УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«УНИВЕРСИТЕТ УПРАВЛЕНИЯ «ТИСБИ»

Кафедра менеджмента и предпринимательства

Утверждаю
зав. кафедрой
Ф.Ф. Хамидуллин
_____
Протокол заседания
кафедры № 7
от « 26 » февраля 2026 г.

Рабочая программа дисциплины

Наименование дисциплины	Стратегическое управление
Направление подготовки	38.04.02 Менеджмент
Профиль подготовки	Менеджмент устойчивого развития
Год набора	2025, 2026

Составитель:
канд. экон. наук, доцент
Елесин Е.Ю.

Казань

Содержание

1. Цели и задачи учебной дисциплины 3
2. Место дисциплины в структуре ОПОП 4
3. Требования к результатам освоения дисциплины 4
4. Структура и содержание дисциплины 5
4.1 Модульно-тематический план и пояснительная записка с указанием этапов формирования компетенций 5
4.2 Содержание дисциплины по темам (разделам) 10
4.3 Планы практических и семинарских занятий 14
5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов 17
6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины 19
7. Материально-техническое обеспечение дисциплины 20
8. Оценка компетенций по изучаемой дисциплине 20
Приложение 1. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины
Приложение 2. Фонд оценочных средств для проведения текущей и промежуточной аттестации по дисциплине
Приложение 3.

1. Цели и задачи учебной дисциплины

Цель учебной дисциплины заключается в формировании у обучающихся целостного понимания стратегического менеджмента, развитии компетенции для анализа внешней и внутренней среды, постановки целей и выбора путей их достижения, а также обучении, разработке, реализации и оценке эффективности стратегий для успешного долгосрочного развития организации или территории в условиях неопределенности.

Задачи дисциплины:

В результате изучения дисциплины обучающийся должен:

- знать основы теоретических, методологических и методических положений по разработке современных стратегий развития организации;
- знать виды стратегий управления;
- уметь применять полученные знания по проектированию современных моделей бизнеса и стратегий развития организации на практике;
- уметь проводить анализ системы стратегического управления;
- владеть навыками и опытом проектирования современных стратегий развития организаций;
- владеть приемами повышения социально-экономической эффективности организации за счет реализации стратегии управления.

2. Место дисциплины в структуре ОПОП

Данная дисциплина относится к обязательной части Блока 1 учебного плана. До начала изучения дисциплины Стратегическое управление у студента должны быть сформированы компоненты компетенций (ЗУВы), полученных в результате изучения дисциплин Глобальное управление устойчивым развитием и Основы анализа больших данных. Дисциплина находится во взаимосвязи с дисциплинами согласно схеме:

Обеспечивающие учебные дисциплины

Глобальное управление устойчивым развитием
Основы анализа больших данных

Стратегическое управление

Обеспечиваемые учебные дисциплины

Корпоративная социальная ответственность
Финансирование устойчивого развития

3. Требования к результатам освоения дисциплины

Дисциплина участвует в формировании следующих компетенций в соответствии с ФГОС ВО по направлению 38.04.02 Менеджмент, профиль «Менеджмент устойчивого развития»:

ОПК-2 - способен применять современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа, в том числе использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы, при решении управленческих и исследовательских задач.

ОПК-5 - способен обобщать и критически оценивать научные исследования в менеджменте и смежных областях, выполнять научно-исследовательские проекты.

После освоения дисциплины студент должен получить следующие образовательные результаты

Декомпозиция компетенций

Индикаторы	**Результаты обучения по дисциплине**
Компетенция УК-8	
ОПК-2.1 Применяет современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа при решении управленческих и исследовательских задач	ОПК-2.1 З.5 Знает основы теоретических, методологических и методических положений по разработке современных стратегий развития организации; ОПК-2.1 У.8 Умеет применять полученные знания по проектированию современных моделей бизнеса и стратегий развития организации на практике ОПК-2.1 В.8 Владеет навыками и опытом проектирования современных стратегий развития организаций
ОПК-5.1 Обобщает и критически оценивает научные исследования в менеджменте и смежных областях	ОПК-5.1 З.3 Знает виды стратегий управления ОПК-5.1 У.4 Умеет проводить анализ системы стратегического управления ОПК-5.1 В.5 Владеет приемами повышения социально-экономической эффективности организации за счет реализации стратегии управления

4. Структура и содержание дисциплины.

4.1. Модульно-тематический план и пояснительная записка с указанием этапов формирования компетенций

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетные единицы (108 академических часа).

Модульная разбивка учебной дисциплины					
Направление: «Менеджмент» профиль «Менеджмент устойчивого развития»					
Наименование модулей	Количество ауд. часов		Самостоят. работа. очная/заочная	Всего часов.	Индикаторы компетенции
	Лекции очная/ заочная	Практ. очная/ заочная			
Модуль 1 «Основы стратегического управления»:					
Тема 1: Принципы стратегического менеджмента	1/-	4/2	6/12	11/14	ОПК-2.1 З5, У8
Тема 2: Основные компоненты стратегического планирования	1/-	4/2	6/12	11/14	
Модуль 2 «Инструментарий стратегического управления»:					
Тема 3: Инструменты стратегического менеджмента	2/1	6/2	10/14	18/17	ОПК-2.1 З5, У8, ОПК-5.1 З3, У4
Тема 4: Управление рисками стратегий развития	2/1	6/2	10/14	18/17	
Модуль 3 «Стратегическое управление в условиях изменений»:					
Тема 5: Оценка зрелости управления стратегическим планированием	2/1	6/2	8/10	16/13	ОПК-2.1 З5, У8, В8, ОПК-5.1 З3, У4, В5
Тема 6: Управление и анализ в условиях стратегических изменений	2/1	4/2	10/12	16/15	
Подготовка к экзамену			18/18	18/18	
ИТОГО	10/4	30/12	68/92	108/108	

***** Данная тема изучается с элементами интерактивных методов обучения, которые отражены в Пояснительной записке данного курса

Пояснительная записка
с этапами формирования компетенций

Данный курс разбит на три логически завершенных и взаимосвязанных между собой модуля, которые охватывают весь материал дисциплины, обеспечивают приобретение образовательных результатов в соответствии с федеральными государственными образовательными стандартами. Порядок освоения модулей выстраивает траекторию и этапы формирования заявленных компетенций (или их составляющих).

Модуль 1 «Основы стратегического управления» включает в себя 2 темы.

