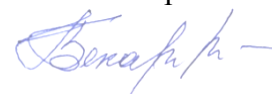


**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«КАБАРДИНО-БАЛКАРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ  
УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ В.М. КОКОВА»**

**ФАКУЛЬТЕТ «ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ»**

**КАФЕДРА «УПРАВЛЕНИЕ»**

**УТВЕРЖДАЮ**  
Декан факультета  
«Экономика и управление»  
Бекаров Г.А.



«27» мая 2025г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**Б1.О.02 Стратегический менеджмент**

Направление подготовки **38.04.02 Менеджмент**

Направленность (профиль) программы **Управление в государственной сфере и бизнесе**

Квалификация выпускника – **магистр**

Курс обучения **1 (4)**

Семестр **1 (4)**

Форма обучения **очная (заочная)**

Нальчик 2025

Рабочая программа дисциплины Б1.О.02 Стратегический менеджмент составлена в соответствии с требованиями Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования - магистратура по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент», утвержденного приказом Минобрнауки России от 12 августа 2020 г. № 952 (далее – ФГОС ВО) и рабочего учебного плана подготовки магистров по данному направлению.

Составитель рабочей программы

д.э.н., профессор  Ж.С. Жангоразова


Рабочая программа рассмотрена на заседании кафедры «Управление»

Протокол от «22» мая 2025г. № 10

Зав. кафедрой д.э.н., профессор  Э.С. Баккуев

Одобрено методической комиссией факультета «Экономика и управление»

Протокол от «23» мая 2025г. № 9

Председатель методической комиссии к.э.н., доцент  Г.А. Бекаров

Согласовано:

Директор научной библиотеки  И.А. Шогенова

«22» мая 2025г.

## 1. Цели и задачи дисциплины

**Цель дисциплины:** формирование у студентов теоретических знаний и практических навыков использования различных подходов, приемов и методов к формированию и реализации стратегии развития организации

**Задачами дисциплины** является изучение:

- понимания сущности и содержания стратегии управления организацией;
- ознакомления с понятием конкурентные способности организации в системе рыночных отношений и изучение факторов, влияющих на силу конкурентной борьбы;
- изучения принципов формирования экономической стратегии организации и составляющих экономической стратегии.

## 2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.

Код компетенций	Наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Результаты обучения по дисциплине
УК-1.	Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	ИД-1 УК-1 Анализирует, верифицирует, оценивает полноту и достаточность информации в ходе профессиональной деятельности, при необходимости восполняет и синтезирует недостающую информацию.  ИД-4 УК-1 Принимает обоснованное решение, определяет и оценивает практические последствия возможных решений задачи.	<b>Знать:</b> концепцию проекта при обозначенных проблемах. <b>Уметь:</b> формулировать цель, задачи, актуальность, значимость ожидаемые результаты. <b>Владеть:</b> навыками сбора и анализа информации, отечественного и зарубежного опыта при исследовании поставленных задач  <b>Знать:</b> алгоритм пошагового действия для достижения обозначенного результата <b>Уметь:</b> просчитывать последовательность шагов для достижения данного результата. <b>Владеть:</b> навыками и технологией применения знаний для достижения результата.
ОПК-4.	Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнесмодели организаций	ИД-1 ОПК-4 Понимает основы организации проектной деятельности в современных организациях, методы и техники создания бизнес-моделей и управления процессами, модели и методы инновационного менеджмента.  ИД-3 ОПК-4 Проводит анализ рынка и выявляет новые рыночные возможности, разрабатывает стратегические решения в области создания и развития инновационных направлений деятельности организации.	<b>Знать:</b> теорию об организации проектной деятельности в современных организациях. <b>Уметь:</b> работать с проектной документацией, и методикой моделирования инновационного менеджмента. <b>Владеть:</b> навыками создания бизнес-моделей и управления процессами.  <b>Знать:</b> теорию анализа рынка и стратегии развития организации. <b>Уметь:</b> разрабатывать стратегические решения в области создания и развития инновационных направлений деятельности организации. <b>Владеть:</b> навыками работы в области создания и развития инновационных направлений деятельности организации.

### 3. Место дисциплины в структуре ОПОП

Дисциплина «Стратегический менеджмент» входит в обязательную часть Блока 1 «Дисциплины (модули)», включенных в учебный план направления подготовки 38.04.02 Менеджмент.

#### 4. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах и в академических часах, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся

Учебные занятия	Очная форма обучения	Заочная форма обучения
	семестр	семестр
	1	1
	З.е., часов	З.е., часов
<b>1. Контактная работа з.е./час, в том числе (час):</b>	<b>1,92/69</b>	<b>0,78/28</b>
лекции	18(4)*	6(2)*
практические занятия	36(4)*	10(2)*
групповые консультации	3	3
контрольные балльно-рейтинговые мероприятия	3	-
промежуточная аттестация: экзамен	9	9
<b>2.Самостоятельная работа з.е./час, в том числе (час):</b>	<b>3,08/111</b>	<b>4,22/152</b>
самостоятельное изучение отдельных тем модуля, подготовка к лабораторным работам	84	147
подготовка к промежуточной аттестации	27	5
<b>Общая трудоемкость з.е./час</b>	<b>5/180</b>	<b>5/180</b>

( )\* - занятия, проводимые в интерактивных формах.

#### 4.1 Содержание дисциплины (модуля) структурированное по темам (разделам) с указанием отведенных на них количества часов и видов учебных занятий (очная форма обучения)

Наименование разделов и тем дисциплины	Аудиторные занятия		Сам. Раб.
	Лекции	Практ.	Сам. изуч. отд. тем
Теоретические основы стратегического менеджмента	2	4	10
Характеристика конкурентных стратегий бизнеса и стратегия предприятия.	2	4	10
Общий анализ факторов внешней среды. Проблема неопределенности внешней среды.	2	4	10
Анализ соответствия стратегии	4(2)*	4(2)*	10
Отраслевой анализ	2(2)*	4(2)*	10
Конкурентный анализ	2	4	10
Анализ стратегического потенциала организации	2	6	12
Методы проведения стратегических изменений руководством организации	2	6	12
Итого по дисциплине	18(4)*	36(4)*	84

( )\* - занятия, проводимые в интерактивных формах

#### 4.2 Содержание дисциплины (модуля) структурированное по темам (разделам) с указанием отведенных на них количества академических часов и видов учебных

## занятий (заочная форма обучения)

Наименование разделов и тем дисциплины	Аудиторные занятия		Сам раб
	Лекции	Практ.	Сам.из уч. отд. тем
Теоретические основы стратегического менеджмента	1	1	17
Характеристика конкурентных стратегий бизнеса и стратегия предприятия.	1(1)*	1	17
Общий анализ факторов внешней среды. Проблема неопределенности внешней среды.	1(1)*	1	17
Анализ соответствия стратегии	1	2(1)*	18
Отраслевой анализ	1	2(1)*	18
Конкурентный анализ	1	1	18
Анализ стратегического потенциала организации	-	1	18
Методы проведения стратегических изменений руководством организации	-	1	18
Итого по дисциплине	6(2)*	10(2)*	147

( )\* - занятия, проводимые в интерактивных формах

## 4.3 Содержание разделов дисциплины (модуля)

## 4.3.1 Лекции

№ п/п	Номер, тема и содержание лекции	Трудоемкость, час.	
		очная	заочно
1.	<b>Лекция №1</b> Тема Теоретические основы стратегического менеджмента.	2	1
2.	<b>Лекция №2</b> Тема Характеристика конкурентных стратегий бизнеса и стратегия предприятия.	2	1(1)*
3.	<b>Лекция №3</b> Тема Общий анализ факторов внешней среды. Проблема неопределенности внешней среды.	2	1(1)*
4.	<b>Лекция №4</b> Тема Анализ соответствия стратегии.	4(2)*	1
5.	<b>Лекция №5</b> Тема Отраслевой анализ.	2(2)*	1
6.	<b>Лекция №6</b> Тема Конкурентный анализ.	2	1
7.	<b>Лекция №7</b> Тема Анализ стратегического потенциала организации.	2	-
8.	<b>Лекция №8</b> Тема Методы проведения стратегических изменений руководством организации	2	-
	<b>Итого по дисциплине</b>	18(4)*	6(2)*

