Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Гриб Владислав Валерьевич
Должность: Ректор
Дата подписания: 30.09.2026 20:32:06
Уникальный программный ключ:
637517d24e103c3db032acf37e839d98ec1c5bb2f5eb89c29abfcd7f43985447

Образовательное частное учреждение высшего образования
«МОСКОВСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ А.С. ГРИБОЕДОВА»
(ИМПЭ им. А.С. Грибоедова)

МЕЖДУНАРОДНЫЙ ИНСТИТУТ ИННОВАЦИОННОЙ ЭКОНОМИКИ, ЛИДЕРСТВА И МЕНЕДЖМЕНТА

УТВЕРЖДАЮ
Директор Международного института инновационной экономики, лидерства и менеджмента
_____ А. А. Панарин
«17» декабря 2025г.

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

по учебной дисциплине:

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Направление подготовки
38.03.01 Экономика
(уровень бакалавриат)

Направленность/профиль:
«Экономическая логистика»

Формы обучения: очная, заочная

Москва

Фонд оценочных средств для дисциплины «Стратегический менеджмент». Направление подготовки 38.03.01 Экономика, направленность (профиль): «Экономическая логистика» / В. Н. Назаров – М.: ИМПЭ им. А.С. Грибоедова

Фонд оценочных средств является неотъемлемой частью рабочей программы дисциплины.

Разработчик: В. Н. Назаров

Заведующий кафедрой: _____/ Т. В. Новикова

1. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ, ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Настоящий Фонд оценочных средств (ФОС) по дисциплине «Стратегический менеджмент» является неотъемлемым приложением к рабочей программе дисциплины (РПД) «Стратегический менеджмент». На данный ФОС распространяются все реквизиты утверждения, представленные в РПД по данной дисциплине.

2. ПЕРЕЧЕНЬ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Для определения качества освоения обучающимися учебного материала по дисциплине используются следующие оценочные средства:

№ п/п	Оценочное средство	Краткая характеристика оценочного средства	Представление оценочного средства в ФОС
1	Тестирование	Вид контроля, позволяющий оценить изученный теоретический материал.	Вопросы для проведения тестирования
2	Практические задания	Вид контроля, позволяющий оценить умение обучающегося применять осваиваемую компетенцию в практических ситуациях и при решении производственных задач	Задания к практическому занятию
3	Контрольная работа	Вид контроля, позволяющий определить результат освоения компетенций по дисциплине в рамках рассматриваемой темы, оцениваемый с помощью соответствующих индикаторов достижения компетенций	Задания контрольной работы
4	Самостоятельная работа	Вид контроля, позволяющий оценить проработку теоретического материала, изучение рекомендуемой литературы, выполнение практико-ориентированных заданий (заполнение таблиц, проведение сравнительного анализа, составление схем и др.), решение практических задач, создание презентаций, написание рефератов, подборку нормативного и иного материала и выполнение других заданий	Задания самостоятельной работы
5	Курсовая работа	Вид контроля, позволяющий выявить степень владения базовыми знаниями, умениями и навыками, необходимыми для обучения, и определить уровень владения новым материалом	Индивидуальные задания (темы) для курсовой работы
6	Зачет/Зачет с оценкой/Экзамен	Вид контроля, позволяющий выявить степень овладения знаниями, умениями и навыками, необходимыми для дальнейшего освоения образовательной программы подготовки	Вопросы для подготовки к зачету/зачету с оценкой/экзамену

3. ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДИСЦИПЛИНЕ

3.1. Сопроводительная информация.

Разработчик	В. Н. Назаров
Кафедра	Финансов, экономики и организации производства
Наименование дисциплины	«Стратегический менеджмент»
Факультет / институт	Международный институт инновационной экономики, лидерства и менеджмента
Направление подготовки / специальность	38.03.01 Экономика
Количество вопросов в оценочных заданиях (диапазон)	8-16
Общее время тестирования (мин)	90 мин
Общее количество вопросов/заданий в ФОС	16
Размещенность на сайте Университета примерного перечня вопросов, заданий ФОС – для подготовки обучающихся к прохождению оценки (да / нет)	*Да*

3.2. Характеристика оцениваемых компетенций.

Код компетенции	Формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции
УК-2	Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	**ИУК-2.1. Знает** круг поставленных экономических задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм и имеющихся ресурсов и ограничений. **ИУК-2.2. Умеет** определять круг экономических задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм и имеющихся ресурсов и ограничений. **ИУК-2.3. Владеет** навыками определения круга экономических задач в рамках поставленной цели и выбора оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм и имеющихся ресурсов и ограничений

4. СОДЕРЖАНИЕ ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ

4.1. ТИПОВЫЕ ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ.

Тесты содержат набор вопросов, в полном объеме охватывающие изученный теоретический материал по указанной теме (индикаторы ЗНАТЬ). Выполнение тестов позволяет определить результат освоения компетенций по дисциплине в рамках рассматриваемой темы, оцениваемый с помощью соответствующих индикаторов достижения компетенций. Индивидуальный тестовый сеанс для каждого обучающегося формируется по специальному алгоритму, обеспечивающему заданную тематическую структуру и пропорциональное наличие вопросов разного типа и сложности.

При формировании тестов необходимо использовать задания следующих типов:

Тип задания 1. Задания закрытого типа на установление соответствия.

Тип задания 2. Задания закрытого типа на установление последовательности.

Тип задания 3. Задания комбинированного типа, предполагающие выбор одного правильного ответа из предложенных с последующим объяснением своего выбора.

Тип задания 4. Задания комбинированного типа, предполагающие выбор нескольких ответов из предложенных с последующим объяснением своего выбора.

Тип задания 5. Задания открытого типа с развернутым ответом.

<table>
<tr><th>Тема</th><th>Код и формулировка компетенции</th><th>Индикаторы достижения компетенции</th><th>Тест по теме</th></tr>
<tr><td>Тема 1. Предмет, метод и задачи курса «Стратегический менеджмент».</td><td>УК-2</td><td>ИУК-2.1.</td><td>Задания закрытого типа на установление соответствия.
Вариант 1. Установите соответствие между ключевым понятием стратегического менеджмента и его содержанием.
<table>
<tr><td>Понятие</td><td>Содержание</td></tr>
<tr><td>А. Стратегия</td><td>1. Процесс выработки, реализации и контроля долгосрочных целей и направлений развития организации</td></tr>
<tr><td>Б. Стратегический менеджмент</td><td>2. Комплекс управленческих решений, направленных на достижение конкурентных преимуществ и устойчивого роста</td></tr>
<tr><td>В. Миссия организации</td><td>3. Основная цель существования</td></tr>
</table></td></tr>
</table>

<table>
<tr><th>Тема</th><th>Код и формулировка компетенции</th><th>Индикаторы достижения компетенции</th><th>Тест по теме</th></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td>
<table>
<tr><td></td><td>организации, отражающая её ценности и вклад в общество</td></tr>
<tr><td>Г. Цель</td><td>4. Конкретный, измеримый и достижимый результат, к которому стремится организация в определённый срок</td></tr>
</table>
Правильный ответ: А–2, Б–1, В–3, Г–4

Вариант 2. Установите соответствие между уровнем стратегического управления и его основной задачей.
<table>
<tr><td>Уровень стратегического управления</td><td>Основная задача</td></tr>
<tr><td>А. Корпоративный уровень</td><td>1. Обеспечение конкурентных преимуществ конкретного бизнеса на рынке</td></tr>
<tr><td>Б. Бизнес-уровень (конкурентная стратегия)</td><td>2. Определение портфеля бизнесов и распределение ресурсов между ними</td></tr>
<tr><td>В. Функциональный уровень</td><td>3. Повышение эффективности работы подразделений (маркетинг, финансы, производство) в поддержку общей стратегии</td></tr>
<tr><td>Г. Операционный уровень</td><td>4. Реализация стратегических задач через ежедневные операции и процессы</td></tr>
</table>
Правильный ответ: А–2, Б–1, В–3, Г–4
</td></tr>
<tr><td>Тема 2. Понятие, сущность и задачи</td><td>УК-2</td><td>ИУК-2.1.</td><td>Задания закрытого типа на установление последовательности.
Вариант 1. Установите правильную последовательность этапов стратегического</td></tr>
</table>

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме
стратегического менеджмента.			управленческого цикла, в соответствии с типовыми методическими рекомендациями по планированию и анализу деятельности организации. 1. Реализация стратегии и контроль исполнения 2. Формулирование миссии и целей организации 3. Анализ внешней и внутренней среды (SWOT-анализ) 4. Разработка стратегических альтернатив и выбор оптимальной стратегии Правильный ответ: 2 → 3 → 4 → 1 **Вариант 2.** Установите правильную последовательность этапов подготовки стратегической части отчёта о финансово-хозяйственной деятельности, согласно методическим рекомендациям по анализу и планированию. 1. Оценка достигнутых результатов по сравнению со стратегическими целями 2. Описание принятой стратегии и ключевых направлений развития 3. Анализ изменений во внешней и внутренней среде за отчётный период 4. Формулировка корректировок стратегии на следующий период Правильный ответ: 2 → 3 → 1 → 4
Тема 3. Процесс стратегического управления	УК-2	ИУК-2.1.	**Задания комбинированного типа, предполагающие выбор одного правильного ответа из предложенных с последующим объяснением своего выбора.** **Вариант 1.** Какой этап процесса стратегического управления непосредственно предшествует разработке стратегических альтернатив? Варианты ответов: A) Реализация стратегии B) Контроль и оценка результатов C) Анализ внешней и внутренней среды организации D) Формулирование миссии и целей

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме
			Правильный ответ: C) Анализ внешней и внутренней среды организации Объяснение: Разработка стратегических альтернатив возможна только на основе объективной информации о состоянии организации и её окружении. Анализ внешней (возможности и угрозы) и внутренней (сильные и слабые стороны) среды (например, через SWOT-анализ) позволяет выявить ключевые факторы, которые должны быть учтены при формировании стратегий. Без этого этапа выбор стратегии будет носить субъективный, необоснованный характер. Этапы D (миссия и цели) идут раньше, а A и B — после разработки стратегии. **Вариант 2.** Какой из перечисленных компонентов процесса стратегического управления наиболее тесно связан с определением экономической эффективности внедрения инновационных технологий? Варианты ответов: A) Формулирование видения компании B) Оценка и контроль стратегии C) Разработка организационной структуры D) Проведение корпоративных мероприятий Правильный ответ: B) Оценка и контроль стратегии Объяснение: Именно на этапе оценки и контроля происходит измерение достигнутых результатов по сравнению с запланированными, включая расчёт показателей экономической эффективности (например, ROI, NPV, рост производительности труда). Если в стратегию были заложены инновационные технологии, то именно на этом этапе проверяется, привели ли они к ожидаемому экономическому эффекту. Остальные этапы носят скорее декларативный (A), структурный (C) или культурный (D) характер и не предполагают количественной оценки эффективности.
Тема 4. Анализ внешней среды	УК-2	ИУК-2.1.	**Задания комбинированного типа, предполагающие выбор нескольких ответов из предложенных с последующим объяснением своего выбора.**

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме
организации			**Вариант 1.** Какие из перечисленных факторов относятся к макросреде (непрямому окружению) организации и подлежат обязательному анализу при подготовке стратегической части отчёта о финансово-хозяйственной деятельности? Варианты ответов: A) Уровень инфляции B) Поведение потребителей C) Налоговое законодательство D) Действия прямых конкурентов E) Технологические инновации в отрасли Правильные ответы: A, C, E Объяснение: Макросреда включает общие для всех организаций факторы, не зависящие от конкретной компании, но влияющие на её деятельность. — Уровень инфляции (A) — экономический фактор, влияющий на стоимость ресурсов и ценообразование. — Налоговое законодательство (C) — правовой фактор, напрямую определяющий финансовую нагрузку. — Технологические инновации (E) — технологический фактор, формирующий новые возможности и угрозы. Поведение потребителей (B) и действия конкурентов (D) относятся к микросреде (прямому окружению), так как они специфичны для рынка данной организации. В методических материалах по анализу ФХД макро- и микрофакторы разделяются, и оба уровня подлежат анализу, но в данном вопросе спрашивается именно о макросреде. **Вариант 2.** Какие методы анализа внешней среды рекомендованы в типовых методических материалах по подготовке отчётов о финансово-хозяйственной деятельности? Варианты ответов:

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме
			A) SWOT-анализ B) PEST-анализ (или его модификации: PESTEL, STEP) C) Метод Парето (80/20) D) Анализ пяти сил Портера E) ABC-анализ Правильные ответы: A, B, D Объяснение: В методических рекомендациях по стратегическому анализу и подготовке отчётности о ФХД наиболее часто используются: — SWOT-анализ (A) — для обобщения внутренних и внешних факторов, — PEST-анализ (B) — для системного изучения макросреды (политические, экономические, социальные, технологические факторы), — Анализ пяти сил Портера (D) — для оценки конкурентной среды (микросреды). Метод Парето (C) и ABC-анализ (E) — это инструменты операционного и управленческого учёта (например, для анализа запасов или клиентов), но они не предназначены для комплексного анализа внешней среды и не входят в стандартный набор методов стратегического анализа, рекомендуемый в методических материалах по подготовке стратегической части отчёта.
Тема 5. Анализ внутренней среды организации	УК-2	ИУК-2.1.	**Задания открытого типа с развернутым ответом.** **Вариант 1.** Какие методы экономического анализа применяются при оценке внутренней среды организации? Приведите пример, как один из этих методов помогает выявить слабые стороны в организации труда и производства. Развёрнутый ответ: При анализе внутренней среды используются следующие методы экономического анализа: — горизонтальный и вертикальный анализ финансовой отчётности, — факторный анализ (например, метод цепных подстановок),

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме
			— анализ коэффициентов (ликвидности, оборачиваемости, рентабельности), — функционально-стоимостной анализ (ФСА), — анализ производительности труда и фондоотдачи. Пример применения факторного анализа: Предположим, что прибыль от продаж снизилась на 20 млн руб. за год. С помощью метода цепных подстановок можно выявить, что: — снижение объёма продаж дало –15 млн руб., — рост себестоимости на единицу продукции — –7 млн руб., — положительный эффект от изменения ассортимента — +2 млн руб. Этот анализ показывает, что ключевая слабость — в падении объёмов и росте издержек. Дальнейшее исследование может выявить, что причина — устаревшее оборудование (низкая производительность) и неэффективная организация труда (переработки, простои). На основе этого руководство может принять решение о модернизации и пересмотре норм труда. Таким образом, методы экономического анализа позволяют не просто констатировать проблему, а количественно оценить вклад каждого фактора, что критически важно для повышения эффективности производства и труда. **Вариант 2.** Объясните, как анализ внутренней среды организации способствует оценке экономической эффективности внедрения инновационных технологий. Какие именно показатели внутренней среды (финансовые, производственные, кадровые) необходимо проанализировать перед принятием решения о модернизации? Развёрнутый ответ: Анализ внутренней среды позволяет объективно оценить готовность организации к внедрению инноваций и спрогнозировать их экономическую отдачу. Без понимания текущего состояния ресурсов, процессов и компетенций инвестиции в технологии могут оказаться неэффективными.