В результате прохождения первого модуля студент должен:

- знать основы теоретических, методологических и методических положений по разработке современных стратегий развития организации;
- уметь применять полученные знания по проектированию современных моделей бизнеса и стратегий развития организации на практике;

Уровень освоения полученных знаний и умений проверяется компьютерным тестированием и решением практических задач с использованием программных средств в соответствии с темами изучаемого модуля.

Модуль 2«Инструментарий стратегического управления» включает в себя 2 темы.

В результате прохождения второго модуля студент должен

- знать основы теоретических, методологических и методических положений по разработке современных стратегий развития организации;
- знать виды стратегий управления;
- уметь применять полученные знания по проектированию современных моделей бизнеса и стратегий развития организации на практике;
- уметь проводить анализ системы стратегического управления;

Уровень освоения полученных знаний и умений проверяется компьютерным тестированием и решением практических задач с использованием программных средств в соответствии с темами изучаемого модуля.

Модуль 3 «Стратегическое управление в условиях изменений» включает в себя 2 темы.

В результате прохождения модуля студент должен:

- знать основы теоретических, методологических и методических положений по разработке современных стратегий развития организации;
- знать виды стратегий управления;
- уметь применять полученные знания по проектированию современных моделей бизнеса и стратегий развития организации на практике;
- уметь проводить анализ системы стратегического управления;
- владеть навыками и опытом проектирования современных стратегий развития организаций;
- владеть приемами повышения социально-экономической эффективности организации за счет реализации стратегии управления.

Уровень освоения полученных знаний и умений проверяется компьютерным тестированием и решением практических задач с использованием программных средств в соответствии с темами изучаемого модуля.

4.2. Содержание дисциплины по темам (разделам) «Стратегическое управление».

Тема 1.
Принципы стратегического менеджмента

Понятие и роль стратегии. Определение понятий: стратегия, стратегическое планирование и стратегический менеджмент. «5П» стратегии Г. Минцберга. Иерархия стратегий в организации. Пять задач стратегического менеджмента Томпсона и Стрикленда. Основные этапы стратегического процесса.

Стратегические решения: сущность и особенности.

Особенности стратегий для разных типов организаций. Определение стратегических целей развития компании. Balanced Scorecard. Ценности и миссия компании.

Адаптация стратегии к изменению внешних и внутренних факторов. Стратегический процесс на разных этапах развития компании.

Тема 2.
Основные компоненты стратегического планирования

Формирование стратегического видения, миссии и целевых показателей. Три составляющие стратегического видения. Миссия организации и принципы ее формирования.

Отражение миссии в приоритетах стратегических целей фирмы интересов стейкхолдеров (собственников, менеджеров, работников, общества, потребителей).

Методологические основы формирования целей организации. Виды целей и их приоритетность. SMART – принципы.

Тема 3.
Инструменты стратегического менеджмента

Этапы реализации стратегии и объекты стратегических изменений. Формирование политики и поддерживающих стратегий. Модель 7S. Организационная структура как объект изменений.

Преобразование организационной культуры. Стратегический контроль. Управление в условиях стратегических изменений.

Внешние факторы реализации стратегии.

Применение BSC (сбалансированная система показателей) для стратегического менеджмента.

Стратегическая сессия. PEST-анализ. SWOT – анализ. Форсайт сессия (технологии прогнозирования будущего).

Тема 4.
Управление рисками стратегий развития

Выявление и оценка рисков стратегии развитии. Внутренние и внешние риски реализации стратегий. Матрица рисков. Ключевые риски стратегий.

Способы митигации рисков стратегического развития.

Возможности и условия передачи рисков стратегического развития: SOX (закон Сарбанса-Окслей, США), GRC для (Governance, Risk, Compliance).

3 линии защиты от рисков.

Тема 5.

Оценка зрелости управления стратегическим планированием

Анализ корпоративных стратегий развития и управления рисками. Оценка применимости общей методологии управления рисками.

Оценка эффективности стратегического планирования: достижение контрольных показателей на этапах реализации стратегии, контроль расходов и доходов при реализации стратегии, KPI команды проекта.

Адаптация стратегии.

Тема 6.

Управление и анализ в условиях стратегических изменений

Проведение организационных изменений в рамках стратегического управления. Сопротивление организации стратегическим изменениям: его природа, источники, возможности нейтрализации, факторы.

Адаптация коллектива к стратегическим изменениям. Характеристика различных подходов к проблеме управления в условиях стратегических неожиданностей. Принудительный метод проведения изменений.

Адаптивные изменения. Управление кризисной ситуацией, выбор адекватного метода управления в условиях спонтанных изменений.

4.2. Планы практических и семинарских занятий

Семинар 1.

Принципы стратегического менеджмента

1. Понятие и роль стратегии. Определение понятий: стратегия, стратегическое планирование и стратегический менеджмент
2. Пять задач стратегического менеджмента Томпсона и Стрикленда
3. Определение стратегических целей развития компании

Семинар 2.

Основные компоненты стратегического планирования

1. Стратегическое видение, миссия и целевые показатели стратегии
2. Виды целей и их приоритетность
3. SMART – принципы

Семинар3.

Инструменты стратегического менеджмента

1. Цель и особенности подготовки стратегической сессии.
2. Основные компоненты стратегии развития
3. Виды стратегий

Семинар 4.

Управление рисками стратегий развития

1. Особенности идентификации рисков стратегического развития.
2. Система управления рисками и внутреннего контроля в обществе
3. Практики GRC (Governance, Risk, Compliance) для управления рисками стратегий развития.

Семинар 5.

Оценка зрелости управления стратегическим планированием

1. Критерии оценки эффективности стратегии.
2. Роль совета директоров и правления в стратегическом менеджменте
3. Тенденции в области корпоративного управления
4. Устойчивое корпоративное управление: компоненты, тенденции, значение
5. Уровни зрелости стратегического менеджмента

Семинар 6.