( )\* - занятия, проводимые в интерактивных формах

## 4.3.2 Практические занятия

№ раздела (модуля)	Наименование тем дисциплины	Тематика практических занятий	Трудоемкость час.	
			очная	заочно
1.	Теоретические основы стратегического менеджмента	<b>Практ. зан.</b> Предпосылки стратегического управления. Понятие стратегического управления. Этапы развития стратегического управления. Характеристика процесса и основных этапов стратегического управления организации. Объекты стратегического управления. <b>Практ. зан.</b> Особенности построения системы стратегического управления организацией и бизнесом. Первоначальная концепция стратегического управления. Анализ функций специалистов по стратегическому менеджменту и полномочий органов управления организации, принимающих стратегические решения.	4	1
2.	Характеристика конкурентных стратегий бизнеса и стратегия предприятия.	<b>Практ. зан.</b> Виды стратегий организации. Принципы стратегического управления. Источники, генерирующие возникновение стратегических задач. <b>Практ. зан.</b> Управление в условиях стратегических неожиданностей. Управление на основе решения стратегических задач.	4	1
3.	Общий анализ факторов внешней среды. Проблема неопределенности внешней среды	<b>Практ. зан.</b> Анализ сильных и слабых сторон предприятия. Стратегический анализ издержек и «цепочка ценностей». Основные факторы внешней среды, влияющие на стратегическое развитие организации. <b>Практ. зан.</b> Характеристика и цели анализа внешней среды предприятия. Поиск и анализ стратегических альтернатив развития организации. Pest-анализ микросреды предприятия. Стратегический анализ привлекательности отрасли и инвестиционной привлекательности организации. Анализ общей ситуации и конкуренции в отрасли.	4	1
4.	Анализ соответствия стратегии	<b>Практ. зан.</b> Анализ соответствия стратегии. Основные этапы анализа соответствия стратегии. SWOT-анализ. Основные показатели, используемые при анализе эффективности существующей стратегии. <b>Практ. зан.</b> Метод оценки конкурентной силы организации. Конкурентоспособность компании по ценам и издержкам. Анализ стратегических проблем организации.	4(2)*	2(1)*
5.	Отраслевой анализ	<b>Практ.зан.</b> Ключевые факторы определения конкурентной ситуации в отрасли. Экономические характеристики отрасли, рассматриваемые в рамках отраслевого анализа. <b>Практ. зан.</b> Ключевые факторы успеха для компании. Факторы общей привлекательности отрасли.	4(2)*	2(1)*
6.	Конкурентный анализ	<b>Практ. зан.</b> Факторы, влияющие на состояние конкуренции в отрасли. Конкурентное давление со стороны товаров-заменителей, поставщиков и покупателей. <b>Практ. зан.</b> Карта стратегических групп. Методы прогнозирования возможных действий конкурентов.	4	1
7.	Анализ стратегического потенциала	<b>Практ. зан.</b> Анализ организационных ресурсов. Стратегическая значимость ключевых элементов организации.	6	1

	организации	<b>Практ. зан.</b> Методика Г. Стивенсона. Общие показатели результативности использования ресурсов. Показатели эффективности использования ресурсов.		
8.	Методы проведения стратегических изменений руководством организации	<b>Практ. зан.</b> Процесс реализации стратегии. Содержание и типы стратегических изменений. Организационная структура, как объект стратегических изменений. <b>Практ. зан.</b> Управление реализацией стратегических изменений. Контроль необходимый для выявления и предотвращения угроз, связанных с выполнением стратегии.	6	1
	<b>Итого</b>		36(4)*	10(2)*

\* - занятия, проводимые в интерактивных формах.

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

Для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине «Стратегический менеджмент» в научной библиотеке университета имеется достаточное количество учебников и учебных пособий. На самостоятельную работу при изучении данной дисциплины отводится по очной (заочной) формам обучения соответственно 111 (152) часа, из них 84 (125) часа выделяется на самостоятельное изучение отдельных тем и вопросов. При самостоятельном изучении отдельных вопросов и тем основными видами самостоятельной работы обучающихся являются: проработка учебников, учебных пособий, учебно-методической литературы и информационно-образовательных ресурсов, конспектирование материалов, подготовка к выполнению практических заданий, к опросу, тестированию, к контрольным бально-рейтинговым мероприятиям, подготовка к промежуточной аттестации. На очной форме обучения контроль самостоятельной работы, чаще всего осуществляется перед началом чтения лекции, выполнения практических заданий, во время проведения бально-рейтинговых контрольных мероприятий и промежуточной аттестации. На заочной форме обучения, контроль самостоятельной работы осуществляется только во время промежуточной аттестации. Объем часов выделяемых для подготовки к промежуточной аттестации (27 ч. по очной форме и 5 ч. по заочной форме обучения), используется для самостоятельной подготовки обучающихся к экзаменам. Данный этап является завершающим при изучении дисциплины и контроль самостоятельной работы осуществляется на промежуточной аттестации.

№№ разде лов	Тема и вопросы самостоятельной работы студентов	Объем часов очная (заочно)	Перечень учебно- методического обеспечения*	Форма самостоятельной работы и контроля
1.	<b>Тема.</b> Теоретические основы стратегического менеджмента. 1. Первоначальная концепция стратегического управления. 2. Анализ функций специалистов по стратегическому менеджменту и полномочий органов управления организации, принимающих стратегические решения. 3. Проблемы и перспективы использования стратегического управления в отечественных условиях.	10(17)	[1], [2], [4]	Подготовка к бально-рейтинговым контрольным мероприятиям и к сдаче экзамена Ответ во время экзамена и контрольных мероприятий

2.	<p><b>Тема.</b> Характеристика конкурентных стратегий бизнеса и стратегия предприятия.</p> <p>1. Виды стратегий организации.</p> <p>2. Сформулируйте принципы стратегического управления. .</p> <p>3. Источники, генерирующие возникновение стратегических задач.</p> <p>4. Как осуществляется управление в условиях стратегических неожиданностей? 5. В каких случаях используется управление на основе решения стратегических задач?</p> <p>6. Принципы стратегического управления.</p>	10 (17)	[1], [2], [3]	Подготовка к бально-рейтинговым контрольным мероприятиям и к сдаче экзамена Ответ во время экзамена и контрольных мероприятий
3.	<p><b>Тема.</b> Общий анализ факторов внешней среды. Проблема неопределенности внешней среды.</p> <p>Дайте определение понятию «неопределенность внешней среды».</p> <p>2. На какие части можно разбить анализ неопределенности внешней среды?</p> <p>3. Охарактеризуйте каждый из четырех вариантов рассмотрения неопределенности внешней среды.</p> <p>4. Какие стратегии можно отнести к внутренним стратегиям?</p> <p>5. Какие стратегии можно отнести к внешним стратегиям?</p> <p>6. Дайте определение понятию «внешняя среда организации».</p> <p>7. На какие большие части можно разделить внешнюю среду организации?</p> <p>8. Дайте определение понятию «анализ факторов внешней среды организации».</p> <p>9. Какие основные группы факторов внешней среды исследуются при анализе?</p> <p>10. Дайте краткую характеристику каждой группе факторов внешней среды.</p> <p>11. Что такое анализ внешней среды организации?</p> <p>12. Как неопределенность внешней среды влияет на управление организацией?</p> <p>13. Как можно измерить неопределенность внешней среды?</p>	10 (17)	[1], [2], [4]	Подготовка к бально-рейтинговым контрольным мероприятиям и к сдаче экзамена Ответ во время экзамена и контрольных мероприятий



4.	<p><b>Тема.</b> Анализ соответствия стратегии.</p> <p>1. Что такое анализ соответствия стратегии?</p> <p>2. Перечислите этапы анализа соответствия стратегии.</p> <p>3. Какие факторы следует учитывать при составлении SWOT-анализа?</p> <p>4. Какие выводы позволяет сделать проведение SWOT-анализа?</p> <p>5. Назовите основные показатели, использующиеся при анализе эффективности существующей стратегии.</p> <p>6. Для чего необходимо построение цепочки ценности организации?</p> <p>7. В чем суть метода оценки конкурентной силы организации?</p> <p>8. Какие вопросы необходимо исследовать при анализе стратегических проблем?</p> <p>9. Как оценивать конкурентоспособность компании по ценам и издержкам?</p> <p>10. Как оценить устойчивость конкурентной позиции компании?</p> <p>11. Что включает в себя анализ стратегических проблем организации?</p>	10 (18)	[1], [2], [4]	Подготовка к бально-рейтинговым контрольным мероприятиям и к сдаче экзамена Ответ во время экзамена и контрольных мероприятий
5.	<p><b>Тема.</b> Отраслевой анализ.</p> <p>1. Перечислите ключевые факторы, анализ которых необходим в первую очередь для определения конкурентной ситуации в отрасли.</p> <p>2. Какие экономические характеристики отрасли рассматриваются в рамках отраслевого анализа?</p> <p>3. Выделите для отрасли, в которой Вы работаете (или работали), движущие силы конкуренции.</p> <p>4. Как определить ключевые факторы успеха для компании, работающей в конкретной отрасли? От чего это зависит?</p> <p>5. Какие факторы учитываются при определении общей привлекательности отрасли?</p>	10 (18)	[1], [2], [5]	Подготовка к бально-рейтинговым контрольным мероприятиям и к сдаче экзамена Ответ во время экзамена и контрольных мероприятий
6.	<p><b>Тема.</b> Конкурентный анализ.</p> <p>1. В каком случае конкуренция между компаниями — действующими участниками отрасли будет максимальной?</p> <p>2. При каких условиях вероятность появления новых конкурентов увеличивается?</p> <p>3. Назовите пример, когда конкурентное давление со стороны товаров-заменителей (поставщиков, потребителей) оказывает серьезное влияние на уровень конкуренции в отрасли.</p> <p>4. Попробуйте построить карту стратегических групп для отрасли, Вам знакомой.</p> <p>5. В какой ситуации спрогнозировать поведение конкурента не представляется</p>	10 (18)	[1], [2], [3]	Подготовка к бально-рейтинговым контрольным мероприятиям и к сдаче экзамена Ответ во время экзамена и контрольных мероприятий

