



Министерство науки и высшего образования Российской Федерации

федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение

высшего образования

«Иркутский государственный университет»

(ФГБОУ ВО «ИГУ»)

Международный институт экономики и лингвистики

Кафедра экономики и торговой политики

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ МАТЕРИАЛОВ

по дисциплине

Б1.В.05 Стратегический менеджмент

Направление подготовки – 38.04.01 Экономика

Направленность – Исследования экономических процессов

Иркутск, 2026

Одобен

УМК Международного института
экономики и лингвистики

Разработан

в соответствии с ФГОС ВО по направлению
38.04.01 Экономика, утвержденным приказом
Министерства образования и науки Российской
Федерации от «11» августа 2020 г. № 939,
зарегистрированным в Минюсте России «26»
августа 2020 г. № 59459;

с учетом требований профессионального
стандарта 08.037 «Бизнес-аналитик»,
утвержденного приказом Министерства труда и
социальной защиты Российской Федерации от
«25» сентября 2018 г. № 592н (зарегистрирован
Министерством юстиции Российской Федерации
11 октября 2018 г., регистрационный № 52408).

Председатель УМК:

Крайнова Е. В., зам. директора по учебной работе,
канд. филол. наук, доцент



Разработчик:

Кореньяк Н. Н., доцент кафедры экономики и торговой
политики, канд. экон. наук, доцент

ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ МАТЕРИАЛОВ

по учебной дисциплине Б1.В.05 Стратегический менеджмент
направление подготовки 38.04.01 «Экономика»
направленность «Исследования экономических процессов»

1. Компетенции (индикаторы компетенций), формируемые в процессе изучения дисциплины (курс 1 семестр 1):

Индекс компетенции	Содержание компетенции	Индекс и содержание индикатора компетенций	Результаты обучения
ПК-2	способен определять направления развития организации	ИДК _{ПК2.1} Выявляет и оценивает несоответствие между параметрами текущего и будущего состояний организации	Знать: – инструменты анализа внешней и внутренней среды предприятия; – процедуры организации работы по изучению, прогнозированию и планированию деятельности организации. Уметь: – проектировать систему стратегического управления; – проводить анализ внутренней и внешней среды организации; – осуществлять оценку реальной конкурентной позиции организации. Владеть: – методами сбора и анализа данных, необходимых для принятия решений; – методами оценки конкурентоспособности организации.
		ИДК _{ПК2.2} Оценивает бизнес-возможности организации, необходимые для проведения стратегических изменений	Знать: – последовательность шагов по разработке стратегического плана; – способы повышения конкурентоспособности организации; – процедуры стратегического контроля. Уметь: – формулировать миссию предприятия; – ставить обоснованные стратегические цели; – осуществлять обоснованный выбор стратегических альтернатив; – разрабатывать стратегический план; – контролировать процесс реализации стратегии. Владеть: – терминологией стратегического менеджмента; – методами проведения организационных изменений; – методологией системного подхода.

2. Текущий контроль

2.1. Программа оценивания контролируемой компетенции ПК-2

Тема дисциплины	Код индикатора компетенции	Планируемый результат	Показатель	Критерий оценивания	Наименование ОС	
					ТК	ПА
1. Теоретические основы стратегического менеджмента	ИДК _{ПК2.2}	Знает: понятие стратегического менеджмента; понятие стратегии организации; этапы эволюции стратегического планирования и менеджмента; основные положения школ стратегического планирования; базовые модели стратегического планирования. Умеет: применять нужные и эффективные методы из всего арсенала методов, предоставляемого школами стратегического планирования, для решения задач стратегического менеджмента, возникающих в конкретных организациях и в определенный момент времени. Владет: терминологией стратегического менеджмента.	Знает отличия стратегического менеджмента от оперативного. Знает определения понятия «стратегия», предложенные известными авторами. Перечисляет и описывает этапы развития стратегического менеджмента. Способен изложить основные идеи, предлагаемые школами стратегического менеджмента. Понимает различия между конструктивистскими и описательными школами. Описывает базовые модели стратегического планирования.	Даны определения понятий стратегического менеджмента. Перечислены и описаны этапы развития стратегического менеджмента. Изложены основные положения школ стратегического менеджмента. Названы различия между конструктивистскими и описательными школами. Описаны базовые модели стратегического планирования.	Собеседование, тестирование, ситуационные задачи	тестирование
2. Методы стратегического анализа внешней и внутренней среды организации	ИДК _{ПК2.1}	Знает: Этапы и содержание: анализа макросреды (PEST-анализа); анализа микросреды; анализа по модели «7S» McKinsey; SWOT-анализа; стратегического анализа издержек по цепочке ценности; понятие ключевой компетенции. Умеет: оценивать эффективность текущей стратегии организации; определять сильные и слабые стороны, ре-	Может анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации, выявлять ее ключевые элементы и оценивать их влияние на конкурентоспособность организации. Может проводить анализ внешней и внутренней среды организации с использованием инструментария, разработанного в теории и практике стратегического	Проведен анализ внешней и внутренней среды организации с использованием инструментария, разработанного в теории и практике стратегического менеджмента. Выявлены ключевые факторы успеха и дана оценка их влияния на конкурентоспособность организации. Продemonстрированы навыки при-	Собеседование, тестирование, ситуационные задачи	тестирование