Управление и анализ в условиях стратегических изменений

1. Критерии оценки эффективности стратегии.
2. Роль совета директоров и правления в стратегическом менеджменте
3. Тенденции в области корпоративного управления
4. Устойчивое корпоративное управление: компоненты, тенденции, значение
5. Уровни зрелости стратегического менеджмента

Темы докладов для подготовки к практическим занятиям:

1. Организация как объект стратегического управления.
2. Стратегические проблемы организации.
3. Модели развития организации.
4. Структурирование целей организации.
5. Управление стратегическими задачами в реальном масштабе времени.
6. Концепция стратегических зон хозяйствования, зон стратегических ресурсов и групп стратегического влияния.
7. Управление портфелем стратегий организации.
8. Цепочка стратегических ценностей, их содержание и направление использования.
9. Оценка потенциала организации при определении конкурентного статуса.
10. Оценка взаимозависимости факторов внешней и внутренней среды организации в процессе SWOT-анализа
11. Направления и этапы процесса бенчмаркинга.
12. Оценка роли ресурсов и способности фирмы для формулирования стратегии
13. Модель стратегической информации в управленческом консультировании.
14. Использование слабых сигналов при решении управленческих задач.
15. Проблемы адаптации стратегии организации к условиям внешней среды.
16. Ключевые факторы делового успеха в отрасли.
17. Деловая активность организации: составляющие, оценка активности, значение в конкуренции.
18. Конкурентоспособность организации.
19. Технологии портфельных методик анализа и выбора направления развития клиентской организации.

5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов

Самостоятельная работа студентов регламентируется Положением об организации самостоятельной работы студентов.

Основными видами учебных занятий для студентов по данному курсу учебной дисциплины являются: лекции, семинарские занятия, самостоятельная работа студентов. Самостоятельная работа студентов является составной частью их учебной работы и имеет целью закрепление и углубление полученных знаний, умений и навыков, поиск и приобретение новых знаний.

Самостоятельная работа студентов включает в себя освоение теоретического материала на основе лекций, основной и дополнительной литературы; подготовку к практическим занятиям в индивидуальном и групповом режиме. Советы по самостоятельной работе с точки зрения использования литературы, времени, глубины проработки темы и др., а также контроль за деятельностью студента осуществляется во время практических занятий.

Целью преподавателя является стимулирование самостоятельного, углублённого изучения материала курса, хорошо структурированное, последовательное изложение теории на лекциях, отработка навыков решения задач и системного анализа ситуаций на практических занятиях, контроль знаний студентов.

Перед началом изучения дисциплины необходимо ознакомиться с порядком изучения дисциплины, т.е. модульно-тематическим планом и пояснительной запиской с указанием этапов формирования заявленных компетенций, ознакомиться с порядком оценивания результатов обучения, для чего необходимо изучить следующие документы: Положение о модульно-рейтинговой системе оценивания и Принципы оценки уровня знаний, умений и навыков (характеристика ответа).

Студент должен внимательно изучить перечень основной (дополнительной) литературы и взять необходимые учебники в библиотеке.

Контроль над ходом и результатами самостоятельной работы студентов может осуществляться в сплошной, индивидуальной, выборочной формах.

В процессе самостоятельного изучения студент обязан проработать перечисленные ниже темы, для углубления теоретических знаний и практических навыков, на основании методических рекомендаций по самостоятельной работе.

6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

***Основная*:**

1. Корпоративное управление : учебник для вузов / под общей редакцией С.А. Орехова. – Москва : Юрайт, 2025. – 312 с. https://urait.ru/index.php/bcode/563464

Дополнительная:

1. Введение в креативные индустрии : учебное пособие для СПО / С. А. Есипова, А. Б. Зелинская, Э. В. Плучевская, Л. С. Хромцова. — Саратов, Москва : Профобразование, Ай Пи Ар Медиа, 2026. — 112 с. — ISBN 978-5-4488-2910-9, 978-5-4497-5321-2. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/159148.html

2. Евстафьев, В. А. Искусство стратегических коммуникации / В. А. Евстафьев, М. А. Тюков, И. М. Никитушкин. — Москва : Дашков и К, 2026. — 488 с. — ISBN 978-5-394-06358-9. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/160288.html

3. Трифонова, Т. А. Экологический менеджмент и аудит : учебное пособие для вузов / Т. А. Трифонова. — Москва : Дашков и К, 2025. — 404 с. — ISBN 978-5-394-06256-8. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: https://www.iprbookshop.ru/160333.html

Профессиональные базы данных, информационно-справочные системы и интернет-ресурсы

1. Электронно-библиотечная система «IPRbooks» (http://www.iprbookshop. ru)
2. Образовательная платформа «Юрайт» (https://urait.ru)
3. http://mon.gov.ru –сайт Минобрнауки РФ
4. http://www.edu.ru/ –библиотека федерального портала «Российское образование» (содержит каталог ссылок на интернет-ресурсы, электронные библиотеки по различным вопросам образования)
5. http://www.prlib.ru –Президентская библиотека 4.http://www.rusneb.ru –Национальная электронная библиотека
6. http://elibrary.rsl.ru/ –сайт Российской государственной библиотеки (раздел «Электронная библиотека»)
7. http://elibrary.ru –научная электронная библиотека «Elibrary»
8. http://lib.7480040.ru/index.php-Электронно-библиотечная система «ИНО»
9. https://uisrussia.msu.ru Университетская информационная система РОССИЯ (УИС РОССИЯ)

7. Материально-техническое обеспечение дисциплины

В процессе изучение данной дисциплины используется учебная аудитория, оснащенный информационными пособиями, аудиторной доской и комплектом учебной мебели, кабинет для самостоятельной работы студентов, видеопроекционное оборудование, компьютер, оснащенный типовым пакетом системного и офисного ПО (Операционная система Microsoft Windows 10 Pro, Microsoft Office 2013. Программное обеспечение, входящее в типовой установочный пакет, получает обновление в автоматическом, установленном разработчиком (компанией Microsoft) порядке, посредством сети Интернет

8. Оценка компетенций по изучаемой дисциплине

Для оценки компетентности рекомендуется использовать рейтинговую оценку знаний, умений и навыков студента по окончанию изучения каждого Модуля в соответствии с Положением о модульно-рейтинговой системе организации образовательного процесс. Итоговая оценка (в баллах) складывается из баллов, набранных по каждому Модулю (семестровая оценка) и баллов, набранных, непосредственно на экзамене (зачете).

Расчет набранных баллов по дисциплине осуществляется в следующей последовательности:

$C = \frac{M_1 + M_2 + ...M_n}{n} \times 0{,}6$, где М – количество баллов по модулю; n – количество модулей

$З = K \times 0{,}4$, где К - количество баллов на экзамене (зачете);

$И = C + З + П$, где П – поощрительные баллы (от 1 до 5).

Уровень сформированности компетенций и их основные признаки оцениваются по следующим таблицам:

Оценка уровня сформированности компетенции ОПК-2 - способен применять современные техники и методики сбора данных, продвинутые методы их обработки и анализа, в том числе использовать интеллектуальные информационно-аналитические системы, при решении управленческих и исследовательских задач и ОПК-5 - способен обобщать и критически оценивать научные исследования в менеджменте и смежных областях, выполнять научно-исследовательские проекты в части дисциплины «Стратегическое управление».