	возможным?			
7.	<b>Тема.</b> Анализ стратегического потенциала организации. 1. Как Вы понимаете термин «анализ внутренней среды организации»? 2. Каковы основные цели анализа внутренней среды организации? 3. Перечислите компоненты анализа внутренней среды организации. 4. Перечислите ключевые элементы организации. 5. Назовите этапы процесса оценки преимуществ и недостатков организации. 6. В чем различие между результативностью и эффективностью использования ресурсов?	12 (18)	[1], [3], [5]	Подготовка к бально-рейтинговым контрольным мероприятиям и к сдаче экзамена Ответ во время экзамена и контрольных мероприятий
8.	<b>Тема.</b> Методы проведения стратегических изменений руководством. 1. Дайте характеристику типов стратегических изменений в организации. 2. Каковы основные области стратегических изменений в организации? 3. Перечислите основные причины сопротивления изменениям. 4. Какие стили руководства могут быть использованы при разрешении конфликтов во время проведения стратегических изменений? 5. Основные стадии выполнения стратегии. 6. Особенности сопротивления стратегическим изменениям организации и формы их преодоления. 7. Что такое стратегический контроль?	12 (18)	[1], [3], [4]	Подготовка к бально-рейтинговым контрольным мероприятиям и к сдаче экзамена Ответ во время экзамена и контрольных мероприятий
	Подготовка к промежуточной аттестации	27(5)	[1-5] Конспект лекций	Подготовка к бально-рейтинговым контрольным мероприятиям и к сдаче экзамена Ответ во время экзамена и контрольных мероприятий
<b>Итого:</b>		<b>111(152)</b>		

\* Перечень учебно-методического обеспечения приведен в разделе 8.

## 6. Фонд оценочных средств, для проведения текущего и промежуточного контроля обучающихся по дисциплине (модулю)

### 6.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования при текущем и промежуточном контроле знаний обучающихся.

модуля	Структурированные модули	Коды формируемых компетенций	Этапы формирования компетенции в процессе освоения дисциплины
1.	<b>Тема 1.</b> Теоретические основы стратегического менеджмента	УК-1, ОПК-4.	1-ый рейтинг-контроль. (Рейтинговые контрольные мероприятия (коллоквиумы, контрольные работы, тесты))
	<b>Тема 2.</b> Характеристика конкурентных стратегий бизнеса и стратегия предприятия.		
	<b>Тема 3.</b> Общий анализ факторов внешней среды. Проблема неопределенности внешней среды.		
2.	<b>Тема 4.</b> Анализ соответствия стратегии.	УК-1, ОПК-4.	2-ой рейтинг-контроль. (Рейтинговые контрольные мероприятия (коллоквиумы, контрольные работы, тесты))
	<b>Тема 5.</b> Отраслевой анализ.		
	<b>Тема 6.</b> Конкурентный анализ		
3.	<b>Тема 7.</b> Анализ стратегического потенциала организации.	УК-1, ОПК-4.	2-ой рейтинг-контроль. (Рейтинговые контрольные мероприятия (коллоквиумы, контрольные работы, тесты))
	<b>Тема 8.</b> Методы проведения стратегических изменений руководством		

### 6.2. Показатели и критерии оценивания сформированности компетенций на различных этапах их формирования, шкалы и процедуры оценивания при текущем и промежуточном контроле знаний обучающихся.

**Текущий контроль** - это непрерывное отслеживание уровня усвоения студентами знаний и формирования умений и навыков а также освоения общекультурных, общепрофессиональных и профессиональных компетенций по дисциплине.

**Промежуточный контроль** проводится с целью оценки усвоения студентами материала крупного модуля или раздела учебной дисциплины. В течение семестра проводится три таких контрольных мероприятий, согласно календарного учебного графика. Промежуточный контроль – это своего рода микроэкзамен по пройденному материалу учебной дисциплины. Он может проводиться, как в устной, так и в письменной форме, а также в виде тестового контроля.

Оценка знаний студентов осуществляется в баллах с учетом:

- оценки (текущего контроля) за работу в семестре (оценки за выполнение контрольных заданий, за активное участие на практических занятиях);
- оценки промежуточных знаний на рейтинговых мероприятиях (устные ответы, тестовые задания);

Для определения оценки за работу в семестре и оценки промежуточных знаний на рейтинговых мероприятиях содержательная часть рабочей программы четко структурируется на содержательные модули из которых формируется три блока (модуля), с периодами изучения равными периодам проведения рейтинг-контроля.

Таким образом, устанавливается объем дисциплины, подлежащей оценке качества усвоения в рамках блоков. При этом каждая контрольная точка оценивается в 20 баллов, из которых на долю текущего контроля приходится 10 баллов, а остальные 10 баллов студент может получить по результатам промежуточного контроля.

Критериями оценки сформированности компетенций являются уровень освоения обучающимися знаний, умений и навыков, которыми они должны обладать при изучении разделов (модулей) дисциплин согласно рабочей программы.

Согласно этих критериев при разработке шкал оценивания руководствуемся следующим:

**25-30 баллов** - студент получает при **высоком** уровне овладения компетенциями и освоения знаний, умений и теоретического материала без пробелов; выполнении всех заданий, предусмотренных учебным планом на высоком качественном уровне; сформировании практических навыков, профессионального применения освоенных знаний;

Это позволяет получить студенту «автоматом» (при 55 и более баллов) или на промежуточной аттестации (при 45 и более баллов) оценку «отлично».

**20-24 баллов** – студент получает при **среднем** уровне овладения компетенциями и освоении знаний, умений и теоретического материала, когда учебные задания не оценены максимальным числом баллов, и в основном сформированы практические навыки.

**До 20 баллов** – студент получает при **пороговом** уровне овладения компетенциями и частично с пробелом освоении знаний, умений и теоретического материала, некачественном выполнении учебных заданий, либо они оценены числом баллов близким к минимальному, случаях не сформирования некоторых практических навыков.

## **7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)**

### **7.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы**

Рабочей программой дисциплины «Стратегический менеджмент» предусмотрено участие дисциплины в формировании следующих компетенций:

**УК-1** - Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий.

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

В процессе освоения образовательной программы по направлению 38.04.02 «Менеджмент» компетенции УК-1, ОПК-4 формируются при изучении дисциплин, прохождении практик и ГИА

#### **Этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы «Менеджмент»**

<b>Код компетенции</b>	<b>Дисциплины, практики, ГИА, через которые формируется компетенция (компоненты)</b>	<b>Этапы формирования компетенции в процессе освоения образовательной программы</b>
<b>УК-1</b>	Б1.О.02 Стратегический менеджмент	1
	Б1.В.01 Системное мышление и решение проблем	
	Б1.О.06 Стратегический анализ	2
<b>ОПК-4</b>	Б3.01(Д) Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы	4
	Б1.О.05 Лидерство как личная стратегия	1
	Б1.О.06 Стратегический менеджмент	
	Б2.О.03(П) Производственная практика, по профилю профессиональной деятельности	4
	Б3.01(Д) Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы	

*\* Этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы определяются семестром изучения дисциплин и прохождения практик.*

## 7.2. Описание показателей индикаторов достижения компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

Для оценки знаний, умений, навыков и индикаторов достижения компетенций по дисциплине применяется балльно-рейтинговая система контроля и оценки успеваемости студентов. В основу балльно-рейтинговой системы (БРС) положены принципы, в соответствии с которыми формирование рейтинга магистранта осуществляется в ходе текущего, промежуточного контроля и промежуточной аттестации знаний.

### Промежуточная аттестация - зачет.

При модульной системе основным стимулом к регулярной работе магистрантов является возможность быть освобожденным от (зачета) семестрового экзамена (получить их «автоматом»). Для этого магистрант должен выполнить следующие условия:

- не иметь по промежуточным модулям **0** баллов;
- если студент по итогам текущего рейтинга набрал в семестре **49-54** баллов то он получает, «автоматом» оценку - «хорошо», **55** и выше «отлично».

(- если магистрант набрал по итогам текущего рейтинга **49** и более баллов, то он получает зачет «автоматом»)

- Максимальная сумма баллов, которую магистрант может набрать за семестр составляет **100** баллов, из которых на текущий и промежуточный контроль отводится **60** баллов. Оставшиеся **40** баллов - это сумма баллов, которую магистрант может набрать по результатам промежуточной аттестации (зачет).

Магистрант, получивший по итогам текущего и промежуточного контроля меньше **45** баллов, не может претендовать на оценку «отлично».