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме
			Перед внедрением необходимо проанализировать следующие группы показателей: 1. Финансовые показатели: — Наличие собственных средств или доступ к заёмному капиталу, — Рентабельность активов (ROA), чтобы оценить, сможет ли проект улучшить этот показатель, — Структура затрат — для выявления статей, которые можно сократить за счёт автоматизации. 2. Производственные показатели: — Уровень износа основных средств, — Производительность труда, — Время цикла производства, — Уровень брака и простоев. 3. Кадровые показатели: — Квалификация персонала (способен ли коллектив освоить новую технологию), — Наличие инженерно-технических специалистов, — Уровень текучести кадров (высокая текучесть снижает отдачу от обучения). Только комплексный анализ этих показателей позволяет рассчитать реалистичный эффект от внедрения (например, рост производительности на 15%, снижение затрат на 10%) и принять обоснованное решение. Таким образом, анализ внутренней среды — это основа для расчёта экономической эффективности инновационных проектов.
Тема 6. Разработка стратегии	УК-2	ИУК-2.1.	**Задания закрытого типа на установление последовательности.** **Вариант 1.** Установите правильную последовательность этапов разработки корпоративной стратегии в соответствии с типовыми методическими рекомендациями по стратегическому планированию. 1. Формулирование стратегических целей по каждому направлению деятельности 2. Определение миссии и видения организации 3. Выбор стратегических приоритетов и распределение ресурсов 4. Анализ стратегических альтернатив (например, диверсификация, фокусирование,

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме
			лидерство по издержкам) Правильный ответ: 2 → 1 → 4 → 3 **Вариант 2.** Установите правильную последовательность этапов включения стратегии в отчёт о финансово-хозяйственной деятельности (ФХД) согласно методическим рекомендациям по подготовке отчётности. 1. Описание реализованных стратегических инициатив отчётного периода 2. Изложение общей стратегии развития организации 3. Анализ отклонений фактических результатов от стратегических целей 4. Обоснование корректировок стратегии на следующий период Правильный ответ: 2 → 1 → 3 → 4
Тема 7. Управление реализацией стратегии	УК-2	ИУК-2.1.	**Задания комбинированного типа, предполагающие выбор одного правильного ответа из предложенных с последующим объяснением своего выбора.** **Вариант 1.** Какой из перечисленных инструментов наиболее эффективно обеспечивает связь между стратегическими целями и операционной деятельностью подразделений при реализации стратегии? Варианты ответов: A) SWOT-анализ B) Карта стратегических целей (Balanced Scorecard) C) Анализ пяти сил Портера D) Метод Парето Правильный ответ: B) Карта стратегических целей (Balanced Scorecard) Объяснение: Карта стратегических целей (Balanced Scorecard) — это инструмент, который транслирует общую стратегию в конкретные цели, показатели, инициативы и бюджеты по четырём перспективам: финансы, клиенты, внутренние процессы, обучение и рост. Именно она позволяет каждому подразделению понять, как его работа влияет на

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме
			достижение стратегических целей, и обеспечивает систему контроля за реализацией. SWOT и анализ Портера используются на этапе формулирования стратегии, а метод Парето — для операционного анализа (например, выявления ключевых статей затрат). Только Balanced Scorecard создан специально для управления реализацией стратегии. **Вариант 2.** Какой показатель следует использовать для оценки экономической эффективности внедрения новой производственной технологии в рамках реализации стратегии операционного совершенства? Варианты ответов: A) Уровень удовлетворённости клиентов B) Рост выручки от новых продуктов C) Изменение производительности труда и снижение себестоимости единицы продукции D) Количество проведённых совещаний по стратегии Правильный ответ: C) Изменение производительности труда и снижение себестоимости единицы продукции Объяснение: Экономическая эффективность внедрения технологий в производство напрямую измеряется через изменение производственных и трудовых показателей: — Производительность труда (выпуск на одного работника) показывает, насколько эффективно используется труд, — Себестоимость единицы продукции отражает влияние технологии на издержки. Хотя рост выручки (B) и удовлетворённость клиентов (A) важны, они являются косвенными и могут зависеть от множества других факторов (маркетинг, конъюнктура). Показатель (C) даёт прямую, количественную оценку эффективности именно производственной инновации**.**
Тема 8. Контроль выполнения стратегии	УК-2	ИУК-2.1.	**Задания комбинированного типа, предполагающие выбор нескольких ответов из предложенных с последующим объяснением своего выбора.** **Вариант 1.** Какие из перечисленных элементов обязательно включаются в раздел

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме
			«Контроль выполнения стратегии» отчёта о финансово-хозяйственной деятельности согласно типовым методическим рекомендациям? Варианты ответов: A) Сравнение фактических показателей с плановыми стратегическими целями B) Описание миссии и видения организации C) Анализ причин отклонений от стратегических целей D) Перечень всех сотрудников компании E) Обоснование корректировок стратегии на следующий период Правильные ответы: A, C, E Объяснение: Согласно методическим материалам по подготовке отчётов о ФХД, раздел контроля выполнения стратегии должен содержать: — Сравнение фактических и плановых показателей (A) — для демонстрации прогресса, — Анализ причин отклонений (C) — чтобы показать глубину понимания проблем, — Обоснование корректировок стратегии (E) — как вывод из проведённого анализа. Миссия и видение (B) описываются в начале стратегического раздела, а не в части контроля. Перечень сотрудников (D) не относится к стратегическому анализу и не включается в отчёт о ФХД. Таким образом, только варианты A, C и E соответствуют требованиям методических рекомендаций. **Вариант 2.** Какие методы и инструменты используются при контроле выполнения стратегии и могут быть отражены в отчёте о финансово-хозяйственной деятельности? Варианты ответов: A) SWOT-анализ B) Система сбалансированных показателей (Balanced Scorecard) C) Дашборды (панели управленческого мониторинга) D) ABC-анализ запасов E) Анализ отклонений (вариантный анализ)

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме
			Правильные ответы: B, C, E Объяснение: При контроле выполнения стратегии применяются инструменты, позволяющие отслеживать достижение целей и выявлять отклонения: — Balanced Scorecard (B) — обеспечивает системный контроль по ключевым стратегическим показателям, — Дашборды (C) — визуализируют текущее состояние исполнения стратегии в реальном времени, — Анализ отклонений (E) — количественно оценивает разрыв между планом и фактом. SWOT-анализ (A) используется на этапе формулирования стратегии, а ABC-анализ (D) — это операционный инструмент управления запасами, не связанный напрямую с контролем стратегических целей. Поэтому правильными являются только B, C и E.

Критерии оценивания тестового задания:

Оценка	Критерии оценивания
отлично	от 90 до 100 % правильно выполненных заданий
хорошо	от 70 до 89 % правильно выполненных заданий
удовлетворительно	от 50 до 69 % правильно выполненных заданий
неудовлетворительно	менее 50 % правильно выполненных заданий

4.2 ТИПОВЫЕ ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ

Практические задания должны отражать умение обучающегося применять осваиваемую компетенцию в практических ситуациях и при решении производственных задач (индикаторы УМЕТЬ, ВЛАДЕТЬ).

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Задания к практическому занятию
Тема 3. Процесс	УК-2	ИУК-2.2.	**Задания открытого типа с развернутым ответом.** **Вариант 1.** ООО «СтройМаш» разрабатывает стратегию на 5 лет.

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Задания к практическому занятию
стратегического управления			Рассматриваются два варианта: — А: закупка нового оборудования за 150 млн руб., прибыль +40 млн руб./год, — Б: аренда оборудования, затраты 20 млн руб./год, прибыль +25 млн руб./год. Ставка дисконтирования — 10%. Задание: Рассчитайте NPV для обоих вариантов. Какой стратегически предпочтительнее? Ответ: Коэффициент аннуитета (10%, 5 лет) = 3,791. • NPV(А) = –150 + 40 × 3,791 = +1,64 млн руб. • NPV(Б) = (25 – 20) × 3,791 = +18,96 млн руб. Вывод: Несмотря на капитальные вложения, аренда выгоднее в краткосрочной перспективе. Однако если оборудование будет использоваться дольше 5 лет, покупка станет эффективнее. На этапе выбора стратегии важно учитывать горизонт планирования. **Вариант 2.** Компания выбирает между стратегией диверсификации (инвестиции 200 млн руб., NPV = +30 млн руб.) и углубления текущего бизнеса (инвестиции 120 млн руб., NPV = +25 млн руб.). Задание: Какой вариант выбрать, если ресурсы ограничены? Обоснуйте с точки зрения процесса стратегического управления. Ответ: Хотя диверсификация даёт больший абсолютный NPV, второй вариант имеет более высокую рентабельность инвестиций: — $ROI_1 = 30 / 200 = 15\%$ — $ROI_2 = 25 / 120 \approx 20{,}8\%$ На этапе выбора стратегических альтернатив при ограниченных ресурсах предпочтение отдаётся проекту с максимальной отдачей на вложенный рубль. Кроме того, развитие текущего бизнеса сопряжено с меньшими рисками. Следовательно, углубление текущего бизнеса — более рациональный стратегический выбор.

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Задания к практическому занятию
Тема 4. Анализ внешней среды организации	УК-2	ИУК-2.3	**Задания открытого типа с развернутым ответом.** **Вариант 1.** Из-за введения новых санитарных норм ООО «ПищеПром» должно модернизировать линию за 60 млн руб. Без модернизации возможна приостановка деятельности на 2 месяца с убытком 100 млн руб. Вероятность проверки — 30%. Задание: Оцените экономическую целесообразность модернизации. Ответ: Ожидаемый убыток без модернизации = 100 × 0,3 = 30 млн руб. Затраты на модернизацию = 60 млн руб. С чисто финансовой точки зрения, 60 > 30 → модернизация нецелесообразна. Однако в анализе внешней среды учитываются регуляторные риски: даже однократная остановка может повредить репутации и привести к потере клиентов. Поэтому, несмотря на расчёт, стратегически правильное решение — модернизировать, чтобы обеспечить устойчивость бизнеса. **Вариант 2.** Внешний анализ выявил: спрос на энергоэффективные товары растёт на 15% в год. Компания может запустить новый продукт (инвестиции — 80 млн руб., прибыль — 25 млн руб./год, срок — 4 года). Ставка дисконтирования — 12%. Задание: Рассчитайте NPV. Следует ли реализовывать проект? Ответ: Коэффициент аннуитета (12%, 4 года) ≈ 3,037 NPV = –80 + 25 × 3,037 = –80 + 75,93 = –4,07 млн руб. Вывод: NPV < 0 → проект неэффективен. Несмотря на благоприятную внешнюю среду, проект требует доработки: снижения затрат, увеличения цены или сокращения срока вывода на рынок. Анализ внешней среды указывает на возможность, но экономическая эффективность должна быть подтверждена расчётами.

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Задания к практическому занятию
Тема 5. Анализ внутренней среды организации	УК-2	ИУК-2.2.	**Задания открытого типа с развернутым ответом.** **Вариант 1.** При анализе внутренней среды ООО «ПромСервис» выявлено: — отделы используют разные формы отчётности по трудозатратам, — данные несопоставимы, — руководство не может оценить эффективность труда подразделений. Задание: Предложите меры по унификации учётной документации и улучшению анализа эффективности труда. Ответ: Необходимо: 1. Разработать единую форму учёта трудозатрат по всем подразделениям с обязательными полями: вид работ, нормативное время, фактическое время, исполнитель, результат. 2. Внедрить цифровой журнал в ERP-системе вместо бумажных отчётов. 3. Ввести KPI по производительности труда (например, выпуск на 1 чел./час) и отражать их в ежемесячном управленческом отчёте. Это обеспечит сопоставимость данных, повысит прозрачность и позволит принимать решения на основе объективной информации. **Вариант 2.** В АО «ТехноЛаб» наблюдается дублирование функций между отделом логистики и производственным отделом: оба ведут учёт движения материалов. Задание: Как изменить организацию труда и учётную документацию, чтобы устранить дублирование? Ответ: Следует: 1. Пересмотреть регламенты работы: закрепить за логистикой учёт прихода/отгрузки, за производством — учёт внутреннего перемещения и списания. 2. Ввести единый складской документ (например, «Карта движения материалов»), который заполняется совместно и хранится в общей базе.

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Задания к практическому занятию
			3. Автоматизировать процесс через модуль «Управление запасами» в ERP, где все операции фиксируются в реальном времени. Такой подход устранит дублирование, снизит ошибки и упростит контроль.
Тема 6. Разработка стратегии	УК-2	ИУК-2.3	**Задания открытого типа с развернутым ответом.** **Вариант 1.** Компания разрабатывает стратегию цифровой трансформации. В текущей плановой документации отсутствуют показатели по внедрению новых технологий. Задание: Как изменить структуру плановой документации, чтобы отразить стратегические цели по цифровизации? Ответ: Необходимо: 1. Дополнить бизнес-план разделом «Цифровая трансформация» с целями: автоматизация процессов, внедрение BI-аналитики, цифровизация взаимодействия с клиентами. 2. Ввести стратегические KPI: доля автоматизированных процессов, время принятия решений, уровень удовлетворённости клиентов онлайн-сервисами. 3. Создать дорожную карту с этапами, ответственными, бюджетом и сроками. Это обеспечит чёткую связь между стратегией и операционным планированием. **Вариант 2.** В стратегии ООО «РитейлГрупп» заявлена цель — повышение эффективности труда на 20%. Однако в текущих формах учёта нет данных о производительности продавцов. Задание: Какие изменения в учётную документацию следует внести для поддержки стратегической цели? Ответ: Следует: 1. Ввести в табель учёта рабочего времени дополнительные поля: количество обслуженных клиентов, сумма продаж, возвраты.