№ п/п	Уровни сформированности компетенции	Основные признаки уровня	Инструменты оценки сформированности уровня
1	2	3	4
1	**Пороговый уровень (как минимально допустимый)** (от 60 до 70 баллов)	- знает основы теоретических, методологических и методических положений по разработке современных стратегий развития организации; - знает виды стратегий управления;	Тестирование Реферат Выступление на семинаре Экзамен
2	**Базовый уровень (относительно порогового уровня)** **(**От 71 до 85 баллов**)**	- знает основы теоретических, методологических и методических положений по разработке современных стратегий развития организации; - знает виды стратегий управления; - умеет применять полученные знания по проектированию современных моделей бизнеса и стратегий развития организации на практике; - умеет проводить анализ системы стратегического управления;	Тестирование Реферат Выступление на семинаре Экзамен
3	**Повышенный уровень (относительно порогового уровня)** (От 86 до 100 баллов)	- знает основы теоретических, методологических и методических положений по разработке современных стратегий развития организации; - знает виды стратегий управления; - умеет применять полученные знания по проектированию современных моделей бизнеса и стратегий развития организации на практике; - умеет проводить анализ системы стратегического управления; - владеет навыками и опытом проектирования современных стратегий развития организаций; - владеет приемами повышения социально-экономической эффективности организации за счет реализации стратегии управления.	Тестирование Реферат Выступление на семинаре Экзамен

Приложение 2

УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«УНИВЕРСИТЕТ УПРАВЛЕНИЯ «ТИСБИ»
Кафедра менеджмента и предпринимательства

Фонд оценочных средств
для проведения текущей и промежуточной аттестации
по дисциплине
«Стратегическое управление»

направление подготовки: Менеджмент

профиль подготовки: Менеджмент устойчивого развития

Казань

Содержание

1. Паспорт фонда оценочных средств
2. Наполнение фонда оценочных средств по формам контроля
2.1 Фонд оценочных средств и шкала оценивания для текущего контроля.
    2.1.1 Тестирование
    2.1.2 Выступление на семинаре
    2.1.3 Реферат, эссе и др. творческие работы

2.2 Фонд оценочных средств и шкала оценивания для промежуточного контроля.
    2.2.1 Фонд оценочных средств для проверки знаний и умений (вопросы к экзамену)
    2.2.2 Фонд оценочных средств для проверки сформированности навыков (задачи к экзамену)

1. ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Формы контроля / Формируемые компетенции и индикаторы	ОПК-2 ОПК-2.1	ОПК-5 ОПК-5.1
Формы текущего контроля		
Тестирование письменное	З.5	З.3, У.4
Выступление на семинаре	З.5, У.8	З.3, У.4
Реферат эссе и др. творческие работы	З.5	З.3
Формы промежуточного контроля		
Экзамен	З.5, У.8, В.8	З.3, У.4, В.5

З- знания, У- умения, В-владения

2. Наполнение фонда оценочных средств по формам контроля.

2.1Фонд оценочных средств и шкала оценивания для текущего контроля

2.1.1.Тестирование письменное

Тестирование заключается в написании студентов тестовых вопросов по определенной теме и блоку тем, заданных преподавателем. Тестирование выполняется во время лекционного занятия и выполняется студентом с использованием собственного конспекта лекций. Студент должен составить 10 вопросов с тремя и большим количеством вариантов ответов. Данный вид работы способствует в актуализации знаний студентами по данной дисциплине.

Образец теста

Тест по теме «Стратегическое управление»

1. Какой из перечисленных факторов не определяют конкурентную силу поставщика организации:
   a. Уровень специализации поставщика
   b. Концентрированность поставщика на работе с конкретными клиентами
   c. Темпы инфляции и нормы налогообложения
   d. Все перечисленные факторы

2. Какой из следующих факторов можно отнести к политическим тенденциям:
   a. возросший уровень образования
   b. введение тарифов и патентов
   c. инфляция, рецессия
   d. возросшая автоматизация труда
   e. возросшее число национальных меньшинств

3. Организация, добивающаяся экономии от масштаба за счет роста

продаж, применяющая политику крупных оптовых закупок ориентирована на стратегию:

a. лидерство в издержках
b. диверсификация
c. фокусирование
d. диффернциация

4. Компания «Х» осуществляет строгий контроль за стоимостью материалов и следует стратегии:

a. лидерство в издержках
b. диверсификация
c. фокусирование
d. дифференциация

5. Какой из следующих факторов не позволяет компании достичь конкурентного преимущества посредством дифференциации?

a. хороший дизайн.
b. превосходящие конкурентов инновации
c. высокое качество
d. высокая эффективность
e. высокий уровень после продажного и сервисного обслуживания

6. Какая стратегия наиболее привлекательна для фирмы, которая дальше не может развиваться на одном из рынков с данным продуктом в рамках данной отрасли:

a. концентрированного роста
b. концентрированного роста
c. интегрированного роста
d. диверсифицированного роста
e. сокращения
f. ликвидации

Критерии оценивания письменного тестирования

Результат	Балл
Сформулированы 10 или более вопросов с тремя и более ответами на каждый вопрос. Обозначен правильный ответ. Все вопросы и ответы сформулированы в терминах изучаемой дисциплины.	100-86
Сформулированы не менее 8 вопросов с тремя ответами на каждый вопрос. Обозначен правильный ответ. Все вопросы и ответы сформулированы в терминах изучаемой дисциплины.	85-71
Сформулированы не менее 6 вопросов с тремя или меньшим количеством ответов на каждый вопрос. Обозначен правильный ответ.	70-60
Сформулированы менее 6 вопросов с тремя или меньшим количеством ответов на каждый вопрос. Правильный ответ не обозначен.	Менее 60

Ряд вопросов и ответов сформулированы неверно.	

2.1.2. Выступление на семинаре

Выступление на семинаре выполняются в соответствии с планом семинарских занятий п.4.3

Понятие и роль стратегии. Определение понятий: стратегия, стратегическое планирование и стратегический менеджмент

Пять задач стратегического менеджмента Томпсона и Стрикленда

Определение стратегических целей развития компании

Основные компоненты стратегического планирования

Стратегическое видение, миссия и целевые показатели стратегии

Виды целей и их приоритетность

Инструменты стратегического менеджмента

Цель и особенности подготовки стратегической сессии.

