правообладателями;
- в печатном виде - в Научной библиотеке Елабужского института КФУ. Обучающиеся получают учебную литературу на абонементе по читательским билетам в соответствии с правилами пользования Научной библиотекой.

Электронные издания доступны дистанционно из любой точки при введении обучающимся своего логина и пароля от личного кабинета в системе "Электронный университет". При использовании печатных изданий библиотечный фонд должен быть укомплектован ими из расчета не менее 0,5 экземпляра каждого из изданий основной литературы и не менее 0,25 экземпляра дополнительной литературы на каждого обучающегося из числа лиц, одновременно осваивающих данную дисциплину.

Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля), находится в Приложении 2 к рабочей программе дисциплины. Он подлежит обновлению при изменении условий договоров КФУ с правообладателями электронных изданий и при изменении комплектования фондов Научной библиотеки Елабужского института КФУ.

8. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", необходимых для освоения дисциплины (модуля)

Журнал "Вопросы экономики" - www.vopreco.ru

Журнал "Инновации" - <https://maginnov.ru/>

Экономический научный Журнал Оценка инвестиций - <https://www.esm-invest.com/>

9. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)

Вид работ	Методические рекомендации
лекции	Согласно тематическому плану дисциплины должны быть изучены все лекционные материалы. После изучения новой темы следует проводить промежуточный контроль качества усвоения лекционного материала. В рамках лекции должны быть применены интерактивные методы обучения способствующие установлению обратной связи между студентом и преподавателем. Лекционный материал может быть скорректирован в зависимости от актуализации знаний и отзывов слушателей.

Вид работ	Методические рекомендации
практические занятия	Работа на практических занятиях предполагает активное участие в дискуссиях. Для подготовки к занятиям рекомендуется выделять в материале проблемные вопросы, затрагиваемые преподавателем в лекции, и группировать информацию вокруг них. Желательно выделять в используемой литературе постановки вопросов, на которые разными авторам могут быть даны различные ответы. На основании постановки таких вопросов следует собирать аргументы в пользу различных вариантов решения поставленных проблем. В текстах авторов, таким образом, следует выделять следующие компоненты: - постановка проблемы; - варианты решения; - аргументы в пользу тех или иных вариантов решения. На основе выделения этих элементов проще составлять собственную аргументированную позицию по рассматриваемому вопросу. При работе с терминами необходимо обращаться к словарям, в том числе доступным в Интернете, например на сайте http://dic.academic.ru.
самостоятельная работа	Желательно выделять в используемой литературе постановки вопросов, на которые разными авторам могут быть даны различные ответы. На основании постановки таких вопросов следует собирать аргументы в пользу различных вариантов решения поставленных проблем. В текстах авторов, таким образом, следует выделять следующие компоненты: - постановка проблемы; - варианты решения; - аргументы в пользу тех или иных вариантов решения. На основе выделения этих элементов проще составлять собственную аргументированную позицию по рассматриваемому вопросу. При работе с терминами необходимо обращаться к словарям, в том числе доступным в Интернете, например на сайте http://dic.academic.ru.
Зачет с оценкой	При подготовке к зачету необходимо опираться на лекции, а также на источники, которые разбирались на семинарах в течение семестра. Каждый зачетный билет содержит два вопроса. Зачет с оценкой нацелен на комплексную проверку освоения дисциплины. Зачет проводится в устной или письменной форме по билетам, в которых содержатся вопросы (задания) по всем темам курса. Обучающемуся даётся время на подготовку. Оценивается владение материалом, его системное освоение, способность применять нужные знания навыки и умения при анализе проблемных ситуаций и решении практических заданий.

10. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)

Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем, представлен в Приложении 3 к рабочей программе дисциплины (модуля).

11. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю)

Материально-техническое обеспечение образовательного процесса по дисциплине (модулю) включает в себя следующие компоненты:

Учебная аудитория для проведения занятий лекционного и семинарского типа, проведения групповых и индивидуальных консультаций, проведения текущего контроля и промежуточной аттестации

(Площадь 74,25 кв.м. Комплект мебели (посадочных мест) 30 шт. Комплект мебели (посадочных мест) для преподавателя 1 шт. Трибуна 1 шт. Шкаф с книгами 2 шт. Стенды 2 шт. Магнитная доска 2 шт. Доска меловая 1 шт. Доска передвижная 2 шт. Проектор Sony M3D-SW536C 1 шт. Интерактивная доска

SmartBoard 150d 1 шт. Компьютер Intel Core i3 1 шт. Монитор iiyama 22d 1 шт. Колонки 20w шт. Усилитель звука 1500w, микшер 10 каналов; радиомикрофон. Веб-камера 1 шт. Выход в Интернет, внутривузовская компьютерная сеть. Доступ в электронную информационно-образовательную среду. Набор учебно-наглядных пособий: комплект презентаций в электронном формате по преподаваемой дисциплине 3-5 шт. Республика Татарстан, г. Елабуга, ул. Казанская, д. 89, ауд. 12

12. Средства адаптации преподавания дисциплины к потребностям обучающихся инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья

При необходимости в образовательном процессе применяются следующие методы и технологии, облегчающие восприятие информации обучающимися инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья:

- создание текстовой версии любого нетекстового контента для его возможного преобразования в альтернативные формы, удобные для различных пользователей;
- создание контента, который можно представить в различных видах без потери данных или структуры, предусмотреть возможность масштабирования текста и изображений без потери качества, предусмотреть доступность управления контентом с клавиатуры;
- создание возможностей для обучающихся воспринимать одну и ту же информацию из разных источников - например, так, чтобы лица с нарушениями слуха получали информацию визуально, с нарушениями зрения - аудиально;
- применение программных средств, обеспечивающих возможность освоения навыков и умений, формируемых дисциплиной, за счёт альтернативных способов, в том числе виртуальных лабораторий и симуляционных технологий;
- применение дистанционных образовательных технологий для передачи информации, организации различных форм интерактивной контактной работы обучающегося с преподавателем, в том числе вебинаров, которые могут быть использованы для проведения виртуальных лекций с возможностью взаимодействия всех участников дистанционного обучения, проведения семинаров, выступления с докладами и защиты выполненных работ, проведения тренингов, организации коллективной работы;
- применение дистанционных образовательных технологий для организации форм текущего и промежуточного контроля;
- увеличение продолжительности сдачи обучающимся инвалидом или лицом с ограниченными возможностями здоровья форм промежуточной аттестации по отношению к установленной продолжительности их сдачи:
- продолжительности сдачи зачёта или экзамена, проводимого в письменной форме, - не более чем на 90 минут;
- продолжительности подготовки обучающегося к ответу на зачёте или экзамене, проводимом в устной форме, - не более чем на 20 минут;
- продолжительности выступления обучающегося при защите курсовой работы - не более чем на 15 минут.