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Задания к практическому занятию
			2. Разработать еженедельный отчёт менеджера по эффективности персонала, включающий: выручка на 1 продавца, средний чек, конверсия. 3. Интегрировать данные из кассовой системы в управленческий учёт. Такие изменения позволят измерять прогресс по стратегической цели и корректировать мотивацию персонала.
Тема 7. Управление реализацией стратегии	УК-2	ИУК-2.2.	**Задания открытого типа с развернутым ответом.** **Вариант 1.** АО «Автоагрегат» внедряет систему автоматического контроля качества. Инвестиции — 50 млн руб. Эффект: — снижение брака — 12 млн руб./год, — экономия на проверках — 8 млн руб./год. Срок — 3 года, ставка — 10%. Задание: Рассчитайте NPV и сделайте вывод. Ответ: Годовой эффект = 12 + 8 = 20 млн руб. Коэффициент аннуитета (10%, 3 года) = 2,487 NPV = –50 + 20 × 2,487 = –50 + 49,74 = –0,26 млн руб. Вывод: NPV почти нулевой. При небольшом увеличении эффекта (например, за счёт роста лояльности клиентов) проект станет прибыльным. Учитывая стратегическую цель — повышение качества и имиджа, — проект целесообразен даже при минимальном NPV. **Вариант 2.** После внедрения цифровой платформы управления производством: — производительность труда выросла на 18%, — себестоимость снизилась на 10%, — но общая прибыль выросла только на 4%. Задание: Объясните возможную причину слабой финансовой отдачи и предложите меры. Ответ: Возможные причины:

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Задания к практическому занятию
			— Высокие затраты на внедрение (обучение, ПО, консультанты), — Эффект пока проявился только в одном цехе, — Цены не скорректированы в сторону роста маржи. Меры: 1. Провести анализ отклонений по каждому подразделению, 2. Распространить лучшие практики на все участки, 3. Пересмотреть ценовую политику — часть эффекта направить на рост прибыли, а не только на снижение цен. Вывод: Реализация стратегии требует не только технологий, но и финансового контроля за результатом.
Тема 8. Контроль выполнения стратегии	УК-2	ИУК-2.2.	**Задания открытого типа с развернутым ответом.** **Вариант 1.** В отчёте о выполнении стратегии АО «ЭнергоСтрой» отсутствует информация о достижении целей по оптимизации труда. Есть только общие фразы: «работа продолжается». Задание: Как улучшить форму отчётности, чтобы обеспечить эффективный контроль? Ответ: Необходимо: 1. Заменить описательные формулировки на количественные показатели: например, «производительность труда выросла на 12% (план — 15%)». 2. Ввести таблицу «План — Факт — Отклонение — Причины — Корректирующие действия» по каждой стратегической инициативе. 3. Назначить ответственных за сбор данных и подготовку отчёта. Такой подход превратит отчёт из формальности в инструмент управления. **Вариант 2.** При контроле выполнения стратегии выявлено: подразделения не предоставляют данные в срок, ссылаясь на отсутствие чётких инструкций. Задание: Какие изменения в организацию труда и документацию решат эту проблему? Ответ:

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Задания к практическому занятию
			Следует: 1. Разработать регламент подготовки отчётности с чёткими сроками, форматами и ответственными. 2. Создать шаблоны отчётов в электронном виде с автоматическими расчётами (например, в Excel или BI-системе). 3. Ввести в должностные инструкции обязанность по предоставлению данных. 4. Провести обучение сотрудников работе с новыми формами. Это устранит неопределённость и повысит дисциплину исполнения.

Критерии оценивания практических занятий:

Оценка	Критерии оценивания
отлично	Выставляется, если обучающийся умеет увязывать теорию с практикой (решает задачи, формулирует выводы, умеет пояснить полученные результаты), владеет понятийным аппаратом, полно и глубоко овладел материалом по заданной теме, обосновывает свои суждения и даёт правильные ответы на вопросы преподавателя
хорошо	Выставляется, если обучающийся умеет увязывать теорию с практикой (решает задачи и формулирует выводы, умеет пояснить полученные результаты), владеет понятийным аппаратом, полно и глубоко овладел материалом по заданной теме, но содержание ответов имеют некоторые неточности и требуют уточнения и комментария со стороны преподавателя
удовлетворительно	Выставляется, если обучающийся знает и понимает материал по заданной теме, но изложение неполное, непоследовательное, допускаются неточности в определении понятий, студент не может обосновать свои ответы на уточняющие вопросы преподавателя
неудовлетворительно	Выставляется, если обучающийся допускает ошибки в определении понятий, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал. Делает ошибки в ответах на уточняющие вопросы преподавателя

4.3. ТИПОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ КОНТРОЛЬНЫХ РАБОТ

Контрольные работы содержат несколько практических заданий по индивидуальным вариантам, в полном объеме охватывающих изученный материал по указанной теме (индикаторы УМЕТЬ, ВЛАДЕТЬ). Выполнение контрольных работ позволяет определить результат освоения компетенций по дисциплине в рамках рассматриваемой темы, оцениваемый с помощью соответствующих индикаторов достижения компетенций.

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Типовой вариант контрольной работы
Тема 1. Предмет, метод и задачи курса «Стратегический менеджмент». Тема 2. Понятие, сущность и задачи стратегического менеджмента. Тема 3. Процесс стратегического управления Тема 4. Анализ внешней среды организации	УК-2	ИУК-2.2. ИУК-2.3	**Контрольная работа № 1** Задача 1. ООО «МеталлПром» выбирает между: — закупкой нового станка за 100 млн руб. (срок службы — 5 лет, прибыль +30 млн руб./год), — модернизацией старого за 40 млн руб. (прибыль +12 млн руб./год). Ставка дисконтирования — 10%. Задание: Рассчитайте NPV обоих вариантов. Какой стратегически эффективнее? Ответ: Коэффициент аннуитета (10%, 5 лет) = 3,791 • NPV(новый) = –100 + 30×3,791 = +13,73 млн руб. • NPV(модернизация) = –40 + 12×3,791 = +5,49 млн руб. → Предпочтительна закупка нового станка. Задача 2. Компания планирует внедрить автоматизированную систему учёта. Инвестиции — 60 млн руб. Эффект: — экономия на персонале — 15 млн руб./год, — снижение ошибок — 5 млн руб./год. Срок — 4 года, ставка — 12%. Задание: Рассчитайте NPV. Целесообразен ли проект? Ответ: Годовой эффект = 20 млн руб. Коэффициент аннуитета (12%, 4 года) ≈ 3,037 NPV = –60 + 20×3,037 = +0,74 млн руб. → Проект целесообразен (NPV > 0). Задача 3. Из-за ужесточения экологических норм возможен штраф 50 млн руб. с вероятностью 50%. Модернизация производства обойдётся в 30 млн руб. Задание: Оцените экономическую целесообразность модернизации.

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Типовой вариант контрольной работы
			Ответ: Ожидаемый убыток без модернизации = 50 × 0,5 = 25 млн руб. Затраты на модернизацию = 30 млн руб. → С чисто финансовой точки зрения — нецелесообразно (30 > 25). Но с учётом репутационных и операционных рисков — рекомендуется модернизировать. Задача 4. Производительность труда в цехе — 100 тыс. руб./чел. в месяц. После внедрения новой технологии — 120 тыс. руб. Затраты на внедрение — 24 млн руб. В цехе — 50 человек. Задание: Рассчитайте простой срок окупаемости. Ответ: Годовой экономический эффект = 50 чел. × (120 – 100) тыс. × 12 мес. = 12 млн руб. Срок окупаемости = 24 / 12 = 2 года. → Срок приемлем для инновационного проекта.
Тема 5. Анализ внутренней среды организации Тема 6. Разработка стратегии Тема 7. Управление реализацией стратегии Тема 8. Контроль выполнения стратегии	УК-2	ИУК-2.2. ИУК-2.3	**Контрольная работа № 2** Задача 1. При анализе внутренней среды выявлено: подразделения используют разные формы отчётов по трудозатратам, данные несопоставимы, руководство не может оценить эффективность труда. Задание: Предложите одно конкретное улучшение в учётной документации. Ответ: Ввести единую электронную форму учёта трудозатрат в ERP-системе с обязательными полями: вид работ, нормативное и фактическое время, исполнитель. Это обеспечит сопоставимость данных и упростит анализ при подготовке отчёта о ФХД. Задача 2. В стратегии компании заявлена цель — повышение эффективности труда на 20%. Однако в бизнес-плане отсутствуют показатели, связанные с

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Типовой вариант контрольной работы
			производительностью персонала. Задание: Как изменить плановую документацию, чтобы отразить эту цель? Ответ: Дополнить бизнес-план разделом «Эффективность труда» с KPI: выпуск на 1 сотрудника, фондовооружённость, уровень автоматизации. Это свяжет стратегическую цель с операционным планированием и позволит отслеживать прогресс. Задача 3. При реализации стратегии цифровой трансформации подразделения не предоставляют данные о внедрении новых процессов, ссылаясь на отсутствие чётких инструкций. Задание: Какое изменение в организацию труда решит эту проблему? Ответ: Разработать регламент подготовки отчётности с указанием сроков, форматов, ответственных и включить его в должностные инструкции. Это устранит неопределённость и повысит дисциплину исполнения. Задача 4. В отчёте о выполнении стратегии содержатся только общие фразы: «работа продолжается», «цели уточняются». Количественных данных нет. Задание: Как улучшить форму отчётности для эффективного контроля? Ответ: Заменить описательные формулировки на таблицу «План — Факт — Отклонение — Причины — Меры» по каждой стратегической инициативе. Это превратит отчёт из формальности в инструмент управления и упростит подготовку отчёта о ФХД.

Критерии оценивания контрольной работы:

Оценка	Критерии оценивания
отлично	Выставляется, если обучающийся умеет увязывать теорию с практикой (решает задачи, формулирует выводы,

	умеет пояснить полученные результаты), владеет понятийным аппаратом, полно и глубоко овладел материалом по заданной теме, обосновывает свои суждения и даёт правильные ответы на вопросы преподавателя
хорошо	Выставляется, если обучающийся умеет увязывать теорию с практикой (решает задачи и формулирует выводы, умеет пояснить полученные результаты), владеет понятийным аппаратом, полно и глубоко овладел материалом по заданной теме, но содержание ответов имеют некоторые неточности и требуют уточнения и комментария со стороны преподавателя.
удовлетворительно	Выставляется, если обучающийся знает и понимает материал по заданной теме, но изложение неполное, непоследовательное, допускаются неточности в определении понятий, студент не может обосновать свои ответы на уточняющие вопросы преподавателя
неудовлетворительно	Выставляется, если обучающийся допускает ошибки в определении понятий, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал. Делает ошибки в ответах на уточняющие вопросы преподавателя

4.4. ТИПОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Самостоятельная работа (индикаторы ЗНАТЬ, УМЕТЬ, ВЛАДЕТЬ – на выбор) включает в себя проработку теоретического материала, изучение рекомендуемой литературы, выполнение практико-ориентированных заданий (заполнение таблиц, проведение сравнительного анализа, составление схем и др.), решение практических задач, создание презентаций, написание рефератов, подборка нормативного и иного материала и выполнение других заданий

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Типовое задание для самостоятельной работы
Тема 1. Предмет, метод и задачи курса «Стратегический менеджмент»	УК-2	ИУК-2.1	Задание: Составьте схему «Место стратегического менеджмента в системе управления организацией». Отразите связи стратегического менеджмента с: — оперативным управлением, — финансовым планированием, — управленческим учётом, — подготовкой отчёта о финансово-хозяйственной деятельности (ФХД). Цель: показать понимание предмета и метода стратегического менеджмента через его взаимодействие с другими функциями управления.
Тема 3. Процесс стратегического	УК-2	ИУК-2.3	Задание: Разработайте шаблон дорожной карты реализации стратегической инициативы (например, «Цифровизация складского учёта»).

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Типовое задание для самостоятельной работы
управления			Включите: — этапы (анализ, выбор решения, внедрение, контроль), — сроки, — ответственных, — ключевые документы на каждом этапе (например, техническое задание, акт ввода в эксплуатацию, отчёт об эффективности). Цель: продемонстрировать владение инструментами планирования и документирования стратегического процесса.
Тема 5. Анализ внутренней среды организации	УК-2	ИУК-2.2.	Задача: При анализе внутренней среды ООО «МашСтрой» выявлено: — Средняя производительность труда — 1,2 млн руб./чел. в год, — Себестоимость продукции — 65% от выручки, — Уровень брака — 4%. После внедрения новой технологии (инвестиции — 50 млн руб.) ожидается: — Рост производительности до 1,5 млн руб./чел., — Снижение себестоимости до 60%, — Снижение брака до 1%. В компании работает 100 человек, годовая выручка — 120 млн руб. Задание: Рассчитайте годовой экономический эффект от внедрения. Оцените целесообразность инвестиций. Ответ: 1. Эффект от роста производительности: Новая выручка = 1,5 × 100 = 150 млн руб. Прирост выручки = 150 – 120 = 30 млн руб. 2. Эффект от снижения себестоимости: Старая себестоимость = 120 × 0,65 = 78 млн руб. Новая себестоимость = 150 × 0,60 = 90 млн руб. Прирост прибыли = (150 – 90) – (120 – 78) = 60 – 42 = 18 млн руб. 3. Эффект от снижения брака: Стоимость брака ранее = 78 × 0,04 ≈ 3,12 млн руб. После = 90 × 0,01 = 0,9 млн руб.