Основные компоненты стратегии развития

Виды стратегий

Управление рисками стратегий развития

Особенности идентификации рисков стратегического развития.

Система управления рисками и внутреннего контроля в обществе

Практики GRC (Governance, Risk, Compliance) для управления рисками стратегий развития.

Оценка зрелости управления стратегическим планированием

Критерии оценки эффективности стратегии.

Роль совета директоров и правления в стратегическом менеджменте

Тенденции в области корпоративного управления

Устойчивое корпоративное управление: компоненты, тенденции, значение

Уровни зрелости стратегического менеджмента

Управление и анализ в условиях стратегических изменений

Критерии оценки эффективности стратегии.

Роль совета директоров и правления в стратегическом менеджменте

Тенденции в области корпоративного управления

Устойчивое корпоративное управление: компоненты, тенденции, значение

Уровни зрелости стратегического менеджмента

Критерии оценивания выступления на семинаре

Результат	Балл
Демонстрирует полное понимание поставленного вопроса, логично и последовательно отвечает на вопрос. Дает развернутый ответ с практическими примерами	100-90
Дает полный и логически правильный ответ на вопрос, частично может сформулировать примеры по рассматриваемому вопросу не может	80-89
Демонстрирует частичное понимание сути вопроса, частично может сформулировать примеры по рассматриваемому вопросу	70-79
Демонстрирует частичное понимание сути вопроса, не может сформулировать примеры по рассматриваемому вопросу	60-69
Демонстрирует непонимание вопроса, отвечает с наличием грубых ошибок в ответе, либо не отвечает на вопросы	Менее 60

2.1.3 .Реферат

Реферат является одним из этапов в формировании компетенций обучающегося. Реферат как форма оценочного средства предполагает краткое изложение в письменном виде содержания и результатов инди-видуальной учебно-исследовательской деятельности, имеет регламенти-рованную структуру, содержание и оформление. Его задачами являются формирование умений самостоятельной работы студентов с источника-ми литературы, их систематизация, развитие навыков логического мыш-ления, углубление теоретических знаний по проблеме исследования

Примерные темы рефератов

1. Общая характеристика стратегического менеджмента.
2. Анализ ведущих направлений, школ и этапов развития стратегического менеджмента.
3. Исследование процесса формирования и развития систематического стратегического управления на предприятии.
4. Анализ основных компонентов и этапов развития стратегического управления.
5. Организация стратегического управления и системный подход.
6. Формирование и реализация стратегии управления персоналом, стратегический контроль (на примере организации).
7. Анализ организационной структуры, достоинства и недостатки (на примере организации).
8. Роль стратегического планирования в системе стратегического управления и его основные характеристики.
9. Стратегическое управление развитием региона.
10. Стратегический анализ внешней и внутренней среды предприятий в условиях рыночной экономики.
11. Стратегия и стратегическое видение.

12. Базовые модели стратегического выбора и инструменты стратегического управления.

13. Эффективность стратегического управления и способы ее обеспечения.

14. Опыт разработки стратегий российских предприятий.

15. Анализ и оценка эффективности управления экономикой региона.

16. Исследование внешней среды предприятия (организации).

17. Исследование внутренней среды предприятия (организации).

18. Стратегия развития региона

19. Совершенствование системы разработки и принятия управленческих решений в организации.

20. Управление рисками на предприятии (в отрасли).

21. Разработка прогноза развития промышленного потенциала региона

22. (муниципального образования)

23. Антикризисная стратегия предприятия.

24. Слияния и поглощения как стратегия роста бизнеса.

25. Стратегия предприятия различных отраслей (инновационных предприятий, зрелых отраслей; отраслей, переживающих спад).

26. Стратегическое планирование как комплекс решений по достижению целей организации.

27. Методы реализации стратегического плана на производственных предприятиях.

28. Роль стратегического видения в развитии организации.

Критерии оценивания

Критериями оценки реферата являются: новизна текста, обоснованность выбора источников литературы, степень раскрытия сущности вопроса, соблюдения требований к оформлению. Новизна текста определяет, прежде всего, самостоятельностью в постановке проблемы, формулированием нового аспекта известной проблемы, наличие авторской позиции, самостоятельность оценок и суждений.

Одним из критериев оценки работы является анализ использованной литературы. Определяется, привлечены ли наиболее известные работы по теме исследования (в т.ч. журнальные публикации последних лет, последние статистические данные, сводки, справки и т.д.).

Степень раскрытия сущности вопроса – наиболее важный критерий оценки работы студента над рефератом. В данном случае определяется: а) соответствие плана теме реферата; б) соответствие содержания теме и плану реферата; в) обоснованность способов и методов работы с материалом, способность его систематизировать и структурировать; г) полнота и глубина знаний по теме; е) умение обобщать, делать выводы, сопоставлять различные точки зрения по одному вопросу (проблеме). Также учитывается соблюдение требований к оформлению: насколько верно оформлены ссылки на используемую литературу, список литературы; оценка грамотности и культуры изложения; владение терминологией; соблюдение требований к объёму реферата.

Критерии оценивания	баллы
В реферате обозначена проблема и обоснована её актуальность; сделан анализ различных точек зрения на рассматриваемую проблему и логично изложена собственная позиция; сформулированы выводы, тема раскрыта полностью, выдержан объём; соблюдены требования к внешнему оформлению.	90-100
Основные требования к реферату выполнены, но при этом допущены недочёты. В частности, имеются неточности в изложении материала; отсутствует логическая последовательность в суждениях; не выдержан объём реферата; имеются упущения в оформлении.	80-89
В работе имеются существенные отступления от требований к реферированию. В частности, тема освещена лишь частично; допущены фактические ошибки в содержании реферата; отсутствуют выводы.	66-79
Реферат представлен, но тема реферата не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы.	60-65

2.2 Фонд оценочных средств и шкала оценивания для промежуточного контроля

2.2.1 Фонд оценочных средств для проверки знаний/умений

Примерные вопросы к экзамену

1. Основные предпосылки возникновения стратегического менеджмента.
2. Компоненты технологической составляющей PEST –анализа.
3. Отличие стратегического менеджмента от оперативного управления.
4. Определение стратегического менеджмента.
5. Внешние факторы, существенные для формирования стратегии организации.
6. Основные причины пересмотра стратегии развития организации.
7. Какие данные необходимы для построения профиля среды организации.
8. Основные требования к формулировке миссии компании.
9. Управленческие аспекты в контексте устойчивого развития
10. Роль совета директоров и правления организации в стратегическом менеджменте
11. Тенденции развития стратегического менеджмента
12. Оценка и управления рисками стратегического менеджмента
13. Устойчивое корпоративное управление: компоненты, тенденции, значение

14. Оценка эффективности стратегического менеджмента

15. Цели и задачи стратегического менеджмента. Внешняя среда и модели

16. стратегического поведения экономических организаций.

