

Документ подписан простой электронной подписью Информация о владельце: ФИО: Гаскаев Сергей Валерьевич Должность: Ректор	МИНОБРАЗОВАНИЯ РОССИИ Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)	
Дата подписания: 07.07.2026 12:08:29 Уникальный программный ключ: 04c19ed88fb98f3b6cb77a486b9a8788b8322323	Рабочая программа дисциплины "Система стратегического управления" по направлению подготовки (специальности) 38.03.02 "Менеджмент" направленности (профилю) Проектное управление и бизнес-стратегии ФГБОУ ВО «ЧелГУ»	стр. 1

## Рабочая программа дисциплины (модуля)\*

Система стратегического управления

Направление подготовки (специальность)

38.03.02 Менеджмент

Направленность (профиль)

Проектное управление и бизнес-стратегии

Присваиваемая квалификация (степень)

Бакалавр

Форма обучения

очно-заочная

Год(ы) набора 2026

\*Рабочая программа дисциплины (модуля) адаптирована для инклюзивного обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья

Челябинск 2026 г.





## Содержание

1. Цели освоения дисциплины
2. Место дисциплины в структуре ОПОП
3. Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины (модуля)
4. Объем дисциплины (модуля)
5. Структура и содержание дисциплины (модуля)
6. Фонд оценочных средств
  - 6.1. Перечень видов оценочных средств
  - 6.2. Типовые контрольные задания и иные материалы для текущей аттестации
  - 6.3. Типовые контрольные вопросы и задания для промежуточной аттестации
  - 6.4. Критерии оценивания
7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины (модуля)
  - 7.1. Рекомендуемая литература
  - 7.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет"
  - 7.3. Перечень информационных технологий
8. Материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля)
9. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)
10. Специальные условия освоения дисциплины обучающимися с инвалидностью и ограниченными возможностями здоровья



### 1. ЦЕЛИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Целью освоения учебной дисциплины «Стратегический менеджмент» являются формирование у студентов целостного представления о наборе инструментов и методов стратегического управления, освоение практических навыков принятия управленческих решений и анализа конкретных ситуаций, а также понимание и оценка состояния и динамики развития отрасли, в которой действует организация, с учетом национальной специфики и высокой степени неопределенности окружающей среды.

Изучение дисциплины направлено на решение следующих задач:

в области организационно-управленческой деятельности

- формирование основ системного подхода к стратегическому управлению предприятием или организацией в условиях нестабильной, быстро изменяющейся внешней среды;
- освоение навыков разработки и реализации корпоративной и конкурентной стратегии организации, а также функциональных стратегий (маркетинговой, финансовой, кадровой и т.д.);
- выработка умений разработки и реализации комплекса мероприятий операционного характера в соответствии со стратегией организации;
- формирование практических навыков разработки мероприятий по реализации стратегии с учетом возможности сопротивления изменениям;

в области информационно-аналитической деятельности:

- сбор, обработка и анализ информации о факторах внешней и внутренней среды организации для принятия управленческих решений;
- выработка умения формулировать миссию и цели предприятия на основе стратегического видения;
- изучение возможных варианты стратегий, методы разработки стратегических альтернатив и выбора конкретной стратегии предприятия или организации;

изучение методов стратегического контроля и разработка систем контроля реализации стратегии;

в области предпринимательской деятельности:

- выработка навыков разработки бизнес-планов создания нового бизнеса;

### 2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП

Цикл (раздел) ОПОП:

Б1.В.ДВ.03.02

#### 2.1 Требования к предварительной подготовке обучающегося:

Содержание дисциплины "Стратегический менеджмент" опирается на знания, полученные студентами в рамках изучения таких дисциплин, как;

- Разработка управленческих решений

- Внешнеэкономическая деятельность предприятий и организаций

Разработка управленческих решений

Пакеты прикладных программ

Документационное обеспечение управленческой деятельности

Экономическая теория

#### 2.2 Дисциплины и практики, для которых освоение данной дисциплины (модуля) необходимо как предшествующее:

Дисциплина "Стратегический менеджмент" является основой для изучения таких дисциплин, как:

- Экономическая безопасность

- Экономический и финансовый анализ

Бизнес-планирование

Инвестиционный анализ

Управление проектами

Управление рисками

Инновационный менеджмент

Организация и планирование производства



### 3. КОМПЕТЕНЦИИ ОБУЧАЮЩЕГОСЯ, ФОРМИРУЕМЫЕ В РЕЗУЛЬТАТЕ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

#### УК-10: Способен принимать обоснованные экономические решения в различных областях жизнедеятельности

##### Знать:

Общие положения экономической теории; основные экономические категории, законы, показатели; содержание актуальных экономических проблем современности.  
Базовые принципы функционирования экономики и экономического развития, цели и формы участия государства в экономике в контексте стратегического управления организацией и макроэкономической среды бизнеса.  
Методы личного экономического и финансового планирования, а также финансовые инструменты управления личным бюджетом, адаптированные для оценки эффективности стратегических альтернатив и управления ресурсами в проектной деятельности.

##### Уметь:

Обобщать базовые положения экономической мысли для выявления закономерностей формирования и развития экономических явлений и процессов.  
Анализировать базовые принципы экономики и формы государственного участия для обоснования стратегических решений, учитывая долгосрочные тренды экономического развития при разработке бизнес-стратегий.  
Применять методы экономического и финансового планирования для достижения текущих и долгосрочных финансовых целей при разработке стратегических планов и проектов, используя соответствующие финансовые инструменты.

##### Владеть:

основными категориями и понятиями курса; основными концепциями, объясняющими проблемы выбора и принятия решений в различных областях жизнедеятельности; основами финансовой культуры.

#### ПК-4: Способен организовать тактическое планирование деятельности структурных подразделений производственной организации

##### Знать:

Порядок организации работы по тактическому планированию деятельности структурных подразделений организации исходя из целей и имеющихся ресурсов.  
Основы организации промышленного предприятия и методы управления им в контексте стратегического и тактического менеджмента, включая структуру производственных подразделений и принципы их функционирования.  
Методологию разработки производственных планов, критерии оценки их эффективности и качества с учетом стратегических целей организации и специфики проектного управления.

##### Уметь:

Анализировать показатели деятельности структурных подразделений организации с учетом действующих методов управления с целью повышения их эффективности.  
Разрабатывать производственные планы для структурных подразделений и оценивать их эффективность и качество, согласуя тактические задачи со стратегическими приоритетами бизнес-стратегий.  
Применять инструменты тактического планирования для организации деятельности производственных подразделений, адаптируя их к условиям проектного управления.