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Типовое задание для самостоятельной работы
			Экономия = 2,22 млн руб. Общий годовой эффект ≈ 18 + 2,22 = 20,22 млн руб. (Прирост выручки уже учтён в расчёте прибыли) Срок окупаемости = 50 / 20,22 ≈ 2,5 года → проект целесообразен.
Тема 8. Контроль выполнения стратегии	УК-2	ИУК-2.3	Задача: Через год после внедрения автоматизированной линии (инвестиции — 180 млн руб.) получены следующие фактические данные: — Экономия на зарплате — 35 млн руб./год (вместо ожидаемых 40 млн), — Снижение брака — 8 млн руб. (вместо 12 млн), — Дополнительные расходы на обслуживание — 5 млн руб./год. Задание: Рассчитайте фактический годовой экономический эффект и NPV при ставке дисконтирования 10% и сроке проекта 5 лет. Сделайте вывод о реальной эффективности проекта. Ответ: Фактический годовой эффект = 35 + 8 – 5 = 38 млн руб. (Ожидаемый был 40 + 12 = 52 млн руб.) Коэффициент аннуитета (10%, 5 лет) = 3,791 NPV = –180 + 38 × 3,791 = –180 + 144,06 = –35,94 млн руб. Вывод: Проект неэффективен (NPV < 0). Причины: завышенные ожидания, непредвиденные расходы. Рекомендации: провести пост-аудит, скорректировать бизнес-процессы, пересмотреть стратегию внедрения технологий.

Критерии оценивания самостоятельной работы:

Оценка	Критерии оценивания
отлично	выставляется если работа носит научно-исследовательский характер, проанализирован и сделан сравнительный анализ нескольких литературных источников, приведены примеры
хорошо	выставляется если проанализирован и сделан сравнительный анализ нескольких литературных источников, приведены примеры

удовлетворительно	выставляется если проведен сравнительный анализ научно-методической литературы, приведены примеры
неудовлетворительно	выставляется если работа прошла проверку на антиплагиат и соответствует требованиям оформления

4.5. ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ КУРСОВЫХ РАБОТ

Курсовая работа позволяет выявить степень владения базовыми знаниями, умениями и навыками, необходимыми для обучения, и определить уровень владения новым материалом.

Курсовая работа не предусмотрена учебным планом

Критерии оценивания курсовой работы:

Оценка	Критерии оценивания
отлично	Содержание курсовой работы полностью соответствует заданию, содержащемуся в методических указаниях, и плану. Представлены результаты структурированного и логически последовательного обзора литературных и иных источников по теме исследования. Структура курсовой работы логически и методически выдержана. Верно определены исходные данные для расчетов. Все аналитические расчеты выполнены верно, корректно применены методы экономического анализа, не нарушена методика анализа предмета исследования. Все выводы и предложения убедительно аргументированы. При защите курсовой работы обучающийся правильно и уверенно отвечает на вопросы преподавателя, демонстрирует глубокое знание теоретического материала, способен аргументировать собственные утверждения и выводы
хорошо	Содержание курсовой работы полностью соответствует заданию, содержащемуся в методических указаниях, и плану. Представлены результаты структурированного и логически последовательного обзора литературных и иных источников по теме исследования. Структура курсовой работы логически и методически выдержана. Верно определены исходные данные для расчетов. В расчетах допускаются незначительные (не искажающие общего итога оценки) погрешности/ошибки. Большинство выводов и предложений аргументировано, корректно применены методы экономического анализа, не нарушена методика анализа предмета исследования. Оформление курсовой работы и полученные результаты в целом отвечают требованиям, изложенным в методических указаниях. Имеются одна-две несущественные ошибки в использовании терминов, в построенных диаграммах и схемах, в оформлении таблиц. Наличествует незначительное количество грамматических и/или стилистических ошибок. При защите курсовой работы обучающийся правильно и уверенно отвечает на большинство вопросов преподавателя, демонстрирует хорошее знание теоретического материала, но не всегда способен аргументировать собственные утверждения и выводы. При наводящих вопросах преподавателя исправляет ошибки в ответе
удовлетворительно	Содержание курсовой работы полностью соответствует заданию, содержащемуся в методических указаниях, и плану. Результаты обзора литературных и иных источников представлены недостаточно полно, недостаточно логично и последовательно. Верно определены исходные данные для расчетов, но имеются грубые ошибки в

	расчетах. Аргументация выводов и предложений слабая или отсутствует. Экономические выводы носят констатирующий (описательный) характер. Имеются одно-два существенных отклонений от требований в оформлении курсовой работы. Полученные результаты в целом отвечают требованиям, изложенным в методических указаниях. Имеются одна-две существенных ошибки в использовании терминов, в построенных диаграммах и схемах. Много грамматических и/или стилистических ошибок. При защите курсовой работы обучающийся допускает грубые ошибки при ответах на вопросы преподавателя, демонстрирует слабое знание теоретического материала, в большинстве случаев не способен уверенно аргументировать собственные утверждения и выводы
неудовлетворительно	Содержание курсовой работы не соответствует заданию, содержащемуся в методических указаниях, и плану. Неверно определены исходные данные для расчетов, неверно и не корректно применены методы экономического анализа. Экономические выводы содержат неверную экономическую оценку. Имеются более двух существенных отклонений от требований в оформлении курсовой работы. Большое количество существенных ошибок по сути работы, много грамматических и стилистических ошибок и др. Полученные результаты не отвечают требованиям, изложенным в методических указаниях. При защите курсовой работы обучающийся демонстрирует слабое понимание программного материала, студент не может защитить свои решения, допускает грубые фактические ошибки при ответах на поставленные вопросы или вовсе не отвечает на них. Курсовая работа не представлена преподавателю. Обучающийся не явился на защиту курсовой работы

5. МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ОЦЕНКИ РЕЗУЛЬТАТОВ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

Промежуточная аттестация проводится в форме экзамена.

5.1. Вопросы к экзамену

1. Особенности развития окружающей среды организации. Эволюция реакции организации на происходящие во внешней среде изменения.
2. Основные типы организационного поведения. Стратегическое и оперативное управление, их различия
3. Стратегический подход к управлению. Назначение и преимущества.
4. Охарактеризуйте суть процесса стратегического управления и его основные этапы.
5. Уровни стратегического управления для диверсифицированной и недиверсифицированной организации
6. Роль стратегического видения в формировании стратегии организации
7. Миссия организации. Роль в деятельности организации и ее развитии.
8. Охарактеризуйте основные различия понятий «миссия», «стратегические установки», «цели», «задачи» в стратегическом управлении.
9. Основные этапы формирования и виды миссии организации.
10. Как формируются стратегические цели организации?
11. Ошибки, наиболее часто встречающиеся на практике при формулировке миссии, целей и задач организации

12. Макросреда организации. Основные направления стратегического анализа.
13. Мезосреда организации. Основные направления стратегического анализа.
14. Анализ внутренней среды. Основные цели и факторы, по которым проводится анализ.
15. Порядок проведения ситуационного стратегического анализа.
16. СТЭП-анализ внешней среды. Основные группы факторов и особенности проведения.
17. Анализ среды непосредственного окружения организации. Основные задачи, решаемые посредством проведения данного анализа.
18. Фундаментальный анализ в отрасли. Основные показатели.
19. Стратегический анализ конкуренции на основе модели конкурентных сил М. Портера
20. Анализ движущих сил отрасли. Основные показатели.
21. Отраслевая привлекательность в отрасли. Объективные характеристики.
22. Ключевые факторы успеха организации. Возможности использования в отрасли.
23. SWOT-анализ организации. Цели и порядок проведения.
24. Портфельный анализ деятельности организации. Технология проведения.
25. Выбор стратегии на основе матрицы Бостонской консультционной группы («рост/доля»).
26. Выбор стратегии в зависимости от динамики рынка.
27. Выбор стратегии в зависимости от степени доминирования организации на рынке.
28. Выбор стратегии на основе матрицы «Дженерал Электрик / МакКинси» («экран бизнеса»).
29. Выбор стратегии на основе матрицы «жизненный цикл отрасли / конкурентная позиция».
30. Выбор стратегии на основе матрицы «цена/качество».
31. Эффект синергии в стратегическом управлении.
32. Модель цепочки затрат (ценностей) М. Портера.
33. Бенчмаркетинг. Сущность и цели анализа.
34. Стратегический ситуационный анализ организации. Цель, задачи, способ проведения.
35. Карта стратегических групп. Особенности использования.
36. Стратегический выбор. Основные этапы.
37. Стратегическая зона хозяйствования (СХП). Отбор СХП, соответствующих профилю организации.
38. Перечислите виды базовых стратегий и охарактеризуйте условия, при которых организация выберет одну из них.
39. Стратегии ограниченного роста. Условия применения.
40. Стратегии интенсивного роста Условия применения.
41. Стратегии интегрированного роста. Условия применения.
42. Стратегии диверсификационного роста. Условия применения.
43. Критерии, учитываемые при выборе направлений и объектов диверсификации.
44. Стратегии сокращения. Условия применения.

45. Конкурентное преимущество организации. Способы формирования и сохранения.
46. Стратегии достижения конкурентных преимуществ М. Портера.
47. Стратегия лидерства по издержкам. Основные характеристики.
48. Стратегия дифференциации. Основные характеристики.
49. Стратегия фокусирования. Основные характеристики.
50. Функциональные стратегии организации. Назначение и содержание.
51. Операционные стратегии организации. Назначение и содержание.
52. Реализация стратегии. Конкур управления реализацией стратегии.
53. Стратегические изменения в организации Классификация изменений.
54. Источники стратегических ресурсов и их мобилизация.
55. Распределение стратегический ресурсов.
56. Организационный и стратегический контроль.
57. Стратегическое планирование Роль, функции и задачи в системе управления организацией.
58. Оценка эффективности стратегического управления в организации: критерии, показатели и методы.
59. Формирование команд стратегического управления.
60. Управление стратегическими рисками: цели и методы.

Краткая характеристика ответов (ключи):

1. Особенности развития окружающей среды организации. Эволюция реакции организации на происходящие во внешней среде изменения.

Окружающая среда организации постоянно развивается под влиянием экономических, технологических, социальных и политических факторов. Эволюция реакции организации на эти изменения прошла путь от пассивного приспособления к активному прогнозированию и формированию среды. На ранних этапах менеджмент реагировал на изменения по факту их возникновения, что требовало значительных ресурсов для адаптации. Со временем компании перешли к превентивным мерам, используя инструменты стратегического анализа для прогнозирования угроз и возможностей. В современной парадигме организации стремятся быть проактивными, создавая собственные экосистемы и влияя на правила игры в своей отрасли.

2. Основные типы организационного поведения. Стратегическое и оперативное управление, их различия

Организационное поведение классифицируется на реактивное, адаптивное и проактивное, в зависимости от того, как компания отвечает на вызовы среды. Стратегическое управление ориентировано на долгосрочную перспективу, формирование конкурентных преимуществ и адаптацию бизнеса к будущим изменениям рынка. Оно определяет вектор развития компании, её миссию и ключевые цели. Оперативное управление, напротив, сосредоточено на решении текущих задач, эффективном использовании ресурсов и поддержании стабильной работы

бизнес-процессов. Различие между ними заключается в горизонте планирования: стратегия смотрит на годы вперед, а тактика — на дни, недели и месяцы.

3. Стратегический подход к управлению. Назначение и преимущества.

Стратегический подход к управлению заключается в комплексном планировании деятельности организации для достижения долгосрочных целей в условиях неопределенности. Его основное назначение — обеспечить выживаемость и устойчивое развитие компании, предвидя изменения во внешней среде и готовясь к ним заранее. Преимущества такого подхода включают концентрацию усилий на приоритетных направлениях, снижение рисков за счет анализа альтернатив и повышение мотивации персонала через понимание общей цели. Кроме того, стратегия позволяет оптимально распределять ограниченные ресурсы между различными подразделениями. Внедрение этого подхода формирует у руководства системное видение бизнеса.

4. Охарактеризуйте суть процесса стратегического управления и его основные этапы.

Суть процесса стратегического управления заключается в непрерывном цикле анализа, планирования, реализации и контроля для достижения поставленных целей. Основными этапами являются: анализ внешней и внутренней среды организации (диагностика), определение миссии и стратегических целей, разработка стратегии (выбор путей достижения целей), реализация стратегии (административные и организационные меры) и стратегический контроль с последующей корректировкой действий. Важнейшим элементом является обратная связь: результаты реализации анализируются для внесения изменений в первоначальный план. Этот процесс носит итерационный характер и требует постоянного мониторинга ключевых показателей.

5. Уровни стратегического управления для диверсифицированной и недиверсифицированной организации

В недиверсифицированной (однопрофильной) организации уровни стратегического управления включают корпоративный уровень (часто совпадает с уровнем бизнеса) и функциональный уровень. Корпоративная стратегия здесь фактически является бизнес-стратегией, определяющей способы конкуренции на конкретном рынке. Функциональные стратегии (маркетинговая, производственная) поддерживают общую бизнес-стратегию. В диверсифицированной организации добавляется корпоративный уровень высшего руководства, который управляет портфелем различных бизнесов, распределяя капитал между ними. Уровень отдельного бизнеса (СБЕ — стратегическая бизнес-единица) разрабатывает стратегии для конкретного направления деятельности. Функциональный уровень остается базовым для обеспечения операционной эффективности.

6. Роль стратегического видения в формировании стратегии организации

Стратегическое видение представляет собой образ желаемого будущего состояния организации, который служит путеводной звездой для всей компании. Оно формирует амбициозный, но реалистичный горизонт развития на 5–10 лет вперед и вдохновляет сотрудников на достижение высоких результатов. Видение является отправной точкой для разработки миссии и стратегических целей, задавая рамки для их формулирования. Без четкого видения стратегия рискует превратиться в набор разрозненных тактических шагов, не ведущих к качественному прорыву. Таким образом, видение определяет масштаб амбиций компании и служит фильтром при выборе стратегических альтернатив.

7. Миссия организации. Роль в деятельности организации и ее развитии.