17. Стратегические проблемы развития производства и структура промышленности.

18. Виды стратегического управления: управление по слабым сигналам, управление в условиях стратегических неожиданностей, управление на основе стратегического маркетинга и др.

19. Ключевые гипотезы стратегического менеджмента.

20. Фирма как объект стратегического управления.

21. Основы экономической стратегии фирмы.

22. Жизненный цикл конкурентного преимущества фирмы.

23. Стратегическое планирование как составная часть формирования стратегии фирмы.

24. Основные типы стратегической информации и способы его получения.

25. Прогнозирование возможной рентабельности и нормы возврата инвестиций как основа практической системы целей.

26. Миссия экономической организации и факторы, влияющие на ее выбор.

27. Процесс формирования целей. Методы и критерии выбора целей.

28. Принципы формирования стратегии.

29. Портфельная и конкурентная стратегии фирмы.

30. Схема принятия решений и основные требования к выбору стратегий. Методы формирования стратегического портфеля (пороговых и значений, вероятного выбора, комбинированный).

31. Управление стратегическим набором. Методы анализа стратегических альтернатив и финансовой оценки стратегий.

32. Эталонные конкурентные стратегии.

33. Функциональные стратегии фирмы: товарная стратегия, стратегия ценообразования, стратегия внешнеэкономической деятельности; стратегия инвестиционной деятельности, стратегия взаимодействия с рынком производственных ресурсов, стратегия поведения фирмы на рынках денег и ценных бумаг, стратегия предотвращения банкротства фирмы, стратегия управления кадровыми ресурсами и др.

34. Основные задачи реализации стратегии.

35. Проектирование и внедрение системы стратегического управления. Агрессивность поведения и управленческие способности фирмы.

36. Понятие стратегических изменений и управление ими. Область проведения стратегических изменений.

37. Влияние структуры и организационной культуры фирмы на эффективность системы стратегического управления.

38. Личностное и системное сопротивление изменениям. Модели управления сопротивлениям. Мобилизация организационного потенциала для реализации стратегии.

39. Стратегические, тактические и оперативные решения.

40. Реактивное, активное и превентивное управление. Реальные и потенциальные проблемы, особенности их решения.

41. Варианты реагирования на потенциальную проблему. Концепция КейнераТриго, управление по слабым сигналам и теория превентивного управления.

42. Оценка степени влияния потенциальной проблемы. Уровень информированности и опережающее управление.

43. Бизнес – план как инструмент стратегического управления

44. Структура бизнес – плана. Содержание основных разделов бизнес – плана.

45. Презентация, продвижение и реализация бизнес – плана. Обзор типичных ошибок при осуществлении бизнес – планирования.

2.2.2 Фонд оценочных средств для проверки умений/навыки (задачи к экзамену)

1. Проанализируйте представленные миссии известных мировых компаний. Выделите основные элементы, включенные в миссию компании по следующим направлениям.

1. Сфера бизнеса, в которой работает компания.

2. Предназначение организации и ее роль в системе национального хозяйства и общества в целом.

3. Возможность оперативного и своевременного изменения стратегического курса организации в соответствии с изменяющимися условиями внешней среды.

МИССИИ:

Apple Computer, Inc. – Мы предлагаем компьютеры самого высокого качества для людей во всем мире.

Eastman Kodak (цели за разное время) Мы делаем фото. Мы помогаем миру создавать воспоминания и зарабатывать деньги.

Ford Motor Company (стратегические цели) Удовлетворять наших клиентов за счет поставки качественных легковых и грузовых автомобилей, разработки новых видов продукции, уменьшения времени промышленного внедрения новых транспортных средств, повышения эффективности всех предприятий и производственных процессов, создания партнерских отношений с работниками, профсоюзами, дилерами и поставщиками.

Intel – сохранение за собой роли ключевого поставщика в Internetэкономике и содействие любым усилиям по повышению эффективности Internet. Сегодня главное в компьютерах – это Internet. Мы расширяем возможности ПК и Internet.

McDonald's – Быстрое, качественное обслуживание клиентов с помощью стандартного набора продуктов.

Mary Kay – средства по уходу за кожей и декоративная косметика: "Украшать жизнь женщин во всем мире. Мы будем добиваться этого,

предлагая клиентам качественную продукцию, открывая новые горизонты для Независимых Консультантов по красоте и предоставляя им неограниченные возможности карьерного роста. Мы сделаем все, чтобы женщины, соприкоснувшиеся с компанией «Мэри Кэй», смогли реализовать себя. Мы с гордостью будем нести свою миссию, опираясь на позитивную философию нашей Компании."

METRO Cash&Carry – лидер в области оптовой торговли. METRO Cash & Carry – партнер для профессионалов.

Polaroid – Наша цель – совершенствование и развитие рынка мгновенных фотографий и цифровой аппаратуры для удовлетворения растущей потребности людей запечатлять на фотографиях лица родных и друзей, дорогие сердцу места и смешные мгновения жизни.

Сеть отелей Ritz-Carlton – неустанная забота и обеспечение максимального комфорта каждому гостю. Мы гарантируем своим гостям самое лучшее индивидуальное обслуживание, комфорт, спокойную и изысканную обстановку. Благодаря своему огромному опыту персонал отелей Ritz-Carlton создает атмосферу уюта и благополучия, удовлетворяет даже невысказанные пожелания своих гостей.

ВымпелКом (БИ-ЛАЙН) – российский оператор мобильной связи:

Мы стремимся стать ведущей в России компанией, предоставляющей услуги мобильной связи и иных видов телекоммуникаций.

Мы стремимся действовать оперативно и гибко, стараясь предвосхищать потребности завтрашнего дня, добиваться высочайшего качества предоставляемых услуг и обеспечивать рост ценности компании.

Мобильные ТелеСистемы (МТС) – российский оператор мобильной связи:

Мы видим свою миссию в том, чтобы построить устойчивый мир мобильной связи, объединяющий людей, обогащающий их жизнь и раскрывающий их потенциал – на работе и дома.

Мы уверены, что достигнем целей, стоящих перед компанией, благодаря знанию потребностей наших клиентов, работе высококвалифицированных специалистов, постоянному введению новых технологий и системному подходу к развитию компании.