### Индикаторы достижения компетенций\*

Код и наименование индикатора достижения компетенции, этапы освоения	Планируемые результаты обучения	Соответствие уровней освоения компетенции планируемым результатам обучения и критериям их оценивания			
		минимальный	пороговый	средний	высокий
		0-59	60-69	70-84	85-100
		Оценка			
		не зачтено	зачтено	зачтено	зачтено
ИД-1 УК-1 Анализирует, верифицирует, оценивает полноту и достаточность информации в ходе профессиональной деятельности, при необходимости и восполняет и синтезирует недостающую информацию.	<b>Знать:</b> концепцию проекта при обозначенных проблемах.	Не знает концепцию проекта при обозначенных проблемах.	Частично знаком с концепцией проекта при обозначенных проблемах.	Достаточно владеет концепцией проекта при обозначенных проблемах.	В полной мере владеет концепцией проекта при обозначенных проблемах.
	<b>Уметь:</b> формулировать цель, задачи, актуальность, значимость ожидаемые результаты.	Не обладает умениями формулировать цель, задачи, актуальность, значимость ожидаемые результаты.	Частично обладает умениями формулировать цель, задачи, актуальность, значимость ожидаемые результаты.	Умеет фрагментарно трактовать цель, задачи, актуальность, значимость ожидаемых результатов.	Умеет четко трактовать цель, задачи, актуальность, значимость ожидаемых результатов.
	<b>Владеть:</b> навыками сбора и анализа информации, отечественного и зарубежного опыта при исследовании поставленных задач.	Не владеет базовыми навыками сбора и анализа информации, отечественного и зарубежного опыта при	Не в полной мере владеет навыками сбора и анализа информации, отечественного и зарубежного опыта при исследовании поставленных	Способен обеспечить на достаточном уровне сбор и анализ информации, отечественного и зарубежного опыта при исследовании	Владеет на высоком уровне базовыми навыками сбора и анализа информации, отечественного и зарубежного опыта при исследовании

Код и наименование индикатора достижения компетенции, этапы освоения	Планируемые результаты обучения	Соответствие уровней освоения компетенции планируемым результатам обучения и критериям их оценивания			
		минимальный	пороговый	средний	высокий
		0-59	60-69	70-84	85-100
		Оценка			
		не зачтено	зачтено	зачтено	зачтено
		исследование поставленных задач.	задач.	поставленных задач.	поставленных задач.
ИД-4 УК-1 Принимает обоснованное решение, определяет и оценивает практические последствия возможных решений задачи.	<b>Знать:</b> алгоритм пошагового действия для достижения обозначенного результата.	Не знает алгоритм пошагового действия для достижения обозначенного результата.	Частично знает алгоритм пошагового действия для достижения обозначенного результата.	Знает сущность и понятия алгоритма пошагового действия для достижения обозначенного результата.	На высоком уровне знает алгоритм пошагового действия для достижения обозначенного результата.
	<b>Уметь:</b> просчитывать последовательность шагов для достижения данного результата.	Не умеет просчитывать последовательность шагов для достижения данного результата.	Не в полной мере умеет просчитывать последовательность шагов для достижения данного результата.	На достаточно хорошем уровне умеет просчитывать последовательность шагов для достижения данного результата.	На высоком уровне умеет просчитывать последовательность шагов для достижения данного результата.
	<b>Владеть:</b> навыками и технологией применения знаний для достижения результата.	Не владеет навыками и технологией применения знаний для достижения результата.	Знаком с некоторыми навыками и технологией применения знаний для достижения результата.	Владеет навыками и технологией применения знаний для достижения результата.	В полной мере владеет навыками и технологией применения знаний для достижения результата.
ИД-1 ОПК-4 Понимает основы организации проектной деятельности в современных организациях, методы и техники создания бизнес-моделей и управления процессами, модели и методы инновационного менеджмента	<b>Знать:</b> теорию об организации проектной деятельности в современных организациях	Не знает теорию об организации проектной деятельности в современных организациях	Частично знает теорию об организации проектной деятельности в современных организациях	Знает теорию об организации проектной деятельности в современных организациях.	Знает на достаточно высоком уровне теорию об организации проектной деятельности в современных организациях.
	<b>Уметь:</b> работать с проектной документацией, и методикой моделирования инновационного менеджмента.	Не умеет работать с проектной документацией, и методикой моделирования инновационного менеджмента.	Не в достаточной мере работать с проектной документацией, и методикой моделирования инновационного менеджмента.	Умеет фрагментарно работать с проектной документацией, и методикой моделирования инновационного менеджмента.	На высоком уровне умеет работать с проектной документацией, и методикой моделирования инновационного менеджмента.
	<b>Владеть:</b> навыками создания бизнес-моделей и управления процессами.	Не владеет навыками создания бизнес-моделей и управления процессами.	Способен частично владеть навыками создания бизнес-моделей	Владеет навыками создания бизнес-моделей и управления процессами.	Отлично владеет навыками создания бизнес-моделей и управления процессами.

Код и наименование индикатора достижения компетенции, этапы освоения	Планируемые результаты обучения	Соответствие уровней освоения компетенции планируемым результатам обучения и критериям их оценивания			
		минимальный	пороговый	средний	высокий
		0-59	60-69	70-84	85-100
		Оценка			
		не зачтено	зачтено	зачтено	зачтено
		процессами.	и управления процессами.		процессами.
ИД-3 ОПК-4 Проводит анализ рынка и выявляет новые рыночные возможности, разрабатывает стратегические решения в области создания и развития инновационных направлений деятельности организации.	<b>Знать:</b> теорию анализа рынка и стратегии развития организации.	Не знает теорию анализа рынка и стратегии развития организации.	Частично знает теорию анализа рынка и стратегии развития организации..	Знает теорию анализа рынка и стратегии развития организации.	Знает на достаточно высоком уровне теорию анализа рынка и стратегии развития организации.
	<b>Уметь:</b> разрабатывать стратегические решения в области создания и развития инновационных направлений деятельности организации.	Не умеет разрабатывать стратегические решения в области создания и развития инновационных направлений деятельности организации.	Не в достаточной мере умеет разрабатывать стратегические решения в области создания и развития инновационных направлений деятельности организации.	Умеет фрагментарно разрабатывать стратегические решения в области создания и развития инновационных направлений деятельности организации.	На высоком уровне разрабатывать стратегические решения в области создания и развития инновационных направлений деятельности организации.
	<b>Владеть:</b> навыками работы в области создания и развития инновационных направлений.	Не владеет навыками работы в области создания и развития инновационных направлений.	Способен частично владеть навыками работы в области создания и развития инновационных направлений.	Владеет навыками работы в области создания и развития инновационных направлений	Отлично владеет навыками работы в области создания и развития инновационных направлений.

\*На этапе освоения дисциплины

Для допуска к зачету, магистрант должен набрать в ходе текущего и промежуточного контроля не менее **40** баллов. Если эта сумма меньше **30** баллов, то магистрант не допускается к зачету. Если эта сумма больше или равна **30**, то путем дополнительного опроса (собеседование, контрольный опрос, тест, реферат) эта сумма может быть повышена до **40** баллов.

На зачете студент может получить **20 – 40** баллов. Максимальный балл при каждой повторной пересдаче уменьшается на **10** баллов. Если ответы магистранта оцениваются суммой баллов менее **20**, то магистранту выставляется **0** баллов.

Если по итогам рейтинга магистрант набирает **40-48** баллов, то он допускается к сдаче зачета и остальные **20-40** баллов он получает на зачете.

#### Критерии оценивания результатов обучения

Оценка	Шкала оценивания	Критерии оценивания
Высокий уровень «5» (отлично) (зачтено)	85-100	заслуживает студент, освоивший знания, умения и теоретический материал без пробелов; выполнивший все задания, предусмотренные учебным планом на высоком качественном уровне; практические навыки профессионального применения освоенных знаний

		сформированы.
Средний уровень «4» (хорошо) (зачтено)	70-84	заслуживает студент, практически полностью освоивший знания, умения и теоретический материал, учебные задания не оценены максимальным числом баллов, в основном сформировал практические навыки.
Пороговый уровень «3» (удовлетворительно) (зачтено)	60-69	заслуживает студент, частично с пробелами освоивший знания, умения и теоретический материал, либо не выполнил учебные задания, либо они оценены числом баллов близким к минимальному, некоторые практические навыки не сформированы.
Минимальный уровень «2» (не удовлетворительно) (не зачтено)	0-59	заслуживает студент, не освоивший знания, умения, и теоретический материал, учебные задания не выполнил, практические навыки не сформированы.

