

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Гриб Владислав Валерьевич
Должность: Ректор
Дата подписания: 27.02.2026 18:07:58
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

И.о. директора
международного института
инновационной экономики,
лидерства и менеджмента

_____ А. А.

Панарин

«17» декабря 2025г.

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

по учебной дисциплине:

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

по направлению подготовки/специальности:

**38.03.01 Экономика
(уровень бакалавриат)**

**Направленность/профиль:
«Экономика организаций»**

Формы обучения: очная, очно- заочная

Москва

Фонд оценочных средств для дисциплины «Стратегический менеджмент». Направление подготовки 38.03.01 Экономика, направленность (профиль): «Экономика организаций» /

В

.

Фонд оценочных средств является неотъемлемой частью рабочей программы дисциплины.

.

Разработчик: В. Н. Назаров

Н

Заведующий кафедрой: _____ / Т. В. Новикова

з

а

р

– М.: ИМПЭ им. А.С. Грибоедова – 49с.

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	Аудита, финансов и кредита
Наименование дисциплины	«Стратегический менеджмент»
Факультет / институт	Института международной экономики, лидерства и менеджмента
Направление подготовки / специальность	38.03.01 Экономика
Количество вопросов в оценочных заданиях (диапазон)	
Общее время тестирования (мин)	90 мин
Общее количество вопросов/заданий в ФОС	
Размещенность на веб-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
ПК-9	Способен определять экономическую эффективность организации труда и производства, внедрение инновационных технологий	ИПК-9.1 Знать: Методы экономического анализа и учета показателей деятельности организации и ее подразделений. Требования охраны труда. Порядок ведения договорной работы ИПК-9.2 Уметь: Применять методики определения экономической эффективности производства. ИПК-9.3 Владеть: Навыками определения экономической эффективности организации труда и производства, внедрение инновационных технологий
ПК-11	Способен подготовить отчет о финансово-хозяйственной деятельности организации	ИПК-11.1 Знать: Методические материалы по планированию, учету и анализу деятельности организации ИПК-11.2 Уметь: Совершенствовать формы организации труда и управления, а также плановой и учетной документации организации. ИПК-11.3 Владеть: Навыками совершенствования форм организации труда и управления, а также плановой и учетной документации организации

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.

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме	
Тема 1. Предмет, метод и задачи курса «Стратегический менеджмент».	ПК-9 Способен определять экономическую эффективность организации труда и производства, внедрение инновационных технологий	ИПК-9.1 Знать: Методы экономического анализа и учета показателей деятельности организации и ее подразделений. Требования охраны труда. Порядок ведения договорной работы	Задания закрытого типа на установление соответствия. Вариант 1. Установите соответствие между ключевым понятием стратегического менеджмента и его 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			

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме	
			Г. Цель	<p>организации, отражающая её ценности и вклад в общество</p> <p>4. Конкретный, измеримый и достижимый результат, к которому стремится организация в определённый срок</p>
Правильный ответ: А–2, Б–1, В–3, Г–4				
Вариант 2. Установите соответствие между уровнем стратегического управления и его основной задачей.				
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				
Тема 2. Понятие, сущность и задачи стратегического менеджмента.	ПК-11 Способен подготовить отчет о финансово-	ИПК-11.1 Знать: Методические материалы по планированию, учету	<p>Задания закрытого типа на установление последовательности.</p> <p>Вариант 1. Установите правильную последовательность этапов стратегического управленческого цикла, в соответствии с типовыми методическими рекомендациями по планированию и анализу деятельности</p>	

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме
	хозяйственной деятельности организации	и анализу деятельности организации	<p>организации.</p> <ol style="list-style-type: none"> 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 <p>Правильный ответ: 2 → 3 → 4 → 1</p> <p>Вариант 2. Установите правильную последовательность этапов подготовки стратегической части отчёта о финансово-хозяйственной деятельности, согласно методическим рекомендациям по анализу и планированию.</p> <ol style="list-style-type: none"> 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 <p>Правильный ответ: 2 → 3 → 1 → 4</p>
Тема 3. Процесс стратегического управления	ПК-9 Способен определять экономическую эффективность организации труда и производства, внедрение инновационных технологий	ИПК-9.1 Знать: Методы экономического анализа и учета показателей деятельности организации и ее подразделений. Требования охраны труда. Порядок ведения договорной работы	<p>Задания комбинированного типа, предполагающие выбор одного правильного ответа из предложенных с последующим объяснением своего выбора.</p> <p>Вариант 1. Какой этап процесса стратегического управления непосредственно предшествует разработке стратегических альтернатив?</p> <p>Варианты ответов:</p> <ol style="list-style-type: none"> A) Реализация стратегии B) Контроль и оценка результатов C) Анализ внешней и внутренней среды организации D) Формулирование миссии и целей <p>Правильный ответ: C) Анализ внешней и внутренней среды организации Объяснение: Разработка стратегических альтернатив возможна только на</p>

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме
			<p>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 А и В — после разработки стратегии.</p> <p>Вариант 2. Какой из перечисленных компонентов процесса стратегического управления наиболее тесно связан с определением экономической эффективности внедрения инновационных технологий? Варианты ответов: А) Формулирование видения компании В) Оценка и контроль стратегии С) Разработка организационной структуры D) Проведение корпоративных мероприятий</p> <p>Правильный ответ: В) 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 (А), структурный (С) или культурный (D) характер и не предполагают количественной оценки эффективности.</p>
Тема 4. Анализ внешней среды организации	ПК-11 Способен подготовить отчет о финансово-хозяйственной	ИПК-11.1 Знать: Методические материалы по планированию, учету и анализу	<p>Задания комбинированного типа, предполагающие выбор нескольких ответов из предложенных с последующим объяснением своего выбора.</p> <p>Вариант 1. Какие из перечисленных факторов относятся к макросреде (непрямому окружению) организации и подлежат обязательному анализу при подготовке стратегической части отчёта о финансово-хозяйственной</p>

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме
	деятельности организации	деятельности организации	<p>деятельности? Варианты ответов: А) Уровень инфляции В) Поведение потребителей С) Налоговое законодательство D) Действия прямых конкурентов Е) Технологические инновации в отрасли</p> <p>Правильные ответы: А, С, Е Объяснение: Макросреда включает общие для всех организаций факторы, не зависящие от конкретной компании, но влияющие на её деятельность. — Уровень инфляции (А) — экономический фактор, влияющий на стоимость ресурсов и ценообразование. — Налоговое законодательство (С) — правовой фактор, напрямую определяющий финансовую нагрузку. — Технологические инновации (Е) — технологический фактор, формирующий новые возможности и угрозы. Поведение потребителей (В) 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.</p> <p>Вариант 2. Какие методы анализа внешней среды рекомендованы в типовых методических материалах по подготовке отчётов о финансово-хозяйственной деятельности? Варианты ответов: А) SWOT-анализ В) PEST-анализ (или его модификации: PESTEL, STEP) С) Метод Парето (80/20)</p>