Миссия образовательного учреждения (детского сада «Кроха») – создание условий, раскрывающих индивидуальность ребенка и способствующих формированию компетенций, которые обеспечат ему успешность сегодня и в будущем.

2. На основе анализа представленных примеров миссий известных мировых компаний составьте миссию компаний, работающих в одном из следующих направлений бизнеса:

- Туристический – миссия туристического агентства
- Гостеприимства – миссия гостиничного комплекса
- Общественного питания – кафе, ресторан
- Производство продуктов питания
- Производство металлоконструкций.

3.Компания «Альфа» работает в области розничной торговли книгами. Необходимо провести анализ внешних стратегических факторов, и сделать выводы о влиянии факторов внешней среды. При этом необходимо выставить оценки влияния факторов, определить взвешенные оценки по каждому фактору и суммарную оценку, сделать вывод, на основе проведенных расчетов, используя таблицу:

Внешние стратегические факторы	Вес	Оценка	Взвешенная оценка
Возможности Благоприятная демографическая ситуация	0.15		
Развитие розничной сети	0.05		
Государственная поддержка малого бизнеса	0.05		
Экономическая стабилизация	0.15		
Угрозы Усиление государственного регулирования	0.10		
Конкуренция на внутреннем рынке	0.25		
Новые технологии	0.15		
Снижение активности потребителей	0.10		
Суммарная оценка	1		

4. Проанализируйте различные организационные структуры. Выделите преимущества и недостатки для каждой из структур.

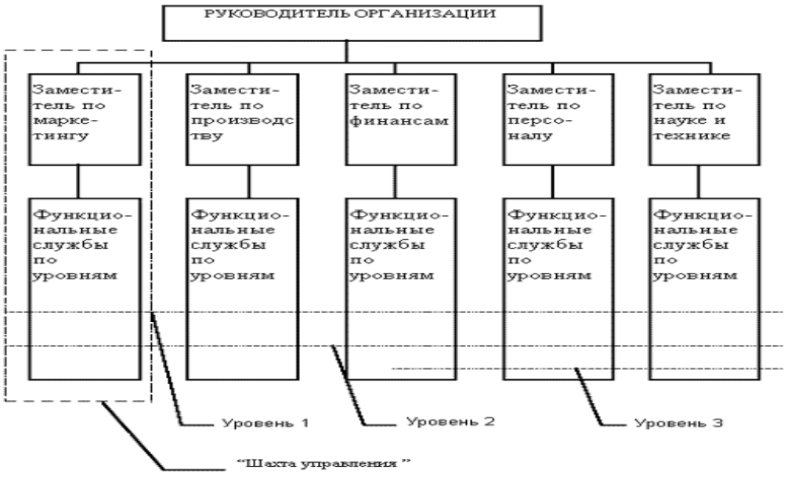
Для выделения достоинств и недостатков структур воспользуйтесь основными требованиями и характеристиками эффективной структуры управления.

Пример

Линейная структура

Характеристики	**Достоинства**	**Недостатки**
Сокращение размеров подразделений и укомплектование их более квалифицированным персоналом	+	
Уменьшение числа уровней управления	+	
Горизонтальные связи между подразделениями		+
Ориентация текущей работы, в том числе графиков и процедур, на запросы потребителей	+	
Создание условий для гибкой комплектации продукции	+	
Минимизация запасов		+
Быстрая реакция на изменения	+	
Гибко переналаживаемое оборудование	+	
Высокая производительность и низкие затраты	+	
Безупречное качество продукции и ориентация на прочные связи с потребителем	+	

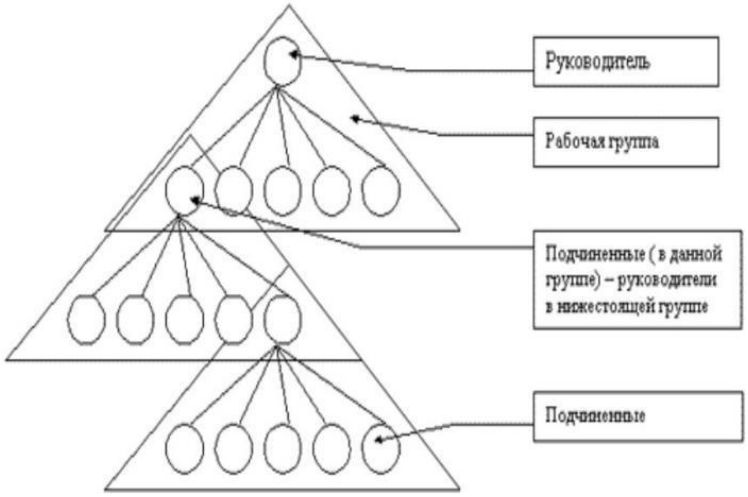
а) линейная организационная структура



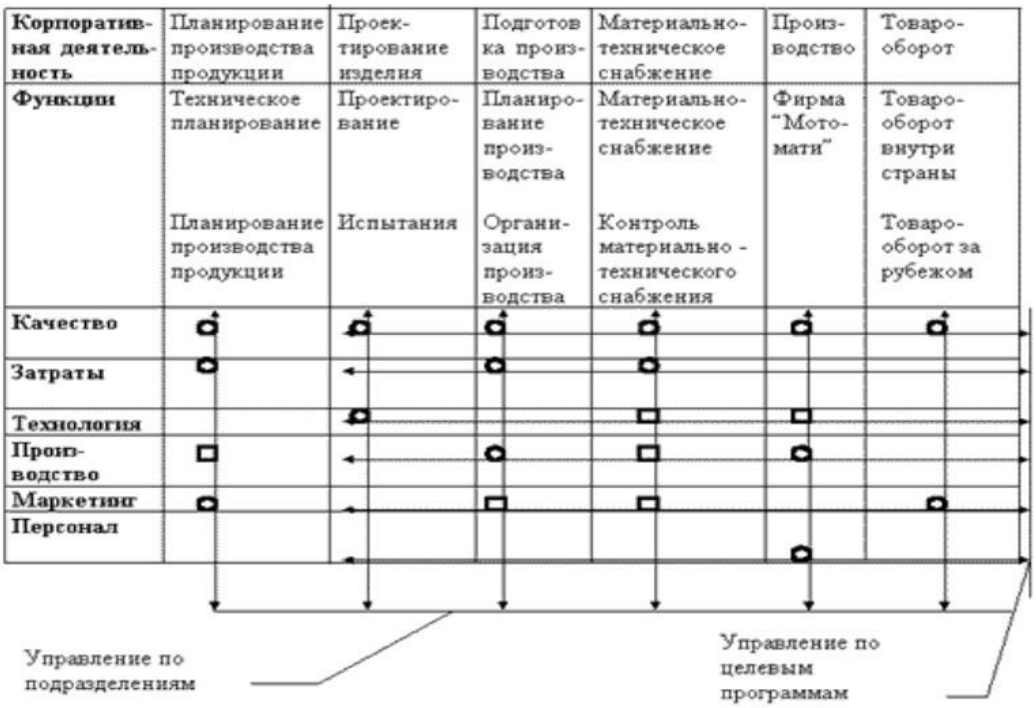
б) органический тип структур управления



Кросс – функциональная организационная структура



Структура организации, состоящей из рабочих групп (бригадная) в) матричная (программно-целевая) структура управления