		сурсный потенциал организации; учитывать сильные и слабые стороны организации при разработке стратегии; выявлять рыночные возможности организации. Владеет: методами стратегического анализа внешней и внутренней среды организации.	менеджмента. Знает условия и может применять классические модели и инструменты стратегического анализа.	менения классических моделей и инструментов стратегического анализа.		
3. Методы и инструменты портфельного анализа	ИДК _{ПК2.1}	Знает: цели портфельного анализа; информационные потребности и этапы построения моделей: матрицы Бостонской консультационной группы (БКГ) «Рост рынка – доля рынка»; модифицированной матрицы БКГ (матрицы конкурентных преимуществ); матрицы McKinsey/General Electric «Привлекательность рынка – конкурентные позиции» (GE); матрицы Arthur D. Little (ADL); матрицы И. Ансоффа «Продукт – рынок»; трехмерной схемы Д. Абея; делового комплексного анализа (PIMS); рекомендуемые стратегии. Умеет: строить модели портфельного анализа и использовать их для разработки рекомендаций по поводу будущих стратегий. Владеет: навыками применения инструментов портфельного анализа.	Знает цели портфельного анализа. Способен построить модель и дать рекомендации на ее основе на примере: матрицы Бостонской консультационной группы (БКГ) «Рост рынка – доля рынка»; модифицированной матрицы БКГ (матрицы конкурентных преимуществ); матрицы McKinsey/General Electric «Привлекательность рынка – конкурентные позиции» (GE); матрицы Arthur D. Little (ADL); матрицы И. Ансоффа «Продукт – рынок»; трехмерной схемы Д. Абея; делового комплексного анализа (проект PIMS).	Названы цели портфельного анализа. Описаны информационные потребности для построения матриц портфельного анализа. Построена матрица портфельного анализа и на ее основе даны рекомендации по поводу будущих стратегий.	Собеседование, тестирование, ситуационные задачи	тестирование
4. Анализ отраслевой и конкурентной среды	ИДК _{ПК2.1}	Знает: понятие и классификацию конкурентных преимуществ; источники конкурентных преимуществ; формы конкуренции;	Знает понятие и классификацию конкурентных преимуществ. Называет источники конкурентных преимуществ. Называет и опи-	Дано понятие и описана классификация конкурентных преимуществ. Названы источники конкурентных преимуществ.	Собеседование, тестирование, ситуацион-	тестирование

		основные экономические характеристики отрасли; назначение пятифакторной модели конкуренции М. Портера. Умеет: анализировать отраслевую и конкурентную среду с применением пятифакторной модели конкуренции М. Портера; проводить оценку конкурентных позиций с помощью карты стратегических групп; выявлять ключевые факторы успеха в конкурентной борьбе; анализировать структуру рынка. Владет: навыками оценки привлекательности отрасли и перспектив прибыльности.	сывает формы конкуренции. Перечисляет основные экономические характеристики отрасли. Поясняет назначение пятифакторной модели конкуренции М. Портера. Способен проанализировать отраслевую и конкурентную среду с применением пятифакторной модели конкуренции М. Портера. Способен провести оценку конкурентных позиций с помощью карты стратегических групп. Способен выявить ключевые факторы успеха в конкурентной борьбе. Может оценить привлекательность отрасли.	Названы и описаны формы конкуренции. Перечислены основные экономические характеристики отрасли. Проведен анализ отраслевой и конкурентной среды с помощью пятифакторной модели конкуренции М. Портера. Дана оценка конкурентных позиций с помощью карты стратегических групп. Выявлены ключевые факторы успеха в конкурентной борьбе. Проведена оценка привлекательности отрасли.	ные задачи	
5. Конкурентные стратегии	ИДК _{ПК2.1}	Знает: базовые стратегии конкуренции по М. Портеру, условия их использования; классификацию конкурентных стратегий по А. Томпсону и А. Стрикленду, условия их использования; классификацию конкурентных стратегий по Ф. Котлеру; классификацию конкурентных стратегий по Э. Райсу и Дж. Трауту; классификацию конкурентных стратегий по А. Юданову. Умеет: идентифицировать конкурентную стратегию; выбирать конкурентную стратегию с учетом оценки внешних и внутренних факторов организации; осуществлять оценку реальной конкурент-	Называет и описывает базовые стратегии конкуренции по М. Портеру, условия их применения. Перечисляет факторы, влияющие на уровень издержек. Перечисляет способы дифференциации товара. Понимает риски, связанные с использованием базовых конкурентных стратегий. Называет и описывает конкурентные стратегии по А. Томпсону и А. Стрикленду, условия их применения. Понимает недостатки стратегии оптимальных издержек и сфокусированных стратегий.	Названы и описаны базовые стратегии конкуренции по М. Портеру. Перечислены факторы, влияющие на уровень издержек, названы условия использования стратегии лидерства по издержкам, ее преимущества и недостатки. Перечислены сферы создания дифференциации, способы дифференциации товара. Названы условия использования стратегии дифференциации, ее преимущества и недостатки. Названы и описаны конкурентные стратегии по А. Томпсону и А. Стрикленду, усло-	Собеседование, тестирование, ситуационные задачи	тестирование