Миссия организации определяет её фундаментальное предназначение в обществе, отвечая на вопрос «Зачем мы существуем?». Она отражает ценности компании, её ключевые компетенции и круг заинтересованных сторон (стейкхолдеров), чьи потребности она удовлетворяет. Роль миссии в деятельности организации заключается в формировании корпоративной культуры и создании единого смыслового поля для сотрудников. Миссия служит критерием для принятия управленческих решений: любая инициатива должна соответствовать заявленному предназначению компании. Четко сформулированная миссия повышает лояльность клиентов и инвесторов, так как они понимают философию бренда.

8. Охарактеризуйте основные различия понятий «миссия», «стратегические установки», «цели», «задачи» в стратегическом управлении.

Миссия отвечает на вопрос о смысле существования организации и носит философский характер. Стратегические установки — это конкретные правила или принципы (например, «быть технологическим лидером»), которые ограничивают выбор путей реализации миссии и формируют рамки для стратегии. Цели представляют собой измеримые результаты, которых организация стремится достичь в долгосрочной перспективе (например, «занять 20% рынка»). Задачи — это конкретные шаги или действия с четкими сроками выполнения и ответственными лицами, необходимые для достижения целей (например, «открыть 10 филиалов до конца года»). Иерархия понятий выстраивается от общего к частному: миссия → стратегические установки → цели → задачи.

9. Основные этапы формирования и виды миссии организации.

Формирование миссии начинается с глубокого анализа истории создания компании, её ценностей и уникальных ресурсов. На первом этапе проводится диагностика внешней среды и потребностей клиентов, чтобы понять социальную значимость бизнеса. Второй этап включает вовлечение топ-менеджмента в дискуссию о предназначении компании для согласования видения будущего. Затем формулируется черновой вариант текста миссии, который проверяется на ясность, краткость и вдохновляющий характер перед утверждением. Виды миссии могут варьироваться от ориентации на клиента («мы делаем жизнь людей удобнее») до ориентации на продукт («мы создаем лучшие технологии») или философского подхода («мы меняем мир к лучшему»).

10. Как формируются стратегические цели организации?

Формирование стратегических целей начинается с декомпозиции миссии организации до уровня конкретных направлений развития. Затем проводится SWOT-анализ для сопоставления внутренних сильных сторон с внешними возможностями (и минимизации угроз). Цели должны соответствовать критериям SMART: быть конкретными (Specific), измеримыми (Measurable), достижимыми (Achievable), релевантными (Relevant) и ограниченными во времени (Time-bound). Приоритизация целей осуществляется с учетом их влияния на финансовые показатели и стратегическую позицию компании. Финальный набор целей утверждается высшим руководством и становится основой для разработки функциональных планов.

11. Ошибки, наиболее часто встречающиеся на практике при формулировке миссии, целей и задач организации

Наиболее частая ошибка при формулировке миссии — её подмена описанием товара или услуги вместо определения пользы для потребителя («мы производим трубы» вместо «мы обеспечиваем надежные коммуникации»). При постановке целей часто встречается отсутствие измеримости или привязки к срокам, что делает невозможным контроль их достижения. Задачи страдают от излишней

детализации или, наоборот, чрезмерной абстрактности без назначения ответственных лиц. Другой типичной ошибкой является разрыв между декларируемыми целями высшего уровня и реальными KPI сотрудников на местах. Также часто игнорируется необходимость каскадирования целей сверху вниз по всей структуре организации.

12. Макросреда организации. Основные направления стратегического анализа.

Макросреда организации включает факторы широкого социального плана: политические, экономические, социальные и технологические (модель PEST). Основные направления стратегического анализа макросреды направлены на выявление долгосрочных тенденций (трендов), которые могут кардинально изменить ландшафт отрасли. Анализ позволяет оценить потенциальные угрозы (например, изменение законодательства) и новые возможности (например, появление прорывных технологий). Результатом такого анализа является понимание контекста, в котором придется конкурировать компании в будущем.

13. Мезосреда организации. Основные направления стратегического анализа.

Мезосреда — это среда отрасли или стратегической группы, в которой непосредственно конкурирует организация. Основные направления анализа мезосреды включают изучение структуры отрасли по модели пяти сил Портера: оценка угрозы появления новых конкурентов, власти поставщиков и покупателей, угрозы товаров-заменителей и интенсивности конкуренции внутри отрасли. Анализ направлен на определение привлекательности отрасли с точки зрения прибыльности и выявление ключевых факторов успеха игроков данного рынка.

14. Анализ внутренней среды. Основные цели и факторы, по которым проводится анализ.

Анализ внутренней среды проводится с целью оценки потенциала организации для реализации выбранной стратегии и выявления её сильных/слабых сторон. Основные цели анализа — инвентаризация ресурсов (финансовых, материальных, человеческих) и оценка эффективности бизнес-процессов. Ключевыми факторами для анализа являются организационная структура, корпоративная культура, квалификация персонала, состояние основных фондов и финансовая устойчивость.

15. Порядок проведения ситуационного стратегического анализа.

Порядок проведения ситуационного стратегического анализа начинается с определения объекта анализа (компания в целом или СБЕ). Затем последовательно изучается внешняя макросреда (PEST-анализ), мезосреда (анализ отрасли) и внутренняя среда организации (SWOT-анализ). На основе сопоставления внешних возможностей/угроз с внутренними силами/слабостями формируются стратегические альтернативы развития.

16. СТЭП-анализ внешней среды. Основные группы факторов и особенности проведения.

СТЭП-анализ фокусируется на четырех группах факторов макросреды: Социальных, Технологических, Экономических и Политических. Особенность проведения заключается в необходимости не просто перечисления факторов, а оценки степени их влияния на конкретный бизнес-организации в долгосрочной перспективе.

17. Анализ среды непосредственного окружения организации. Основные задачи, решаемые посредством проведения данного анализа.

Анализ среды непосредственного окружения концентрируется на изучении конкурентов, поставщиков, потребителей и контактных аудиторий. Основные задачи этого анализа — сбор информации о тактике конкурентов для выработки контрмер, оценка надежности поставщиков с целью снижения рисков сбоя поставок и понимание реальных потребностей клиентов для адаптации продукта.

18. Фундаментальный анализ в отрасли. Основные показатели.

Фундаментальный анализ в отрасли опирается на изучение финансовых показателей ключевых игроков рынка для оценки их инвестиционной привлекательности или конкурентной силы. К основным показателям относятся рентабельность продаж (ROS), оборачиваемость активов (ROA), рентабельность собственного капитала (ROE) и рыночная доля компании.

19. Стратегический анализ конкуренции на основе модели конкурентных сил М. Портера

Стратегический анализ конкуренции по модели М. Портера рассматривает пять сил, определяющих уровень прибыльности в отрасли: соперничество между существующими конкурентами; угроза появления новых игроков; рыночная власть поставщиков; рыночная власть покупателей; угроза появления товаров-заменителей (субститутов). Задача анализа — оценить интенсивность влияния каждой из этих сил для определения общей конкурентной позиции компании в отрасли.

20. Анализ движущих сил отрасли. Основные показатели.

Анализ движущих сил отрасли направлен на выявление основных экономических, технологических и социальных факторов, которые вызывают самые значительные изменения в способах ведения бизнеса. К таким силам относятся изменения в долгосрочных темпах роста отрасли, внедрение новых технологий, изменения в составе потребителей и выход на рынок или уход с него крупных игроков. Основные показатели для анализа включают динамику объема рынка, уровень рентабельности капитала (ROIC), интенсивность капиталовложений и скорость обновления продуктовой линейки. Понимание этих сил позволяет компании предвидеть изменения в правилах конкуренции и своевременно адаптировать свою стратегию. Анализ требует постоянного мониторинга, так как значимость движущих сил может меняться со временем.

21. Отраслевая привлекательность в отрасли. Объективные характеристики.

Отраслевая привлекательность — это комплексная оценка потенциала отрасли приносить прибыль и обеспечивать возврат на инвестиции выше среднего в долгосрочной перспективе. Объективные характеристики привлекательности включают темпы роста рынка, его текущий размер и потенциал расширения, а также средний уровень рентабельности продаж и активов. Важными факторами являются высота входных и выходных барьеров, а также стабильность нормативно-правовой базы. Низкая привлекательность часто обусловлена высокой интенсивностью конкуренции, быстрым устареванием технологий или сильной зависимостью от поставщиков. Оценка привлекательности является критическим этапом при принятии решений о входе в новую отрасль или диверсификации бизнеса.

22. Ключевые факторы успеха организации. Возможности использования в отрасли.

Ключевые факторы успеха (КФУ) — это ограниченное число областей деятельности, результаты которых в совокупности определяют конкурентоспособность компании в данной отрасли. К ним могут относиться низкая себестоимость производства, сильный бренд, широкая дистрибьюторская сеть или наличие патентов на уникальные технологии. Возможности использования КФУ заключаются в том, что их идентификация позволяет компании сконцентрировать ресурсы на развитии именно тех компетенций, которые приносят наибольшую ценность клиенту. Анализ КФУ конкурентов помогает выявить их слабые места и сформировать собственное уникальное торговое предложение. Стратегия организации должна строиться вокруг достижения превосходства по большинству из этих факторов.

23. SWOT-анализ организации. Цели и порядок проведения.

SWOT-анализ — это инструмент стратегического планирования, используемый для оценки факторов внутренней и внешней среды организации. Цели анализа заключаются в выявлении сильных (Strengths) и слабых (Weaknesses) сторон компании, а также возможностей (Opportunities) и угроз (Threats), исходящих из внешней среды. Порядок проведения начинается с сбора информации о внутренней среде (финансы, персонал, технологии) и анализа внешней среды (рынок, конкуренты, законодательство). Затем составляется матрица SWOT для сопоставления пар факторов (например, как использовать сильные стороны для реализации возможностей). Итогом является формирование стратегических альтернатив.

24. Портфельный анализ деятельности организации. Технология проведения.

Портфельный анализ деятельности организации — это инструмент управления диверсифицированной компанией, позволяющий оценить относительную привлекательность и конкурентоспособность различных бизнес-направлений. Технология проведения включает классификацию стратегических бизнес-единиц (СБЕ) по двум ключевым параметрам: привлекательность отрасли и конкурентная позиция СБЕ в ней. Для визуализации используется матрица, где каждое направление представляется в виде круга, площадь которого соответствует объему продаж или прибыли. Это позволяет руководству принимать объективные решения о распределении инвестиций: какие бизнесы развивать, какие поддерживать, а из каких выходить.

25. Выбор стратегии на основе матрицы Бостонской консультционной группы («рост/доля»).

Выбор стратегии на основе матрицы Бостонской консультативной группы (БКГ) строится на анализе двух параметров: относительной доли рынка и темпов роста отрасли. «Звезды» (высокая доля, высокий рост) требуют значительных инвестиций для поддержания роста и защиты доли рынка. «Дойные коровы» (высокая доля, низкий рост) генерируют избыток наличности, который следует направлять на поддержку «звезд» и «трудных детей». «Трудные дети» или «знаки вопроса» (низкая доля, высокий рост) требуют анализа: либо агрессивные инвестиции для превращения в «звезду», либо ликвидация. «Собаки» (низкая доля, низкий рост) являются кандидатами на постепенное сворачивание бизнеса.

26. Выбор стратегии в зависимости от динамики рынка.

Выбор стратегии в зависимости от динамики рынка определяется тем, находится ли отрасль на стадии зарождения, бурного роста, зрелости или спада. На растущем рынке компания выбирает стратегию проникновения на рынок или развития продукта для захвата максимальной доли. На зрелом рынке акцент смещается на удержание позиций через повышение эффективности и дифференциацию продукта. В условиях стагнации или спада применяются стратегии «сбора урожая» (максимизация денежного потока) или ухода с рынка. Динамика рынка напрямую влияет на объем необходимых инвестиций и уровень ожидаемой рентабельности.**Выбор стратегии в зависимости от степени доминирования организации на рынке.**

27. Выбор стратегии на основе матрицы «Дженерал Электрик / МакКинси» («экран бизнеса»).

Выбор стратегии в зависимости от степени доминирования организации на рынке определяется её рыночной долей относительно ближайших конкурентов. Лидер рынка может выбирать между стратегией расширения общего спроса, оборонительной стратегией для защиты своей доли или наступательной стратегией для её увеличения. Компания-последователь обычно избегает прямой конфронтации с

лидером, фокусируясь на поиске свободных ниш или имитации успешных решений. Аутсайдеру или малой компании рекомендуется использовать нишевые стратегии (фокусирование) или агрессивные фланговые атаки на слабые места лидера.

28. Выбор стратегии на основе матрицы «жизненный цикл отрасли / конкурентная позиция».

Выбор стратегии на основе матрицы «Дженерал Электрик / МакКинси» («экран бизнеса») является более сложным инструментом по сравнению с матрицей БКГ, так как использует многофакторную оценку. Матрица оценивает стратегические бизнес-единицы по двум осям: «привлекательность отрасли» и «сила бизнеса/конкурентная позиция». В зависимости от положения в матрице (ячейки 3х3), стратегия может варьироваться от агрессивного роста и инвестирования до избирательного управления или постепенного свертывания деятельности. Этот подход позволяет более гибко распределять ресурсы между бизнесами с учетом множества качественных и количественных критериев.

29. Выбор стратегии на основе матрицы «цена/качество».

Выбор стратегии на основе матрицы «жизненный цикл отрасли / конкурентная позиция» учитывает динамический характер рынков. Матрица сопоставляет стадию жизненного цикла отрасли (внедрение, рост, зрелость, спад) с текущей конкурентной позицией компании (сильная или слабая). Например, сильная позиция на стадии роста диктует стратегию агрессивного инвестирования, тогда как слабая позиция на стадии спада — стратегию выхода из бизнеса. Этот инструмент помогает синхронизировать внутренние возможности компании с внешними рыночными условиями для выбора оптимального вектора развития.

30. Эффект синергии в стратегическом управлении.

Выбор стратегии на основе матрицы «цена/качество» актуален для рынков с выраженной сегментацией потребителей по этим параметрам. Матрица выделяет четыре базовые стратегии: стратегия высокой ценности (высокое качество по высокой цене), стратегия лидерства по издержкам (приемлемое качество по низкой цене), стратегия завышенной цены (низкое качество по высокой цене — рискованная ниша) и стратегия низкой ценности (низкое качество по низкой цене). Выбор позиции зависит от ресурсов компании и предпочтений целевого сегмента потребителей.