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме
			<p>D) Анализ пяти сил Портера E) ABC-анализ</p> <p>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.</p>
Тема 5. Анализ внутренней среды организации	ПК-9 Способен определять экономическую эффективность организации труда и производства, внедрение инновационных технологий	ИПК-9.1 Знать: Методы экономического анализа и учета показателей деятельности организации и ее подразделений. Требования охраны труда. Порядок ведения договорной работы	<p>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.</p> <p>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:</p>

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме
			<p>Предположим, что прибыль от продаж снизилась на 20 млн руб. за год. С помощью метода цепных подстановок можно выявить, что:</p> <ul style="list-style-type: none"> — снижение объёма продаж дало –15 млн руб., — рост себестоимости на единицу продукции — –7 млн руб., — положительный эффект от изменения ассортимента — +2 млн руб. <p>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.</p> <p>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.</p> <p>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?</p> <p>Развёрнутый ответ:</p> <p>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.</p> <p>Перед внедрением необходимо проанализировать следующие группы показателей:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Финансовые показатели: <ul style="list-style-type: none"> — Наличие собственных средств или доступ к заёмному капиталу, — Рентабельность активов (ROA), чтобы оценить, сможет ли проект улучшить

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме
			<p>этот показатель,</p> <ul style="list-style-type: none"> — Структура затрат — для выявления статей, которые можно сократить за счёт автоматизации. <p>2. Производственные показатели:</p> <ul style="list-style-type: none"> — Уровень износа основных средств, — Производительность труда, — Время цикла производства, — Уровень брака и простоев. <p>3. Кадровые показатели:</p> <ul style="list-style-type: none"> — Квалификация персонала (способен ли коллектив освоить новую технологию), — Наличие инженерно-технических специалистов, — Уровень текучести кадров (высокая текучесть снижает отдачу от обучения). <p>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.</p>
Тема 6. Разработка стратегии	ПК-11 Способен подготовить отчет о финансово-хозяйственной деятельности организации	ИПК-11.1 Знать: Методические материалы по планированию, учету и анализу деятельности организации	<p>Задания закрытого типа на установление последовательности.</p> <p>Вариант 1. Установите правильную последовательность этапов разработки корпоративной стратегии в соответствии с типовыми методическими рекомендациями по стратегическому планированию.</p> <ol style="list-style-type: none"> 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) <p>Правильный ответ: 2 → 1 → 4 → 3</p>

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме
			<p>Вариант 2. Установите правильную последовательность этапов включения стратегии в отчёт о финансово-хозяйственной деятельности (ФХД) согласно методическим рекомендациям по подготовке отчётности.</p> <ol style="list-style-type: none"> 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 <p>Правильный ответ: 2 → 1 → 3 → 4</p>
<p>Тема 7. Управление реализацией стратегии</p>	<p>ПК-9 Способен определять экономическую эффективность организации труда и производства, внедрение инновационных технологий</p>	<p>ИПК-9.1 Знать: Методы экономического анализа и учета показателей деятельности организации и ее подразделений. Требования охраны труда. Порядок ведения договорной работы</p>	<p>Задания комбинированного типа, предполагающие выбор одного правильного ответа из предложенных с последующим объяснением своего выбора.</p> <p>Вариант 1. Какой из перечисленных инструментов наиболее эффективно обеспечивает связь между стратегическими целями и операционной деятельностью подразделений при реализации стратегии?</p> <p>Варианты ответов:</p> <ol style="list-style-type: none"> A) SWOT-анализ B) Карта стратегических целей (Balanced Scorecard) C) Анализ пяти сил Портера D) Метод Парето <p>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 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</p>

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме
			<p>статей затрат). Только Balanced Scorecard создан специально для управления реализацией стратегии.</p> <p>Вариант 2. Какой показатель следует использовать для оценки экономической эффективности внедрения новой производственной технологии в рамках реализации стратегии операционного совершенства? Варианты ответов: А) Уровень удовлетворённости клиентов В) Рост выручки от новых продуктов С) Изменение производительности труда и снижение себестоимости единицы продукции D) Количество проведённых совещаний по стратегии Правильный ответ: С) 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 (В) и удовлетворённость клиентов (А) важны, они являются косвенными и могут зависеть от множества других факторов (маркетинг, конъюнктура). Показатель (С) даёт прямую, количественную оценку эффективности именно производственной инновации.</p>
Тема 8. Контроль выполнения стратегии	ПК-11 Способен подготовить отчет о финансово-	ИПК-11.1 Знать: Методические материалы по планированию, учету	<p>Задания комбинированного типа, предполагающие выбор нескольких ответов из предложенных с последующим объяснением своего выбора. Вариант 1. Какие из перечисленных элементов обязательно включаются в раздел «Контроль выполнения стратегии» отчёта о финансово-хозяйственной</p>

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме
	хозяйственной деятельности организации	и анализу деятельности организации	<p>деятельности согласно типовым методическим рекомендациям?</p> <p>Варианты ответов:</p> <p>А) Сравнение фактических показателей с плановыми стратегическими целями</p> <p>В) Описание миссии и видения организации</p> <p>С) Анализ причин отклонений от стратегических целей</p> <p>Д) Перечень всех сотрудников компании</p> <p>Е) Обоснование корректировок стратегии на следующий период</p> <p>Правильные ответы: А, С, Е</p> <p>Объяснение: Согласно методическим материалам по подготовке отчётов о ФХД, раздел контроля выполнения стратегии должен содержать:</p> <ul style="list-style-type: none"> — Сравнение фактических и плановых показателей (А) — для демонстрации прогресса, — Анализ причин отклонений (С) — чтобы показать глубину понимания проблем, — Обоснование корректировок стратегии (Е) — как вывод из проведённого анализа. <p>Миссия и видение (В) 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 А, С и Е соответствуют требованиям методических рекомендаций.</p> <p>Вариант 2. Какие методы и инструменты используются при контроле выполнения стратегии и могут быть отражены в отчёте о финансово-хозяйственной деятельности?</p> <p>Варианты ответов:</p> <p>А) SWOT-анализ</p> <p>В) Система сбалансированных показателей (Balanced Scorecard)</p> <p>С) Дашборды (панели управленческого мониторинга)</p> <p>Д) ABC-анализ запасов</p>