### **7.3. Контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки результатов освоения индикаторов достижения компетенции ИД-1 ук-1, ИД-4 ук-1, ИД-1 опк-4, ИД-3 опк-4 в процессе освоения образовательной программы**

#### **7.3.1. Тесты для текущего и промежуточного контроля знаний обучающихся**

##### **Тема 1. Теоретические основы стратегического менеджмента**

1. Стратегический менеджмент – это:
  - а) процесс принятия решений;
  - б) наука об управлении сложными объектами;
  - в) наука и технология стратегического управления;
  - г) искусство.
2. Стратегический менеджмент содержит следующие функции:
  - а) планирование, организацию, руководство и контроль;
  - б) прогнозирование, планирование, организацию, координацию, учет, контроль, анализ и мотивацию;
  - в) социальное планирование, координацию, контроль и мотивацию.
3. Понятие стратегического менеджмента включает следующие внешние факторы:
  - а) организационные;
  - б) социальные;
  - в) экономические;
  - г) юридические;
  - д) исследование и развитие;
  - е) политические.
4. Основными элементами цикла стратегического менеджмента являются:
  - а) структура организации;
  - б) выбор и обоснование миссии;
  - в) анализ результатов и выполнение решений.
5. Цели организации должны:
  - а) задавать общие направления функционирования организации;
  - б) четко и конкретно фиксировать конечное состояние;
  - в) иметь конкретные сроки выполнения;
  - г) определять ответственных за достижение определенных целей.
6. Миссия организации – это:
  - а) основная характеристика продукции бизнеса;
  - б) качественно выраженная совокупность основных целей и предпринимательских намерений;
  - в) концепция смысла существования организации.



7. Философия организации – это:
  - а) основные принципы и смысл предпринимательской деятельности организации;
  - б) качественные цели организации;
  - в) то же, что и миссия.
8. Стратегии организации нацелены в основном на:
  - а) поведение на рынке;
  - б) внутреннее совершенствование;
  - в) организационно – функциональное развитие в сочетании с продуктово-рыночным.
9. Стратегический менеджмент относится только к:
  - а) высшему руководству организации;
  - б) уровням стратегических зон хозяйствования;
  - в) всем уровням руководства (менеджмента) организации.
10. Целеполагание организации включает:
  - а) установление основных целей;
  - б) определение бизнеса, основных целей и корпоративной философии;
  - в) процессы разработки миссии, целей и стратегий организации.
11. Основные задачи стратегического менеджмента - это:
  - а) определение сферы деятельности и формулирования стратегических установок;
  - б) формулирование стратегии для достижения намеченных целей и результатов деятельности производителя;
  - в) реализация стратегического плана;
  - г) оценка результатов деятельности и изменения стратегического плана или методов его реализации.

## **Тема 2. Характеристика конкурентных стратегий бизнеса и стратегия предприятия**

1. Высшим уровнем стратегического менеджмента является:
  - а) деловой уровень;
  - б) корпоративный уровень;
  - в) функциональный уровень.
2. Основными типами конкурентных стратегий являются:
  - а) стратегия низких издержек;
  - б) стратегия дифференциации производства;
  - в) наступательная стратегия;
  - г) оборонительная стратегия;
  - д) стратегия вертикальной интеграции;
  - е) стратегия горизонтальной интеграции.
3. Назначение стратегии диверсификации фирмы – это:
  - а) усиление своей привлекательности;
  - б) многопрофильное развитие;
  - в) повышение доходности;
  - г) расширение ассортимента конкретного изделия;
  - д) получение дополнительных выгод;
  - е) расширение сферы своей деятельности.
4. Существуют следующие виды стратегий по уровням управления:
  - а) портфельная;
  - б) текущая;
  - в) деловая (конкурентная);
  - г) функциональная.
5. Основной целью функциональной стратегии является:
  - а) разработка миссии организации;
  - б) разработка целей и задач в подразделениях организации;

- в) определение сроков реализации продукции;
  - г) выявление потребностей персонала.
  - 6. Координацию функциональных стратегий лучше осуществлять на стадии .....
    - а) реализации;
    - б) обсуждения;
    - в) планирования.
  - 7. Менеджеры среднего звена управления – составная часть команды по разработке .....
    - а) бизнес – плана;
    - б) миссии предприятия;
    - в) стратегии корпорации;
    - г) стратегии бизнеса.
  - 8. В чем заключается разница между сильной и слабой деловой стратегией?
    - а) в умении разрабатывать меры и подходы, способные обеспечить солидное конкурентное преимущество;
    - б) в умении обеспечить солидное конкурентное преимущество;
    - в) в умении разрабатывать различные меры и подходы.
  - 9. При разработке стратегии в компании необходимо учитывать:
    - а) интересы всей компании, а не только пожелания отдельных структурных подразделений;
    - б) только пожелания отдельных структурных подразделений;
    - в) интересы топ-менеджеров компании.
  - 10. На кого ложится главная ответственность за разработку операционных стратегий?
    - а) на руководителей предприятий;
    - б) на топ-менеджеров;
    - в) на руководителей среднего звена;
    - г) на менеджеров.
- Характерным для менеджеров при стратегическом управлении является:
- а) поиск новых возможностей в конкурентной борьбе;
  - б) отслеживание и адаптация к изменениям в окружении;
  - в) ориентация на внешнюю среду.

### **Тема 3. Общий анализ факторов внешней среды. Проблема неопределенности внешней среды**

1. Что является главной целью стратегического анализа внешней среды организации?
  - а) информация, которую надо учитывать при формулировании миссии организации;
  - б) информация об угрозах, которую надо учитывать при разработке конкретной стратегии организации;
  - в) изучение специфики товара конкурента.
2. Организация, использующая стратегическое управление, планирует свою деятельность исходя из того, что:
  - а) окружение не будет изменяться;
  - б) в окружении не будет происходить качественных изменений;
  - в) в окружении постоянно будут происходить изменения.
3. Какие из следующих факторов должны быть в первую очередь учтены при выборе стратегии (являются ключевыми)?
  - а) сильные стороны отрасли;
  - б) сильные стороны фирмы;
  - в) цели фирмы;
  - г) интересы вашего руководства;

- д) квалификация работников;
- е) степень зависимости от внешней среды;
- ж) все перечисленные факторы.

4. Обстановка, с которой сталкиваются организации, неодинакова, поэтому ей соответствуют различные уровни неопределенности, которые могут быть классифицированы на основе анализа двух характеристик:

- а) степени простоты или сложности обстановки;
- б) степени предсказуемости или непредсказуемости изменений внешней среды;
- в) степени стабильности или нестабильности (динамичности) событий.

5. Вставьте пропущенное слово:

Под ..... подразумевается то, что зачастую решения приходится принимать без достаточной информации о факторах среды, и руководителям, принимающим решения, трудно предсказать внешние изменения.

6. К внутренним факторам, определяющим развитие стратегии, относятся факторы:

- а) организационные;
- б) культурные;
- в) финансовые.

#### **Тема 4. Анализ соответствия стратегии**

1. Анализ соответствия стратегии включает в себя пять этапов:

- а) анализ эффективности существующей стратегии организации;
- б) анализ окружающей среды;
- в) SWOT-анализ;
- г) оценка конкурентоспособности организации по ценам и издержкам;
- д) оценка устойчивости конкурентной позиции организации;
- е) анализ стратегических проблем организации;
- ж) оценка

2. Вставьте пропущенное слово:

.....представляет собой оценку сильных и слабых сторон организации, ее внешних возможностей и угроз.

3. Анализ сильных и слабых сторон организации, оценка ее возможностей и потенциальных угроз, а также метод для анализа внешней и внутренней среды – это:

- а) ПЭСТ - анализ;
- б) SWOT - анализ;
- в) управленческий анализ;
- г) портфельный анализ.

4. Стратегическая зона хозяйствования — это:

- а) зона наибольшего хозяйственного риска;
- б) перспективный сегмент рынка;
- в) сегмент окружающей бизнес-среды, на который организация имеет (или хочет получить) выход;
- г) свободная экономическая зона.

5. SWOT-анализ включает:

- а) анализ возможностей организации и вероятных угроз;
- б) анализ сильных и слабых сторон в деятельности организации, в сравнении с конкурентами;

- в) анализ макросистемы рынка и конкретных целевых рынков;

- г) все вместе взятое.

6. К основным видам деятельности в цепочке ценностей относят:

- а) материально-техническое обеспечение;
- б) продажи;
- в) закупки.

7. К основным факторам, определяющим эффективность стратегического менеджмента, относятся:

- а) использование количественных методов;
- б) финансовые и статистические методы.

8. К факторам, формирующим стратегию, относятся:

- а) социальные, политические, гражданские и регулирующие нормы;
- б) привлекательность продукции, отрасли;
- в) конкурентоспособность фирмы.

### **Тема 5. Отраслевой анализ.**

1. Установите правильное соответствие:

Если компании, работающие в отрасли, осуществляют свою деятельность:

1) в рамках определенных населенных пунктов, то масштаб конкуренции в ней считается –

- 2) в пределах определенного географического региона -
- 3) в рамках национального рынка одной страны-
- 4) на нескольких внешних рынках -
- 5) на рынках большинства (всех) стран -.

- а) региональным;
- б) глобальным;
- в) национальным;
- г) мультинациональным;
- д) локальным.

2. Стадия жизненного цикла отрасли:

- а) зарождение,
- б) возникновение
- в) рост,
- г) спад,
- д) зрелость,
- е) упадок.