31. Модель цепочки затрат (ценностей) М. Портера.

Эффект синергии в стратегическом управлении возникает тогда, когда совокупный результат деятельности объединенных подразделений или компаний превышает простую сумму результатов каждого из них по отдельности («1+1=3»). Синергия может проявляться в операционной форме (экономия на масштабе производства) или финансовой (снижение стоимости заемного капитала). Достижение синергетического эффекта является одной из главных целей слияний и поглощений (M&A), а также создания холдинговых структур. Управление синергией требует тщательной интеграции бизнес-процессов, культур и информационных систем объединяемых структур.

32. Бенчмаркетинг. Сущность и цели анализа.

Модель цепочки затрат (ценностей) М. Портера представляет собой систематизированный подход к анализу деятельности организации как последовательности создающих стоимость процессов. Она разделяет всю деятельность на основную (входящая логистика, производство, исходящая логистика, маркетинг и продажи, сервис) и вспомогательную (инфраструктура фирмы, управление персоналом, технологии, закупки). Анализ цепочки позволяет выявить источники конкурентного преимущества по издержкам или дифференциации путем оптимизации каждого звена. Сравнение собственной цепочки с цепочками конкурентов выявляет ключевые различия в эффективности.

33. Стратегический ситуационный анализ организации. Цель, задачи, способ проведения.

Бенчмаркинг — это процесс систематического сравнения продуктов, услуг и бизнес-процессов организации с показателями компаний-лидеров мирового класса. Сущность анализа заключается не просто в сборе данных о конкурентах, а в изучении их «лучших практик» (best practices) для последующего внедрения у себя. Цели бенчмаркинга включают повышение операционной эффективности, улучшение качества продукции и сокращение издержек за счет адаптации чужого успешного опыта. Результатом становится установление целевых показателей эффективности (KPI), основанных на реальных достижениях лидеров отрасли.

34. Карта стратегических групп. Особенности использования.

Стратегический ситуационный анализ организации — это комплексная оценка её текущего положения во внешней среде для определения дальнейших шагов. Цель анализа — сформировать объективную картину реальности перед принятием стратегических решений о будущем развитии. Задачи включают диагностику сильных/слабых сторон компании и выявление возможностей/угроз во внешней среде (часто через SWOT-анализ). Способ проведения заключается в последовательном изучении макро- и микросреды отрасли с последующей интеграцией данных во внутреннюю оценку ресурсов.

35. Стратегический выбор. Основные этапы.

Карта стратегических групп — это инструмент визуализации конкурентной структуры отрасли путем группировки компаний со схожими стратегиями. Особенность использования заключается в том, что она позволяет увидеть не только прямых конкурентов внутри одной группы, но и проанализировать барьеры для перехода из одной группы в другую (например, от эконом-сегмента к премиуму). Карта строится по двум ключевым параметрам конкуренции (например, ширина ассортимента и географический охват). Анализ помогает выявить пустые ниши («белые пятна») на рынке или оценить риски прямой конфронтации.

36. Стратегическая зона хозяйствования (СХП). Отбор СХП, соответствующих профилю организации.

Стратегический выбор — это процесс принятия решения о наиболее перспективном направлении развития организации из набора альтернативных вариантов. Основные этапы включают: формирование перечня возможных стратегий на основе предыдущего анализа; оценку каждой альтернативы по критериям риска, затратам и ожидаемой отдаче; сопоставление вариантов с миссией и целями компании; окончательный выбор руководством; разработку детального плана реализации выбранного курса.

37. Перечислите виды базовых стратегий и охарактеризуйте условия, при которых организация выберет одну из них.

Стратегическая зона хозяйствования (СХП) — это отдельный сегмент внешнего окружения, на который организация имеет (или хочет получить) выход, характеризующийся определенным спросом и кругом потребителей. Отбор СХП проводится на основе соответствия профиля организации: её технологическим возможностям, финансовым ресурсам и ключевой компетенции. Пригодность зоны оценивается по критериям долгосрочной привлекательности рынка и способности компании достичь в ней устойчивых конкурентных преимуществ.

38. Стратегии ограниченного роста. Условия применения.

Виды базовых стратегий включают: 1) Лидерство по издержкам — цель стать производителем с самыми низкими затратами в отрасли; 2) Дифференциация — создание уникального продукта или услуги для привлечения широкого круга клиентов; 3) Фокусирование — концентрация на узком рыночном сегменте либо через лидерство по издержкам в нише (фокус-стоимость), либо через дифференциацию (фокус-дифференциация). Организация выберет лидерство по издержкам при стандартном спросе и возможности масштабировать производство. Дифференциация выбирается при наличии уникальных ресурсов и готовности потребителей платить за эксклюзив.

39. Стратегии интенсивного роста Условия применения.

Стратегии ограниченного роста характеризуются установлением целей от достигнутого уровня, скорректированных на инфляцию. Условия применения включают работу в зрелых, стабильных отраслях со сложившейся технологией (например, коммунальное хозяйство). Эта стратегия минимизирует риски крупных провалов и подходит компаниям-лидерам рынка для удержания позиций без необходимости агрессивной экспансии. Она часто применяется государственными монополиями или семейным бизнесом.

40. Стратегии интегрированного роста. Условия применения.

Стратегии интенсивного роста применяются организацией в том случае, если она не до конца исчерпала возможности своего традиционного рынка с текущим продуктом. Условия применения включают наличие неиспользованных производственных мощностей и высокую привлекательность отрасли для дальнейшего развития. К этой группе относятся стратегии проникновения на рынок (стимулирование спроса), развития рынка (поиск новых сегментов) и развития продукта (создание модификаций). Эта стратегия требует значительных инвестиций в маркетинг и НИОКР (R&D).

41. Стратегии диверсификационного роста. Условия применения.

Стратегии диверсификационного роста применяются, когда возможности роста в основной сфере бизнеса исчерпаны или слишком рискованны. К ним относятся концентрическая (связанная) диверсификация, когда компания ищет новые продукты для существующих клиентов, используя имеющиеся технологии; горизонтальная, предполагающая выпуск новых продуктов для новых клиентов, но технологически близких к существующим; и конгломератная (несвязанная), предполагающая выход в совершенно новые, не связанные с текущим бизнесом отрасли. Условиями применения являются наличие свободных финансовых ресурсов, сильного менеджмента и способности к интеграции разнородных бизнесов. Основной целью является снижение общих рисков компании и поиск новых источников прибыли.

42. Критерии, учитываемые при выборе направлений и объектов диверсификации.

При выборе направлений и объектов диверсификации учитываются такие критерии, как привлекательность отрасли по критериям роста и рентабельности, а также затраты на вход в новый бизнес. Важнейшим фактором является наличие или возможность создания синергии, при которой объединенная стоимость бизнесов будет выше их стоимости по отдельности. Оценивается соответствие нового направления ключевым компетенциям и ресурсам компании. Также анализируются возможные барьеры для входа, включая конкуренцию со стороны действующих игроков и государственное регулирование.

43. Стратегии сокращения. Условия применения.

Стратегии сокращения реализуются в периоды спада, кризиса или для реструктуризации компании с целью повышения её эффективности. К ним относятся стратегия «сбора урожая» (максимизация краткосрочных денежных потоков без долгосрочных инвестиций), сокращение расходов (ликвидация убыточных подразделений) и полное сокращение или «отсечение лишнего» (продажа части бизнеса). Условиями применения являются хроническая убыточность подразделения, отсутствие перспектив роста в данном сегменте или острая потребность в финансовых ресурсах для спасения более успешных направлений.

44. Конкурентное преимущество организации. Способы формирования и сохранения.

Конкурентное преимущество — это исключительная ценность, дающая организации превосходство над соперниками в привлечении клиентов и достижении прибыльности. Способы его формирования включают лидерство по издержкам, позволяющее предлагать более низкие цены, и дифференциацию, создающую уникальную ценность для потребителя. Сохранение преимущества требует создания барьеров для имитации: патентов, сильного бренда, уникальной корпоративной культуры или эффекта масштаба. В современном мире устойчивое преимущество часто строится на способности компании к постоянным инновациям.

45. Стратегии достижения конкурентных преимуществ М. Портера.

Стратегии достижения конкурентных преимуществ Майкла Портера включают три базовые (генерические) стратегии: лидерство по издержкам, дифференциацию и фокусирование. Лидерство по издержкам подразумевает производство стандартной продукции с минимальными затратами. Дифференциация направлена на создание уникального продукта или услуги, за которые потребители готовы платить премиальную цену. Фокусирование предполагает концентрацию на узком сегменте рынка и применение в его рамках либо стратегии низких издержек, либо дифференциации.

46. Стратегия лидерства по издержкам. Основные характеристики.

Стратегия лидерства по издержкам характеризуется стремлением компании стать производителем с самыми низкими затратами в отрасли. Основные характеристики включают акцент на эффекте масштаба, строгий контроль над расходами, инвестиции в эффективное оборудование и оптимизацию процессов. Продукт при этом часто является стандартным, без излишеств, что позволяет минимизировать себестоимость. Успех стратегии зависит от способности компании поддерживать ценовое преимущество в долгосрочной перспективе и защищать его от копирования конкурентами.

47. Стратегия дифференциации. Основные характеристики.

Стратегия дифференциации основана на создании продукта или услуги с уникальными характеристиками, которые высоко ценятся покупателями. Основные характеристики включают фокус на качестве, дизайне, технологичности или высоком уровне сервиса. Компания может назначать цену выше среднерыночной, так как потребители готовы платить за эксклюзивность и особые свойства товара. Для успеха необходимо глубокое понимание потребностей клиентов и постоянные инвестиции в исследования и разработки (НИОКР).

48. Стратегия фокусирования. Основные характеристики.

Стратегия фокусирования заключается в обслуживании узкого целевого сегмента рынка или рыночной ниши лучше, чем конкуренты, ориентированные на широкий рынок. Основные характеристики включают глубокое знание специфических нужд узкой группы потребителей и адаптацию продукта под эти нужды. Компания может применять в рамках ниши как стратегию низких издержек (фокус-стоимость), так и дифференциации (фокус-дифференциация). Риск стратегии заключается в том, что ниша может оказаться слишком малой или её привлекательность может снизиться.

49. Функциональные стратегии организации. Назначение и содержание.

Функциональные стратегии разрабатываются для основных подразделений организации (маркетинг, финансы, производство, HR) с целью обеспечения реализации общей корпоративной стратегии. Их назначение — определить, как именно конкретная функция будет способствовать достижению стратегических целей компании. Содержание функциональных стратегий включает конкретные цели, задачи и

планы действий для каждого отдела. Они служат связующим звеном между высокоуровневой стратегией и ежедневной операционной деятельностью.

50. Операционные стратегии организации. Назначение и содержание.

Операционные стратегии находятся на самом нижнем уровне иерархии и определяют, как управлять ключевыми единицами организации (заводами, распределительными центрами) и отдельными процессами. Их назначение — обеспечить эффективное выполнение задач на тактическом уровне для поддержки функциональных стратегий. Содержание включает решения о планировании производства, управлении запасами, контроле качества и расстановке оборудования. Эти стратегии напрямую влияют на операционную эффективность и способность компании реализовывать свои обещания клиентам.

51. Реализация стратегии. Конкур управления реализацией стратегии.

Реализация стратегии — это этап стратегического управления, на котором разработанные планы превращаются в конкретные действия и результаты. Конкур управления реализацией включает пять ключевых элементов: 1) лидерство и мобилизация ресурсов со стороны высшего руководства; 2) разработка поддерживающих планов (бюджетов, графиков); 3) создание соответствующей организационной структуры и систем мотивации; 4) внедрение политик и процедур, поддерживающих стратегию; 5) мониторинг результатов и обратная связь для корректировки действий.

52. Стратегические изменения в организации Классификация изменений.

Стратегические изменения в организации классифицируются по нескольким признакам. По масштабу они делятся на эволюционные (постепенные улучшения) и революционные (радикальная перестройка). По направленности изменения могут быть проактивными (упреждающими изменения среды) и реактивными (ответом на уже произошедшие события). По объекту воздействия различают изменения в структуре, технологиях, культуре или поведении персонала. Успешное проведение изменений требует эффективного управления сопротивлением со стороны сотрудников.

53. Источники стратегических ресурсов и их мобилизация.

Источники стратегических ресурсов включают как внутренние резервы (нераспределенная прибыль, продажа активов), так и внешние (банковские кредиты, выпуск акций или облигаций). К ресурсам также относятся человеческие таланты (компетенции), информация и технологии. Мобилизация этих ресурсов — это процесс их целенаправленного привлечения и концентрации на приоритетных стратегических направлениях. Эффективная мобилизация требует от руководства четкого обоснования необходимости инвестиций для достижения долгосрочных целей.

54. Распределение стратегический ресурсов.

Распределение стратегических ресурсов представляет собой процесс аллокации капитала, времени и усилий между различными проектами и бизнес-единицами компании. Этот процесс должен быть строго иерархичным: ресурсы направляются в первую очередь на поддержку ключевых компетенций и стратегических зон хозяйствования с наивысшим потенциалом роста. Основным инструментом распределения является бюджетирование и портфельный анализ. Критически важным является отказ от финансирования слабых или непрофильных направлений.

55. Организационный и стратегический контроль.

Организационный контроль направлен на обеспечение эффективности текущих операций и соответствия действий сотрудников установленным стандартам и процедурам. Он осуществляется по факту совершения операций (feedback). Стратегический контроль, напротив, оценивает соответствие выбранных стратегических направлений изменяющимся условиям внешней среды и достижение долгосрочных целей. Он носит упреждающий характер (feedforward) и служит основанием для пересмотра самой стратегии.

56. Стратегическое планирование Роль, функции и задачи в системе управления организацией.

Стратегическое планирование играет центральную роль в системе управления организацией, являясь формализованным процессом определения будущего курса развития. Его функции включают аналитическую (диагностика среды), целеполагающую (определение миссии и целей) и координационную (согласование действий разных подразделений). Основные задачи планирования — минимизировать риски неопределенности, обеспечить концентрацию ресурсов на приоритетах и создать основу для оценки эффективности деятельности менеджмента.