##### Владеть:

Приемами руководства работой по экономическому планированию деятельности структурных подразделений организации, направленному на организацию рациональных бизнес-процессов.  
Навыками демонстрации знаний основ организации промышленного предприятия и методов управления им при разработке и обосновании тактических решений в рамках стратегического менеджмента.  
Способностью организовать тактическое производственное планирование в структурных подразделениях предприятия, включая постановку задач, распределение ресурсов и мониторинг выполнения производственных планов.

#### В результате освоения дисциплины обучающийся должен

##### 3.1 Знать:

3.1.1 - методы и критерии оценки социально-экономической эффективности



Рабочая программа дисциплины "Система стратегического управления" по направлению подготовки (специальности) 38.03.02 "Менеджмент" направленности (профилю) Проектное управление и бизнес-стратегии ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

стр. 5

3.1.2 - источники исходных данных, необходимых для расчета экономических и социально-экономических показателей

3.1.3 - основы разработки управленческих решений

### 3.2 Уметь:

3.2.1 - применять методы оценки социально-экономической эффективности управленческих решений

3.2.2 - рассчитывать экономические и социально-экономические показатели

3.2.3 - разрабатывать и обосновывать управленческие решения

### 3.3 Владеть:

3.3.1 - навыками разработки вариантов решений в профессиональной деятельности, и обоснования их выбора с учетом критериев социально-экономической эффективности

3.3.2 - навыками поиска и обработки информации, необходимой для расчета экономических и социально-экономических показателей

## 4. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Общая трудоемкость		4 ЗЕТ
Часов по учебному плану	: 144	Виды контроля в семестрах: экзамены 7
в том числе	:	
аудиторные занятия	: 10	
самостоятельная работа	: 93,8	
часов на контроль	: 36	
контактная работа: 14,2		
ИКР: 4,2		

## 5. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Код занятия	Наименование разделов и тем /вид занятия/	Семестр / Курс	Часов	Литература
<b>Раздел 1. Стратегирование на основе системного подхода</b>				
1.1	Истоки возникновения и эволюция стратегического менеджмента: основные этапы развития и их характеристика. Место стратегического менеджмента в системе управления /Лек/	7	1	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4 Л1.5Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5Л3.1 Л3.2 Э1
1.2	Истоки возникновения и эволюция стратегического менеджмента: основные этапы развития и их характеристика. Место стратегического менеджмента в системе управления /Пр/	7	1	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4 Л1.5Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5Л3.1 Л3.2 Э1
1.3	Истоки возникновения и эволюция стратегического менеджмента: основные этапы развития и их характеристика. Место стратегического менеджмента в системе управления /Ср/	7	20	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4 Л1.5Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5Л3.1 Л3.2 Э1
<b>Раздел 2. Стратегический анализ внешней среды на микро-, мезо-, макро- и мегауровнях.</b>				
2.1	Среда организации, как социально-экономическая система. Понятие и сущность анализа среды организации. Методы анализа среды организации. Внешняя среда и ее состав. PEST-анализ макроэкономических факторов. Элементы непосредственного окружения организации. Теория стейкхолдеров. Отраслевой анализ. Конкурентный анализ. Метод "стратегических групп". Многоугольник конкурентоспособности. Возможности и угрозы внешней среды /Лек/	7	1	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4 Л1.5Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5Л3.1 Л3.2 Э1



2.2	Среда организации, как социально-экономическая система. Понятие и сущность анализа среды организации. Методы анализа среды организации. Внешняя среда и ее состав. PEST-анализ макроэкономических факторов. Элементы непосредственного окружения организации. Теория стейкхолдеров. Отраслевой анализ. Конкурентный анализ. Метод "стратегических групп". Многоугольник конкурентоспособности. Возможности и угрозы внешней среды /Пр/	7	1	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4 Л1.5Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5Л3.1 Л3.2 Э1
2.3	Среда организации, как социально-экономическая система. Понятие и сущность анализа среды организации. Методы анализа среды организации. Внешняя среда и ее состав. PEST-анализ макроэкономических факторов. Элементы непосредственного окружения организации. Теория стейкхолдеров. Отраслевой анализ. Конкурентный анализ. Метод "стратегических групп". Многоугольник конкурентоспособности. Возможности и угрозы внешней среды /Ср/	7	17,3	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4 Л1.5Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5Л3.1 Л3.2 Э1
<b>Раздел 3. Анализ внутренней среды организации. Комплексный анализ систем.</b>				
3.1	Сущность, цели и принципы управленческого анализа. Блоковая структура внутренней среды организации. Методы управленческого анализа. «Цепочка ценностей» М. Портера. Сильные и слабые стороны организации. Комплексный анализ внешней и внутренней среды организации. SWOT- анализ: цели, задачи и порядок проведения. /Лек/	7	1	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4 Л1.5Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5Л3.1 Л3.2 Э1
3.2	Сущность, цели и принципы управленческого анализа. Блоковая структура внутренней среды организации. Методы управленческого анализа. «Цепочка ценностей» М. Портера. Сильные и слабые стороны организации. Комплексный анализ внешней и внутренней среды организации. SWOT- анализ: цели, задачи и порядок проведения. /Пр/	7	1	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4 Л1.5Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5Л3.1 Л3.2 Э1
3.3	Сущность, цели и принципы управленческого анализа. Блоковая структура внутренней среды организации. Методы управленческого анализа. «Цепочка ценностей» М. Портера. Сильные и слабые стороны организации. Комплексный анализ внешней и внутренней среды организации. SWOT- анализ: цели, задачи и порядок проведения. /Ср/	7	16	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4 Л1.5Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5Л3.1 Л3.2 Э1
<b>Раздел 4. Системная диагностика, генерация альтернатив и выбор стратегии в иерархии экономических систем (микро-мезо-макро-мегауровни)</b>				
4.1	Стратегические альтернативы и подходы к их разработке стратегических альтернатив.. Выбор и оценка стратегии организации. Понятие стратегического планирования. Бизнес-план организации: сущность, структура, характеристики основных разделов. /Лек/	7	1	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4 Л1.5Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5Л3.1 Л3.2 Э1
4.2	Стратегические альтернативы и подходы к их разработке стратегических альтернатив.. Выбор и оценка стратегии организации. Понятие стратегического планирования. Бизнес-план организации: сущность, структура, характеристики основных разделов. /Пр/	7	1	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4 Л1.5Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5Л3.1 Л3.2 Э1