3. Вставьте пропущенные слова:

..... — это факторы, препятствующие проникновению в отрасль новых конкурентов.

4. Вставьте пропущенные слова:

.....- это совокупность организаций, участвующих в процессе продвижения товара или услуги от производителя к потребителю, который использует этот товар или услугу либо непосредственно, либо для производства на их основе других товаров или услуг.

5. Установите правильное соответствие:

- 1) Компания-лидер;
- 2) Компания-преследователь;
- 3) Слабая компания.
- а) компания, идущая следом за лидером по доле рынка.
- б) компания, теряющая свои конкурентные позиции.
- в) это компания, владеющая максимальной долей рынка в отрасли.

6. Для разработки жизнеспособной стратегии необходим...

- а) основательный анализ как внутренней, так и внешней среды
- б) основательный анализ внутренней среды
- в) основательный анализ внешней среды

7. Анализ отрасли начинается с изучения основных экономических характеристик таких как...

- а) экономический потенциал
- б) структурные характеристики и пропорции в экономике

- в) размер рынка
- 8. Анализ отрасли начинается с изучения основных экономических характеристик таких как...
  - а) темп роста рынка
  - б) разделение труда в экономике
  - в) размещение производительных сил
- 9. Анализ отрасли начинается с изучения основных экономических характеристик таких как...
  - а) комплексность развития
  - б) масштаб конкуренции
  - в) научное обеспечение экономики
- 10. Размер рынка – это...
  - а) способность экономики производить определенную массу товаров и услуг и доводить их до потребителей
  - б) изменение совокупного годового объема продаж в отрасли в процентах
  - в) суммарный годовой объем продаж компаний, работающих в отрасли
- 11. Темп роста рынка – это...
  - а) изменение совокупного годового объема продаж в отрасли в процентах
  - б) способность экономики производить определенную массу товаров и услуг и доводить их до потребителей
  - в) суммарный годовой объем продаж компаний, работающих в отрасли

### **Тема 6. Конкурентный анализ**

1. Движущие силы конкуренции — это...
  - а) факторы, вызывающие значительные изменения в отрасли и вынуждающие работающие в ней организации корректировать свои действия.
  - б) выявление движущих сил; определение степени их влияния на отрасль
  - в) факторы, препятствующие проникновению в отрасль новых конкурентов.
2. Анализ движущих сил конкуренции производится в два этапа:
  - а) факторы, препятствующие проникновению в отрасль новых конкурентов.
  - б) выявление движущих сил; определение степени их влияния на отрасль
  - в) факторы, вызывающие значительные изменения в отрасли и вынуждающие работающие в ней организации корректировать свои действия.
3. Развитие интернета и электронной коммерции - ...
  - а) расширяет клиентскую базу, дает новый импульс развитию отрасли и приводит к расширению ассортимента товаров конкурирующих компаний.
  - б) уничтожает границы между отраслями, усиливает конкуренцию, кардинально меняет существующие методы ведения бизнеса
  - в) повышает интерес к товарам компании, увеличивают спрос на них в масштабах всей отрасли и снижают себестоимость единицы продукции, что ослабляет позиции конкурентов и заставляет их корректировать свои стратегии
4. Изменения долгосрочных экономических тенденций отрасли – это...
  - а) генеральный план действий по развитию компании
  - б) желаемое конкретное состояние отдельных характеристик организации, на достижение которых направлена ее деятельность
  - в) важный фактор, влияющий на соотношение спроса и предложения, на условия вхождения и выхода с рынка, на характер и интенсивность конкуренции
5. Внедрение новых товаров...
  - а) расширяет клиентскую базу, дает новый импульс развитию отрасли и приводит к расширению ассортимента товаров конкурирующих компаний.

б) меняет характер конкуренции, поскольку изменяется ассортимент товаров и услуг, изменяются прежние и появляются новые системы сбыта, возникают новые методы продвижения и продаж

в) влияет на ситуацию в отрасли через создание возможностей для производства новых и более качественных товаров при меньших издержках и открывает новые перспективы для отрасли в целом

#### 6. Развитие технологий....

а) влияет на ситуацию в отрасли через создание возможностей для производства новых и более качественных товаров при меньших издержках и открывает новые перспективы для отрасли в целом

б) расширяет клиентскую базу, дает новый импульс развитию отрасли и приводит к расширению ассортимента товаров конкурирующих компаний.

в) повышает интерес к товарам компании, увеличивают спрос на них в масштабах всей отрасли и снижают себестоимость единицы продукции, что ослабляет позиции конкурентов и заставляет их корректировать свои стратегии

#### 7. Маркетинговые инновации...

а) влияют на ситуацию в отрасли через создание возможностей для производства новых и более качественных товаров при меньших издержках и открывает новые перспективы для отрасли в целом

б) меняют расстановку сил среди компаний отрасли и характер конкуренции

в) повышают интерес к товарам компании, увеличивают спрос на них в масштабах всей отрасли и снижают себестоимость единицы продукции, что ослабляет позиции конкурентов и заставляет их корректировать свои стратегии

#### 8. Ключевые факторы успеха (КФУ) — это...

а) распределение ресурсов по приоритетным направлениям деятельности фирмы на будущее

б) элементы, обеспечивающие успех организации; все, что способствует повышению прибыли

в) обследование внутренних сильных и слабых сторон организации для принятия управленческих решений на перспективу

#### 9. К числу ключевых факторов успеха КФУ относятся:

а) удачная стратегия; свойства товаров, определяющие выбор потребителями той или иной марки или того или иного производителя

б) анализ целей и ограничений

в) анализ внешней среды

#### 10. К числу ключевых факторов успеха КФУ относятся:

а) анализ внутренней среды

б) ресурсы и возможности, обеспечивающие компании победу в конкурентной борьбе; профессиональный опыт, производительность, действия по достижению устойчивого конкурентного преимущества

в) анализ альтернатив и выбор стратегии

### **Тема 7. Анализ стратегического потенциала**

#### 1. Вставьте пропущенные слова:

.....- это большое количество взаимосвязанных переменных, которые могут быть объединены в несколько групп.

#### 2. Верно ли утверждение:

Целью внешнего анализа является устранение разногласий между системными и стратегическими задачами организации.

#### 1. Внутренний анализ – это...

а) прогнозирование внешней среды и разработка способов адаптации предприятия к её изменениям

б) разработка программ, бюджетов и процедур, которые можно рассматривать как среднесрочные и краткосрочные планы реализации стратегии

в) большое количество взаимосвязанных переменных, которые могут быть объединены в несколько групп

3. Большое количество взаимосвязанных переменных, могут быть объединены в несколько групп, где важнейшей будет:

а) научно-исследовательские разработки

б) ресурсы и организация корпорации

в) финансы

4. Большое количество взаимосвязанных переменных, могут быть объединены в несколько групп, где важнейшей будет:

а) менеджмент

б) рынки и сбыт

в) маркетинг

5. Большое количество взаимосвязанных переменных, могут быть объединены в несколько групп, где важнейшей будет:

а) производство, операции и технические аспекты

б) капитал

в) оборудования

6. Ресурсы и организация корпорации включает следующие компоненты:

а) навыки и опыт руководителей; навыки и опыт рабочей силы; затраты на рабочую силу и их динамика

б) образ и престиж корпорации; размеры корпорации; гибкие и подстраивающиеся структуры

в) усилия, прилагаемые для успешной продажи, и послепродажное обслуживание; знание потребностей покупателя; широта ассортимента продукции компании

7. Ресурсы и организация корпорации включает следующие компоненты:

а) эффективные исследования и разработки; эффективные системы управленческой информации; уровень подготовки высшего руководства

б) качество и репутация продукции; качество обслуживания покупателей; эффективное распределение и размещение

в) гибкость структуры капитала; общий финансовый потенциал; структура роста

8. Рынки и сбыт включает следующие компоненты:

а) эффективные исследования и разработки; эффективные системы управленческой информации; уровень подготовки высшего руководства

б) усилия, прилагаемые для успешной продажи, и послепродажное обслуживание; знание потребностей покупателя; широта ассортимента продукции компании

в) образ и престиж корпорации; размеры корпорации; гибкие и подстраивающиеся структуры

9. Рынки и сбыт включает следующие компоненты:

а) качество и репутация продукции; качество обслуживания покупателей; эффективное распределение и размещение

б) гибкость структуры капитала; общий финансовый потенциал; структура роста

в) финансовые масштабы; отношение цены к прибыли на акцию; объемы собственных средств

10. Финансирование включает следующие компоненты:

а) наличие материалов и материальные затраты; затраты на производство и обработку; поведение кривой роста производительности

б) гибкость производственного процесса; переработка побочных продуктов и отходов; использование производственной интеграции

в) гибкость структуры капитала; общий финансовый потенциал; структура роста

11. Финансирование включает следующие компоненты:

- а) финансовые масштабы; отношение цены к прибыли на акцию; объемы собственных средств
- б) навыки и опыт руководителей; навыки и опыт рабочей силы; затраты на рабочую силу и их динамика
- в) отношения с профсоюзами; количество служащих и его изменение; приверженность служащих интересам корпорации

### **Тема 8. Методы проведения стратегических изменений руководством организации**

1. Перенос центра внимания высшего руководства фирмы на окружение с целью своевременного реагирования на происходящие в нем изменения характерен для перехода от:

- а) текущего планирования к долгосрочному;
- б) стратегического планирования к стратегическому управлению;
- в) долгосрочного планирования к стратегическому.