57. Оценка эффективности стратегического управления в организации: критерии, показатели и методы.

Оценка эффективности стратегического управления проводится по трем направлениям: 1) системные показатели (динамика доли рынка, рентабельность инвестиций ROI); 2) достижение конкретных стратегических целей (например, выход на новый рынок); 3) оценка самого процесса управления (скорость реакции на изменения). Методы оценки включают анализ отклонений от плана, бенчмаркинг с конкурентами и опросы ключевых стейкхолдеров. Ключевым показателем является не только финансовый результат сегодня, но и способность компании обеспечивать устойчивый рост в будущем.

58. Формирование команд стратегического управления.

Формирование команд стратегического управления начинается с вовлечения высшего руководства (top-management), которое несет главную ответственность за разработку видения. В состав команды также включаются руководители ключевых функциональных направлений для обеспечения междисциплинарного подхода. Важным элементом является привлечение внешних экспертов или консультантов для независимой оценки ситуации. Эффективная команда характеризуется наличием общего языка, доверием между участниками и полномочиями для принятия решений.

59. Управление стратегическими рисками: цели и методы.

Управление стратегическими рисками имеет своей главной целью обеспечение выживаемости организации в условиях высокой неопределенности путем идентификации и нейтрализации угроз для реализации стратегии. Методы управления включают уклонение от риска (отказ от опасного проекта), снижение риска (внедрение систем безопасности), передачу риска (страхование) или его принятие с созданием резервов. Процесс начинается с картирования рисков — оценки вероятности их наступления и степени потенциального ущерба для бизнеса.

Критерии оценивания экзамена:

Оценка	Критерии оценивания
отлично	Выставляется, если обучающимся правильно и полностью раскрыто содержание материала в пределах программы, чётко и правильно даны определения и раскрыто содержание понятий, точно использованы научные и технические

	термины, в ответе использованы ранее приобретённые теоретические знания, сделаны необходимые выводы и обобщения
хорошо	Выставляется, если обучающимся раскрыто основное содержание материала в пределах программы, даны определения и раскрыто содержание понятий, в ответе использованы ранее приобретённые теоретические знания, сделаны необходимые выводы и обобщения, но присутствуют незначительные нарушения в последовательности изложения, имеются одна-две неточности в содержании ответа
удовлетворительно	Выставляется, если обучающимся содержание учебного материала изложено фрагментарно, не всегда последовательно, не даны определения, не раскрыто содержание понятий, или они изложены с ошибками, допускаются ошибки и неточности в использовании научной терминологии, отсутствуют выводы и обобщения из предыдущего материала, или возможны ошибки в их изложении
неудовлетворительно	Выставляется, если обучающимся основное содержание учебного материала не раскрыто, не даются ответы на основные вопросы, допускаются грубые ошибки в определении понятий, в использовании терминологии, отсутствуют выводы и обобщения

6. МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ДИАГНОСТИЧЕСКОЙ РАБОТЫ

Задания для диагностической работы должны обеспечивать оценку полностью или частично сформированных компетенций. Каждое задание должно быть привязано к тому или иному индикатору сформированности компетенций.

При формировании заданий для диагностической работы необходимо использовать тестовые задания следующих типов:

Тип задания 1. Задания закрытого типа на установление соответствия.

Тип задания 2. Задания закрытого типа на установление последовательности.

Тип задания 3. Задания комбинированного типа, предполагающие выбор одного правильного ответа из предложенных с последующим объяснением своего выбора.

Тип задания 4. Задания комбинированного типа, предполагающие выбор нескольких ответов из предложенных с последующим объяснением своего выбора.

Тип задания 5. Задания открытого типа с развернутым ответом.

Все типы заданий должны быть представлены не менее одного раза.

№ п/п	Тема занятия	Код компетенции	Индикатор	Тип задания	Задание		
					Вариант 1	**Вариант 2**	
1.	Тема 1. Предмет, метод и	УК-2	ИУК-2.1	**1**	Установите соответствие между ключевым понятием стратегического менеджмента и его	Установите соответствие между уровнем стратегического управления и его основной задачей.	Базовый (1-3 минуты)

	задачи курса «Стратегический менеджмент».				содержанием. Понятие — Содержание А. Стратегия — 1. Процесс выработки, реализации и контроля долгосрочных целей и направлений развития организации Б. Стратегический менеджмент — 2. Комплекс управленческих решений, направленных на достижение конкурентных преимуществ и устойчивого роста В. Миссия организации — 3. Основная цель существования организации, отражающая её ценности и вклад в общество Г. Цель — 4. Конкретный, измеримый и достижимый результат, к которому стремится организация в определённый	Уровень стратегического управления — Основная задача А. Корпоративный уровень — 1. Обеспечение конкурентных преимуществ конкретного бизнеса на рынке Б. Бизнес-уровень (конкурентная стратегия) — 2. Определение портфеля бизнесов и распределение ресурсов между ними В. Функциональный уровень — 3. Повышение эффективности работы подразделений (маркетинг, финансы, производство) в поддержку общей стратегии Г. Операционный уровень — 4. Реализация стратегических задач через ежедневные операции и процессы Правильный ответ: А–2, Б–1, В–3, Г–4	

					срок Правильный ответ: А–2, Б–1, В–3, Г–4		
2	Тема 2. Понятие, сущность и задачи стратегического менеджмента.	УК-2	ИУК-2.1	**2**	Установите правильную последовательность этапов стратегического управленческого цикла, в соответствии с типовыми методическими рекомендациями по планированию и анализу деятельности организации. 1. Реализация стратегии и контроль исполнения 2. Формулирование миссии и целей организации 3. Анализ внешней и внутренней среды (SWOT-анализ) 4. Разработка стратегических альтернатив и выбор оптимальной стратегии Правильный ответ: 2 → 3 → 4 → 1	Установите правильную последовательность этапов подготовки стратегической части отчёта о финансово-хозяйственной деятельности, согласно методическим рекомендациям по анализу и планированию. 1. Оценка достигнутых результатов по сравнению со стратегическими целями 2. Описание принятой стратегии и ключевых направлений развития 3. Анализ изменений во внешней и внутренней среде за отчётный период 4. Формулировка корректировок стратегии на следующий период Правильный ответ: 2 → 3 → 1 → 4	Базовый (1-3 минуты)
3	Тема 3. Процесс стратегического управления	УК-2	ИУК-2.1	**3**	Какой этап процесса стратегического управления непосредственно предшествует разработке стратегических альтернатив? Варианты ответов: A) Реализация стратегии B) Контроль и оценка результатов C) Анализ внешней и внутренней среды организации	Какой из перечисленных компонентов процесса стратегического управления наиболее тесно связан с определением экономической эффективности внедрения инновационных технологий? Варианты ответов: A) Формулирование видения компании	Базовый (1-3 минуты)

					D) Формулирование миссии и целей Правильный ответ: C) Анализ внешней и внутренней среды организации Объяснение: Разработка стратегических альтернатив возможна только на основе объективной информации о состоянии организации и её окружении. Анализ внешней (возможности и угрозы) и внутренней (сильные и слабые стороны) среды (например, через SWOT-анализ) позволяет выявить ключевые факторы, которые должны быть учтены при формировании стратегий. Без этого этапа выбор стратегии будет носить субъективный, необоснованный характер. Этапы D (миссия и цели) идут раньше, а A и B — после разработки стратегии.	B) Оценка и контроль стратегии C) Разработка организационной структуры D) Проведение корпоративных мероприятий Правильный ответ: B) Оценка и контроль стратегии Объяснение: Именно на этапе оценки и контроля происходит измерение достигнутых результатов по сравнению с запланированными, включая расчёт показателей экономической эффективности (например, ROI, NPV, рост производительности труда). Если в стратегию были заложены инновационные технологии, то именно на этом этапе проверяется, привели ли они к ожидаемому экономическому эффекту. Остальные этапы носят скорее декларативный (A), структурный (C) или культурный (D) характер и не предполагают количественной оценки эффективности.	
4	Тема 4. Анализ внешней среды организации	УК-2	ИУК-2.1	**4**	Какие из перечисленных факторов относятся к макросреде (непрямому окружению) организации и подлежат обязательному анализу при подготовке стратегической части отчёта о финансово-хозяйственной деятельности?	Какие методы анализа внешней среды рекомендованы в типовых методических материалах по подготовке отчётов о финансово-хозяйственной деятельности? Варианты ответов: A) SWOT-анализ	Повышенный (3-5 минут)

					Варианты ответов: A) Уровень инфляции B) Поведение потребителей C) Налоговое законодательство D) Действия прямых конкурентов E) Технологические инновации в отрасли Правильные ответы: A, C, E Объяснение: Макросреда включает общие для всех организаций факторы, не зависящие от конкретной компании, но влияющие на её деятельность. — Уровень инфляции (A) — экономический фактор, влияющий на стоимость ресурсов и ценообразование. — Налоговое законодательство (C) — правовой фактор, напрямую определяющий финансовую нагрузку. — Технологические инновации (E) — технологический фактор, формирующий новые возможности и угрозы. Поведение потребителей (B) и действия конкурентов (D) относятся к микросреде (прямому окружению), так как они специфичны для рынка данной организации. В методических материалах по анализу ФХД макро-	B) PEST-анализ (или его модификации: PESTEL, STEP) C) Метод Парето (80/20) D) Анализ пяти сил Портера E) ABC-анализ Правильные ответы: A, B, D Объяснение: В методических рекомендациях по стратегическому анализу и подготовке отчётности о ФХД наиболее часто используются: — SWOT-анализ (A) — для обобщения внутренних и внешних факторов, — PEST-анализ (B) — для системного изучения макросреды (политические, экономические, социальные, технологические факторы), — Анализ пяти сил Портера (D) — для оценки конкурентной среды (микросреды). Метод Парето (C) и ABC-анализ (E) — это инструменты операционного и управленческого учёта (например, для анализа запасов или клиентов), но они не предназначены для комплексного анализа внешней среды и не входят в стандартный набор методов стратегического анализа, рекомендуемый в методических материалах по подготовке стратегической части	

					и микрофакторы разделяются, и оба уровня подлежат анализу, но в данном вопросе спрашивается именно о макросреде.	отчёта.	
5	Тема 5. Анализ внутренней среды организации	УК-2	ИУК-2.1	**5**	Какие методы экономического анализа применяются при оценке внутренней среды организации? Приведите пример, как один из этих методов помогает выявить слабые стороны в организации труда и производства. Развёрнутый ответ: При анализе внутренней среды используются следующие методы экономического анализа: — горизонтальный и вертикальный анализ финансовой отчётности, — факторный анализ (например, метод цепных подстановок), — анализ коэффициентов (ликвидности, оборачиваемости, рентабельности), — функционально-стоимостной анализ (ФСА), — анализ производительности труда и фондоотдачи. Пример применения факторного анализа: Предположим, что прибыль от продаж снизилась на 20 млн руб. за год. С помощью метода цепных подстановок можно выявить, что:	Объясните, как анализ внутренней среды организации способствует оценке экономической эффективности внедрения инновационных технологий. Какие именно показатели внутренней среды (финансовые, производственные, кадровые) необходимо проанализировать перед принятием решения о модернизации? Развёрнутый ответ: Анализ внутренней среды позволяет объективно оценить готовность организации к внедрению инноваций и спрогнозировать их экономическую отдачу. Без понимания текущего состояния ресурсов, процессов и компетенций инвестиции в технологии могут оказаться неэффективными. Перед внедрением необходимо проанализировать следующие группы показателей: 1. Финансовые показатели: — Наличие собственных средств или доступ к заёмному капиталу, — Рентабельность активов (ROA), чтобы оценить, сможет ли проект	Высокий (5-10 минут)

					— снижение объёма продаж дало –15 млн руб., — рост себестоимости на единицу продукции — –7 млн руб., — положительный эффект от изменения ассортимента — +2 млн руб. Этот анализ показывает, что ключевая слабость — в падении объёмов и росте издержек. Дальнейшее исследование может выявить, что причина — устаревшее оборудование (низкая производительность) и неэффективная организация труда (переработки, простои). На основе этого руководство может принять решение о модернизации и пересмотре норм труда. Таким образом, методы экономического анализа позволяют не просто констатировать проблему, а количественно оценить вклад каждого фактора, что критически важно для повышения эффективности производства и труда.	улучшить этот показатель, — Структура затрат — для выявления статей, которые можно сократить за счёт автоматизации. 2. Производственные показатели: — Уровень износа основных средств, — Производительность труда, — Время цикла производства, — Уровень брака и простоев. 3. Кадровые показатели: — Квалификация персонала (способен ли коллектив освоить новую технологию), — Наличие инженерно-технических специалистов, — Уровень текучести кадров (высокая текучесть снижает отдачу от обучения). Только комплексный анализ этих показателей позволяет рассчитать реалистичный эффект от внедрения (например, рост производительности на 15%, снижение затрат на 10%) и принять обоснованное решение. Таким образом, анализ внутренней среды — это основа для расчёта экономической эффективности инновационных проектов.	
6	Тема 6. Разработка стратегии	УК-2	ИУК-2.1	**2**	Установите правильную последовательность этапов разработки корпоративной стратегии в соответствии с типовыми методическими	Установите правильную последовательность этапов включения стратегии в отчёт о финансово-хозяйственной деятельности (ФХД) согласно	Базовый (1-3 минуты)