Программа составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО и учебным планом по направлению 44.03.04 Профессиональное обучение (по отраслям), профиль подготовки: Экономика и управление

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования
"Казанский (Приволжский) федеральный университет"
Елабужский институт (филиал)

Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю)

Б1.О.08.12 Основы стратегического менеджмента

Направление подготовки/специальность: Направление подготовки: 44.03.04 Профессиональное обучение (по отраслям)

Направленность (профиль) подготовки: Экономика и управление

Квалификация выпускника: бакалавр

Форма обучения: очная

Язык обучения: русский

Год начала обучения по образовательной программе: 2026

СОДЕРЖАНИЕ

1. Соответствие компетенций планируемым результатам обучения по дисциплине (модулю)
2. Критерии оценивания сформированности компетенций
3. Распределение оценок за формы текущего контроля и промежуточную аттестацию
4. Оценочные средства, порядок их применения и критерии оценивания
 - 4.1. Оценочные средства текущего контроля
 - 4.1.1. Устный опрос
 - 4.1.1.1. Порядок проведения и процедура оценивания
 - 4.1.1.2. Критерии оценивания
 - 4.1.1.3. Содержание оценочного средства
 - 4.1.2. Тестирование
 - 4.1.2.1. Порядок проведения и процедура оценивания
 - 4.1.2.2. Критерии оценивания
 - 4.1.2.3. Содержание оценочного средства
 - 4.2. Оценочные средства промежуточной аттестации
 - 4.2.1. Зачет с оценкой
 - 4.2.1.1. Порядок проведения и процедура оценивания
 - 4.2.1.2. Критерии оценивания
 - 4.2.1.3. Содержание оценочного средства

1. Соответствие компетенций планируемым результатам обучения по дисциплине (модулю)

Код и наименование компетенции	Проверяемые результаты обучения для данной дисциплины	Оценочные средства текущего контроля и промежуточной аттестации
УК-2. Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	УК-2.1. Знает требования к определению задач в рамках поставленной цели; способы решения задач с учетом правовых норм, ресурсов и ограничений УК-2.2. Умеет определять круг задач в рамках поставленной цели, выбирать оптимальные способы их решения УК-2.3. Владеет навыками определения круга задач и выбора оптимальных способов их решения	Текущий контроль Устный опрос по темам: Тема 1. Сущность и базовые понятия стратегического менеджмента. Миссия, видение, цели организации Тема 2. Школы стратегий и эволюция стратегического управления Тема 3. Анализ внешней среды: PEST анализ, модель пяти сил Портера, отраслевой анализ Тема 4. Анализ внутренней среды: VRIO, цепочка ценностей, ключевые компетенции Тема 5 SWOT анализ и матрица решений. Формулирование стратегических альтернатив Тема 6. Базовые стратегии: рост, стабильность, сокращение; конкурентные стратегии (Портер), матрица Ансоффа Тема 7 Портфельный анализ: матрицы БКГ, GE/McKinsey, ADL/LC Тема 8. Стратегии диверсификации и интеграции, синергия бизнес единиц Тема 9. Реализация стратегии: структура, культура, система показателей (BSC), управление изменениями Тема 10. Оценка эффективности стратегии, контроль и корректировка Тестирование по темам: Тема 1. Сущность и базовые понятия стратегического менеджмента. Миссия, видение, цели организации Тема 2. Школы стратегий и эволюция стратегического управления Тема 3. Анализ внешней среды: PEST анализ, модель пяти сил Портера, отраслевой анализ Тема 4. Анализ внутренней

		среды: VRIO, цепочка ценностей, ключевые компетенции Тема 5 SWOT анализ и матрица решений. Формулирование стратегических альтернатив Тема 6. Базовые стратегии: рост, стабильность, сокращение; конкурентные стратегии (Портер), матрица Ансоффа Тема 7 Портфельный анализ: матрицы БКГ, GE/McKinsey, ADL/LC Тема 8. Стратегии диверсификации и интеграции, синергия бизнес единиц Тема 9. Реализация стратегии: структура, культура, система показателей (BSC), управление изменениями Тема 10. Оценка эффективности стратегии, контроль и корректировка Промежуточная аттестация: Зачет с оценкой
--	--	--

2. Критерии оценивания сформированности компетенций

Компетенция	Высокий уровень (отлично) (86-100 баллов)	Средний уровень (хорошо) (71-85 баллов)	Низкий уровень (удовлетворительно) (56-70 баллов)	Ниже порогового уровня (неудовлетворительно) (0-55 баллов)
УК-2. Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющих ресурсы и ограничений	Отлично знает и может интерпретировать требования к постановке задач. В совершенстве знает способы учета правовых норм, ресурсов и ограничений. Умеет на высоком уровне определять круг задач для достижения цели. Выбирает оптимальные способы решения, эффективно используя ресурсы и соблюдая правовые нормы.	Хорошо знает способы определения задач и выбора способов их решения. Ориентируется в основных правовых нормах. Хорошо умеет определять круг задач и выбирать способы их решения. Учитывает правовые нормы и ресурсы. Хорошо владеет навыками определения задач и выбора способов их решения в стандартных	Слабо знает требования к постановке задач. Имеет поверхностное представление о правовых нормах и ограничениях. Умеет определять круг задач только в знакомых ситуациях. Затрудняется в выборе оптимальных способов решения. Слабо владеет навыками постановки задач и выбора способов их решения.	Не знает требования к постановке задач. Имеет поверхностное представление о правовых нормах и ограничениях. Не умеет определять круг задач только в знакомых ситуациях. Затрудняется в выборе оптимальных способов решения. Не владеет навыками постановки задач и выбора способов их решения.