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Тест по теме
			<p>Е) Анализ отклонений (вариантный анализ)</p> <p>Правильные ответы: В, С, Е</p> <p>Объяснение: При контроле выполнения стратегии применяются инструменты, позволяющие отслеживать достижение целей и выявлять отклонения:</p> <ul style="list-style-type: none"> — Balanced Scorecard (В) — обеспечивает системный контроль по ключевым стратегическим показателям, — Дашборды (С) — визуализируют текущее состояние исполнения стратегии в реальном времени, — Анализ отклонений (Е) — количественно оценивает разрыв между планом и фактом. <p>SWOT-анализ (А) 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 В, С и Е.</p>

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	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Задания к практическому занятию
Тема 3. Процесс стратегического управления	ПК-9 Способен определять экономическую эффективность организации труда и производства, внедрение инновационных технологий	ИПК-9.2 Уметь: Применять методики определения экономической эффективности производства.	<p>Задания открытого типа с развернутым ответом.</p> <p>Вариант 1. 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) = $-150 + 40 \times 3,791 = +1,64$ млн руб. • NPV(Б) = $(25 - 20) \times 3,791 = +18,96$ 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.</p> <p>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.</p>

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Задания к практическому занятию
			Следовательно, углубление текущего бизнеса — более рациональный стратегический выбор.
Тема 4. Анализ внешней среды организации	ПК-9 Способен определять экономическую эффективность организации труда и производства, внедрение инновационных технологий	ИПК-9.3 Владеть: Навыками определения экономической эффективности организации труда и производства, внедрение инновационных технологий	<p>Задания открытого типа с развернутым ответом.</p> <p>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.</p> <p>Ответ: Ожидаемый убыток без модернизации = $100 \times 0,3 = 30$ млн руб. Затраты на модернизацию = 60 млн руб. С чисто финансовой точки зрения, $60 > 30 \rightarrow$ 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.</p> <p>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?</p> <p>Ответ: Коэффициент аннуитета (12%, 4 года) $\approx 3,037$ $NPV = -80 + 25 \times 3,037 = -80 + 75,93 = -4,07$ млн руб. Вывод: $NPV < 0 \rightarrow$ проект неэффективен. Несмотря на благоприятную внешнюю среду, проект требует доработки: снижения затрат, увеличения цены или сокращения срока вывода на рынок.</p>

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Задания к практическому занятию
			Анализ внешней среды указывает на возможность, но экономическая эффективность должна быть подтверждена расчётами.
Тема 5. Анализ внутренней среды организации	ПК-11 Способен подготовить отчет о финансово-хозяйственной деятельности организации	ИПК-11.2 Уметь: Совершенствовать формы организации труда и управления, а также плановой и учетной документации организации.	<p>Задания открытого типа с развернутым ответом.</p> <p>Вариант 1. При анализе внутренней среды ООО «ПромСервис» выявлено: — отделы используют разные формы отчетности по трудозатратам, — данные несопоставимы, — руководство не может оценить эффективность труда подразделений. Задание: Предложите меры по унификации учетной документации и улучшению анализа эффективности труда.</p> <p>Ответ: Необходимо:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Разработать единую форму учета трудозатрат по всем подразделениям с обязательными полями: вид работ, нормативное время, фактическое время, исполнитель, результат. 2. Внедрить цифровой журнал в ERP-системе вместо бумажных отчетов. 3. Ввести KPI по производительности труда (например, выпуск на 1 чел./час) и отражать их в ежемесячном управленческом отчете. <p>Это обеспечит сопоставимость данных, повысит прозрачность и позволит принимать решения на основе объективной информации.</p> <p>Вариант 2. В АО «ТехноЛаб» наблюдается дублирование функций между отделом логистики и производственным отделом: оба ведут учет движения материалов. Задание: Как изменить организацию труда и учетную документацию, чтобы устранить дублирование?</p> <p>Ответ: Следует:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Пересмотреть регламенты работы: закрепить за логистикой учет прихода/отгрузки, за производством — учет внутреннего перемещения и списания.

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Задания к практическому занятию
			<p>2. Ввести единый складской документ (например, «Карта движения материалов»), который заполняется совместно и хранится в общей базе.</p> <p>3. Автоматизировать процесс через модуль «Управление запасами» в ERP, где все операции фиксируются в реальном времени.</p> <p>Такой подход устранил дублирование, снизит ошибки и упростит контроль.</p>
Тема 6. Разработка стратегии	ПК-11 Способен подготовить отчет о финансово-хозяйственной деятельности организации	ИПК-11.3 Владеть: Навыками совершенствования форм организации труда и управления, а также плановой и учетной документации организации	<p>Задания открытого типа с развернутым ответом.</p> <p>Вариант 1. Компания разрабатывает стратегию цифровой трансформации. В текущей плановой документации отсутствуют показатели по внедрению новых технологий.</p> <p>Задание: Как изменить структуру плановой документации, чтобы отразить стратегические цели по цифровизации?</p> <p>Ответ: Необходимо:</p> <ol style="list-style-type: none"> 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. <p>Вариант 2. В стратегии ООО «РитейлГрупп» заявлена цель — повышение эффективности труда на 20%. Однако в текущих формах учёта нет данных о производительности продавцов.</p> <p>Задание: Какие изменения в учётную документацию следует внести для поддержки стратегической цели?</p> <p>Ответ: Следует:</p>

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Задания к практическому занятию
			<p>1. Ввести в таблицу учёта рабочего времени дополнительные поля: количество обслуженных клиентов, сумма продаж, возвраты.</p> <p>2. Разработать еженедельный отчёт менеджера по эффективности персонала, включающий: выручка на 1 продавца, средний чек, конверсия.</p> <p>3. Интегрировать данные из кассовой системы в управленческий учёт. Такие изменения позволят измерять прогресс по стратегической цели и корректировать мотивацию персонала.</p>
Тема 7. Управление реализацией стратегии	ПК-9 Способен определять экономическую эффективность организации труда и производства, внедрение инновационных технологий	ИПК-9.2 Уметь: Применять методики определения экономической эффективности производства.	<p>Задания открытого типа с развернутым ответом.</p> <p>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.</p> <p>Ответ: Годовой эффект = 12 + 8 = 20 млн руб. Коэффициент аннуитета (10%, 3 года) = 2,487 $NPV = -50 + 20 \times 2,487 = -50 + 49,74 = -0,26$ 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.</p> <p>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.</p>