2. Какие из следующих положений характерны для принципов управления персоналом в рамках стратегического управления?

- а) работники – это ресурс организации;
- б) персонал – это исполнители отдельных работ и функций;
- в) работники – это основа организации;
- г) работники – основная ценность организации;
- д) персонал – это источник благополучия фирмы.

3. К основным видам деятельности в цепочке ценностей относят:

- а) материально – техническое обеспечение;
- б) продажи;
- в) закупки;
- г) управление людскими ресурсами;
- д) производство.

4. Мобилизация организации, определение перспектив и целей относятся к:

- а) обновлению;
- б) оживлению;
- в) рефреймингу;
- г) реструктуризации.

5. Какая роль отводится лидеру при выполнении эффективных стратегических изменений?

- а) второстепенная роль;
- б) ключевая роль

6. Выполнение стратегии направлено на решение следующей задачи:

а) изучение данных о конкурентах в соотношении с возможностями и ресурсами организации

б) выявление необходимости и возможности повышения производственно-коммерческого потенциала организации, в случае, если имеется неудовлетворенный спрос или возможности увеличения продаж

в) установление приоритетности среди административных задач с тем, чтобы их относительная значимость соответствовала той стратегии, которую будет реализовывать организация.

7. Типом стратегических изменений является ...

- а) потенциал
- б) целевые установки
- в) перестройка предприятия

8. Перестройка предприятия предполагает...

а) фундаментальные изменения, затрагивающие миссию и организационную культуру предприятия



- б) выделение элементов затрат по каждой из работ, входящих в программу
- в) калькулирование затрат на каждую из работ, входящих в программу
- 9. Радикальное преобразование предприятия проводится на стадии выполнения стратегии в том случае, если...
  - а) сравнительный анализ и укрупненные расчеты на основе аналогичных проектов, реализованы ранее
  - б) организация не меняет отрасли, но при этом в ней происходят изменения, вызванные, например, ее слиянием с аналогичной организацией
  - в) предприятие выходит на рынок с новым продуктом и стремится завоевать для него покупателей
- 10. Умеренное преобразование осуществляется в том случае, когда...
  - а) организация не меняет отрасли, но при этом в ней происходят изменения, вызванные, например, ее слиянием с аналогичной организацией
  - б) сравнительный анализ и укрупненные расчеты на основе аналогичных проектов, реализованы ранее
  - в) предприятие выходит на рынок с новым продуктом и стремится завоевать для него покупателей
- 11. Стратегические изменения носят...
  - а) системный характер
  - б) индивидуальный характер
  - в) случайный характер
- 12. Организационная культура — это...
  - а) сформированная на протяжении всей истории предприятия совокупность приемов и правил адаптации организации к требованиям внешней среды и формирования внутренних отношений между группами работающих
  - б) система управления организацией, в основе которой строгое регламентирование функций, нрав и обязанностей, инструкции и иерархическая система подчинения и ответственности
  - в) управленческая конструкция, отражающая представление субъектом управления управленческой ситуации, текущего и желательного положения объекта управления, путей перехода от текущего положения к желательному.

### **7.3.2. Задания для подготовки к бально-рейтинговым контрольным мероприятиям.**

#### **1-й рейтинг контроль**

1. Возникновение стратегического менеджмента как самостоятельной научной дисциплины.
2. Этапы становления стратегического менеджмента как самостоятельной области исследования и управленческой практики.
3. Понятие стратегии. Стратегия и эффективность.
4. Подходы к определению стратегического менеджмента.
5. Определение стратегического управления.
6. Соотношение понятий стратегическое и оперативное управление.
7. Взаимосвязь эффективности стратегического менеджмента и эффективности оперативного менеджмента.

8. Управление на основе решения стратегических задач.
9. Процесс управления путем решения вновь возникающих стратегических задач.
10. Порядок действий предприятия при слабых сигналах о возникновении проблем.
11. Целенаправленность стратегического управления.
12. Гибкость стратегического управления.
13. Единство стратегических планов и программ.
14. Создание необходимых условий для реализации стратегии.
15. Среда существования организации: «ближнее» окружение, «дальнее» окружение.
16. Анализ факторов внешней среды: политические и правовые; экономические; социальные и культурные; технологические.
17. Измерение неопределенности внешней среды по принципу «простая - сложная».
18. Измерение неопределенности внешней среды по принципу «стабильная - нестабильная».
19. Состояние «сложная - стабильная» внешняя среда. Состояние «простая - нестабильная» внешняя среда. Состояние «сложная - нестабильная» внешняя среда.
20. Внутренние стратегии.
21. Внешние стратегии.
22. Анализ соответствия стратегии.
23. Этапы анализа соответствия стратегии.
24. Показатели, используемые при анализе эффективности существующей стратегии.
25. SWOT-анализ.
26. Оценка конкурентоспособности компании по ценам и издержкам.
27. Оценка устойчивости конкурентной позиции компании.
28. Элементы анализа стратегических проблем организации.
29. Показатели, используемые при анализе эффективности существующей стратегии.
30. Цепочка ценностей организации.
31. Метод оценки конкурентной силы организации.

## **2-й рейтинг контроль**

1. Основные экономические характеристики отрасли.
2. Экономические характеристики отрасли и структура конкуренции.
3. Движущие силы конкуренции.
4. Анализ движущих сил конкуренции.
5. Ключевые факторы успеха в конкурентной борьбе.
6. Факторы общей привлекательности отрасли.
7. Факторы, влияющие на состояние конкуренции в отрасли.
8. Конкурентное давление со стороны товаров-заменителей, поставщиков и покупателей.
9. Карта стратегических групп.
10. Методы прогнозирования возможных действий конкурентов.
11. Анализ организационных ресурсов.
12. Стратегическая значимость ключевых элементов организации.
13. Методика Г. Стивенсона.
14. Общие показатели результативности использования ресурсов.
15. Показатели эффективности использования ресурсов.
16. Процесс реализации стратегии.
17. Содержание и типы стратегических изменений.
18. Перестройка предприятия.
19. Радикальное преобразование.
20. Умеренное преобразование.

21. Обычные изменения.
22. Организационная структура, как объект стратегических изменений.
23. Управление реализацией стратегических изменений.
24. Заключительный этап стратегического управления — контроль хода реализации стратегического плана.
25. Контроль необходимый для выявления и предотвращения угроз, связанных с выполнением стратегии.

### **7.3.3. Перечень вопросов выносимых на промежуточную аттестацию**

1. Возникновение стратегического менеджмента как самостоятельной научной дисциплины.
2. Этапы становления стратегического менеджмента как самостоятельной области исследования и управленческой практики.
3. Подходы к определению стратегического менеджмента.
4. Взаимосвязь эффективности стратегического менеджмента и эффективности оперативного менеджмента.
5. Управление на основе решения стратегических задач.
6. Процесс управления путем решения вновь возникающих стратегических задач.
7. Порядок действий предприятия при слабых сигналах о возникновении проблем.
8. Целенаправленность стратегического управления.
9. Необходимые условия для реализации стратегии.
10. Среда существования организации: «ближнее» окружение, «дальнее» окружение.
11. Анализ факторов внешней среды: политические и правовые; экономические; социальные и культурные; технологические.
12. Измерение неопределенности внешней среды по принципу «простая - сложная».
13. Измерение неопределенности внешней среды по принципу «стабильная - нестабильная».
14. Состояние «сложная - стабильная» внешняя среда.
15. Состояние «простая - нестабильная» внешняя среда.
16. Состояние «сложная - нестабильная» внешняя среда.
17. Внутренние и внешние стратегии.
18. Основные экономические характеристики отрасли.
19. Экономические характеристики отрасли и структура конкуренции.
20. Движущие силы конкуренции. Анализ движущих сил конкуренции.
21. Ключевые факторы успеха в конкурентной борьбе.
22. Факторы общей привлекательности отрасли.
23. Факторы, влияющие на состояние конкуренции в отрасли.
24. Конкурентное давление со стороны товаров-заменителей, поставщиков и покупателей.
25. Карта стратегических групп.
26. Методы прогнозирования возможных действий конкурентов.
27. Анализ организационных ресурсов.
28. Стратегическая значимость ключевых элементов организации.
29. Методика Г. Стивенсона.
30. Общие показатели результативности использования ресурсов.
31. Показатели эффективности использования ресурсов.
32. Содержание и типы стратегических изменений.
33. Перестройка предприятия.
34. Радикальное преобразование организации.
35. Умеренное преобразование.