		ной позиции организации. Владеет: методами оценки конкурентоспособности организации.	Называет и описывает конкурентные стратегии лидера, претендента на лидерство, последователя, обитателя рыночной ниши по Ф. Котлеру. Называет и описывает конкурентные стратегии лидера, преследователя, середняка отрасли, нишевого игрока по Э. Райсу и Дж. Трауту. Называет и описывает конкурентные стратегии по типу инновационного поведения фирм по А. Юданову.	вия их применения, преимущества и недостатки стратегии оптимальных издержек, сфокусированных (нишевых) стратегий. Названы и описаны конкурентные стратегии по Ф. Котлеру. Названы и описаны конкурентные стратегии по Э. Райсу и Дж. Трауту. Названы и описаны конкурентные стратегии по типу инновационного поведения фирм. Идентифицирована конкурентная стратегия на примере конкретной организации. Рекомендована конкурентная стратегия на основе анализа ситуации из практики бизнеса.		
6. Формирование миссии и целей организации	ИДК _{ПК2.1}	Знает: понятия миссии организации, стратегического видения, стратегических целей; Умеет: формулировать миссию и видение предприятия; ставить обоснованные стратегические цели. Владеет: терминологией стратегического менеджмента.	Применяет терминологию стратегического планирования. Понимает значение миссии, знает ее элементы. Знает способы создания стратегического видения. Знает требования к целям, понимает необходимость сочетания долгосрочных и краткосрочных целей. Представляет процесс постановка целей на всех уровнях организации.	Даны определения понятий миссии организации, стратегического видения, стратегических целей. Описан процесс разработки миссии и стратегического видения. Перечислены требования к целям (SMART). Пояснена связь миссии, видения и ценностей организации. Описаны формы принятия решений по установлению целей.	Собеседование, тестирование, ситуационные задачи	тестирование
7. Разработка стратегии развития организации	ИДК _{ПК2.1}	Знает: последовательность шагов по разработке стратегического плана; содержание корпоративной стратегии, бизнес-стратегии,	Знает иерархию стратегий в организации. Понимает общие и особенные характеристики, присущие стратегиям разного уровня.	Описана пирамида разработки стратегии. Перечислены факторы, влияющие на стратегию организации. Раскрыто содер-	Собеседование, тестирование, ситуацион-	тестирование

		функциональных стратегий; типы роста организаций и соответствующие им стратегии роста, методы развития организации; критерии целесообразности диверсификации; структуру и содержание стратегического плана. Умеет: анализировать текущую стратегию; выделять стратегические бизнес-единицы и проводить анализ привлекательности отраслей, в которых они работают; планировать новый бизнес; осуществлять обоснованный выбор стратегических альтернатив; разрабатывать стратегический план. Владеет: терминологией стратегического планирования.	Оценивает роль, функции и задачи, решаемые с помощью стратегий разного уровня. Понимает взаимосвязь и взаимозависимость стратегий разного уровня и их влияние на достижение общих целей фирмы.	жание корпоративной стратегии, бизнес-стратегии, функциональных стратегий, описаны этапы их разработки. Выявлены стратегические бизнес-единицы на примере конкретной организации. Идентифицирована стратегия организации по терминологии И. Ансоффа. Описана структура и содержание стратегического плана.	ные задачи	
8. Механизмы реализации стратегии	ИДК_{ПК2.1}	Знает: инструменты детализации стратегии развития организации; способы обеспечения сбалансированности функциональных стратегий; методы согласования стратегического планирования и контроля; количественные и качественные критерии оценки стратегии; причины сопротивления преобразованиям в процессе стратегического управления; тактики обращения с сопротивлением изменениям. Умеет: разрабатывать политику и процедуры в поддержку стратегии; применять передовые методики и политики	Способен разрабатывать рекомендации по приведению в соответствие функциональных стратегий со стратегиями корпоративного и бизнес уровня. Знает причины и источники сопротивления изменениям. Готов проводить анализ деятельности по управлению человеческими ресурсами в организации и определять ее соответствие стратегии корпоративного уровня. Представляет связь между стратегическими решениями и результатами деятельности компа-	Перечислены и описаны инструменты детализации стратегии развития организации. Названы способы обеспечения сбалансированности функциональных стратегий. Перечислены и описаны методы согласования стратегического планирования и контроля. Перечислены количественные и качественные критерии оценки стратегии. Названы причины сопротивления преобразованиям в процессе стратегического управления. Перечислены и	Собеседование, тестирование, ситуационные задачи	тестирование

		непрерывного совершенствования; совершенствовать организационную структуру и трудовую деятельность для реализации стратегии; разрабатывать мероприятия по совершенствованию корпоративной культуры, стимулирующей реализацию стратегии. Владеет: методами управления сопротивлением в процессе формирования и реализации стратегии.	нии. Знает тактики обращения с сопротивлением изменениям, условия их применения, преимущества и недостатки. Оценивает текущую стратегию по количественным и качественным критериям.	описаны тактики обращения с сопротивлением изменениям. Разработаны мероприятия по совершенствованию организационной структуры и трудовой деятельности для реализации стратегии на конкретном примере. Разработаны мероприятия по совершенствованию корпоративной культуры, стимулирующей реализацию стратегии.		
--	--	--	--	---	--	--

2.2. Характеристика оценочных материалов для обеспечения текущего контроля по дисциплине

Код индикатора компетенции	Планируемый результат	ОС	Содержание задания/вопроса
ИДК _{ПК2.1}	Знает: – инструменты анализа внешней и внутренней среды предприятия; – процедуры организации работы по изучению, прогнозированию и планированию деятельности организации.	Собеседование Доклад с презентацией	Вопросы для собеседования приведены ниже. Темы докладов приведены ниже.
ИДК _{ПК2.1}	Умеет: – проектировать систему стратегического управления; – проводить анализ внутренней и внешней среды организации; – осуществлять оценку реальной конкурентной позиции организации.	Тестирование	Тестовые задания представлены на образовательном портале ИГУ.
ИДК _{ПК2.1}	Владеет: – методами сбора и анализа данных, необходимых для принятия решений; – методами оценки конкурентоспособности организации.	Ситуационные задачи	Примеры ситуационных задач приведены ниже.
ИДК _{ПК2.2}	Знает: – шагов по разработке стра-	Собеседование Доклад	Вопросы для собеседования приведены

	тегического плана; – способы повышения конкурентоспособности организации; – процедуры стратегического контроля.	с презентацией	ниже. Темы докладов приведены ниже.
ИДК _{ПК2.2}	Умеет: – формулировать миссию предприятия; – ставить обоснованные стратегические цели; – осуществлять обоснованный выбор стратегических альтернатив; – разрабатывать стратегический план; – контролировать процесс реализации стратегии.	Тестирование	Тестовые задания представлены на образовательном портале ИГУ.
ИДК _{ПК2.2}	Владеет: – терминологией стратегического менеджмента; – методами проведения организационных изменений; – методологией системного подхода.	Ситуационные задачи	Примеры ситуационных задач приведены ниже.