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Задания к практическому занятию
			<p>Ответ: Возможные причины: — Высокие затраты на внедрение (обучение, ПО, консультанты), — Эффект пока проявился только в одном цехе, — Цены не скорректированы в сторону роста маржи.</p> <p>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.</p> <p>Вывод: Реализация стратегии требует не только технологий, но и финансового контроля за результатом.</p>
Тема 8. Контроль выполнения стратегии	ПК-11 Способен подготовить отчет о финансово-хозяйственной деятельности организации	ИПК-11.2 Уметь: Совершенствовать формы организации труда и управления, а также плановой и учетной документации организации.	<p>Задания открытого типа с развернутым ответом.</p> <p>Вариант 1. В отчёте о выполнении стратегии АО «ЭнергоСтрой» отсутствует информация о достижении целей по оптимизации труда. Есть только общие фразы: «работа продолжается».</p> <p>Задание: Как улучшить форму отчётности, чтобы обеспечить эффективный контроль?</p> <p>Ответ: Необходимо: 1. Заменить описательные формулировки на количественные показатели: например, «производительность труда выросла на 12% (план — 15%)».</p> <p>2. Ввести таблицу «План — Факт — Отклонение — Причины — Корректирующие действия» по каждой стратегической инициативе.</p> <p>3. Назначить ответственных за сбор данных и подготовку отчёта.</p> <p>Такой подход превратит отчёт из формальности в инструмент управления.</p> <p>Вариант 2. При контроле выполнения стратегии выявлено: подразделения не предоставляют данные в срок, ссылаясь на отсутствие чётких инструкций.</p> <p>Задание: Какие изменения в организацию труда и документацию решат эту</p>

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Задания к практическому занятию
			<p>проблему? Ответ: Следует:</p> <ol style="list-style-type: none"> 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 VI-системе). 3. Ввести в должностные инструкции обязанность по предоставлению данных. 4. Провести обучение сотрудников работе с новыми формами. <p>Это устранит неопределённость и повысит дисциплину исполнения.</p>

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».	ПК-9 Способен определять экономическую эффективность организации труда и производства, внедрение инновационных технологий	ИПК-9.2 Уметь: Применять методики определения экономической эффективности производства. ИПК-9.3 Владеть: Навыками определения экономической эффективности организации труда и производства, внедрение инновационных технологий	<p>Контрольная работа № 1</p> <p>Задача 1. ООО «МеталлПром» выбирает между:</p> <ul style="list-style-type: none"> — 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). <p>Ставка дисконтирования — 10%.</p> <p>Задание: Рассчитайте NPV обоих вариантов. Какой стратегически эффективнее?</p> <p>Ответ:</p> <p>Коэффициент аннуитета (10%, 5 лет) = 3,791</p> <ul style="list-style-type: none"> • NPV(новый) = $-100 + 30 \times 3,791 = +13,73$ млн руб. • NPV(модернизация) = $-40 + 12 \times 3,791 = +5,49$ млн руб. <p>→ Предпочтительна закупка нового станка.</p> <p>Задача 2. Компания планирует внедрить автоматизированную систему учёта. Инвестиции — 60 млн руб. Эффект:</p> <ul style="list-style-type: none"> — экономия на персонале — 15 млн руб./год, — снижение ошибок — 5 млн руб./год. <p>Срок — 4 года, ставка — 12%.</p> <p>Задание: Рассчитайте NPV. Целесообразен ли проект?</p> <p>Ответ:</p> <p>Годовой эффект = 20 млн руб.</p> <p>Коэффициент аннуитета (12%, 4 года) $\approx 3,037$</p> <p>NPV = $-60 + 20 \times 3,037 = +0,74$ млн руб.</p> <p>→ Проект целесообразен (NPV > 0).</p> <p>Задача 3. Из-за ужесточения экологических норм возможен штраф 50 млн руб.</p>
Тема 2. Понятие, сущность и задачи стратегического менеджмента.			
Тема 3. Процесс стратегического управления			
Тема 4. Анализ внешней среды организации			

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Типовой вариант контрольной работы
			<p>с вероятностью 50%. Модернизация производства обойдётся в 30 млн руб. Задание: Оцените экономическую целесообразность модернизации. Ответ: Ожидаемый убыток без модернизации = $50 \times 0,5 = 25$ 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.</p> <p>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 = $50 \text{ чел.} \times (120 - 100) \text{ тыс.} \times 12 \text{ мес.} = 12 \text{ млн руб.}$ Срок окупаемости = $24 / 12 = 2$ года. → Срок приемлем для инновационного проекта.</p>
Тема 5. Анализ внутренней среды организации Тема 6. Разработка стратегии Тема 7. Управление реализацией стратегии Тема 8. Контроль выполнения стратегии	ПК-11 Способен подготовить отчет о финансово-хозяйственной деятельности организации	ИПК-11.2 Уметь: Совершенствовать формы организации труда и управления, а также плановой и учетной документации организации.	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.

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Типовой вариант контрольной работы
		<p>ИПК-11.3 Владеть: Навыками совершенствования форм организации труда и управления, а также плановой и учетной документации организации</p>	<p>Задача 2. В стратегии компании заявлена цель — повышение эффективности труда на 20%. Однако в бизнес-плане отсутствуют показатели, связанные с производительностью персонала. Задание: Как изменить плановую документацию, чтобы отразить эту цель? Ответ: Дополнить бизнес-план разделом «Эффективность труда» с КРІ: выпуск на 1 сотрудника, фондовооружённость, уровень автоматизации. Это свяжет стратегическую цель с операционным планированием и позволит отслеживать прогресс.</p> <p>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 устранил неопределённость и повысит дисциплину исполнения.</p> <p>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.</p>

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»	ПК-11 Способен подготовить отчет о финансово-хозяйственной деятельности организации	ИПК-11.1 Знать: Методические материалы по планированию, учету и анализу деятельности организации	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

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Типовое задание для самостоятельной работы
			через его взаимодействие с другими функциями управления.
Тема 3. Процесс стратегического управления	ПК-11 Способен подготовить отчет о финансово-хозяйственной деятельности организации	ИПК-11.3 Владеть: Навыками совершенствования форм организации труда и управления, а также плановой и учетной документации организации	<p>Задание: Разработайте шаблон дорожной карты реализации стратегической инициативы (например, «Цифровизация складского учёта»).</p> <p>Включите:</p> <ul style="list-style-type: none"> — этапы (анализ, выбор решения, внедрение, контроль), — сроки, — ответственных, — ключевые документы на каждом этапе (например, техническое задание, акт ввода в эксплуатацию, отчёт об эффективности). <p>Цель: продемонстрировать владение инструментами планирования и документирования стратегического процесса.</p>
Тема 5. Анализ внутренней среды организации	ПК-9 Способен определять экономическую эффективность организации труда и производства, внедрение инновационных технологий	ИПК-9.2 Уметь: Применять методики определения экономической эффективности производства.	<p>Задача: При анализе внутренней среды ООО «МашСтрой» выявлено:</p> <ul style="list-style-type: none"> — Средняя производительность труда — 1,2 млн руб./чел. в год, — Себестоимость продукции — 65% от выручки, — Уровень брака — 4%. <p>После внедрения новой технологии (инвестиции — 50 млн руб.) ожидается:</p> <ul style="list-style-type: none"> — Рост производительности до 1,5 млн руб./чел., — Снижение себестоимости до 60%, — Снижение брака до 1%. <p>В компании работает 100 человек, годовая выручка — 120 млн руб.</p> <p>Задание: Рассчитайте годовой экономический эффект от внедрения. Оцените целесообразность инвестиций.</p> <p>Ответ:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Эффект от роста производительности: Новая выручка = $1,5 \times 100 = 150$ млн руб. Прирост выручки = $150 - 120 = 30$ млн руб. 2. Эффект от снижения себестоимости: Старая себестоимость = $120 \times 0,65 = 78$ млн руб. Новая себестоимость = $150 \times 0,60 = 90$ млн руб. Прирост прибыли = $(150 - 90) - (120 - 78) = 60 - 42 = 18$ млн руб.