	Отлично владеет навыками определения и решения задач. Способен принимать решения в условиях неопределенности.	ситуациях.		
--	---	------------	--	--

3. Распределение оценок за формы текущего контроля и промежуточную аттестацию

8 семестр

Текущий контроль:

Устный опрос - **25** баллов

Тестирование - **25** баллов

Выполнение каждого оценочного средства оценивается по шкале: отлично, хорошо, удовлетворительно, неудовлетворительно.

Общая оценка за текущий контроль представляет собой среднее значение между полученными оценками за все оценочные средства.

Промежуточная аттестация – зачет (**50** баллов)

Зачет с оценкой проходит в устной форме с использованием билетов. Каждый билет состоит из двух вопросов, каждый из которых возможность проверки сформированности всех компетенций у каждого обучающегося

Выполнение каждого задания за промежуточную аттестацию оценивается по шкале: отлично, хорошо, удовлетворительно, неудовлетворительно.

Общая оценка за промежуточную аттестацию представляет собой среднее значение между полученными оценками за все оценочные средства промежуточной аттестации.

В случае невозможности установления среднего значения оценки за промежуточную аттестацию (например, «хорошо» или «отлично»), итоговая оценка выставляется экзаменатором, исходя из принципа справедливости и беспристрастности на основании общего впечатления о качестве и добросовестности освоения обучающимся дисциплины (модуля).

Виды оценок:

Для зачета с оценкой:

86-100 – отлично.

71-85 – хорошо.

56-70 – удовлетворительно.

0-55 – не зачтено.

Максимальное количество баллов по БРС за промежуточную аттестацию – 50

Итого максимальное количество баллов $25 + 25 + 50 = 100$ баллов

4. Оценочные средства, порядок их применения и критерии оценивания

4.1. Оценочные средства текущего контроля

4.1.1. Устный опрос по темам:

Тема 1. Сущность и базовые понятия стратегического менеджмента. Миссия, видение, цели организации

Тема 2. Школы стратегий и эволюция стратегического управления

Тема 3. Анализ внешней среды: PEST анализ, модель пяти сил Портера, отраслевой анализ

Тема 4. Анализ внутренней среды: VRIO, цепочка ценностей, ключевые компетенции

Тема 5 SWOT анализ и матрица решений. Формулирование стратегических альтернатив

Тема 6. Базовые стратегии: рост, стабильность, сокращение; конкурентные стратегии (Портер), матрица Ансоффа

Тема 7 Портфельный анализ: матрицы БКГ, GE/McKinsey, ADL/LC

Тема 8. Стратегии диверсификации и интеграции, синергия бизнес единиц

Тема 9. Реализация стратегии: структура, культура, система показателей (BSC), управление изменениями

Тема 10. Оценка эффективности стратегии, контроль и корректировка

4.1.1.1. Порядок проведения.

Для проведения устного опроса используются контрольные вопросы, относящиеся к нескольким темам. Применяемые виды устного опроса: поочередный опрос студентов преподавателем. Обучающиеся с небольшой подготовкой отвечают на поставленный контрольный вопрос, подготовка занимает не значительное время, после этого у преподавателя есть некоторое время для выставления оценки. Оцениваются владение материалом по теме работы, аналитические способности, владение методами, умения и навыки, необходимые для выполнения заданий.

4.1.1.2. Критерии оценивания

18-25 баллов ставится, если обучающийся:

В ответе качественно раскрыл содержание темы. Ответ хорошо структурирован. Прекрасно освоен понятийный аппарат. Продемонстрирован высокий уровень понимания материала. Превосходное умение формулировать свои мысли, обсуждать дискуссионные положения.

14-17 баллов ставится, если обучающийся:

Основные вопросы темы раскрыл. Структура ответа в целом адекватна теме. Хорошо освоен понятийный аппарат. Продемонстрирован хороший уровень понимания материала. Хорошее умение формулировать свои мысли, обсуждать дискуссионные положения.

11-13 баллов ставится, если обучающийся:

Тему частично раскрыл. Ответ слабо структурирован. Понятийный аппарат освоен частично. Понимание отдельных положений из материала по теме. Удовлетворительное умение формулировать свои мысли, обсуждать дискуссионные положения.

0--10 баллов ставится, если обучающийся:

Тему не раскрыл. Понятийный аппарат освоен неудовлетворительно. Понимание материала фрагментарное или отсутствует. Неумение формулировать свои мысли, обсуждать дискуссионные положения

4.1.1.3. Содержание оценочного средства. Вопросы для устного опроса:

Тема 1. Сущность и базовые понятия стратегического менеджмента

Раскройте понятие «стратегия». Чем стратегия отличается от тактического и оперативного плана?

Назовите и кратко охарактеризуйте три уровня стратегии (корпоративный, деловой, функциональный). Приведите пример для одной компании.

В чём разница между миссией и видением? Приведите по 1 примеру формулировки миссии и видения для реальных компаний.

Что означает принцип SMART применительно к целям? Покажите на примере, как «развернуть» стратегическую цель в SMART-формулировку.

Опишите этапы стратегического процесса. Как контроль замыкает цикл планирования?

Тема 2. Школы стратегий и эволюция стратегического управления

Перечислите 3–4 школы стратегий по Минцбергу и кратко раскройте суть каждой (1–2 предложения).

Чем отличаются предписывающие школы (например, дизайна и планирования) от описательных (например, обучения и власти)?

Как эволюционировал подход к стратегическому управлению: от долгосрочного планирования к современному стратегическому менеджменту? Назовите 2–3 ключевых изменения.

Какие идеи Минцберга помогают объяснить, почему стратегия может формироваться не только «сверху», но и «снизу»?

Тема 3. Анализ внешней среды: PEST и модель пяти сил Портера

Из каких компонентов состоит PEST-анализ? Приведите по одному примеру фактора для каждой группы (политический, экономический, социальный, технологический).