Вопросы для собеседования

Тема 1. Теоретические основы стратегического менеджмента

1. В чем состоят отличия стратегического менеджмента от оперативного?
2. Чем различаются стратегическое планирование и стратегический менеджмент?
3. Назовите основные этапы эволюции стратегического планирования и менеджмента. Дайте их общую характеристику.
4. Приведите наиболее известные определения понятия «стратегия развития организации».
5. Каковы основные положения конструктивистских школ стратегического планирования: школы дизайна, школы планирования, школы позиционирования?
6. Какой инструментарий был предложен конструктивистскими школами для использования в практике стратегического планирования?
7. Каковы общие и отличительные черты конструктивистских школ?
8. Каковы основные положения описательных школ стратегического планирования?
9. В чем состоят основные различия конструктивистских и дескриптивных теорий?
10. Чем отличается модель формирования стратегического плана И. Ансоффа от модели Гарвардской школы бизнеса?
11. В чем состояла новизна предложенной Г. Стейнером модели формирования стратегического плана?

Тема 2. Методы стратегического анализа внешней и внутренней среды организации

1. В чем заключается содержание стратегического анализа предприятия?
2. Что вкладывается в понятие «внешняя деловая окружающая среда»?
3. В чем заключается содержание анализа макросреды (дальней окружающей среды)? Какие элементы он включает? Раскройте содержание системы PEST.

4. В чем заключается содержание анализа микросреды?
5. Дайте характеристику основных факторов микросреды.
6. Какие срезы организации обычно изучают в ходе анализа ее сильных и слабых сторон?
7. Какие действия предполагает проведение анализа внутренней среды организации с применением модели «7S»?
8. Какие виды деятельности относятся к основным и вспомогательным видам деятельности в цепочке ценностей М. Портера?
9. Для чего применяется цепочка ценности М. Портера?
10. Опишите принципиальную схему стратегического анализа, основанного на модели цепочки ценностей М. Портера.
11. Какие компоненты включает в себя система контроля с точки зрения оценки ресурсного потенциала предприятия?
12. Опишите процесс сбора данных для стратегического анализа издержек.
13. В чем основное назначение SWOT-анализа?
14. Какие этапы можно выделить в процессе проведения SWOT-анализа?
15. Дайте определение ключевой компетенции и приведите примеры ключевых компетенций известных фирм.
16. Какие методы используют для выявления рыночных возможностей организации?

Тема 3. Методы и инструменты портфельного анализа

1. Для чего предназначен портфельный анализ?
2. Опишите основные стратегии портфельной матрицы Бостонской консультационной группы.
3. В чем суть модификации Бостонской матрицы? Опишите основные стратегии модифицированной Бостонской матрицы.
4. Какие стратегии достижения конкурентных преимуществ характерны для фрагментарных отраслей? Для специализированных отраслей? Какие направления развития возможны для патовых отраслей?
5. Является ли матрица McKinsey/General Electric всего лишь более сложным вариантом матрицы БКГ? Если нет, то почему?
6. Проанализируйте основные теоретические положения матрицы фирмы Arthur D. Little.
7. Опишите возможные стратегии диверсификации в матрице И. Ансоффа «Продукт – рынок».
8. Назовите наиболее существенные факторы, которые объясняют различия в показателях эффективности хозяйственных организаций, выявленные проектом PIMS.
9. В чем, на ваш взгляд, сходство и различия рассмотренных портфельных матриц разных консультационных фирм?

Тема 4. Анализ отраслевой и конкурентной среды

1. Назовите основные экономические характеристики отрасли. В чем состоит их стратегическое значение?
2. Каковы причины изменений в структуре конкуренции и внешней среде?
3. Назовите источники конкурентных преимуществ, основанные на экономических факторах.
4. Приведите примеры конкурентных преимуществ структурного характера.
5. Какое влияние на формирование конкурентных преимуществ оказывает государственная политика?
6. Что такое движущие силы конкуренции, в чем их значение для организации?
7. Дайте характеристику пяти силам конкуренции, предложенным М. Портером.

8. Какие барьеры, согласно М. Портеру, затрудняют доступ новых конкурентов на рынок?
9. Какие факторы влияют на способность покупателей добиваться снижения цен?
10. От чего зависит способность поставщиков добиваться повышения цен?
11. При каких условиях усиливается конкуренция в отрасли?
12. Дайте определения понятий ключевого, прямого и косвенного конкурентов.
13. Назовите этапы анализа конкурентов по М. Портеру.
14. Какие блоки анализа конкурентов рекомендуется включать в ежегодный мониторинг деятельности конкурентов?
15. В чем заключается содержание анализа стратегических групп? Какие основные факторы при этом учитываются?
16. Для чего применяется карта стратегических групп?
17. На чем основан анализ структуры рынка?
18. Что понимают под ключевыми факторами успеха в конкурентной борьбе?
19. Зачем фирме выявлять КФУ на профильном рынке?
20. Как оценить общую привлекательность отрасли и перспективы прибыльности?