Тема	Код и формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Типовое задание для самостоятельной работы
			<p>3. Эффект от снижения брака: Стоимость брака ранее = $78 \times 0,04 \approx 3,12$ млн руб. После = $90 \times 0,01 = 0,9$ млн руб. Экономия = 2,22 млн руб. Общий годовой эффект $\approx 18 + 2,22 = 20,22$ млн руб. (Прирост выручки уже учтён в расчёте прибыли) Срок окупаемости = $50 / 20,22 \approx 2,5$ года → проект целесообразен.</p>
Тема 8. Контроль выполнения стратегии	ПК-9 Способен определять экономическую эффективность организации труда и производства, внедрение инновационных технологий	ИПК-9.3 Владеть: Навыками определения экономической эффективности организации труда и производства, внедрение инновационных технологий	<p>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.</p> <p>Ответ: Фактический годовой эффект = $35 + 8 - 5 = 38$ млн руб. (Ожидаемый был $40 + 12 = 52$ млн руб.) Коэффициент аннуитета (10%, 5 лет) = 3,791 $NPV = -180 + 38 \times 3,791 = -180 + 144,06 = -35,94$ млн руб. Вывод: Проект неэффективен ($NPV < 0$). Причины: завышенные ожидания, непредвиденные расходы. Рекомендации: провести пост-аудит, скорректировать бизнес-процессы, пересмотреть стратегию внедрения технологий.</p>

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.

Примерные индивидуальные задания (темы) для курсовых работ:

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 консультационной 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 стратегических 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.

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 задачи курса «Стратегический менеджмент».	ПК-9 Способен определять экономическую эффективность организации труда и	ИПК-9.1 Знать: Методы экономического анализа и учета показателей деятельности организации и	Задания закрытого типа на установление соответствия.	Установите соответствие между ключевым понятием стратегического менеджмента и его содержанием.	Установите соответствие между уровнем стратегического управления и его основной задачей.								
					<table border="1"> <thead> <tr> <th>Понятие</th> <th>Содержание</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>А. Стратегия</td> <td>1. Процесс выработки, реализации и</td> </tr> </tbody> </table>	Понятие	Содержание	А. Стратегия	1. Процесс выработки, реализации и	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Уровень стратегического управления</th> <th>Основная задача</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>А.</td> <td>1. Обеспечение</td> </tr> </tbody> </table>	Уровень стратегического управления	Основная задача	А.	1. Обеспечение
Понятие	Содержание													
А. Стратегия	1. Процесс выработки, реализации и													
Уровень стратегического управления	Основная задача													
А.	1. Обеспечение													

		<p>производства, внедрение инновационных технологий</p>	<p>ее подразделений. Требования охраны труда. Порядок ведения договорной работы</p>		<table border="1"> <tr> <td data-bbox="1048 113 1263 339"></td> <td data-bbox="1263 113 1552 339"> <p>контроля долгосрочных целей и направлений развития организации</p> </td> </tr> <tr> <td data-bbox="1048 339 1263 636"> <p>Б. Стратегический менеджмент</p> </td> <td data-bbox="1263 339 1552 636"> <p>2. Комплекс управленческих решений, направленных на достижение конкурентных преимуществ и устойчивого роста</p> </td> </tr> <tr> <td data-bbox="1048 636 1263 858"> <p>В. Миссия организации</p> </td> <td data-bbox="1263 636 1552 858"> <p>3. Основная цель существования организации, отражающая её ценности и вклад в общество</p> </td> </tr> <tr> <td data-bbox="1048 858 1263 1193"> <p>Г. Цель</p> </td> <td data-bbox="1263 858 1552 1193"> <p>4. Конкретный, измеримый и достижимый результат, к которому стремится организация в определённый срок</p> </td> </tr> </table> <p>Правильный ответ: А–2, Б–1, В–3, Г–4</p>		<p>контроля долгосрочных целей и направлений развития организации</p>	<p>Б. Стратегический менеджмент</p>	<p>2. Комплекс управленческих решений, направленных на достижение конкурентных преимуществ и устойчивого роста</p>	<p>В. Миссия организации</p>	<p>3. Основная цель существования организации, отражающая её ценности и вклад в общество</p>	<p>Г. Цель</p>	<p>4. Конкретный, измеримый и достижимый результат, к которому стремится организация в определённый срок</p>	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="1570 113 1771 263"> <p>Корпоративный уровень</p> </td> <td data-bbox="1771 113 2080 263"> <p>конкурентных преимуществ конкретного бизнеса на рынке</p> </td> </tr> <tr> <td data-bbox="1570 263 1771 451"> <p>Б. Бизнес-уровень (конкурентная стратегия)</p> </td> <td data-bbox="1771 263 2080 451"> <p>2. Определение портфеля бизнесов и распределение ресурсов между ними</p> </td> </tr> <tr> <td data-bbox="1570 451 1771 783"> <p>В. Функциональный уровень</p> </td> <td data-bbox="1771 451 2080 783"> <p>3. Повышение эффективности работы подразделений (маркетинг, финансы, производство) в поддержку общей стратегии</p> </td> </tr> <tr> <td data-bbox="1570 783 1771 933"> <p>Г. Операционный уровень</p> </td> <td data-bbox="1771 783 2080 933"> <p>4. Реализация стратегических задач через ежедневные операции и процессы</p> </td> </tr> </table> <p>Правильный ответ: А–2, Б–1, В–3, Г–4</p>	<p>Корпоративный уровень</p>	<p>конкурентных преимуществ конкретного бизнеса на рынке</p>	<p>Б. Бизнес-уровень (конкурентная стратегия)</p>	<p>2. Определение портфеля бизнесов и распределение ресурсов между ними</p>	<p>В. Функциональный уровень</p>	<p>3. Повышение эффективности работы подразделений (маркетинг, финансы, производство) в поддержку общей стратегии</p>	<p>Г. Операционный уровень</p>	<p>4. Реализация стратегических задач через ежедневные операции и процессы</p>
	<p>контроля долгосрочных целей и направлений развития организации</p>																					
<p>Б. Стратегический менеджмент</p>	<p>2. Комплекс управленческих решений, направленных на достижение конкурентных преимуществ и устойчивого роста</p>																					
<p>В. Миссия организации</p>	<p>3. Основная цель существования организации, отражающая её ценности и вклад в общество</p>																					
<p>Г. Цель</p>	<p>4. Конкретный, измеримый и достижимый результат, к которому стремится организация в определённый срок</p>																					
<p>Корпоративный уровень</p>	<p>конкурентных преимуществ конкретного бизнеса на рынке</p>																					
<p>Б. Бизнес-уровень (конкурентная стратегия)</p>	<p>2. Определение портфеля бизнесов и распределение ресурсов между ними</p>																					
<p>В. Функциональный уровень</p>	<p>3. Повышение эффективности работы подразделений (маркетинг, финансы, производство) в поддержку общей стратегии</p>																					
<p>Г. Операционный уровень</p>	<p>4. Реализация стратегических задач через ежедневные операции и процессы</p>																					