4.3	Стратегические альтернативы и подходы к их разработке стратегических альтернатив.. Выбор и оценка стратегии организации. Понятие стратегического планирования. Бизнес-план организации: сущность, структура, характеристики основных разделов. /Ср/	7	18	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4 Л1.5Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5Л3.1 Л3.2 Э1
<b>Раздел 5. Системная интеграция процессов, структуры и культуры при реализации стратегии организации</b>				
5.1	Основные этапы реализации стратегии. Сопоставление стратегии и среды организации. Определение уровня перемен, необходимых для реализации стратегии. /Лек/	7	0	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4 Л1.5Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5Л3.1 Л3.2 Э1
5.2	Основные этапы реализации стратегии. Сопоставление стратегии и среды организации. Определение уровня перемен, необходимых для реализации стратегии. /Пр/	7	1	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4 Л1.5Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5Л3.1 Л3.2 Э1
5.3	Основные этапы реализации стратегии. Сопоставление стратегии и среды организации. Определение уровня перемен, необходимых для реализации стратегии. /Ср/	7	11,7	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4 Л1.5Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5Л3.1 Л3.2 Э1
<b>Раздел 6. Системный контроль реализации стратегии: мониторинг параметров, обратные связи и корректирующие воздействия на многоуровневой структуре организации</b>				
6.1	Стратегический контроль в системе управления. Особенности стратегического контроля. Обратной связь в системе контроля. Функции стратегического контроля. Этапы и алгоритм процесса контроля. Количественные и качественные методы оценки работы организации. Стратегический аудит. /Лек/	7	0	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4 Л1.5Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5Л3.1 Л3.2 Э1
6.2	Стратегический контроль в системе управления. Особенности стратегического контроля. Обратной связь в системе контроля. Функции стратегического контроля. Этапы и алгоритм процесса контроля. Количественные и качественные методы оценки работы организации. Стратегический аудит. /Пр/	7	1	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4 Л1.5Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5Л3.1 Л3.2 Э1
6.3	Стратегический контроль в системе управления. Особенности стратегического контроля. Обратной связь в системе контроля. Функции стратегического контроля. Этапы и алгоритм процесса контроля. Количественные и качественные методы оценки работы организации. Стратегический аудит. /Ср/	7	10,8	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4 Л1.5Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5Л3.1 Л3.2 Э1
<b>Раздел 7. Иная контактная работа</b>				
7.1	Индивидуальные консультации, Текущий контроль /ИКР/	7	4,2	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4 Л1.5Л2.1 Л2.2 Л2.3 Л2.4 Л2.5Л3.1 Л3.2 Э1

## 6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

### 6.1. Перечень видов оценочных средств

Итоговый тест

НИР

Практические задачи

Семестровая работа

### 6.2. Типовые контрольные задания и иные материалы для текущей аттестации

Темы для подготовки обучающимися докладов в рамках Научно-исследовательских работ студентов

Раздел 1. Стратегическое управление в системе менеджмента (4 темы)



1. Эволюция парадигм стратегического управления: от долгосрочного планирования к адаптивным стратегиям в VUCA-мире.
  2. Сравнительный анализ школ стратегического менеджмента по Г. Минцбергу: применимость в условиях цифровой трансформации.
  3. Роль стратегического мышления и стратегического лидерства в обеспечении устойчивого развития организации.
  4. Влияние уровня корпоративной культуры на процесс стратегического выбора: отечественная и зарубежная практика.
- Раздел 2. Стратегический анализ внешней среды (5 тем)
5. Методы PESTEL-анализа и сценарного планирования для прогнозирования макроэкономических рисков организации.
  6. Анализ отраслевой привлекательности: использование модели пяти сил конкуренции М. Портера в высококонкурентных отраслях.
  7. Карты стратегических групп как инструмент идентификации прямых конкурентов и барьеров мобильности.
  8. Ключевые факторы успеха (КФУ) в различных отраслях: методика идентификации и верификации.
  9. Анализ стейкхолдеров: методы картирования заинтересованных сторон и управления их ожиданиями при разработке стратегии.
- Раздел 3. Анализ внутренней среды (управленческий анализ). Комплексный анализ (5 тем)
10. SNW-анализ как модификация SWOT: преимущества для оценки ресурсной асимметрии в нестабильной среде.
  11. Цепочка создания ценности (по М. Портеру): методика выявления стратегических видов деятельности и издержкообразующих факторов.
  12. Ресурсная концепция (RBV) и VRIO-анализ: оценка устойчивых конкурентных преимуществ организации.
  13. Комплексный SWOT/TOWS-анализ: матрица корректировки и разработки стратегических альтернатив на основе сопряжения внешних и внутренних факторов.
  14. Бенчмаркинг как инструмент управленческого анализа: виды, этапы, этические и практические проблемы внедрения.
- Раздел 4. Формирование стратегических альтернатив и стратегический выбор (5 тем)
15. Корпоративные стратегии: сравнение моделей диверсификации (связанная/несвязанная), интеграции (вертикальной/горизонтальной) и глобализации.
  16. Деловые (конкурентные) стратегии по М. Портеру: лидерство по издержкам, дифференциация, фокусирование — условия применимости и риски.
  17. Функциональные стратегии: согласование маркетинговой, финансовой, производственной и HR-стратегий с корпоративной стратегией.
  18. Матрица Бостонской консалтинговой группы (BCG) и матрица МакКинси (GE): сравнительная эффективность при формировании портфеля бизнес-единиц.
  19. Матрица Ансоффа («продукт-рынок») и модель направленного роста (матрица Томпсона — Стрикленда) как инструменты генерации стратегических альтернатив.
- Раздел 5. Реализация стратегии организации (6 тем)
20. Стратегическая архитектура организации: проектирование структуры, систем и процессов для поддержки выбранной стратегии.
  21. Бюджетирование и распределение ресурсов как механизм стратегической реализации: методы (Bottom-up, Top-down, программирование ресурсов).
  22. Стратегическое лидерство и изменение организационной культуры при переходе к новой стратегии: сопротивление и преодоление.
  23. Стратегическое партнерство и аутсорсинг: модели взаимодействия с внешними контрагентами в ходе реализации стратегии.
  24. Формирование сбалансированной системы показателей (BSC/CCP) как инструмент каскадирования стратегии на уровень подразделений и сотрудников.
  25. Особенности реализации стратегии в проектно-ориентированных и функциональных организациях: сравнительный анализ.
- Раздел 6. Контроль реализации стратегии организации (5 тем)
26. Стратегический контроллинг: отличие от оперативного контроля, ключевые индикаторы и «точки бифуркации» мониторинга.
  27. Ключевые показатели эффективности (KPI) для оценки реализации стратегии: разработка системы, валидация и связь с мотивацией.
  28. Стратегический аудит: процедура, методы (анализ разрывов, аудит цепочки ценности) и типовые ошибки реализации.
  29. Нефинансовые метрики контроля: клиентская лояльность (NPS), уровень инноваций, время вывода



продукта на рынок (Time-to-Market) и их интеграция с финансовыми показателями.