Объясните логику модели пяти сил Портера. Как каждая сила влияет на привлекательность отрасли?

Как макрофакторы (из PEST) могут усиливать или ослаблять одну из пяти сил? Приведите 1 конкретный пример связи.

Как выбрать показатели для оценки каждой силы Портера? Назовите 2–3 источника данных для отраслевого анализа.

В каких случаях модель пяти сил имеет ограничения? Назовите 1–2 ситуации и предложите, чем её можно дополнить.

Тема 4. Анализ внутренней среды: VRIO, цепочка ценности, ключевые компетенции

Что показывает VRIO-анализ? Расшифруйте каждую букву и объясните, при каком сочетании факторов возникает устойчивое конкурентное преимущество.

Раскройте структуру цепочки ценности Портера. Приведите 2 примера, как оптимизация одного вида деятельности (основного или вспомогательного) может усилить конкурентную позицию.

Что такое ключевая компетенция (по Прахаладу и Хамелу)? Назовите 1 реальную компанию и её ключевую компетенцию, обоснуйте выбор.

Чем анализ ресурсов (VRIO) дополняет анализ цепочки ценности? Как эти инструменты использовать вместе?

Тема 5. SWOT-анализ и матрица решений

В чём главная ошибка при составлении SWOT (смешение внутренних/внешних факторов)? Приведите пример неверной формулировки и покажите, как её исправить.

Как из SWOT перейти к стратегическим действиям? Раскройте логику квадрантов SO, WO, ST, WT и приведите по 1 краткому примеру стратегии для каждого.

Опишите, как построить матрицу решений для выбора стратегии: какие критерии выбрать, как их взвешивать, как интерпретировать результат.

Почему SWOT считается «статичным» инструментом? Какими методами его можно дополнить для учёта динамики и неопределённости?

Тема 6. Базовые стратегии, конкурентные стратегии Портера, матрица Ансоффа

Назовите три базовые стратегии (рост, стабильность, сокращение) и условия, когда каждая из них уместна. Приведите по 1 примеру компании.

Раскройте конкурентные стратегии Портера: лидерство по издержкам, дифференциация, фокусирование. Какие ресурсы и навыки нужны для каждой?

Что отражает матрица Ансоффа? Опишите 4 квадранта и уровень риска в каждом. Приведите пример компании, которая последовательно двигалась по квадрантам.

Как связаны между собой базовые стратегии роста и матрица Ансоффа? Покажите это на 1 примере.

Тема 7. Портфельный анализ: матрицы БКГ, GE/McKinsey, ADL/LC

Как построить матрицу БКГ? Назовите оси, 4 квадранта, типичные рекомендации для каждого. В чём её основные ограничения?

Чем матрица GE/McKinsey лучше БКГ? Опишите логику 9-клеточной матрицы и зоны «инвестировать/защищать/убирать».

Для чего нужна матрица ADL? Раскройте связь стадии жизненного цикла отрасли и конкурентной позиции.

Как выбрать, какую портфельную матрицу использовать в конкретной ситуации? Назовите критерии выбора.

Тема 8. Стратегии диверсификации и интеграции, синергия

Чем вертикальная интеграция (прямая/обратная) отличается от горизонтальной? Назовите по 1 преимуществу и риску для каждого типа.

Раскройте виды диверсификации: связанная и несвязанная. Приведите примеры компаний и объясните мотивы диверсификации.

Что такое синергия? Перечислите типы синергии (операционная, инвестиционная, управленческая) и по 1 примеру для каждого.

Почему синергию часто переоценивают в сделках M&A? Назовите 2–3 типичные проблемы реализации.

Тема 9. Реализация стратегии: структура, культура, BSC, управление изменениями

Как организационная структура должна соответствовать выбранной стратегии? Сравните функциональную и дивизиональную структуры в контексте реализации стратегии.

Раскройте 4 перспективы сбалансированной системы показателей (BSC). Как они связаны причинно-следственными связями?

Приведите 2–3 примера KPI для каждой перспективы BSC (финансовая, клиентская, внутренние процессы, обучение/рост).

Назовите 2 модели управления изменениями (Льюин, Коттер) и кратко опишите, как их применять при реализации стратегии.

Как корпоративная культура может помогать или мешать реализации стратегии? Приведите пример.

Тема 10. Оценка эффективности стратегии, контроль и корректировка

Чем стратегический контроль отличается от оперативного? Назовите 3 вида стратегического контроля и кратко поясните назначение каждого.

Какие показатели используют для оценки эффективности стратегии? Разделите их на финансовые и нефинансовые, приведите по 2 примера.

Как провести план-фактный анализ отклонений? Опишите шаги и возможные причины отклонений.

Когда и как корректировать стратегию? Назовите 3 сигнала, что нужна корректировка, и предложите 1 подход к пересмотру стратегии.

Как оценка эффективности замыкает цикл стратегического планирования и запускает новый виток анализа?

4.1.2. 4.1.2 Тестирование по темам

Тема 1. Сущность и базовые понятия стратегического менеджмента. Миссия, видение, цели организации

Тема 2. Школы стратегий и эволюция стратегического управления

Тема 3. Анализ внешней среды: PEST анализ, модель пяти сил Портера, отраслевой анализ

Тема 4. Анализ внутренней среды: VRIO, цепочка ценностей, ключевые компетенции

Тема 5 SWOT анализ и матрица решений. Формулирование стратегических альтернатив

Тема 6. Базовые стратегии: рост, стабильность, сокращение; конкурентные стратегии (Портер), матрица Ансоффа

Тема 7 Портфельный анализ: матрицы БКГ, GE/McKinsey, ADL/LC

Тема 8. Стратегии диверсификации и интеграции, синергия бизнес единиц

Тема 9. Реализация стратегии: структура, культура, система показателей (BSC), управление изменениями

Тема 10. Оценка эффективности стратегии, контроль и корректировка

4.1.2.1. Порядок проведения и процедура оценивания

Тесты относятся к текущей аттестации. Тесты составлены по итогу пройденных тем. Тестирование проходит студент самостоятельно под контролем преподавателя. Всего в тесте 20 вопросов различного формата (с одним правильным вариантом ответа, с несколькими правильными вариантами ответа, открытые вопросы, вопросы на сопоставление термина и его определения, вопросы на установление правильной последовательности).