Тема 5. Конкурентные стратегии

1. Назовите базовые стратегии конкуренции по М. Портеру.
2. Каковы условия использования стратегии лидерства по издержкам?
3. В чем заключаются недостатки стратегии лидерства по издержкам?
4. В чем состоит основная идея стратегии дифференциации?
5. Назовите типы дифференциации и сферы создания дифференциации.
6. Какие способы может использовать организация для дифференциации своего товара?
7. Какие условия необходимы для использования стратегии дифференциации?
8. В чем заключаются недостатки стратегии дифференциации?
9. Какие виды стратегий могут использовать компании в зависимости от их положения на рынке согласно Ф. Котлеру?
10. В чем состоят сходство и различия классификаций конкурентных стратегий по Ф. Котлеру и Э. Райсу и Дж. Трауту?
11. Опишите характеристики компаний в зависимости от типа их инновационного поведения согласно классификации А.Ю. Юданова.
12. Какова идея стратегии оптимальных издержек?
13. Каковы условия применения сфокусированных стратегий?
14. Каким образом стратегии сотрудничества могут обеспечить организации конкурентное преимущество?
15. Каковы причины неэффективности союзов и партнерств?
16. В чем состоят различия стратегий слияния и поглощения?
17. Что такое вертикальная интеграция?
18. Каким образом интеграция «назад» и «вперед» может укрепить конкурентоспособность?
19. Каковы стратегические преимущества и недостатки вертикальной интеграции?
20. Что такое аутсорсинг? Каковы его предпосылки, преимущества и недостатки?

Тема 6. Формирование миссии и целей организации

1. Что такое миссия и в чем ее значение для организации?
2. Что такое стратегическое видение руководства?
3. Кто участвует в процессе разработки миссии организации?
4. Какие элементы может включать миссия организации?
5. На какие вопросы должна отвечать миссия организации?

6. В каких терминах формулируется миссия, в каких терминах ее нельзя формулировать?
7. Какие основные элементы включает миссия? Дайте их характеристику.
8. Раскройте содержание понятия «стейкхолдер».
9. Опишите возможные способы и алгоритм создания стратегического видения.
10. Почему организационную культуру рассматривают в качестве стратегического фактора развития организации?
11. В чем заключается содержание процесса формирования целей развития организации?
12. Дайте определение стратегическим целям организации.
13. Приведите примеры стратегических общефирменных целей.
14. Миссия и стратегические цели – это одно и то же? Поясните свой ответ.
15. Приведите примеры рыночных, производственных, организационных и финансовых целей организации.
16. Какие требования предъявляются к формулировке целей организации?

Тема 7. Разработка стратегии развития организации

1. Опишите базовые стратегии организации.
2. Каковы основные внешние и внутренние факторы, влияющие на выбор стратегии?
3. Что определяет корпоративная стратегия?
4. Какие этапы включает процесс разработки корпоративной стратегии?
5. На каком уровне управления разрабатывают бизнес-стратегии?
6. Какова последовательность разработки деловой стратегии?
7. Каким образом обеспечивается согласованность корпоративной стратегии и стратегий на уровне бизнес-единиц?
8. На каком уровне разрабатываются функциональные стратегии? Приведите примеры функциональных стратегий (политик).
9. Чем опасна концентрация организации на одном направлении бизнеса?
10. Каковы критерии целесообразности диверсификации?
11. Какие факторы влияют на выбор между родственными и новыми отраслями?
12. Каковы преимущества и недостатки диверсификации?
13. Каковы структура и содержание стратегического плана организации?
14. Каково содержание отчета о стратегической диагностике?
15. Опишите технологию разработки стратегического плана.
16. Какие задачи выполняют стратегические команды?
17. На какие вопросы отвечает стратегия развития, изложенная в стратегическом плане?
18. В чем состоят различия стратегического плана и бизнес-плана?

Тема 8. Механизмы реализации стратегии

1. Какие инструменты используются в процессе реализации стратегии?
2. Какие типы изменений возможны в организациях?
3. В каких ситуациях необходимо изменение структуры?
4. Почему изменение организационной культуры является особенно сложным процессом?
5. Каковы основные причины сопротивления переменам в организации?
6. Какие методы устранения сопротивления переменам могут быть использованы в организациях?
7. Какие основные формы контроля принято выделять в организации?
8. Какие основные стадии включает процесс контроля?
9. Приведите примеры критериев для оценки стратегии.
10. В чем состоит метод управления по целям?

11. Как производится согласование бюджетов?
12. Зачем нужны политики, процедуры, правила?
13. Для чего необходима система поддержки принятия административных решений?
14. Что такое контроллинг?
15. Опишите этапы стратегического контроля.
16. Каковы возможные действия при расхождении плановых и фактических значений?

Критерии оценки ответов в ходе собеседования

- уровень освоения учебного материала;
- обоснованность и четкость изложения материала;
- уровень умения ориентироваться в потоке информации, выделять главное.

«отлично» студент получает, если:

- обстоятельно, с достаточной полнотой отвечает на вопрос;
- дает правильные формулировки, точные определения, понятия терминов;
- правильно отвечает на дополнительные вопросы преподавателя, имеющие целью выяснить степень понимания студентом данного материала.

«хорошо» студент получает, если:

- неполно, но правильно отвечает на вопрос;
- в ответе на вопрос были допущены 1-2 несущественные ошибки, которые он исправляет после замечания преподавателя;
- дает правильные формулировки, точные определения, понятия терминов;
- может обосновать свой ответ, привести необходимые примеры;
- правильно отвечает на дополнительные вопросы преподавателя, имеющие целью выяснить степень понимания студентом данного материала.

«удовлетворительно» студент получает, если:

- неполно, но правильно отвечает на вопрос;
- в ответе на вопрос допущена одна существенная ошибка;
- знает и понимает основные положения данной темы, но допускает неточности в формулировке понятий;
- отвечает на вопрос недостаточно логично и последовательно;
- затрудняется при ответах на дополнительные вопросы преподавателя.

«неудовлетворительно» студент получает, если:

- неполно отвечает на вопрос либо не отвечает вовсе;
- в ответе на вопрос допущены существенные ошибки.

Пример ситуационной задачи

Дорого и индивидуально или дешево и массово: стоит ли делать ставку на эксклюзив в B2B?