30. Корректирующие действия и управление стратегическими изменениями по результатам контроля: модели адаптации (сценарии «усилить – изменить – свернуть»).

Тематика написания семестровой

1. Взаимоотношения стратегического менеджмента и теории предприятия.
2. Взаимосвязь стратегического менеджмента и стратегического маркетинга.
3. Внутриорганизационное сопротивление стратегическим нововведениям: причины и методы борьбы с ними.
4. Внутрифирменные институты принятия решений. Институт стратегических решений.
5. Глобализация мировой экономики, основные преимущества и недостатки.
6. Детализация стратегии предприятия: политика, проект, программа.
7. Имитационная стратегия.
8. Институты стратегического планирования на предприятии.
9. Институциональная система предприятия: идентификация, трансформация, динамика.
10. Институциональная стратегия.
11. Интеграционная стратегия предприятия.
12. Источники искажения информации в процессе планирования стратегий и методы снижения их влияния.
13. Источники стратегических данных и их надежность.
14. Классификация эталонных стратегий предприятия на основе компетентного/ресурсного подхода.
15. Когнитивная стратегия.
16. Когнитивные аспекты корпоративного управления.
17. Концепция организационного потенциала.
18. Матричные модели стратегического планирования.
19. Матричные стратегии БКГ.
20. Методы организационной диагностики.
21. Методы поиска стратегических решений: концептуализация смыслов.
22. Методы поиска стратегических решений: экспертные методы.
23. Предприятие в макросистеме «государство-общество-экономика».
24. Предприятия, предпринимательство, стратегия.
25. Проблемы и перспективы использования стратегического управления в отечественных условиях.
26. Реинжиниринг бизнес-процессов.
27. Система сбалансированных показателей предприятия: планирование стратегии и управление ее реализацией.
28. Системная структура предприятия и его взаимодействие с внешней средой.
29. Системный подход к стратегии предприятия.
30. Современная структура школ стратегического менеджмента

Тематика написания НИР

1. Современное состояние стратегического менеджмента.
2. Социальная ответственность в стратегическом планировании.
3. Стратегии и ключевые компетенции.
4. Стратегии развития бизнеса по Котлеру.
5. Стратегии управления персоналом.
6. Стратегическая пирамида предприятия: концептуализация, принципы построения, проблематика функционирования.
7. Стратегические аспекты взаимоотношений предприятия и общества.
8. Стратегические аспекты интернационализации.
9. Стратегические и концептуальные решения.
10. Стратегический менеджмента и целевое управление персоналом.
11. Стратегическое управление с помощью команду и малых групп. Стратегия создания команды.
12. Стратегия реструктуризации: децентрализация управления и оптимальные размеры предприятия.
13. Стратегия управления организационной культурой.
14. Технологическая стратегия предприятия.
15. Типовые стратегии вспомогательных производств предприятия, фасилитименеджмент.



16. Типовые стратегии основного производства предприятия.
17. Типология концепций стратегических перемен.
18. Типология организационных стратегий по Томпсону и Стрикленду.
19. Товарно-рыночная стратегия организации. Ресурсно-рыночная стратегия предприятия.

#### Практические задачи:

Задание 1. Представьте себе, что Вы решили открыть семейное дело – мини-пекарню в своем районе недалеко от Вашего дома. При этом в ближайших кварталах расположены два супермаркета, один работает с 10:00 до 22:00, другой – круглосуточно, однако ассортимент закупаемых последним супермаркетом хлебных изделий достаточно ограничен, а вот кондитерских изделий – более чем широк. Вы уже отметили, что поставки хлебобулочной продукции производятся один раз в сутки из городского хлебозавода, расположенного в другой части города. В Вашем районе также работает магазин заказов продовольственных товаров по телефону и интернет, однако хлебобулочные изделия сегодня он не предлагает потребителю, а объем минимального заказа составляет 2500 рублей (порядка 100 долларов США). Более того, Вы прочли в газете информацию, что власти города планируют дополнительные инвестиции в обеспечение населения именно Вашего района качественными продуктами питания. Разработайте сценарии развития и наиболее существенные элементы стратегий, чтобы оценить риски и возможности Вашего будущего предприятия. Рекомендуется «включить» свою фантазию и сделать этот кейс более близким к реальности – представьте себе, что Вы собираетесь открыть малое предприятие в том доме, где Вы живете и «образуйте» кейс дополнительными подробностями

Задание 2. Вы уже владеете прачечной-химчисткой, открыли ее в густонаселенном спальном районе. Она приносит Вам неплохую прибыль, и Вы задумываетесь о том, что можно было бы купить и другие аналогичные комплексы бытового обслуживания, расположенные неподалеку – один в районе «бизнес-центров», изобилующем офисными зданиями и небольшими текстильными предприятиями, другой – в университетском районе. При этом Вы полагаете, что Ваша нынешняя фирма будет играть роль управляющей компании холдинга – стратегического контролера. Какие возможности обеспечения синергетических эффектов можно найти, анализируя возможность объединения трех прачечных-химчисток в одну группу компаний?

Задание 3. Представьте стратегию своей организации либо своего подразделения в виде стратегической карты. Отметьте на ней причинно-следственные связи между целями, которые Вам подсказывает Ваша интуиция либо опыт, либо объективные исследования.

Задание 4. Если Вы уже принимали участие в разработке стратегии, то каким образом в Вашей компании проводился ее аудит? Какие ключевые вопросы должны быть прояснены в процессе аудита только что разработанной стратегии?

Задание 5. Основная продукция предприятия выпускается уже 10 лет, но спрос остается стабильным и оснований тревожиться на ближайшие 1—2 года нет.

Следует ли переходить к выпуску новой модели, которая уже прошла испытания и готова к запуску в серию?

Задание 6. Фирма, действующая в отрасли, где кроме нее имеются другие крупные компании, планирует купить на аукционе предприятие, выпускающее 10% продукции отрасли. Остальные три компании добиваются того же. Какова должна быть стратегия по отношению к конкурентам? Какие ситуационные решения следует предусмотреть? В какой момент приводить их в действие?

Задание 7. Для того чтобы ощутить преимущества от разделения видов деятельности между производственными подразделениями внутри корпорации, сама корпорация должна быть структурирована таким образом, чтобы способствовать передаче знаний, навыков и ресурсов между структурными единицами.

Приведите примеры структур и систем, которые способствуют оптимальному разделению ресурсов.