4.1.2.2. Критерии оценивания.

Максимальный балл за тестирование - 25 баллов

1. Баллы в интервале 86-100% от максимальных ставятся, если обучающийся: допустил 1 - 2 ошибки
2. Баллы в интервале 71-85% от максимальных ставятся, если обучающийся: допустил от 3 до 5 ошибок
3. Баллы в интервале 56-70% от максимальных ставятся, если обучающийся: допустил от 6 до 9 ошибок
4. Баллы в интервале 0-55% от максимальных ставятся, если обучающийся: допустил более 10 ошибок

4.1.2.3. Содержание оценочного средства.

Примерные тесты:

4 теста с одним вариантом ответа из четырёх:

Вопрос 1.

Что отражает ось по вертикали в матрице БКГ (Boston Consulting Group)?

- а) Относительную рыночную долю компании.
- б) Темп роста рынка.
- в) Привлекательность отрасли.
- г) Конкурентную позицию бизнес-единицы.

Вопрос 2.

Какой из следующих факторов относится к макросреде и анализируется в рамках PEST-анализа?

- а) Уровень конкуренции в отрасли.
- б) Рыночная власть поставщиков.
- в) Темпы инфляции в экономике страны.
- г) Доля рынка ключевого конкурента.

Вопрос 3.

Согласно модели VRIO, при каком сочетании характеристик ресурс создаёт устойчивое конкурентное преимущество?

- а) Ценный, редкий, трудно копируемый, организация способна его использовать.
- б) Ценный и редкий, но легко копируемый.
- в) Ценный, но не редкий и легко копируемый.
- г) Редкий и трудно копируемый, но не создаёт ценности для клиента.

Вопрос 4.

Какая стратегия описывается в матрице Ансоффа как «вывод нового продукта на существующий рынок»?

- а) Проникновение на рынок.
- б) Развитие рынка.
- в) Разработка товара.
- г) Диверсификация.

10 тестов с одним вариантом ответа из пяти:

Вопрос 1. Какой элемент не относится к обязательным элементам налогообложения (ст. 17 НК РФ)?

Вопрос 1.

Что из перечисленного относится к этапам стратегического процесса?

- а) Постановка целей, анализ среды, выбор стратегии, реализация, контроль.
- б) Бюджетирование, нормирование, учёт, отчётность, аудит.
- в) Подбор персонала, обучение, мотивация, оценка, увольнение.
- г) Закупка сырья, производство, сбыт, логистика, сервис.
- д) Маркетинговые исследования, реклама, продвижение, продажи, обратная связь.

✓ Правильный ответ: а) Постановка целей, анализ среды, выбор стратегии, реализация, контроль.

Пояснение: это базовая последовательность этапов стратегического менеджмента. Остальные варианты — элементы других управленческих процессов (операционного, HR, маркетинга и т. п.).

Вопрос 2.

Какой элемент НЕ входит в модель пяти сил Портера?

- а) Угроза появления новых конкурентов.
- б) Рыночная власть поставщиков.
- в) Уровень инфляции в стране.
- г) Угроза товаров-заменителей.
- д) Интенсивность конкуренции в отрасли.

✓ Правильный ответ: в) Уровень инфляции в стране.

Пояснение: инфляция — макроэкономический фактор (из PEST), а не одна из пяти отраслевых сил Портера.

Вопрос 3.

В матрице БКГ продукт с высокой относительной долей рынка и высокими темпами роста рынка классифицируется как:

- а) «Собака».
- б) «Дойная корова».
- в) «Вопросительный знак».
- г) «Звезда».
- д) «Лидер».

✓ Правильный ответ: г) «Звезда».

Пояснение: «Звёзды» — это сильные игроки на быстрорастущих рынках; требуют инвестиций для удержания лидерства.

Вопрос 4.

Согласно VRIO-анализу, если ресурс ценен, редок и трудно копируем, но организация не умеет его эффективно использовать, то он даёт:

- а) Устойчивое конкурентное преимущество.
- б) Временное конкурентное преимущество.
- в) Конкурентный паритет.
- г) Конкурентный недостаток.
- д) Потенциальное преимущество, которое не реализуется.

✓ Правильный ответ: д) Потенциальное преимущество, которое не реализуется.

Пояснение: без компонента Organization (способность организации использовать ресурс) устойчивое преимущество не возникает.

Вопрос 5.

Какая стратегия по матрице Ансоффа соответствует выводу существующего продукта на новый географический рынок?

- а) Проникновение на рынок.
- б) Развитие рынка.
- в) Разработка товара.
- г) Диверсификация.
- д) Интеграция.

✓ Правильный ответ: б) Развитие рынка.

Пояснение: развитие рынка — это старый продукт + новый рынок (в том числе новый регион или сегмент).

Вопрос 6.

Что отражает перспектива «Обучение и рост» в сбалансированной системе показателей (BSC)?

- а) Прибыль, рентабельность, выручку.
- б) Удовлетворённость и лояльность клиентов.
- в) Эффективность внутренних бизнес-процессов.
- г) Развитие персонала, инновации, корпоративная культура.
- д) Долю рынка и темпы роста продаж.

✓ Правильный ответ: г) Развитие персонала, инновации, корпоративная культура.

Пояснение: перспектива «Обучение и рост» фокусируется на нематериальных драйверах будущих результатов: компетенциях, технологиях, мотивации.

Вопрос 7.

К какой группе стратегий (по направленности) относится стратегия «сокращение»?

- а) Стратегии роста.
- б) Стратегии стабильности.
- в) Стратегии сокращения.
- г) Конкурентные стратегии.
- д) Функциональные стратегии.

✓ Правильный ответ: в) Стратегии сокращения.

Пояснение: базовые стратегии по направленности — это рост, стабильность и сокращение (включая «сбор урожая», продажу подразделений, ликвидацию).