2	Тема 2. Понятие, сущность и задачи стратегического менеджмента.	ПК-11 Способен подготовить отчет о финансово-хозяйственной деятельности организации	ИПК-11.1 Знать: Методические материалы по планированию, учету и анализу деятельности организации	Задания закрытого типа на установление последовательности.	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
3	Тема 3. Процесс стратегического управления	ПК-9 Способен определять экономическую эффективность организации труда и производства, внедрение инновационных технологий	ИПК-9.1 Знать: Методы экономического анализа и учета показателей деятельности организации и ее подразделений. Требования охраны труда. Порядок ведения договорной	Задания комбинированного типа, предполагающие выбор одного правильного ответа из предложенных	Какой этап процесса стратегического управления непосредственно предшествует разработке стратегических альтернатив? Варианты ответов: А) Реализация стратегии В) Контроль и оценка результатов С) Анализ внешней и внутренней среды организации Д) Формулирование миссии и целей Правильный ответ: С) 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: А) Формулирование видения компании В) Оценка и контроль стратегии С) Разработка организационной структуры Д) Проведение корпоративных мероприятий

			работы	с последующим объяснением своего выбора.	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 А и В — после разработки стратегии.	Правильный ответ: В) 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 (А), структурный (С) или культурный (D) характер и не предполагают количественной оценки эффективности.
4	Тема 4. Анализ внешней среды организации	ПК-11 Способен подготовить отчет о финансово-хозяйственной деятельности организации	ИПК-11.1 Знать: Методические материалы по планированию, учету и анализу деятельности организации	Задания комбинированного типа, предполагающие выбор нескольких ответов из	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: А) Уровень инфляции В) Поведение потребителей С) Налоговое законодательство D) Действия прямых конкурентов	Какие методы анализа внешней среды рекомендованы в типовых методических материалах по подготовке отчётов о финансово-хозяйственной деятельности? Варианты ответов: А) SWOT-анализ В) PEST-анализ (или его модификации: PESTEL, STEP) С) Метод Парето (80/20) D) Анализ пяти сил Портера E) ABC-анализ

				<p>предложенных с последующим объяснением своего выбора.</p>	<p>Е) Технологические инновации в отрасли</p> <p>Правильные ответы: А, С, Е Объяснение: Макросреда включает общие для всех организаций факторы, не зависящие от конкретной компании, но влияющие на её деятельность.</p> <p>— Уровень инфляции (А) — экономический фактор, влияющий на стоимость ресурсов и ценообразование.</p> <p>— Налоговое законодательство (С) — правовой фактор, напрямую определяющий финансовую нагрузку.</p> <p>— Технологические инновации (Е) — технологический фактор, формирующий новые возможности и угрозы.</p> <p>Поведение потребителей (В) 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.</p>	<p>Правильные ответы: А, В, D Объяснение: В методических рекомендациях по стратегическому анализу и подготовке отчёта о ФХД наиболее часто используются:</p> <p>— SWOT-анализ (А) — для обобщения внутренних и внешних факторов,</p> <p>— PEST-анализ (В) — для системного изучения макросреды (политические, экономические, социальные, технологические факторы),</p> <p>— Анализ пяти сил Портера (D) — для оценки конкурентной среды (микросреды).</p> <p>Метод Парето (С) и ABC-анализ (Е) — 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.</p>
5	Тема 5.	ПК-9	ИПК-9.1 Знать:	Задания	Какие методы экономического	Объясните, как анализ внутренней

	<p>Анализ внутренней среды организации</p>	<p>Способен определять экономическую эффективность организации труда и производства, внедрение инновационных технологий</p>	<p>Методы экономического анализа и учета показателей деятельности организации и ее подразделений. Требования охраны труда. Порядок ведения договорной работы</p>	<p>открытого типа с развернутым ответом</p>	<p>анализа применяются при оценке внутренней среды организации? Приведите пример, как один из этих методов помогает выявить слабые стороны в организации труда и производства.</p> <p>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: — снижение объёма продаж дало – 15 млн руб., — рост себестоимости на единицу продукции — –7 млн руб., — положительный эффект от</p>	<p>среды организации способствует оценке экономической эффективности внедрения инновационных технологий. Какие именно показатели внутренней среды (финансовые, производственные, кадровые) необходимо проанализировать перед принятием решения о модернизации?</p> <p>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 улучшить этот показатель, — Структура затрат — для выявления статей, которые можно сократить за счёт автоматизации. 2. Производственные показатели:</p>
--	--	---	--	--	--	---

					<p>изменения ассортимента — +2 млн руб.</p> <p>Этот анализ показывает, что ключевая слабость — в падении объёмов и росте издержек.</p> <p>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.</p> <p>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.</p>	<p>— Уровень износа основных средств,</p> <p>— Производительность труда,</p> <p>— Время цикла производства,</p> <p>— Уровень брака и простоев.</p> <p>3. Кадровые показатели:</p> <p>— Квалификация персонала (способен ли коллектив освоить новую технологию),</p> <p>— Наличие инженерно-технических специалистов,</p> <p>— Уровень текучести кадров (высокая текучесть снижает отдачу от обучения).</p> <p>Только комплексный анализ этих показателей позволяет рассчитать реалистичный эффект от внедрения (например, рост производительности на 15%, снижение затрат на 10%) и принять обоснованное решение.</p> <p>Таким образом, анализ внутренней среды — это основа для расчёта экономической эффективности инновационных проектов.</p>
6	Тема 6. Разработка стратегии	ПК-11 Способен подготовить отчет о финансово-хозяйственной деятельности организации	ИПК-11.1 Знать: Методические материалы по планированию, учету и анализу деятельности организации	Задания закрытого типа на установление последовательности.	<p>Установите правильную последовательность этапов разработки корпоративной стратегии в соответствии с типовыми методическими рекомендациями по стратегическому планированию.</p> <p>1. Формулирование стратегических целей по каждому направлению деятельности</p>	<p>Установите правильную последовательность этапов включения стратегии в отчет о финансово-хозяйственной деятельности (ФХД) согласно методическим рекомендациям по подготовке отчетности.</p> <p>1. Описание реализованных стратегических инициатив отчетного периода</p>