### 6.3. Типовые контрольные вопросы и задания для промежуточной аттестации

Вопросы для подготовки обучающихся к промежуточной аттестации в форме экзамена

1. Понятие и сущность стратегического менеджмента: отличия от оперативного и тактического управления.
2. Этапы развития стратегического управления: от бюджетирования к стратегическому управлению в реальном времени.
3. Понятие стратегии: множество определений (по А. Чандлеру, Г. Минцбергу (5P), М. Портеру). Уровни стратегий в организации (корпоративная, деловая, функциональная).
4. Стратегическое видение, миссия и цели организации: требования к формулировке, взаимосвязь и роль в системе стратегического управления.
5. Школы стратегического менеджмента по Г. Минцбергу: классификация и краткая характеристика (школа дизайнера, планирования, позиционирования, предпринимательская, когнитивная, обучения и др.).
6. VUCA- и BANI-миры: новые вызовы для стратегического управления (адаптивность, устойчивость, антихрупкость).



7. Цели и задачи стратегического анализа внешней среды. Структура внешней среды: макроокружение, мезоокружение (отрасль/рынок), микроокружение (непосредственное окружение).
8. PESTEL-анализ: группы факторов, методика проведения, достоинства и ограничения.
9. Модель пяти сил конкуренции М. Портера: характеристика каждой силы, факторы, определяющие интенсивность конкуренции.
10. Анализ отраслевой привлекательности: показатели (темпы роста, прибыльность, барьеры входа и выхода).
11. Карта стратегических групп конкурентов: построение, интерпретация, выявление незанятых стратегических ниш.
12. Ключевые факторы успеха (КФУ) в отрасли: определение, источники, методы идентификации.
13. Анализ стейкхолдеров: идентификация заинтересованных сторон, матрица «влияние – интерес», управление ожиданиями.
14. Цели и задачи управленческого анализа (анализа внутренней среды). Отличие от финансового и бухгалтерского анализа.
15. SNW-анализ: логика метода, отличия от SWOT-анализа, применение для оценки нейтральных позиций.
16. Цепочка создания ценности (по М. Портеру): основные и вспомогательные виды деятельности, идентификация конкурентных преимуществ.
17. VRIO-анализ: четыре критерия (ценность, редкость, трудно имитируемость, организованность) и выводы о конкурентном статусе.
18. Ресурсная концепция (RBV) стратегического менеджмента: ресурсы, компетенции, ключевые компетенции и отличительные способности.
19. SWOT-анализ: методология построения матрицы, перекрестный анализ (сопряжения S&O, W&O, S&T, W&T). Ограничения метода.
20. GAP-анализ (анализ разрывов): сущность, этапы, инструменты выявления стратегических разрывов.
21. Классификация стратегий организации: корпоративные, деловые (конкурентные), функциональные.
22. Стратегии роста: внутренний (интенсивный) и внешний рост (слияния, поглощения, стратегические альянсы).
23. Матрица Ансоффа («продукт-рынок»): четыре альтернативные стратегии (проникновение, развитие рынка, развитие продукта, диверсификация).
24. Матрица Бостонской консалтинговой группы (BCG): построение, интерпретация квадрантов («звезды», «дойные коровы», «трудные дети», «собаки»), стратегические рекомендации.
25. Матрица МакКинси (GE): ось «привлекательность рынка» и «конкурентоспособность бизнеса», девять клеток, стратегии.
26. Конкурентные стратегии по М. Портеру: лидерство по издержкам, дифференциация, фокусирование (на издержках и на дифференциации). Условия и риски каждой стратегии.
27. Стратегии диверсификации: связанная и несвязанная (конгломератная), мотивы и риски.
28. Методы стратегического выбора: количественные (модель BCG, матрица Томпсона — Стрикленда) и качественные (сценарное планирование, экспертные оценки).
29. Основные этапы реализации стратегии: доведение стратегии до подразделений, распределение ресурсов, построение организационной структуры.
30. Стратегическая архитектура организации: типы структур (функциональная, дивизиональная, матричная, сетевая) и их соответствие различным стратегиям.
31. Стратегические изменения: типы изменений (непрерывные, прерывистые, эволюционные, революционные). Модель управления изменениями К. Левина (размораживание — изменение — замораживание).
32. Преодоление сопротивления стратегическим изменениям: причины сопротивления, методы (информирование, участие, переговоры, принуждение).
33. Бюджетирование как инструмент реализации стратегии: виды бюджетов, распределение ресурсов, связь со стратегическими приоритетами.
34. Стратегическое лидерство: роль первого лица и управленческой команды в реализации стратегии, стили стратегического лидерства.
35. Стратегический контроль: отличие от оперативного контроля, объекты, этапы и виды (предварительный, текущий, итоговый).
36. Сбалансированная система показателей (BSC/ССП): четыре перспективы (финансы, клиенты, внутренние процессы, обучение и рост), причинно-следственные связи.
37. Ключевые показатели эффективности (KPI): требования к KPI, каскадирование от стратегических целей до индивидуальных KPI сотрудников.
38. Стратегический аудит: цели, периодичность, процедура, типовые ошибки реализации стратегии («ловушки»).
39. Инструменты оперативного контроля реализации стратегии: дашборды, панели индикаторов, контрольные карты, анализ отклонений.
40. Корректирующие действия по результатам стратегического контроля: условия пересмотра стратегии,



сценарии (усиление текущей стратегии, модификация, отказ от стратегии).

Тестовые задания для проведения промежуточной аттестации;

1. Вопросы закрытого типа с 1 правильным вариантом ответа (30 вопросов)

Что является микроуровнем экономической системы в контексте стратегического управления?

- A) Отрасль промышленности
- B) Национальная экономика
- C) Отдельная организация (фирма)
- D) Глобальный рынок

Какой уровень экономической системы изучает конкуренцию между кластерами и межотраслевые комплексы?

- A) Микроуровень
- B) Мезоуровень
- C) Макроуровень
- D) Мегауровень

Что в системном подходе понимается под «гомеостазом» организации?

- A) Способность к агрессивному росту
- B) Способность сохранять устойчивость при внешних и внутренних возмущениях
- C) Максимизация прибыли любой ценой
- D) Полное отсутствие изменений

Какая функция управления замыкает обратные связи в системе стратегического управления?

- A) Планирование
- B) Мотивация
- C) Контроль
- D) Организация

При системном подходе реализация стратегии рассматривается прежде всего как:

- A) Линейное каскадирование целей сверху вниз
- B) Сложный многоуровневый процесс с обратными связями
- C) Разовый проект
- D) Исключительно деятельность высшего руководства

Системная диагностика при контроле стратегии направлена на:

- A) Наказание виновных



В) Выявление причины сбоя во взаимодействии элементов системы

С) Только фиксацию финансовых отклонений

Д) Ежеквартальное подведение итогов

Что является мегауровнем экономической системы?