(Письмо в редакцию журнала «Секрет фирмы»)

Наше предприятие работает в секторе B2B и производит техническую керамику из разных материалов. При этом серийного производства у нас нет: все производится индивидуально для каждого заказчика по его чертежам. Понятно, что это ведет к удорожанию конечного продукта. В то время как наши конкуренты производят серийно и дешевле, но из материалов, которые хуже по качеству.

Конечно, мы всеми силами пытаемся доказать превосходство собственного продукта: участвуем в выставках, раздаем пробные образцы, пытаемся искать другие формы сбыта. Но покупатели все равно предпочитают конкурентов. Я предлагала начальству снизить цену, но, увы, они считают, что нужно держать высокое качество. Как вы посоветуете нам поступить в этой ситуации?

Критерии оценки решения ситуационной задачи

«**Отлично**» – студент свободно, с глубоким знанием материала правильно и полно решил ситуационную задачу (выполнил все задания, правильно ответил на все поставленные вопросы);

«**Хорошо**» – студент достаточно убедительно, с незначительными ошибками в теоретической подготовке и достаточно освоенными умениями по существу правильно ответил на вопросы или допустил небольшие погрешности в ответе;

«**Удовлетворительно**» – студент недостаточно уверенно, с существенными ошибками в теоретической подготовке и плохо освоенными умениями ответил на вопросы ситуационной задачи; с затруднениями, но все же сможет при необходимости решить подобную ситуационную задачу на практике;

«**Неудовлетворительно**» – студент имеет очень слабое представление о предмете и допустил существенные ошибки в ответе на большинство вопросов ситуационной задачи, неверно отвечал на дополнительно заданные ему вопросы, не может справиться с решением подобной задачи на практике (таб.).

Критерий/ оценка	Отлично	Хорошо	Удовлетворительно	Неудовлетворительно
Наличие правильных ответов на вопросы к ситуационной задаче	Правильные ответы даны на все вопросы, выполнены все задания	Правильные ответы даны на все вопросы, выполнены все задания	Правильные ответы даны на $\frac{2}{3}$ вопросов, выполнены $\frac{2}{3}$ заданий	Правильные ответы даны на менее $\frac{1}{2}$ вопросов, выполнены менее $\frac{1}{2}$ заданий
Полнота и логичность изложения ответов	Достаточно высокая во всех ответах	Достаточная в $\frac{2}{3}$ ответах	Большинство ($\frac{2}{3}$) ответов краткие, неразвернутые	Ответы краткие, неразвернутые, «случайные»

Демонстрационный вариант теста

1. *Определите последовательность этапов в развитии стратегического менеджмента*

- а) стратегическое планирование
- б) бюджетирование
- в) долгосрочное планирование
- г) стратегический менеджмент

2. *Процедура SWOT-анализа была разработана*

- а) Г. Стейнером
- б) Г. Минцбергом
- в) учеными Гарвардской школы бизнеса
- г) И. Ансоффом
- д) М. Портером

3. *Установите соответствие между стадиями жизненного цикла отрасли и их характеристиками*

1. рождение	а) темп роста рынка ниже темпа роста ВВП; обновленная продуктовая линия; незначительное число конкурентов (постоянные конкуренты); концентрация в отрасли; закрепившиеся лидеры; наличие определенных покупательских предпочтений; высокие барьеры входа в отрасль б) базовая продуктовая линия; возрастающее число конкурентов; непостоянство долей рынка; непостоянство потребителей; барьеры входа в отрасль отсутствуют в) темп роста рынка ниже нуля; продуктовая линия сужается; число
2. рост	
3. зрелость	
4. спад	

	конкурентов сокращается; дальнейшая концентрация в отрасли; высокая стабильность структуры рынка; высокое постоянство потребителей; барьеры входа в отрасль очень высокие г) темп роста рынка выше темпа роста ВВП; разнообразная продуктовая линия; большое и возрастающее число конкурентов; несколько лидеров; позиции лидеров меняются; некоторое постоянство потребителей; барьеры входа в отрасль достаточно низкие
--	---

4. При стратегическом управлении планы организации

- а) предусматривают только конкретные действия в настоящем и будущем
- б) базируются на четко известном и неизменном конечном состоянии
- в) фиксируют желаемое в будущем состояние организации
- г) позволяют организации реагировать на изменения в окружении

5. Организация, использующая стратегическое управление, планирует свою деятельность исходя из того, что

- а) окружение не будет изменяться
- б) в окружении постоянно будут происходить изменения

6. Выберите три вопроса, в ответах на которые заключается сущность стратегического управления

- а) В каком положении находится организация в настоящее время?
- б) Какие конкуренты имеют более сильные позиции по отношению к организации?
- в) Реальны ли установленные перспективные цели?
- г) В каком положении оно хотело бы находиться через три, пять или десять лет?
- д) Каким образом достигнуть желаемого состояния?

7. Установите соответствие между школами в стратегическом менеджменте и их основоположниками

1. школа дизайна	а) И. Ансофф
2. школа позиционирования	б) К. Эндрюс
3. школа конфигураций	в) М. Портер
4. школа планирования	г) А. Чандлер

8. К конструктивистским школам в стратегическом менеджменте относится

- а) школа дизайна
- б) когнитивная школа
- в) школа обучения
- г) школа внешней среды

9. Бизнес-единица - это подразделение, которое

- а) определяет общую стратегию развития компании
- б) производит и реализует ассортимент родственных продуктов определенной группе клиентов
- в) занимается маркетинговой и другой специализированной деятельностью для компании
- г) специально занимается благотворительной деятельностью.