Вопрос 8.

Какой из следующих факторов относится к внутренней среде организации при проведении SWOT-анализа?

- а) Рост инфляции.
- б) Появление новых технологий.
- в) Высокая квалификация персонала.
- г) Ужесточение законодательства.
- д) Вхождение на рынок сильного конкурента.

✓ Правильный ответ: в) Высокая квалификация персонала.

Пояснение: квалификация сотрудников — внутренний ресурс компании (сильная сторона). Остальные варианты — внешние факторы (возможности/угрозы).

Вопрос 9.

Что означает термин «синергия» в контексте диверсификации и M&A?

- а) Снижение издержек за счёт экономии на масштабе.
- б) Эффект, когда совокупный результат объединённых бизнесов больше суммы их отдельных результатов.
- в) Увеличение доли рынка за счёт вытеснения конкурентов.
- г) Повышение узнаваемости бренда через рекламу.
- д) Сокращение персонала для оптимизации расходов.

✓ Правильный ответ: б) Эффект, когда совокупный результат объединённых бизнесов больше суммы их отдельных результатов.

Пояснение: синергия — это «1+1=3»: взаимодействие подразделений создаёт дополнительную ценность, которую они не смогли бы получить по отдельности.

Вопрос 10.

Какая школа стратегий по Минцбергу рассматривает стратегию как процесс коллективного обучения и адаптации, а не как заранее спроектированный план?

- а) Школа дизайна.

- б) Школа планирования.
- в) Школа позиционирования.
- г) Школа обучения.
- д) Школа власти.

✓ Правильный ответ: г) Школа обучения.

2 открытых вопроса:

Открытый вопрос 1

Опишите пошагово, как компания может провести комплексный стратегический анализ с помощью связки инструментов: PEST-анализ, модель пяти сил Портера и VRIO. Укажите, в какой последовательности их лучше применять, какие данные потребуются для каждого этапа и какой итоговый вывод можно сделать на стыке внешнего и внутреннего анализа. Приведите краткий пример (на условной компании — например, сеть кофеен или производитель электроники).

Открытый вопрос 2

Представьте, что компания долгое время придерживалась стратегии лидерства по издержкам, но из-за роста цен на сырьё и усиления конкуренции на рынке эта стратегия перестала приносить результат. Предложите 3 альтернативные стратегии, которые компания могла бы рассмотреть (с опорой на известные модели — например, Портер, Ансофф, БКГ), и для каждой кратко опишите:

на какую рыночную ситуацию она рассчитана;

какие ресурсы и компетенции компании понадобятся для её реализации;

1–2 основных риска.

Обоснуйте, какая из трёх стратегий, на ваш взгляд, наиболее перспективна в условиях нестабильности, и почему.

2 Вопроса на сопоставление

Вопрос 1. Сопоставьте инструмент стратегического анализа с его основной целью.

Инструмент	Цель
1) PEST-анализ	А) Оценить привлекательность отрасли и конкурентное давление через ключевые рыночные силы
2) Модель пяти сил Портера	Б) Выявить макрофакторы (политические, экономические, социальные, технологические), способные повлиять на организацию
3) VRIO-анализ	В) Определить, даёт ли ресурс компании устойчивое конкурентное преимущество
4) Матрица БКГ	Г) Сбалансировать продуктовый портфель компании по темпам роста рынка и относительной доле рынка, принять инвестиционные решения по бизнес-единицам

✓ Правильный ответ: 1 — Б, 2 — А, 3 — В, 4 — Г.

Вопрос 2. Сопоставьте тип стратегии (по направленности или концепции) с её описанием и примером ситуации, где она уместна.

Тип стратегии	Описание и ситуация
1) Стратегия лидерства по издержкам (Портер)	А) Компания фокусируется на снижении затрат, чтобы предлагать продукт дешевле конкурентов; подходит для зрелого рынка с высокой ценовой чувствительностью клиентов (например, бюджетный ритейлер)
2) Стратегия дифференциации (Портер)	Б) Компания создаёт уникальное предложение (качество, сервис, бренд), за которое клиенты готовы платить больше; эффективно в сегменте премиум-товаров (например, люксовые часы)
3) Стратегия сокращения («сбор урожая»)	В) Компания сознательно снижает инвестиции, максимизирует денежный поток от «угасающего» направления и постепенно сворачивает его; уместно при уходе с неприбыльного рынка (например, закрытие убыточного филиала)
4) Стратегия развития рынка (Ансофф)	Г) Компания выводит существующий продукт на новые сегменты или географические рынки; работает при наличии свободных ниш и узнаваемого продукта (например, выход сети кофеен в новый город)

✓ Правильный ответ:

2 вопроса на определение правильной последовательности

Вопрос 1. Установите правильную последовательность этапов стратегического процесса.

Расставьте шаги в логическом порядке (от 1 до 5):

- Реализация выбранной стратегии (включая распределение ресурсов, изменение структуры и культуры, запуск проектов).
- Оценка и контроль результатов, корректировка стратегии при необходимости.
- Определение миссии и видения организации, формирование системы целей (в том числе по принципу SMART).
- Анализ внешней и внутренней среды (PEST, пять сил Портера, VRIO, цепочка ценности и др.).
- Формирование и выбор стратегических альтернатив (на базе SWOT, матриц Ансоффа, БКГ и пр.), принятие решения.

✓ **Правильный ответ:**

- 1 — Определение миссии и видения организации, формирование системы целей.
- 2 — Анализ внешней и внутренней среды.
- 3 — Формирование и выбор стратегических альтернатив.
- 4 — Реализация выбранной стратегии.
- 5 — Оценка и контроль результатов, корректировка стратегии.

Пояснение: стратегия начинается с целеполагания, затем идёт сбор данных для обоснованного выбора, далее — внедрение, а контроль замыкает цикл и запускает следующий виток планирования.

Вопрос 2. Установите правильную последовательность шагов при проведении комплексного SWOT-анализа с переходом к стратегическим решениям.