					<p>2. Определение миссии и видения организации</p> <p>3. Выбор стратегических приоритетов и распределение ресурсов</p> <p>4. Анализ стратегических альтернатив (например, диверсификация, фокусирование, лидерство по издержкам)</p> <p>Правильный ответ: 2 → 1 → 4 → 3</p>	<p>2. Изложение общей стратегии развития организации</p> <p>3. Анализ отклонений фактических результатов от стратегических целей</p> <p>4. Обоснование корректировок стратегии на следующий период</p> <p>Правильный ответ: 2 → 1 → 3 → 4</p>
7	Тема 7. Управление реализацией стратегии	ПК-9 Способен определять экономическую эффективность организации труда и производства, внедрение инновационных технологий	ИПК-9.1 Знать: Методы экономического анализа и учета показателей деятельности организации и ее подразделений. Требования охраны труда. Порядок ведения договорной работы	<p>Задания комбинированного типа, предполагающие выбор одного правильного ответа из предложенных с последующим объяснением своего выбора.</p>	<p>Какой из перечисленных инструментов наиболее эффективно обеспечивает связь между стратегическими целями и операционной деятельностью подразделений при реализации стратегии?</p> <p>Варианты ответов:</p> <p>А) SWOT-анализ</p> <p>В) Карта стратегических целей (Balanced Scorecard)</p> <p>С) Анализ пяти сил Портера</p> <p>Д) Метод Парето</p> <p>Правильный ответ: В) Карта стратегических целей (Balanced Scorecard)</p> <p>Объяснение: Карта стратегических целей (Balanced Scorecard) — это инструмент, который транслирует общую стратегию в конкретные цели, показатели, инициативы и</p>	<p>Какой показатель следует использовать для оценки экономической эффективности внедрения новой производственной технологии в рамках реализации стратегии операционного совершенства?</p> <p>Варианты ответов:</p> <p>А) Уровень удовлетворённости клиентов</p> <p>В) Рост выручки от новых продуктов</p> <p>С) Изменение производительности труда и снижение себестоимости единицы продукции</p> <p>Д) Количество проведённых совещаний по стратегии</p> <p>Правильный ответ: С) Изменение производительности труда и снижение себестоимости единицы продукции</p> <p>Объяснение: Экономическая эффективность</p>

					<p>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.</p> <p>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.</p>	<p>внедрения технологий в производство напрямую измеряется через изменение производственных и трудовых показателей:</p> <p>— Производительность труда (выпуск на одного работника) показывает, насколько эффективно используется труд,</p> <p>— Себестоимость единицы продукции отражает влияние технологии на издержки.</p> <p>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.</p>
8	Тема 8. Контроль выполнения стратегии	ПК-11 Способен подготовить отчет о финансово-хозяйственной деятельности организации	ИПК-11.1 Знать: Методические материалы по планированию, учету и анализу деятельности организации	Задания комбинированного типа, предполагающие выбор нескольких ответов из предложенных	<p>Какие из перечисленных элементов обязательно включаются в раздел «Контроль выполнения стратегии» отчёта о финансово-хозяйственной деятельности согласно типовым методическим рекомендациям?</p> <p>Варианты ответов: А) Сравнение фактических показателей с плановыми стратегическими целями В) Описание миссии и видения организации С) Анализ причин отклонений от</p>	<p>Какие методы и инструменты используются при контроле выполнения стратегии и могут быть отражены в отчёте о финансово-хозяйственной деятельности?</p> <p>Варианты ответов: А) SWOT-анализ В) Система сбалансированных показателей (Balanced Scorecard) С) Дашборды (панели управленческого мониторинга) D) ABC-анализ запасов E) Анализ отклонений (вариантный</p>

				<p>женных с последующим объяснением своего выбора.</p> <p>стратегических целей D) Перечень всех сотрудников компании E) Обоснование корректировок стратегии на следующий период</p> <p>Правильные ответы: А, С, Е Объяснение: Согласно методическим материалам по подготовке отчётов о ФХД, раздел контроля выполнения стратегии должен содержать: — Сравнение фактических и плановых показателей (А) — для демонстрации прогресса, — Анализ причин отклонений (С) — чтобы показать глубину понимания проблем, — Обоснование корректировок стратегии (Е) — как вывод из проведённого анализа. Миссия и видение (В) 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 А, С и Е соответствуют требованиям методических рекомендаций.</p>	<p>анализ)</p> <p>Правильные ответы: В, С, Е Объяснение: При контроле выполнения стратегии применяются инструменты, позволяющие отслеживать достижение целей и выявлять отклонения: — Balanced Scorecard (В) — обеспечивает системный контроль по ключевым стратегическим показателям, — Дашборды (С) — визуализируют текущее состояние исполнения стратегии в реальном времени, — Анализ отклонений (Е) — количественно оценивает разрыв между планом и фактом. SWOT-анализ (А) 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 В, С и Е.</p>
9	Тема 3. Процесс стратегическ	ПК-9 Способен определять	ИПК-9.2 Уметь: Применять	<p>Задания открытого</p> <p>ООО «СтройМаш» разрабатывает стратегию на 5 лет. Рассматриваются два варианта:</p>	<p>Компания выбирает между стратегией диверсификации (инвестиции 200 млн руб., NPV = +30</p>

	ого управления	экономическую эффективность организации труда и производства, внедрение инновационных технологий	методики определения экономической эффективности производства.	типа с развернутым ответом	<p>— А: закупка нового оборудования за 150 млн руб., прибыль +40 млн руб./год,</p> <p>— Б: аренда оборудования, затраты 20 млн руб./год, прибыль +25 млн руб./год.</p> <p>Ставка дисконтирования — 10%.</p> <p>Задание: Рассчитайте NPV для обоих вариантов. Какой стратегически предпочтительнее?</p> <p>Ответ:</p> <p>Коэффициент аннуитета (10%, 5 лет) = 3,791.</p> <ul style="list-style-type: none"> • $NPV(A) = -150 + 40 \times 3,791 = +1,64$ млн руб. • $NPV(B) = (25 - 20) \times 3,791 = +18,96$ млн руб. <p>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.</p>	<p>млн руб.) и углубления текущего бизнеса (инвестиции 120 млн руб., $NPV = +25$ млн руб.).</p> <p>Задание: Какой вариант выбрать, если ресурсы ограничены? Обоснуйте с точки зрения процесса стратегического управления.</p> <p>Ответ:</p> <p>Хотя диверсификация даёт больший абсолютный NPV, второй вариант имеет более высокую рентабельность инвестиций:</p> <ul style="list-style-type: none"> — $ROI_1 = 30 / 200 = 15\%$ — $ROI_2 = 25 / 120 \approx 20,8\%$ <p>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.</p>
10	Тема 4. Анализ внешней среды организации	ПК-9 Способен определять экономическую эффективность организации труда и	ИПК-9.3 Владеть: Навыками определения экономической эффективности организации труда и	Задания открытого типа с развернутым ответом	<p>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%.</p> <p>Задание: Оцените экономическую</p>	<p>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%.</p> <p>Задание: Рассчитайте NPV. Следует</p>