					рекомендациями по стратегическому планированию. 1. Формулирование стратегических целей по каждому направлению деятельности 2. Определение миссии и видения организации 3. Выбор стратегических приоритетов и распределение ресурсов 4. Анализ стратегических альтернатив (например, диверсификация, фокусирование, лидерство по издержкам) Правильный ответ: 2 → 1 → 4 → 3	методическим рекомендациям по подготовке отчётности. 1. Описание реализованных стратегических инициатив отчётного периода 2. Изложение общей стратегии развития организации 3. Анализ отклонений фактических результатов от стратегических целей 4. Обоснование корректировок стратегии на следующий период Правильный ответ: 2 → 1 → 3 → 4	
7	Тема 7. Управление реализацией стратегии	УК-2	ИУК-2.1	**4**	Какой из перечисленных инструментов наиболее эффективно обеспечивает связь между стратегическими целями и операционной деятельностью подразделений при реализации стратегии? Варианты ответов: A) SWOT-анализ B) Карта стратегических целей (Balanced Scorecard) C) Анализ пяти сил Портера D) Метод Парето Правильный ответ: B) Карта стратегических целей (Balanced Scorecard)	Какой показатель следует использовать для оценки экономической эффективности внедрения новой производственной технологии в рамках реализации стратегии операционного совершенства? Варианты ответов: A) Уровень удовлетворённости клиентов B) Рост выручки от новых продуктов C) Изменение производительности труда и снижение себестоимости единицы продукции D) Количество проведённых совещаний по стратегии Правильный ответ: C) Изменение	Базовый (1-3 минуты)

					Объяснение: Карта стратегических целей (Balanced Scorecard) — это инструмент, который транслирует общую стратегию в конкретные цели, показатели, инициативы и бюджеты по четырём перспективам: финансы, клиенты, внутренние процессы, обучение и рост. Именно она позволяет каждому подразделению понять, как его работа влияет на достижение стратегических целей, и обеспечивает систему контроля за реализацией. SWOT и анализ Портера используются на этапе формулирования стратегии, а метод Парето — для операционного анализа (например, выявления ключевых статей затрат). Только Balanced Scorecard создан специально для управления реализацией стратегии.	производительности труда и снижение себестоимости единицы продукции Объяснение: Экономическая эффективность внедрения технологий в производство напрямую измеряется через изменение производственных и трудовых показателей: — Производительность труда (выпуск на одного работника) показывает, насколько эффективно используется труд, — Себестоимость единицы продукции отражает влияние технологии на издержки. Хотя рост выручки (B) и удовлетворённость клиентов (A) важны, они являются косвенными и могут зависеть от множества других факторов (маркетинг, конъюнктура). Показатель (C) даёт прямую, количественную оценку эффективности именно производственной инновации**.**	
8	Тема 8. Контроль выполнения стратегии	УК-2	ИУК-2.1	**4**	Какие из перечисленных элементов обязательно включаются в раздел «Контроль выполнения стратегии» отчёта о финансово-хозяйственной деятельности согласно типовым методическим рекомендациям? Варианты ответов: A) Сравнение фактических	Какие методы и инструменты используются при контроле выполнения стратегии и могут быть отражены в отчёте о финансово-хозяйственной деятельности? Варианты ответов: A) SWOT-анализ B) Система сбалансированных	Повышенный (3-5 минут)

					показателей с плановыми стратегическими целями B) Описание миссии и видения организации C) Анализ причин отклонений от стратегических целей D) Перечень всех сотрудников компании E) Обоснование корректировок стратегии на следующий период Правильные ответы: A, C, E Объяснение: Согласно методическим материалам по подготовке отчётов о ФХД, раздел контроля выполнения стратегии должен содержать: — Сравнение фактических и плановых показателей (A) — для демонстрации прогресса, — Анализ причин отклонений (C) — чтобы показать глубину понимания проблем, — Обоснование корректировок стратегии (E) — как вывод из проведённого анализа. Миссия и видение (B) описываются в начале стратегического раздела, а не в части контроля. Перечень сотрудников (D) не относится к стратегическому анализу и не включается в отчёт о ФХД. Таким образом, только варианты A, C и E	показателей (Balanced Scorecard) C) Дашборды (панели управленческого мониторинга) D) ABC-анализ запасов E) Анализ отклонений (вариантный анализ) Правильные ответы: B, C, E Объяснение: При контроле выполнения стратегии применяются инструменты, позволяющие отслеживать достижение целей и выявлять отклонения: — Balanced Scorecard (B) — обеспечивает системный контроль по ключевым стратегическим показателям, — Дашборды (C) — визуализируют текущее состояние исполнения стратегии в реальном времени, — Анализ отклонений (E) — количественно оценивает разрыв между планом и фактом. SWOT-анализ (A) используется на этапе формулирования стратегии, а ABC-анализ (D) — это операционный инструмент управления запасами, не связанный напрямую с контролем стратегических целей. Поэтому правильными являются только B, C и E.	

					соответствуют требованиям методических рекомендаций.		
9	Тема 3. Процесс стратегического управления	УК-2	ИУК-2.2.	**3**	ООО «СтройМаш» разрабатывает стратегию на 5 лет. Рассматриваются два варианта: — А: закупка нового оборудования за 150 млн руб., прибыль +40 млн руб./год, — Б: аренда оборудования, затраты 20 млн руб./год, прибыль +25 млн руб./год. Ставка дисконтирования — 10%. Задание: Рассчитайте NPV для обоих вариантов. Какой стратегически предпочтительнее? Ответ: Коэффициент аннуитета (10%, 5 лет) = 3,791. • NPV(А) = –150 + 40 × 3,791 = +1,64 млн руб. • NPV(Б) = (25 – 20) × 3,791 = +18,96 млн руб. Вывод: Несмотря на капитальные вложения, аренда выгоднее в краткосрочной перспективе. Однако если оборудование будет использоваться дольше 5 лет, покупка станет эффективнее. На этапе выбора стратегии важно учитывать горизонт планирования.	Компания выбирает между стратегией диверсификации (инвестиции 200 млн руб., NPV = +30 млн руб.) и углубления текущего бизнеса (инвестиции 120 млн руб., NPV = +25 млн руб.). Задание: Какой вариант выбрать, если ресурсы ограничены? Обоснуйте с точки зрения процесса стратегического управления. Ответ: Хотя диверсификация даёт больший абсолютный NPV, второй вариант имеет более высокую рентабельность инвестиций: — $ROI_1 = 30 / 200 = 15\%$ — $ROI_2 = 25 / 120 \approx 20{,}8\%$ На этапе выбора стратегических альтернатив при ограниченных ресурсах предпочтение отдаётся проекту с максимальной отдачей на вложенный рубль. Кроме того, развитие текущего бизнеса сопряжено с меньшими рисками. Следовательно, углубление текущего бизнеса — более рациональный стратегический выбор.	Высокий (5-10 минут)
10	Тема 4. Анализ внешней	УК-2	ИУК-2.3	**3**	Из-за введения новых санитарных норм ООО «ПищеПром» должно модернизировать линию за 60 млн	Внешний анализ выявил: спрос на энергоэффективные товары растёт на 15% в год. Компания может	Высокий (5-10 минут)

	среды организации				руб. Без модернизации возможна приостановка деятельности на 2 месяца с убытком 100 млн руб. Вероятность проверки — 30%. Задание: Оцените экономическую целесообразность модернизации. Ответ: Ожидаемый убыток без модернизации = 100 × 0,3 = 30 млн руб. Затраты на модернизацию = 60 млн руб. С чисто финансовой точки зрения, 60 > 30 → модернизация нецелесообразна. Однако в анализе внешней среды учитываются регуляторные риски: даже однократная остановка может повредить репутации и привести к потере клиентов. Поэтому, несмотря на расчёт, стратегически правильное решение — модернизировать, чтобы обеспечить устойчивость бизнеса.	запустить новый продукт (инвестиции — 80 млн руб., прибыль — 25 млн руб./год, срок — 4 года). Ставка дисконтирования — 12%. Задание: Рассчитайте NPV. Следует ли реализовывать проект? Ответ: Коэффициент аннуитета (12%, 4 года) ≈ 3,037 NPV = –80 + 25 × 3,037 = –80 + 75,93 = –4,07 млн руб. Вывод: NPV < 0 → проект неэффективен. Несмотря на благоприятную внешнюю среду, проект требует доработки: снижения затрат, увеличения цены или сокращения срока вывода на рынок. Анализ внешней среды указывает на возможность, но экономическая эффективность должна быть подтверждена расчётами.	
11	Тема 5. Анализ внутренней среды организации	УК-2	ИУК-2.2.	**3**	При анализе внутренней среды ООО «ПромСервис» выявлено: — отделы используют разные формы отчётности по трудозатратам, — данные несопоставимы, — руководство не может оценить эффективность труда подразделений.	В АО «ТехноЛаб» наблюдается дублирование функций между отделом логистики и производственным отделом: оба ведут учёт движения материалов. Задание: Как изменить организацию труда и учётную документацию, чтобы устранить дублирование?	Высокий (5-10 минут)

					Задание: Предложите меры по унификации учётной документации и улучшению анализа эффективности труда. Ответ: Необходимо: 4. Разработать единую форму учёта трудозатрат по всем подразделениям с обязательными полями: вид работ, нормативное время, фактическое время, исполнитель, результат. 5. Внедрить цифровой журнал в ERP-системе вместо бумажных отчётов. 6. Ввести KPI по производительности труда (например, выпуск на 1 чел./час) и отражать их в ежемесячном управленческом отчёте. Это обеспечит сопоставимость данных, повысит прозрачность и позволит принимать решения на основе объективной информации.	Ответ: Следует: 1. Пересмотреть регламенты работы: закрепить за логистикой учёт прихода/отгрузки, за производством — учёт внутреннего перемещения и списания. 2. Ввести единый складской документ (например, «Карта движения материалов»), который заполняется совместно и хранится в общей базе. 3. Автоматизировать процесс через модуль «Управление запасами» в ERP, где все операции фиксируются в реальном времени. Такой подход устранит дублирование, снизит ошибки и упростит контроль.	
12	Тема 6. Разработка стратегии	УК-2	ИУК-2.3	**3**	Компания разрабатывает стратегию цифровой трансформации. В текущей плановой документации отсутствуют показатели по внедрению новых технологий. Задание: Как изменить структуру плановой документации, чтобы отразить стратегические цели по цифровизации?	В стратегии ООО «РитейлГрупп» заявлена цель — повышение эффективности труда на 20%. Однако в текущих формах учёта нет данных о производительности продавцов. Задание: Какие изменения в учётную документацию следует внести для поддержки стратегической цели?	Высокий (5-10 минут)

					Ответ: Необходимо: 1. Дополнить бизнес-план разделом «Цифровая трансформация» с целями: автоматизация процессов, внедрение BI-аналитики, цифровизация взаимодействия с клиентами. 2. Ввести стратегические KPI: доля автоматизированных процессов, время принятия решений, уровень удовлетворённости клиентов онлайн-сервисами. 3. Создать дорожную карту с этапами, ответственными, бюджетом и сроками. Это обеспечит чёткую связь между стратегией и операционным планированием.	Ответ: Следует: 1. Ввести в табель учёта рабочего времени дополнительные поля: количество обслуженных клиентов, сумма продаж, возвраты. 2. Разработать еженедельный отчёт менеджера по эффективности персонала, включающий: выручка на 1 продавца, средний чек, конверсия. 3. Интегрировать данные из кассовой системы в управленческий учёт. Такие изменения позволят измерять прогресс по стратегической цели и корректировать мотивацию персонала.	
13	Тема 7. Управление реализацией стратегии	УК-2	ИУК-2.2.	**3**	АО «Автоагрегат» внедряет систему автоматического контроля качества. Инвестиции — 50 млн руб. Эффект: — снижение брака — 12 млн руб./год, — экономия на проверках — 8 млн руб./год. Срок — 3 года, ставка — 10%. Задание: Рассчитайте NPV и сделайте вывод. Ответ:	После внедрения цифровой платформы управления производством: — производительность труда выросла на 18%, — себестоимость снизилась на 10%, — но общая прибыль выросла только на 4%. Задание: Объясните возможную причину слабой финансовой отдачи и предложите меры. Ответ: Возможные причины:	Высокий (5-10 минут)

					Годовой эффект = 12 + 8 = 20 млн руб. Коэффициент аннуитета (10%, 3 года) = 2,487 NPV = –50 + 20 × 2,487 = –50 + 49,74 = –0,26 млн руб. Вывод: NPV почти нулевой. При небольшом увеличении эффекта (например, за счёт роста лояльности клиентов) проект станет прибыльным. Учитывая стратегическую цель — повышение качества и имиджа, — проект целесообразен даже при минимальном NPV.	— Высокие затраты на внедрение (обучение, ПО, консультанты), — Эффект пока проявился только в одном цехе, — Цены не скорректированы в сторону роста маржи. Меры: 1. Провести анализ отклонений по каждому подразделению, 2. Распространить лучшие практики на все участки, 3. Пересмотреть ценовую политику — часть эффекта направить на рост прибыли, а не только на снижение цен. Вывод: Реализация стратегии требует не только технологий, но и финансового контроля за результатом.	
14	Тема 8. Контроль выполнения стратегии	УК-2	ИУК-2.2.	**5**	В отчёте о выполнении стратегии АО «ЭнергоСтрой» отсутствует информация о достижении целей по оптимизации труда. Есть только общие фразы: «работа продолжается». Задание: Как улучшить форму отчётности, чтобы обеспечить эффективный контроль? Ответ: Необходимо: 1. Заменить описательные формулировки на количественные показатели: например,	При контроле выполнения стратегии выявлено: подразделения не предоставляют данные в срок, ссылаясь на отсутствие чётких инструкций. Задание: Какие изменения в организацию труда и документацию решат эту проблему? Ответ: Следует: 1. Разработать регламент подготовки отчётности с чёткими сроками, форматами и ответственными. 2. Создать шаблоны отчётов в	Высокий (5-10 минут)

					«производительность труда выросла на 12% (план — 15%)». 2. Ввести таблицу «План — Факт — Отклонение — Причины — Корректирующие действия» по каждой стратегической инициативе. 3. Назначить ответственных за сбор данных и подготовку отчёта. Такой подход превратит отчёт из формальности в инструмент управления.	электронном виде с автоматическими расчётами (например, в Excel или BI-системе). 3. Ввести в должностные инструкции обязанность по предоставлению данных. 4. Провести обучение сотрудников работе с новыми формами. Это устранит неопределённость и повысит дисциплину исполнения.	

Критерии оценивания диагностической работы:

Оценка	Критерии оценивания
отлично	от 90 до 100 % правильно выполненных заданий
хорошо	от 70 до 89 % правильно выполненных заданий
удовлетворительно	от 50 до 69 % правильно выполненных заданий
неудовлетворительно	менее 50 % правильно выполненных заданий