А) Региональная экономика

В) Глобальная экономика, международные цепочки добавленной стоимости

С) Отдельное домохозяйство

Д) Промышленное предприятие

Системный подход при формировании стратегических альтернатив требует учета:

А) Только внутренних ресурсов фирмы

В) Многоуровневых взаимосвязей (микро-мезо-макро-мега)

С) Только отраслевых трендов

Д) Только макроэкономических показателей

Что такое «обратная связь» в системе стратегического управления?

А) Отчет перед акционерами

В) Информация об отклонениях, возвращаемая к управляющей подсистеме

С) Приказ руководителя подчиненному

Д) Штраф за невыполнение плана

На каком уровне организации должен осуществляться системный контроль реализации стратегии?

А) Только на высшем руководстве

В) Только на уровне рядовых сотрудников

С) Одновременно на микро-, мезо- и макроуровне

Д) Только на уровне бизнес-процессов

Что в системном подходе понимается под «корректирующим воздействием»?

А) Увольнение сотрудника

В) Управленческое решение, изменяющее поведение системы

С) Премирование отдела

Д) Публикация годового отчета

Принцип целостности в системном стратегическом управлении означает:

А) Приоритет финансовых показателей



В) Невозможность свести свойства системы к сумме свойств ее элементов

С) Полную независимость подразделений

Д) Отсутствие внешних связей

Какой уровень экономики изучает ВВП, инфляцию и безработицу?

А) Микро

В) Мезо

С) Макро

Д) Мега

Системный подход при реализации стратегии требует синхронизации:

А) Только бюджета и сроков

В) Процессов, структуры, культуры и ресурсов

С) Только миссии и видения

Д) Только KPI сотрудников

Что является примером «петли обратной связи» в стратегическом контроле?

А) Годовое собрание акционеров

В) Корректировка тактических планов на основе данных о выполнении стратегии

С) Подписание трудового договора

Д) Выпуск□□□

Мезоуровень в системном подходе для HR-стратегии включает:

А) Отдельного сотрудника

В) Кадровую политику отрасли или региона

С) Глобальный рынок труда

Д) Государственное регулирование зарплат

«Системная интеграция» при реализации стратегии означает:

А) Использование одной ERP-системы

В) Объединение всех элементов организации в целостную систему для достижения стратегических целей

С) Аутсорсинг всех функций

Д) Полную централизацию власти

Что из перечисленного относится к микроуровню при контроле стратегии?

А) Государственная налоговая политика



В) Индивидуальные KPI и задачи сотрудника

С) Отраслевые стандарты

Д) Курс валют

Системный подход к стратегическому выбору предполагает, что решение должно быть:

А) Максимально прибыльным в краткосрочном периоде

В) Обоснованным с точки зрения сохранения целостности и устойчивости системы

С) Принятым единолично генеральным директором

Д) Исключающим любые риски

Что является макроуровнем для системы стратегического управления организацией?

А) Внутренняя культура фирмы

В) Экономическая политика государства

С) Поведение конкурентов в отрасли

Д) Глобальные цепочки поставок

Как системный подход изменяет роль контроля в сравнении с линейным подходом?

А) Контроль становится постфактум

В) Контроль становится непрерывным механизмом саморегуляции

С) Контроль упраздняется

Д) Контроль передается внешним аудиторам

При формировании стратегических альтернатив с позиции системного подхода необходимо:

А) Выбрать одну идеальную альтернативу без анализа

В) Провести системную диагностику всех уровней внешней и внутренней среды

С) Скопировать стратегию лидера рынка

Д) Опирается только на интуицию

Что такое «адаптация системы» в процессе реализации стратегии?

А) Соппротивление любым изменениям

В) Настройка элементов системы в ответ на изменения среды

С) Полная смена сотрудников

Д) Увеличение бюрократии

Мегауровень влияет на стратегию организации через:

А) Локальные нормативные акты



В) Глобальные цепочки добавленной стоимости и международную торговлю

С) Отделы кадров

Д) Производственные планы цехов

В системном подходе стратегическая альтернатива — это:

А) Один единственный план действий

В) Вариант развития системы, учитывающий взаимосвязи ее элементов

С) Любая случайная идея

Д) Копия прошлогодней стратегии

Какой уровень системного контроля реагирует на отклонения в бизнес-процессах?

А) Микро

В) Мезо

С) Макро

Д) Мега

Системный подход требует, чтобы реализация стратегии учитывала:

А) Только интересы собственников

В) Интересы и взаимосвязи всех заинтересованных сторон (стейкхолдеров)

С) Только интересы клиентов

Д) Только интересы государства

Пример корректирующего воздействия на макроуровне организации:

А) Изменение графика работы сотрудника

В) Пересмотр корпоративной стратегии из-за изменения ставки рефинансирования

С) Замена компьютера в бухгалтерии

Д) Опоздание на совещание

Системная диагностика при стратегическом выборе отвечает на вопрос:

А) «Кого наказать?»

В) «Как изменение в одной части системы повлияет на всю систему?»

С) «Сколько денег потратить?»

Д) «Как быстрее получить результат?»

Что является ключевым элементом системного подхода к контролю стратегии?

А) Штрафы



В) Замыкание обратных связей для поддержания гомеостаза

С) Премии

Д) Бенчмаркинг

2. Вопросы закрытого типа на установление соответствия (5 вопросов)

Вопрос 31

Установите соответствие между уровнем экономической системы и примером стратегического фактора:

Уровень Пример фактора

1. Микро А. Валютный курс и ставка рефинансирования
2. Мезо В. Глобальные цепочки поставок
3. Макро С. Квалификация конкретного сотрудника
4. Мега Д. Уровень конкуренции в отрасли

Ответ: 1-С, 2-Д, 3-А, 4-В

Вопрос 32

Установите соответствие между аспектом контроля и его характеристикой при системном vs линейном подходе:

Аспект Характеристика

1. Цель контроля (системный) А. Фиксация конечных отклонений от плана
2. Цель контроля (линейный) В. Поддержание гомеостаза организации
3. Объект контроля (системный) С. Только прибыль и сроки
4. Объект контроля (линейный) Д. Процессы, взаимосвязи на всех уровнях

Ответ: 1-В, 2-А, 3-Д, 4-С

Вопрос 33

Установите соответствие между понятием системного подхода и его определением:

Понятие Определение

1. Гомеостаз А. Информация об отклонениях, возвращаемая к управляющей подсистеме
2. Обратная связь В. Управленческое решение, изменяющее поведение системы
3. Корректирующее воздействие С. Способность системы сохранять устойчивость
4. Мониторинг параметров Д. Непрерывное отслеживание ключевых переменных состояния системы