10. Установите соответствие между теориями в стратегическом менеджменте и их постулатами

1. Конструктивистская	а) Стратегии формулируются как набор жестких предпочтений,
-----------------------	--

теория	хорошо продуманных заранее.
2. Дескриптивная теория	б) Формирование стратегии характеризуется малыми приращениями, из которых синтезируется окончательная стратегия. в) Внешняя среда организации может быть исследована имеющимися в распоряжении руководства приемами и методами. д) Познаваемость изменений внешней среды в истинном свете сомнительна, поскольку интерпретация мира идет через призму опыта, ментальности и других факторов стратега.

Ключи к тесту

№ вопроса	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Вариант ответа	Б, в, а, г	в	1 – б, 2 – г, 3 – а, 4 – в	в, г	б	а, г, д	1 – б, 2 – в, 3 – г, 4 – а	а	б	1 – а, в 2 – б, д

Критерии оценки результатов выполнения тестовых заданий

Основным критерием оценки результатов выполнения тестовых заданий является коэффициент усвоения учебного материала, который определяется как отношение правильных ответов к общему количеству заданий.

Неудовлетворительно	Удовлетворительно	Хорошо	Отлично
От 40 до 0 баллов. Необходима значительная дальнейшая работа для успешного прохождения теста.	От 60 до 40 баллов. Выполнение теста удовлетворяет минимальным критериям.	От 80 до 60 баллов. В целом правильная работа с определённым количеством ошибок.	От 100 до 80 баллов. Отличное выполнение теста с незначительным количеством ошибок.

Примерные темы для докладов

1. Антикризисные стратегии.
2. Аутсорсинг, его преимущества и недостатки.
3. Диверсификация деятельности организации: причины, способы, последствия, преимущества и недостатки.
4. Информационное обеспечение стратегического управления организацией.
5. Развитие стратегического менеджмента в России.
6. Коммуникации в системе стратегического управления организацией.
7. Конкурентные преимущества организации (на примере конкретной организации).
8. Контроллинг в деятельности организации.
9. Культура как ценностная категория и инструмент управления.
10. Миссия и корпоративная культура организации (на примере конкретной организации).
11. Основные направления совершенствования менеджмента в российских организациях.
12. Особенности оперативного и стратегического управления фирмой.
13. Особенности стратегии роста малых, средних и крупных фирм.
14. Проблемы формирования видения, миссии и философии российских предприятий.
15. Процесс реструктуризации организации: предпосылки, структура, условия эффективной реализации.
16. Стратегические альянсы, их преимущества и недостатки.
17. Стратегический контроллинг.

18. Стратегии организаций в условиях цифровой трансформации экономики
19. Стратегическое моделирование и его использование в стратегическом управлении.
20. Стратегический синергизм.

Критерии оценивания доклада с мультимедийной презентацией

Содержательная часть критерия	Макс. уровень (баллов)	Уровень исполнения (баллов)
ОЦЕНКА ДОКЛАДА		
1. Время представления доклада не выходит за рамки 10-15 минут	10	
2. Докладчик: – не «привязан» к тексту доклада (10); – 30% времени «привязан» к тексту доклада (7); – 50 % времени «привязан» к тексту доклада (5).	10	
3. Текст доклада тесно увязан с подготовленной к докладу презентацией	10	
4. Материал доклада представляется эмоционально, громко и разборчиво	10	
5. Актуальность представляемого материала	10	
6. Целевая установка реализована	10	
7. Уровень представляемого материала соответствует высшей школе	10	
8. Докладчик приводит конкретные примеры, подтверждающие те или иные факты из предметной области вопроса, акцентируя внимание на наиболее важных моментах материала	10	
9. Ответы на вопросы однозначные, с использованием слайдов поддержки доклада	10	
ОЦЕНКА ПРЕЗЕНТАЦИИ		
1. В презентации обеспечен минимальный уровень элементов (слайдов), в соответствии с требованиями: – тема; – цель, предмет...; – оглавление; – 4-5 слайдов поддержки доклада; – выводы; – использованные источники.	2	
2. Выбранная форма позволяет воспринимать представляемый материал без каких-либо затруднений: цветовая гамма, шрифт, фон.	2	
3. Слайды поддержки доклада выстроены в логической последовательности и синхронизированы с докладом	2	
4. Выводы представлены в логической последовательности и отражают наиболее важные моменты представляемого материала	2	
5. Слайды не избыточны в представлении текста	2	
Итого	100	

Максимальное количество баллов за доклад с презентацией – 100 баллов.

Неудовлетворительно	Удовлетворительно	Хорошо	Отлично
От 40 до 0 баллов	От 60 до 40 баллов	От 80 до 60 баллов	От 100 до 80 баллов

3. Промежуточная аттестация

По дисциплине «Стратегический менеджмент» предусмотрен экзамен.

3.1. Оценка запланированных результатов по дисциплине

Код компетенции	Код индикатора	Результаты обучения	Показатели
ПК-2	ИДК _{ПК2.1}	Знает: – инструменты анализа внешней и внутренней среды предприятия; – процедуры организации работы по изучению, прогнозированию и планированию деятельности организации.	Дает правильные определения понятий стратегического управления. Описывает методы стратегического анализа. Излагает основные положения базовых моделей стратегического планирования. Объясняет алгоритм разработки миссии, видения организации, корпоративной стратегии, бизнес-стратегии, функциональных стратегий.
		Умеет: – проектировать систему стратегического управления; – проводить анализ внутренней и внешней среды организации; – осуществлять оценку реальной конкурентной позиции организации.	Осуществляет поиск экономической, социальной и управленческой информации. Выявляет тенденции изменения во внешней среде организации. Проводит анализ внешней и внутренней среды организации. Выявляет ключевые факторы. Оценивает влияние внешних факторов на организацию. Оценивает конкурентную позицию организации.
		Владеет: – методами сбора и анализа данных, необходимых для принятия решений; – методами оценки конкурентоспособности организации.	Проводит диагностику организационных проблем, используя методы статистического контроля. Использует статистические показатели, полученные в ходе контроля процесса деятельности и достигаемых результатов для разработки корректирующих мер. Анализирует внутреннюю и внешнюю среду организации, рассматривая ее как открытую систему.
	ИДК _{ПК2.1}	Знает: – последовательность шагов по разработке стратегического плана; – способы повышения конкурентоспособности организации; – процедуры стратегического контроля.	Описывает последовательность шагов по разработке стратегического плана. Освещает способы повышения конкурентоспособности организации. Излагает содержание стратегического контроля и описывает возможные варианты его организации на предприятии.
		Умеет: – формулировать миссию предприятия; – ставить обоснованные стра-	Разрабатывает формулировку миссии для гипотетического или существующего предприятия. Оценивает формулировки миссий организаций.