Расставьте действия в логичном порядке (от 1 до 6):

- Сформулировать 3–4 стратегические альтернативы (SO, WO, ST, WT) и кратко оценить их реализуемость.
- Собрать данные о компании и отрасли: отчёты, обзоры рынка, интервью, внутренние документы.
- Разделить выявленные факторы на 4 группы: сильные стороны, слабые стороны, возможности, угрозы — и убедиться, что внутренние и внешние факторы не перепутаны.
- Провести предварительный анализ среды: PEST (макросреда), пять сил Портера (отрасль), VRIO/цепочка ценности (компания).
- Занести факторы в SWOT-матрицу, сделать краткие выводы по каждому квадранту.
- Выбрать одну стратегию (или комбинацию) и зафиксировать ключевые шаги её реализации.

✓ **Правильный ответ:**

- 1 — Собрать данные о компании и отрасли.
- 2 — Провести предварительный анализ среды (PEST, пять сил, VRIO и пр.).
- 3 — Разделить выявленные факторы на 4 группы (S, W, O, T) и проверить корректность отнесения.
- 4 — Занести факторы в SWOT-матрицу и сделать выводы по квадрантам.
- 5 — Сформулировать стратегические альтернативы.
- 6 — Выбрать стратегию и зафиксировать шаги реализации.

4.2. Оценочные средства промежуточного контроля

4.2.1. Зачет с оценкой

4.2.1.1. Порядок проведения.

Промежуточная аттестация проводится в устной форме с применением билетов, что позволяет оценить степень сформированности компетенций студента. Оцениваются владение материалом по теме работы, аналитические способности, владение методами, умения и навыки, необходимые для выполнения заданий.

4.2.1.2. Критерии оценивания.

43-50 баллов ставится, если обучающийся:

- продемонстрировал всестороннее, систематическое и глубокое знание учебно-программного материала,
- успешно выполнил предусмотренные программой задания в рамках текущего контроля,
- усвоил основную литературу и знаком с дополнительной литературой, рекомендованной программой дисциплины,
- усвоил взаимосвязь основных понятий дисциплины в их значении для приобретаемой профессии,
- проявил творческие способности в понимании, изложении и использовании учебно-программного материала,
- приводил примеры при раскрытии вопроса,
- ответил уверенно на дополнительные вопросы.

35-42 баллов ставится, если обучающийся:

- продемонстрировал полное знание учебно-программного материала,
- успешно выполнил предусмотренные программой задания в рамках текущего контроля,
- усвоил основную литературу, рекомендованную программой дисциплины,
- показал систематический характер знаний по дисциплине,
- приводил примеры при раскрытии вопроса,
- ответил по существу на дополнительные вопросы.

28-34 баллов ставится, если обучающийся:

- продемонстрировал знание основного учебно-программного материала в объеме, необходимом для дальнейшей учебы и предстоящей работы по профессии,
- справился с выполнением заданий, предусмотренных программой в рамках текущего контроля,
- знаком с основной литературой, рекомендованной программой дисциплины,
- допустил погрешности в ответе, но обладает необходимыми знаниями для их устранения под руководством преподавателя,
- приводил несущественные примеры при раскрытии вопроса,
- ответил с ошибками на некоторые дополнительные вопросы.

0-27 баллов ставится, если обучающийся:

- продемонстрировал фрагментарное знание основного учебно-программного материала,
- справился с меньшей частью заданий, предусмотренных программой в рамках текущего контроля,
- знаком с литературой, рекомендованной программой дисциплины,
- допустил значительные погрешности в ответе,
- не смог привести примеры при раскрытии вопроса,
- не ответил на дополнительные вопросы.

4.2.1.3. Содержание оценочного средства. Вопросы к зачету с оценкой :

Раскройте понятие «стратегия». Чем стратегия отличается от тактического и оперативного плана? Назовите и кратко охарактеризуйте три уровня стратегии (корпоративный, деловой, функциональный) с примерами решений для каждого.

Опишите этапы стратегического процесса. Объясните, как контроль замыкает цикл и запускает новый виток планирования.

Что такое миссия и видение организации? В чём разница между ними? Приведите примеры формулировок миссии и видения реальных компаний и покажите, как они задают направление стратегии.

Раскройте суть SMART-подхода к постановке целей. Покажите на примере, как стратегическую цель можно развернуть в SMART-формулировку.

Перечислите и кратко раскройте 3–4 школы стратегий по Минцбергу. Сравните их по подходу к формированию стратегии («сверху вниз» vs «итеративно») и укажите, в каких условиях каждая из них наиболее применима.

Что оценивает PEST-анализ? Раскройте компоненты (P, E, S, T) и приведите по одному примеру фактора для каждой группы. Назовите 2–3 источника данных для проведения такого анализа.

Объясните логику модели пяти сил Портера. Раскройте каждую силу и покажите, как макрофакторы (из PEST) могут усиливать или ослаблять одну из сил — на 1 конкретном примере.

Раскройте структуру цепочки ценности Портера: основные и вспомогательные виды деятельности. Приведите 2 примера, как оптимизация одного вида деятельности может усилить конкурентную позицию компании.

Что показывает VRIO-анализ? Расшифруйте аббревиатуру и объясните, при каком сочетании характеристик ресурс создаёт устойчивое конкурентное преимущество. Приведите пример ресурса и оцените его по VRIO.

В чём главная ошибка при составлении SWOT-анализа? Раскройте логику квадрантов (SO, WO, ST, WT) и сформулируйте по одной краткой стратегии для каждого квадранта на примере условной компании.

Назовите и охарактеризуйте три базовые стратегии по направленности (рост, стабильность, сокращение). Приведите по 1 примеру компании и ситуации, когда каждая из них уместна.

Раскройте конкурентные стратегии Портера (лидерство по издержкам, дифференциация, фокусирование). Для каждой укажите требуемые ресурсы и навыки, а также основные риски.

Что отражает матрица Ансоффа? Опишите четыре квадранта и уровень риска в каждом. Приведите по одному варианту стратегии для каждого квадранта (на примере условной компании) и обоснуйте выбор.

Как построить матрицу БКГ? Назовите оси, четыре квадранта, типичные рекомендации для каждого. Укажите 2–3 ограничения модели и способы их компенсации.