		производства, внедрение инновационных технологий	производства, внедрение инновационных технологий		<p>целесообразность модернизации.</p> <p>Ответ: Ожидаемый убыток без модернизации = $100 \times 0,3 = 30$ млн руб.</p> <p>Затраты на модернизацию = 60 млн руб.</p> <p>С чисто финансовой точки зрения, $60 > 30 \rightarrow$ модернизация нецелесообразна.</p> <p>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.</p>	<p>ли реализовывать проект?</p> <p>Ответ:</p> <p>Коэффициент аннуитета (12%, 4 года) $\approx 3,037$</p> <p>$NPV = -80 + 25 \times 3,037 = -80 + 75,93 = -4,07$ млн руб.</p> <p>Вывод: $NPV < 0 \rightarrow$ проект неэффективен.</p> <p>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.</p>
11	Тема 5. Анализ внутренней среды организации	ПК-11 Способен подготовить отчет о финансово-хозяйственной деятельности организации	ИПК-11.2 Уметь: Совершенствовать формы организации труда и управления, а также плановой и учетной документации организации.	Задания открытого типа с развернутым ответом	<p>При анализе внутренней среды ООО «ПромСервис» выявлено:</p> <ul style="list-style-type: none"> — отделы используют разные формы отчётности по трудозатратам, — данные несопоставимы, — руководство не может оценить эффективность труда подразделений. <p>Задание: Предложите меры по унификации учётной документации и улучшению анализа эффективности труда.</p>	<p>В АО «ТехноЛаб» наблюдается дублирование функций между отделом логистики и производственным отделом: оба ведут учёт движения материалов.</p> <p>Задание: Как изменить организацию труда и учётную документацию, чтобы устранить дублирование?</p> <p>Ответ: Следует:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Пересмотреть регламенты работы: закрепить за логистикой учёт прихода/отгрузки, за производством — учёт внутреннего перемещения и

					<p>Ответ: Необходимо:</p> <p>4. Разработать единую форму учёта трудозатрат по всем подразделениям с обязательными полями: вид работ, нормативное время, фактическое время, исполнитель, результат.</p> <p>5. Внедрить цифровой журнал в ERP-системе вместо бумажных отчётов.</p> <p>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.</p>	<p>списания.</p> <p>2. Ввести единый складской документ (например, «Карта движения материалов»), который заполняется совместно и хранится в общей базе.</p> <p>3. Автоматизировать процесс через модуль «Управление запасами» в ERP, где все операции фиксируются в реальном времени. Такой подход устранил дублирование, снизит ошибки и упростит контроль.</p>
12	Тема 6. Разработка стратегии	ПК-11 Способен подготовить отчет о финансово-хозяйственной деятельности организации	ИПК-11.3 Владеть: Навыками совершенствования форм организации труда и управления, а также плановой и учетной документации организации	<p>Задания открытого типа с развернутым ответом</p> <p>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?</p> <p>Ответ: Необходимо:</p> <p>1. Дополнить бизнес-план разделом «Цифровая трансформация» с</p>	<p>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?</p> <p>Ответ: Следует:</p> <p>1. Ввести в таблицу учёта рабочего времени дополнительные поля: количество обслуженных клиентов, сумма продаж, возвраты.</p>	

					<p>целями: автоматизация процессов, внедрение BI-аналитики, цифровизация взаимодействия с клиентами.</p> <p>2. Ввести стратегические KPI: доля автоматизированных процессов, время принятия решений, уровень удовлетворённости клиентов онлайн-сервисами.</p> <p>3. Создать дорожную карту с этапами, ответственными, бюджетом и сроками.</p> <p>Это обеспечит чёткую связь между стратегией и операционным планированием.</p>	<p>2. Разработать еженедельный отчёт менеджера по эффективности персонала, включающий: выручка на 1 продавца, средний чек, конверсия.</p> <p>3. Интегрировать данные из кассовой системы в управленческий учёт.</p> <p>Такие изменения позволят измерять прогресс по стратегической цели и корректировать мотивацию персонала.</p>
13	Тема 7. Управление реализацией стратегии	ПК-9 Способен определять экономическую эффективность организации труда и производства, внедрение инновационных технологий	ИПК-9.2 Уметь: Применять методики определения экономической эффективности производства.	Задания открытого типа с развернутым ответом	<p>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.</p> <p>Срок — 3 года, ставка — 10%.</p> <p>Задание: Рассчитайте NPV и сделайте вывод.</p> <p>Ответ: Годовой эффект = 12 + 8 = 20 млн руб. Коэффициент аннуитета (10%, 3 года) = 2,487 $NPV = -50 + 20 \times 2,487 = -50 +$</p>	<p>После внедрения цифровой платформы управления производством: — производительность труда выросла на 18%, — себестоимость снизилась на 10%, — но общая прибыль выросла только на 4%.</p> <p>Задание: Объясните возможную причину слабой финансовой отдачи и предложите меры.</p> <p>Ответ: Возможные причины: — Высокие затраты на внедрение (обучение, ПО, консультанты), — Эффект пока проявился только в одном цехе, — Цены не скорректированы в</p>

					<p>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.</p>	<p>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.</p>
14	Тема 8. Контроль выполнения стратегии	ПК-11 Способен подготовить отчет о финансово-хозяйственной деятельности организации	ИПК-11.2 Уметь: Совершенствовать формы организации труда и управления, а также плановой и учетной документации организации.	Задания открытого типа с развернутым ответом	<p>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</p>	<p>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 электронном виде с автоматическими расчётами (например, в Excel или BI-системе). 3. Ввести в должностные инструкции обязанность по предоставлению</p>

				каждой стратегической инициативе. 3. Назначить ответственных за сбор данных и подготовку отчёта. Такой подход превратит отчёт из формальности в инструмент управления.	данных. 4. Провести обучение сотрудников работе с новыми формами. Это устранит неопределённость и повысит дисциплину исполнения.
--	--	--	--	---	---