		тегические цели; – осуществлять обоснованный выбор стратегических альтернатив; – разрабатывать стратегический план; – контролировать процесс реализации стратегии.	Оценивает обоснованность целей организации. Выбирает стратегические альтернативы, обеспечивающие развитие организации, с учетом рисков и ресурсного потенциала предприятия. Применяет методы стратегического контроля для выявления и оценки несоответствий между параметрами текущего и желаемого состояния организации.
		Владеет: – терминологией стратегического менеджмента; – методами проведения организационных изменений; – методологией системного подхода.	Свободно владеет терминологией стратегического управления. Разрабатывает мероприятия по преодолению сопротивления организационным изменениям, совершенствованию организационной культуры, стимулированию персонала организации. Оценивает бизнес-возможности организации, необходимые для проведения стратегических изменений, рассматривая организацию как открытую систему.

3.2. Показатели и критерии оценивания сформированности компетенции (индикатора) на этапе освоения дисциплины «Стратегический менеджмент»

Коды компетенций	Показатели и критерии оценки достижения освоения компетенции				Оценочное средство
	Неудовлетворительно	Удовлетворительно	Хорошо	Отлично	
ПК-3	Знать				Вопросы к экзамену
	На экзамене студент допускает значительные ошибки и обнаруживает лишь начальную степень ориентации в материале.	Уровень студента недостаточно высок. Допускаются ошибки и затруднения при изложении материала.	Студент относительно полно ориентируется в материале и отвечает без затруднений при контроле знаний. Допускает незначительное количество ошибок. Способен к выполнению сложных заданий.	На экзамене студент свободно ориентируется в материале и отвечает без затруднений. Способен к выполнению сложных заданий, постановке целей и выборе путей их реализации.	
	Уметь				Тесты с задачами
	От 40 до 0 баллов. Необходима значительная дальнейшая работа для успешного прохождения теста.	От 60 до 40 баллов. Выполнение теста удовлетворяет минимальным критериям.	От 80 до 60 баллов. В целом правильная работа с определённым количеством ошибок.	От 100 до 80 баллов. Отличное выполнение теста с незначительным количеством ошибок.	
	Владеть				Ситуационные задачи
	Правильные ответы даны на менее ½ вопро-	Правильные ответы даны на ⅔ вопросов, выполне-	Правильные ответы даны на все вопросы, выпол-	Правильные ответы даны на все вопросы, выпол-	

	сов, выполнены менее ½ заданий. Ответы краткие, неразвернутые, «случайные».	ны ⅔ заданий. Большинство (⅔) ответов краткие, неразвернутые.	нены все задания. Полнота и логичность изложения ответов достаточная в ⅔ ответах.	нены все задания. Полнота и логичность изложения ответов достаточно высокая во всех ответах.	
--	---	---	---	--	--

3.3 Оценочные материалы, обеспечивающие диагностику сформированности компетенций (или индикаторов компетенций), заявленных в рабочей программе дисциплины

Примерный перечень вопросов к экзамену

1. PEST-анализ макросреды организации.
2. Анализ структуры рынка.
3. Аутсорсинг, преимущества и недостатки.
4. Бизнес-стратегия.
5. Дескриптивные школы в стратегическом менеджменте.
6. Классификация конкурентных стратегий по А. Томпсону и А. Стрикленду.
7. Классификация конкурентных стратегий по Ф. Котлеру.
8. Классификация конкурентных стратегий по Э. Райсу и Дж. Трауту.
9. Классификация целей, требования к целям.
10. Ключевые компетенции.
11. Ключевые факторы успеха.
12. Конструктивистские школы в стратегическом менеджменте.
13. Корпоративная стратегия.
14. Матрица McKinsey / General Electric «Привлекательность рынка – конкурентные позиции» (GE).
15. Матрица Ансоффа «Продукт – рынок».
16. Матрица Бостонской консультационной группы (БКГ) «Рост рынка – доля рынка».
17. Матрица конкуренции по М. Портеру.
18. Методы управления организационными изменениями.
19. Модель «7S» McKinsey.
20. Модифицированная матрица БКГ (матрица конкурентных преимуществ).
21. Общее и детальное определение бизнеса и миссии организации.
22. Оценка конкурентных позиций с помощью карты стратегических групп.
23. Показатели для оценки реализации стратегии.
24. Понятие и классификация конкурентных преимуществ.
25. Понятие стратегии в стратегическом менеджменте.
26. Причины и источники сопротивления изменениям.
27. Пятифакторная модель конкуренции М. Портера.
28. Составляющие корпоративной культуры.
29. Стратегии вертикальной интеграции.
30. Стратегии низких издержек.
31. Стратегии дифференциации.
32. Стратегический контроль.
33. Стратегическое видение.
34. Стратегия диверсификации, ее разновидности.
35. Структура и содержание стратегического плана.
36. Технология SWOT-анализа.
37. Типы роста организаций.
38. Трехмерная схема Д. Абеля.
39. Функциональные стратегии.
40. Цепочка ценности М. Портера и стратегический анализ издержек.