Сравните матрицы БКГ и GE/McKinsey: оси, логика группировки, преимущества и недостатки каждой. В каких случаях целесообразно использовать ту или иную матрицу?

Раскройте виды интеграции (вертикальная прямая/обратная, горизонтальная) и виды диверсификации (связная, несвязная). Приведите примеры компаний и мотивы таких решений.

Что такое синергия в контексте диверсификации и M&A? Перечислите типы синергии (операционная, инвестиционная, управленческая) и по одному примеру для каждого. Объясните, почему синергию часто переоценивают.

Как организационная структура и корпоративная культура должны соответствовать выбранной стратегии? Сравните функциональную и дивизиональную структуры в контексте реализации стратегии.

Раскройте сбалансированную систему показателей (BSC): четыре перспективы, их причинно-следственные связи, примеры KPI для каждой. Объясните, зачем BSC нужна при реализации стратегии.

Назовите 2 модели управления изменениями (Льюин, Коттер) и кратко опишите, как их применять при реализации стратегии. Приведите пример барьера изменений и способа его преодоления.

Чем стратегический контроль отличается от оперативного? Назовите 3 вида стратегического контроля и кратко поясните назначение каждого. Опишите шаги план-фактного анализа отклонений и возможные причины расхождений.

Опишите, когда и как корректировать стратегию. Назовите 3 сигнала, что нужна корректировка, и предложите 1 подход к пересмотру стратегии. Покажите, как оценка эффективности замыкает цикл стратегического планирования.

На примере условной компании (например, сеть кофеен, онлайн-магазин, региональный перевозчик) проведите мини-PEST и мини-анализ пяти сил Портера (по 2–3 фактора в каждом). Сформулируйте 2–3 ключевые угрозы и 2–3 возможности и предложите 1 стратегическую рекомендацию с обоснованием.

Постройте упрощённую матрицу Ансоффа для условной компании: предложите по 1 варианту стратегии для каждого квадранта (проникновение, развитие рынка, разработка товара, диверсификация) и оцените уровень риска для каждого варианта. Обоснуйте, какой из вариантов вы бы рекомендовали в первую очередь и почему.

Перечень литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)

Направление подготовки/специальность: 44.03.04 Профессиональное обучение (по отраслям)
Направленность (профиль) подготовки: Экономика и управление
Квалификация выпускника: бакалавр
Форма обучения: очная
Язык обучения: русский
Год начала обучения по образовательной программе: 2026

Основная литература:

1. Степанова, Г. Н. Стратегический менеджмент : учебник / Г. Н. Степанова, В. А. Бирюков, М. В. Ливсон. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 261 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/1863109. - ISBN 978-5-16-017616-1. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2126893> (дата обращения: 30.05.2026). – Режим доступа: по подписке.
2. Егоршин, А. П. Стратегический менеджмент : учебник / А. П. Егоршин, И. В. Гуськова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2026. — 290 с. — (Высшее образование). — DOI 10.12737/textbook_5950e6701deed8.90422341. - ISBN 978-5-16-018619-1. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2244441> (дата обращения: 30.05.2026). – Режим доступа: по подписке.

Дополнительная литература:

1. Лапыгин, Ю. Н. Стратегический менеджмент : учебное пособие / Ю.Н. Лапыгин. — 2-е изд. — Москва : ИНФРА-М, 2024. — 208 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Высшее образование: Бакалавриат). - DOI 10.12737/836. - ISBN 978-5-16-006592-2. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2054993> (дата обращения: 30.05.2026). – Режим доступа: по подписке...

Перечень информационных технологий, используемых для освоения дисциплины (модуля), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем

Направление подготовки/специальность: 44.03.04 Профессиональное обучение (по отраслям)

Направленность (профиль) подготовки: Экономика и управление

Квалификация выпускника: бакалавр

Форма обучения: очная

Язык обучения: русский

Год начала обучения по образовательной программе: 2026

Освоение дисциплины (модуля) предполагает использование следующего программного обеспечения и информационно-справочных систем:

Office Professional Plus 2010

Kaspersky Endpoint Security для Windows

Учебно-методическая литература для данной дисциплины имеется в наличии в электронно-библиотечной системе "ZNANIUM.COM", доступ к которой предоставлен обучающимся. ЭБС "ZNANIUM.COM" содержит произведения крупнейших российских учёных, руководителей государственных органов, преподавателей ведущих вузов страны, высококвалифицированных специалистов в различных сферах бизнеса. Фонд библиотеки сформирован с учетом всех изменений образовательных стандартов и включает учебники, учебные пособия, учебно-методические комплексы, монографии, авторефераты, диссертации, энциклопедии, словари и справочники, законодательно-нормативные документы, специальные периодические издания и издания, выпускаемые издательствами вузов. В настоящее время ЭБС ZNANIUM.COM соответствует всем требованиям федеральных государственных образовательных стандартов высшего образования (ФГОС ВО) нового поколения.

Учебно-методическая литература для данной дисциплины имеется в наличии в электронно-библиотечной системе Издательства "Лань", доступ к которой предоставлен обучающимся. ЭБС Издательства "Лань" включает в себя электронные версии книг издательства "Лань" и других ведущих издательств учебной литературы, а также электронные версии периодических изданий по естественным, техническим и гуманитарным наукам. ЭБС Издательства "Лань" обеспечивает доступ к научной, учебной литературе и научным периодическим изданиям по максимальному количеству профильных направлений с соблюдением всех авторских и смежных прав.

Учебно-методическая литература для данной дисциплины имеется в наличии в электронно-библиотечной системе "Консультант студента", доступ к которой предоставлен обучающимся. Многопрофильный образовательный ресурс "Консультант студента" является электронной библиотечной системой (ЭБС), предоставляющей доступ через сеть Интернет к учебной литературе и дополнительным материалам, приобретенным на основании прямых договоров с правообладателями. Полностью соответствует требованиям федеральных государственных образовательных стандартов высшего образования к комплектованию библиотек, в том числе электронных, в части формирования фондов основной и дополнительной литературы.