Ответ: 1-С, 2-А, 3-В, 4-Д

Вопрос 34

Установите соответствие между уровнем организации и объектом контроля при реализации стратегии:

Уровень Объект контроля

1. Микро А. Корпоративная стратегия и финансовая отчетность
2. Мезо В. Индивидуальные задачи и КРІ сотрудника
3. Макро С. Бизнес-процессы и взаимодействие подразделений
4. — Д. (не используется)

Ответ: 1-В, 2-С, 3-А

Вопрос 35

Установите соответствие между фазой стратегического управления и действием в системном подходе:

Фаза Действие

1. Формирование альтернатив А. Замыкание обратных связей
2. Стратегический выбор В. Генерация вариантов с учетом многоуровневых взаимосвязей
3. Реализация С. Оценка влияния выбора на целостность системы
4. Контроль Д. Синхронизация процессов, структур и культуры

Ответ: 1-В, 2-С, 3-Д, 4-А

3. Вопросы закрытого типа на установление последовательности (5 вопросов)

Вопрос 36

Установите правильную последовательность этапов системного стратегического управления:



Контроль и корректирующие воздействия

Системная диагностика внешней и внутренней среды

Реализация стратегии как интеграция элементов

Формирование стратегических альтернатив

Стратегический выбор на основе целостности

Ответ: 2 → 4 → 5 → 3 → 1

Вопрос 37

Установите последовательность уровней экономической системы от самого локального до самого глобального:

Мегауровень

Мезоуровень

Микроуровень

Макроуровень

Ответ: 3 → 2 → 4 → 1

Вопрос 38

Установите последовательность действий при системном контроле реализации стратегии:

Корректирующее воздействие

Мониторинг параметров на микро-, мезо-, макроуровнях

Анализ отклонений через обратные связи

Сравнение фактических показателей с плановыми

Ответ: 2 → 4 → 3 → 1

Вопрос 39

Установите последовательность уровней организации при каскадировании стратегии (сверху вниз) в системном подходе:

Индивидуальные задачи сотрудников (микро)

Корпоративная стратегия (макро)

Бизнес-процессы и функциональные стратегии (мезо)

Миссия и видение

Ответ: 4 → 2 → 3 → 1

Вопрос 40

Установите последовательность этапов системной диагностики при стратегическом выборе:

Оценка влияния выбора на целостность системы

Анализ макроуровня (политика, экономика)



Анализ микроуровня (ресурсы, компетенции)

Анализ мезоуровня (отрасль, конкуренты)

Анализ мегауровня (глобальные тренды)

Ответ: 3 → 4 → 2 → 5 → 1

4. Вопросы закрытого типа с 2 правильными вариантами ответа (10 вопросов)

Вопрос 41

Какие два признака характеризуют системный подход к реализации стратегии?

- A) Линейное выполнение плана без отклонений
- B) Наличие обратных связей между уровнями
- C) Игнорирование внешней среды
- D) Синхронизация структуры, процессов и культуры

Вопрос 42

Какие два уровня экономической системы непосредственно влияют на тактическое планирование персонала (HR-стратегию) согласно системному подходу?

- A) Микроуровень (отдельные сотрудники)
- B) Мегауровень (глобальная экономика) – влияет опосредованно
- C) Мезоуровень (отраслевой рынок труда)
- D) Только макроуровень

Вопрос 43

Какие две роли выполняет контроль в системе стратегического управления с позиций системного подхода?

- A) Поддержание гомеостаза организации
- B) Только фиксация нарушений
- C) Замыкание обратных связей для адаптации
- D) Наказание сотрудников

Вопрос 44

Какие два элемента обязательно синхронизируются при реализации стратегии в системном подходе?

- A) Организационная структура
- B) Только бюджет
- C) Корпоративная культура
- D) Только внешний бренд

Вопрос 45

Какие два вопроса должна решить системная диагностика перед стратегическим выбором?

- A) Как изменение в одной подсистеме повлияет на другие?
- B) Какая стратегия у конкурента?



С) Сохранится ли целостность организации при данном выборе?

Д) Сколько стоят акции компании?

Вопрос 46

Какие два типа обратных связей важны для контроля реализации стратегии?

А) Отрицательная обратная связь (стабилизация)

В) Отсутствие обратной связи

С) Положительная обратная связь (усиление изменений)

Д) Только годовая отчетность

Вопрос 47

Какие два уровня являются объектами контроля на мезоуровне организации?

А) Бизнес-процессы

В) Индивидуальный KPI сотрудника – это микро

С) Взаимодействие подразделений

Д) Корпоративная стратегия – это макро

Вопрос 48

Какие два принципа системного подхода наиболее важны при формировании стратегических альтернатив?

А) Целостность (свойства системы не сводимы к сумме элементов)

В) Максимизация прибыли любой ценой

С) Взаимосвязь с внешней средой (открытость системы)

Д) Изоляция от конкурентов

Вопрос 49

Какие два фактора мезоуровня должны учитываться при разработке стратегии современной организации?

А) Глобальные цепочки добавленной стоимости

В) Региональные налоговые льготы – это мезо

С) Международные экономические санкции и соглашения

Д) Квалификация отдельного сотрудника

Вопрос 50

Какие два результата дает применение системного подхода к контролю стратегии в сравнении с линейным?

А) Возможность адаптации к изменениям среды в реальном времени

В) Упрощение системы управления

С) Своевременное выявление причин сбоев во взаимосвязях

Д) Полное отсутствие ошибок



5. Вопросы открытого типа – вставьте пропущенное слово (5 вопросов)

Вопрос 51

Способность системы сохранять устойчивость и целостность при внешних и внутренних возмущениях называется \_\_\_\_\_ (ответ: гомеостаз)

Вопрос 52

В системном подходе информация об отклонениях, возвращаемая от управляемой подсистемы к управляющей, называется \_\_\_\_\_ (ответ: обратная связь или петля обратной связи)

Вопрос 53

Уровень экономической системы, объединяющий отдельные отрасли и регионы, называется \_\_\_\_\_ (ответ: мезоуровень или мезо)

Вопрос 54

Управленческое решение, изменяющее поведение системы в ответ на отклонения, называется \_\_\_\_\_ (ответ: корректирующее воздействие)

Вопрос 55

Принцип, согласно которому свойства системы не сводятся к сумме свойств ее элементов, называется принципом \_\_\_\_\_ (ответ: целостности или эмерджентности)

6. Вопросы открытого типа с ответом «Верно» или «Неверно» (5 вопросов)

Вопрос 56

«При системном подходе реализация стратегии рассматривается как линейное каскадирование целей сверху вниз без обратных связей».

Ответ: Неверно

Вопрос 57

«Макроуровень экономической системы включает в себя изучение ВВП, инфляции и государственной бюджетной политики».