37. Организационная структура, как объект стратегических изменений.
38. Управление реализацией стратегических изменений.
39. Методы отраслевого анализа.
40. Сущность стратегических изменений.
41. Области стратегических изменений в компании.
42. Виды стратегий проведения изменений в организации.

#### **7.4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций**

Методическими материалами, определяющими процедуру оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций являются внутривузовские локальные нормативные акты: «Положение о балльно-рейтинговой системе контроля и оценки успеваемости магистрантов» и «Положение о промежуточной аттестации обучающихся».

В основу балльно-рейтинговой системы (БРС) положены принципы, в соответствии с которыми формирование рейтинга магистранта осуществляется в ходе текущего, промежуточного контроля и промежуточной аттестации знаний.

Балльно - рейтинговая система требует четких правил ее проведения, причем эти правила должны быть, хорошо известны обучающимся. Это достигается ознакомлением каждого обучающегося с вышеуказанными положениями.

График проведения рейтинговых контрольных мероприятия и даты проведения промежуточной аттестации, по курсам и семестрам, отражены в утвержденных проректором по УР календарных учебных графиках и расписаниях промежуточной аттестации по направлению подготовки (специальности), которые размещаются на информационных стендах институтов (факультетов) и на сайте университета в установленные сроки.

### **8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы**

#### **Основная литература:**

1. Фомичев, А. Н. Стратегический менеджмент : учебник / А. Н. Фомичев. – 4-е изд. – Москва : Дашков и К°, 2023. – 467 с. : ил., табл., схем. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=710016> . – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-05124-1. – Текст : электронный.

2. Долгов, А. И. Стратегический менеджмент : учебное пособие / А. И. Долгов, Е. А. Прокопенко. – 5-е изд., стер. – Москва : ФЛИНТА, 2021. – 278 с. – (Экономика и управление). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=83145>. – ISBN 978-5-9765-0146-1. – Текст : электронный.

3. Стратегический менеджмент : российский и зарубежный опыт / И. Л. Сурат, А. В. Борщева, М. С. Санталова, И. В. Соклакова; под науч. ред. М. С. Санталовой ; Академия управления и производства. – 3-е изд. – Москва : Дашков и К°, 2022. – 246 с. : схем., ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=698470>. – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-05032-9. – Текст : электронный.

#### **Дополнительная литература**

4. Стратегический менеджмент : российский и зарубежный опыт / И. Л. Сурат, А. В. Борщева, М. С. Санталова, И. В. Соклакова ; под науч. ред. М. С. Санталовой ; Академия управления и производства. – 3-е изд. – Москва : Дашков и К°, 2022. – 246 с. :

схем., ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=698470>. – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-05032-9. – Текст : электронный.

5. Павлова О.В. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учебно-методическое пособие / О.В. Павлова; Министерство образования и науки Российской Федерации, Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего профессионального образования Северный (Арктический) федеральный университет им. М.В. Ломоносова. – Архангельск : ИПЦ САФУ, 2013. – 115 с. – Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=436384>

#### **Периодические издания:**

9. Менеджмент в России и за рубежом: теорет. и практ. журн./ гл. ред. А.Е. Хачатуров. - М.: Финпресс, 1997 -. - Выходит раз в два месяца.

10. Российский экономический журнал [Текст]: науч.-практ. журн./ Учред. ЗАО «ЭЖ МЕДИА», гл. ред. Мелентьев А.Ю. - М. : Изд. НОУ «Ун-т менеджмента и бизнес-адм.», 1958 (ОАО «Чеховский полиграфкомбинат») - . - Выходит раз в два месяца.

11. Экономист [Текст]: науч.-практ. журн. - М.: М-во экон. развития и торговли, редакция журн. «Экономист», 1924 (ООО «ИД «Медиа-Пресс») -. - Выходит ежемесячно.

### **9. Перечень современных профессиональных баз данных и информационных справочных систем.**

- **ЭБС «Издательства Лань»**

**Коллекция «Единая профессиональная база знаний для аграрных вузов»**  
**ООО «Издательство Лань».**

Лицензионный договор № 003/2025-44ФЗ от 22.05.25 г сроком на 1 год

<http://e.lanbook.com/>

- **Сетевая электронная библиотека**

**ООО «ЭБС ЛАНЬ»**

Договор № СЭБ НВ-164 от 17.12.2019 г. – бессрочный

<http://e.lanbook.com/>

<http://seb.e.lanbook.com/>

- **ЭБС «Университетская библиотека online». Базовая часть**

**ООО «Директ-Медиа»**

Контракт № 51-04/2025 от 22.05.2025 г сроком на 1 год

<http://biblioclub.ru>

- **Научная электронная библиотека e-LIBRARY.RU (SCIENCE INDEX)**

**ООО Научная электронная библиотека.**

Лицензионный договор № SIO-2114/2025 от 06.05.2025 сроком на 1 год

<http://elibrary.ru>

#### **Гарант**

ООО «Гарант-КБР» Договор № 305-2025г. от 09.01.2025 г. сроком на 1 год

### **10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины**

При изучении дисциплины «Стратегический менеджмент» необходимо учитывать особенность Федеральных государственных образовательных стандартов высшего образования – их компетентностную ориентацию, которая нацелена не на сумму усвоенной информации, а на способность человека действовать в различных ситуациях.

Главной целью реализации компетентностного подхода является формирования и развития профессиональных навыков студентов, увеличение доли участия обучающихся в учебном процессе через широкое использование активных и интерактивных форм проведения занятий (семинаров в диалоговом режиме, дискуссий, компьютерных симуляций, долевых и ролевых игр, разбор конкретных ситуаций, психологических и иных тренингов, групповых дискуссий, результатов работы студенческих исследовательских групп, вузовских и межвузовских телеконференций) в сочетании с внеаудиторной работой.

Дисциплина «Стратегический менеджмент» рассчитана на изучение в один семестр и заканчивается экзаменом.

На лекциях магистранту рекомендуется внимательно слушать учебный материал, записывать основные моменты, идеи, пытаться сразу понять главные положения темы, а если что не ясно – делать соответствующие пометки. После лекции во внеурочное время целесообразно прочитать записанный материал с целью его усвоения и выяснения непонятных вопросов.

Раздел «Самостоятельная работа» информирует обучающихся, какие вопросы раздела (модуля) выносятся на самостоятельное изучение, об их учебно-методическом обеспечении (учебники, учебные пособия, методические указания, рекомендуемые страницы и т.д.).

Степень усвояемости вопросов самостоятельной работы определяется при текущем промежуточном и рубежном контролях знаний, умений и навыков.

Для магистрантов заочной формы обучения, после окончания предыдущей сессии, практикуется установочные занятия где они знакомятся с целями и задачами изучения дисциплины, с перечнем вопросов которые они должны изучать для обладания запланированными в рабочей программе компетенциями.

### 11.1 Лицензионное программное обеспечение

AutoDesk AutoCad 2012 Education Product Standalone б/н

**Антиплагиат.ВУЗ 5.0 Модуль поиска «Объединенная коллекция 2020»**

лицензионный договор № 10023 от 12.05.2025 г. сроком на 1 год

Kaspersky Endpoint Security для бизнеса - Стандартный Russian Edition № лицензии 26ЕС-241021-134643-810-2826, договор № 651/А от 18.10.2024 г. до 31.10.2025

### 11.2 Интернет-ресурсы свободного доступа

Наименование ресурса сети «Интернет»	Электронный адрес ресурса
«Российское образование» - федеральный портал	<a href="http://www.edu.ru/index.php">http://www.edu.ru/index.php</a>
Информационная система «Единое окно доступа к образовательным ресурсам»	<a href="http://window.edu.ru/">http://window.edu.ru/</a>
Образовательный портал: экономика, социология, менеджмент	<a href="http://ecsocman.hse.ru/">http://ecsocman.hse.ru/</a>

## 12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине

№ п./п.	Вид учебной работы	Наименование оборудованных учебных кабинетов	Перечень оборудования и технических средств обучения
1.	Лекционные занятия	Аудитории для проведения занятий лекционного типа в соответствии с перечнем аудиторного фонда	Наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, информационные и методические материалы. Компьютер Intel Pentium Gold G5400 с

			выходом в Internet, Проектор ViewSonic. Принтер Samsung SCX-4200. Экран настенный Projecta. Веб-камера A4Tech.
2.	Практические занятия	Аудитория для проведения практических занятий	Наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, информационные и методические материалы. Компьютер Intel Pentium Gold G5400 с выходом в Internet, Проектор ViewSonic. Принтер Samsung SCX-4200. Экран настенный Projecta. Веб-камера A4Tech.
3.	Самостоятельная работа	Учебная аудитория (компьютерный класс с выходом в Интернет), для организации самостоятельной работы обучающихся; читальный зал научной библиотеки	Компьютер Intel Pentium Gold G5400 с выходом в Internet, Проектор ViewSonic . Принтер Samsung SCX-4200. Экран настенный Projecta. Веб-камера A4Tech.