5.. Построить матрицу BCG и выработать практические рекомендации по корректировке корпоративной стратегии. Структура корпоративного портфеля организации представлена в таблице.

Вид бизнеса	ТРР	ОДР	Стоимость активов (млн. $)
Сеть ресторанов быстрого питания	0,1	0,6	12
Сеть ресторанов класса «люкс»	0,04	0,22	25
Сеть автостоянок	0,05	0,9	15
Сеть мини гостиниц	0,14	1,1	13
Сеть магазинов эконом - класса	0,07	0,8	27

Критерии оценки уровня усвоения знаний, умений и навыков по результатам экзамена

Характеристика ответа	**Европейская оценка**	**Рубежные баллы**	**Оценка**	**Уровень сформированности компетенций**
Дан полный, развернутый ответ на поставленный теоретический вопрос, показана совокупность осознанных знаний об объекте, проявляющаяся в свободном ориентировании понятиями, умении выделить существенные и несущественные его признаки, причинно-	**A**	**100-96**	**5+**	**Повышенный уровень сформированности компетен-**

следственные связи. Знание об объекте демонстрируется на фоне понимания его в системе данной науки и междисциплинарных связей. Ответ формулируется в терминах науки, изложен литературным языком, логичен, доказателен, демонстрирует авторскую позицию студента. При ответе вопрос студент демонстрирует применение знаний к реальным профессиональным ситуациям, объясняет решение задачи на уровне анализа, синтеза и дает свою оценку решения проблемы. Причем студент не затрудняется с ответом при видоизменении задания и правильно обосновывает принятое решение, владеет разносторонними навыками и приемами выполнения практических задач.				
Дан полный, развернутый ответ на поставленный теоретический вопрос, показана совокупность осознанных знаний об объекте, доказательно раскрыты основные положения темы; в ответе прослеживается четкая структура, логическая последовательность, отражающая сущность раскрываемых понятий, теорий, явлений. Знание об объекте демонстрируется на фоне понимания его в системе данной науки и междисциплинарных связей. Умеет тесно увязывать теорию с практикой. Задача решена правильно и с обоснованием принятого решения. Ответ изложен литературным языком в терминах науки. Могут быть допущены недочеты в определении понятий, исправленные студентом самостоятельно в процессе ответа.	**A**	**95-91**	**5**	
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, доказательно раскрыты основные положения темы; в ответе прослеживается четкая структура, логическая последовательность, отражающая сущность раскрываемых понятий, теорий, явлений. Задача решена верно, правильно обосновывает принятую методику решения задачи. Ответ изложен литературным языком в терминах науки. В ответе допущены недочеты, исправленные студентом с помощью преподавателя.	**A**	**90-86**	**5-**	
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показано умение выделить существенные и несущественные признаки, причинно-следственные связи. Ответ четко структурирован, логичен, изложен литературным языком в терминах науки. Студент владеет разносторонними навыками и приемами выполнения практических задач. Могут быть допущены недочеты или незначительные	**B**	**85-81**	**4+**	**Базовый уровень сформированности компетенций**

ошибки, исправленные студентом с помощью преподавателя.				
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показано умение выделить существенные и несущественные признаки, причинно-следственные связи. Ответ четко структурирован, логичен, изложен в терминах науки. Студент владеет разносторонними навыками и приемами выполнения практических задач. Ответы на дополнительные вопросы логичны, изложены в терминах науки, однако допущены незначительные ошибки или недочеты, исправленные студентом с помощью "наводящих" вопросов преподавателя.	**C**	**80-76**	**4**	
Студент демонстрирует достаточные теоретические и практические знания. Дан полный, но недостаточно последовательный ответ на поставленный вопрос, но при этом показано умение выделить существенные и несущественные признаки и причинно-следственные связи. Ответ логичен и изложен в терминах науки. Могут быть допущены 1-2 ошибки в определении основных понятий или решении практической задачи, которые студент затрудняется исправить самостоятельно.	**C**	**75-71**	**4-**	
Дан недостаточно полный и развернутый ответ. Логика и последовательность изложения имеют нарушения. Допущены ошибки в раскрытии понятий, употреблении терминов. Студент не способен самостоятельно выделить существенные и несущественные признаки и причинно-следственные связи. Студент может конкретизировать обобщенные знания, доказав на примерах их основные положения только с помощью преподавателя. Речевое оформление требует поправок, коррекции. Студент испытывает затруднения при выполнении практической задачи и не может связать теорию с практикой.	**D**	**70-66**	**3+**	**Пороговый уровень сформированности компетенций**
Дан неполный ответ, логика и последовательность изложения имеют существенные нарушения. Допущены грубые ошибки при определении сущности раскрываемых понятий, теорий, явлений, вследствие непонимания студентом их существенных и несущественных признаков и связей. В ответе отсутствуют выводы. Умение раскрыть конкретные проявления обобщенных знаний не показано. Испытывает затруднения при выполнении практических задач. Речевое оформление требует поправок, коррекции.	**E**	**65-61**	**3**	

Дан неполный ответ. Присутствует нелогичность изложения. Студент затрудняется с доказательностью. Масса существенных ошибок в определениях терминов, понятий, характеристике фактов, явлений. В ответе отсутствуют выводы. Речь неграмотна. При ответе на дополнительные вопросы студент начинает понимать связь между знаниями только после подсказки преподавателя	**E**	**60**	**3-**	
Студент испытывает значительные трудности в ответе на вопросы. Присутствует масса существенных ошибок в определениях терминов, понятий, характеристике фактов, явлений теории управления. Речь неграмотна. На дополнительные вопросы студент не отвечает. Задача не решена	**F**	**Менее 60**	**2**	**Компетенции не сформированы**