Ответ: Верно

Вопрос 58

«Системный контроль реализации стратегии должен осуществляться только на уровне высшего руководства организации».

Ответ: Неверно

Вопрос 59

«Отрицательная обратная связь в системе стратегического управления помогает стабилизировать организацию и возвращать ее к плановым параметрам».

Ответ: Верно

Вопрос 60

«При формировании стратегических альтернатив системный подход требует учитывать только внутренние ресурсы организации, игнорируя внешнюю среду».

Ответ: Неверно

Раздел 1. Вопросы с 1 правильным ответом (№ 1–30)

№ вопроса	Правильный ответ (буква)	Текст ответа
1	С	Отдельная организация (фирма)
2	В	Мезоуровень
3	В	Способность сохранять устойчивость при внешних и внутренних возмущениях
4	С	Контроль
5	В	Сложный многоуровневый процесс с обратными связями
6	В	Выявление причины сбоя во взаимодействии элементов системы
7	В	Глобальная экономика, международные цепочки добавленной стоимости
8	В	Многоуровневых взаимосвязей (микро-мезо-макро-мега)
9	В	Информация об отклонениях, возвращаемая к управляющей подсистеме
10	С	Одновременно на микро-, мезо- и макроуровне
11	В	Управленческое решение, изменяющее поведение системы



12	В	Невозможность свести свойства системы к сумме свойств ее элементов
13	С	Макро
14	В	Процессов, структуры, культуры и ресурсов
15	В	Корректировка тактических планов на основе данных о выполнении стратегии
16	В	Кадровую политику отрасли или региона
17	В	Объединение всех элементов организации в целостную систему для достижения стратегических целей
18	В	Индивидуальные KPI и задачи сотрудника
19	В	Обоснованным с точки зрения сохранения целостности и устойчивости системы
20	В	Экономическая политика государства
21	В	Контроль становится непрерывным механизмом саморегуляции
22	В	Провести системную диагностику всех уровней внешней и внутренней среды
23	В	Настройка элементов системы в ответ на изменения среды
24	В	Глобальные цепочки добавленной стоимости и международную торговлю
25	В	Вариант развития системы, учитывающий взаимосвязи ее элементов
26	В	Мезо
27	В	Интересы и взаимосвязи всех заинтересованных сторон (стейкхолдеров)
28	В	Пересмотр корпоративной стратегии из-за изменения ставки рефинансирования
29	В	«Как изменение в одной части системы повлияет на всю систему?»
30	В	Замыкание обратных связей для поддержания гомеостаза

Раздел 2. Вопросы на установление соответствия (№ 31–35)

№ вопроса Правильные соответствия

31	1–С, 2–D, 3–А, 4–В
32	1–В, 2–А, 3–D, 4–С
33	1–С, 2–А, 3–В, 4–D
34	1–В, 2–С, 3–А
35	1–В, 2–С, 3–D, 4–А

Раздел 3. Вопросы на установление последовательности (№ 36–40)

№ вопроса Правильная последовательность

36	2 → 4 → 5 → 3 → 1
37	3 → 2 → 4 → 1
38	2 → 4 → 3 → 1
39	4 → 2 → 3 → 1
40	3 → 4 → 2 → 5 → 1

Раздел 4. Вопросы с 2 правильными ответами (№ 41–50)

№ вопроса Правильные варианты

41	В, D
42	А, С
43	А, С
44	А, С
45	А, С
46	А, С
47	А, С
48	А, С
49	А, С
50	А, С

Примечание к вопросам 41–50: в каждом вопросе правильными являются варианты А и С (если ориентироваться на ключи, заложенные в тесте). Все эти вопросы проверяют знание системного подхода, гомеостаза, обратных связей, синхронизации элементов, двух уровней контроля и т.д.

Дополнительно: краткая шпаргалка по открытым вопросам (№ 51–60)

№ вопроса	Тип вопроса	Правильный ответ
51	Вставка слова	гомеостаз
52	Вставка слова	обратная связь (или петля обратной связи)
53	Вставка слова	мезоуровень (или мезо)
54	Вставка слова	корректирующее воздействие
55	Вставка слова	целостности (или эмерджентности)
56	Верно / Неверно	Неверно
57	Верно / Неверно	Верно
58	Верно / Неверно	Неверно



59	Верно / Неверно	Верно
60	Верно / Неверно	Неверно

#### 6.4. Критерии оценивания

Для аттестации студентов очной формы обучения по дисциплине используется балльно-рейтинговая система оценки знаний. Рейтинг студента определяется как сумма баллов за работу в семестре (текущая аттестация) и баллов, полученных в результате зачета или экзамена (итоговая аттестация). Усвоение изучаемой студентом учебной дисциплины в семестре оценивается максимум в 100 баллов.

при проведении экзамена:

I. Текущая аттестация (работа в семестре) – 60 баллов

1. Студенты выполняют все виды учебной работы (включая самостоятельную) и отчитываются об их выполнении в сроки, установленные преподавателем.

2. С целью контроля успеваемости студентов в ходе изучения дисциплины в середине семестра проводится промежуточная аттестация

3. В конце семестра студент имеет возможность один раз переписать одну из неудачно выполненных контрольных работ по своему выбору. При этом прежние баллы, полученные за работу, аннулируются, и работа оценивается заново.

4. Преподаватель может начислять студенту дополнительные баллы за особые успехи в изучении дисциплины (доклады, активная работа на практических занятиях, участие в студенческих конференциях и т.п.).

В таблице приведено максимальное количество баллов, которое может набрать студент по видам учебной деятельности в течение семестра.

№	Вид учебной работы	Максимальное количество баллов	Срок представления
1	Тест с практическими заданиями №1	10	4 неделя
2	Тест с практическими заданиями №2	10	8 неделя
3	Практические работы	20	в течение семестра
4	Статья с докладом	10	9 неделя
5	Работа на практических и лабораторных занятиях	10	в течение семестра
	Всего	60	

II. Итоговая аттестация (экзамен) – 40 баллов

1. К экзамену допускаются студенты, выполнившие все предусмотренные программой виды работ.

2. Экзамен проводится в письменном виде, предлагается тест из 20 вопросов (либо два теоретических вопроса) и две задачи. За тест студент получает баллы, равные количеству верных ответов. Ответ на каждый теоретический вопрос оценивается максимум в 10 баллов. За полное правильное решение каждой задачи начисляется по 10 баллов.

3. Если в результате итоговой аттестации (экзамена) студент набрал менее 15 баллов, то результат усвоения дисциплины считается неудовлетворительным, несмотря на количество баллов, набранных по результатам работы в семестре.

4. Итоговая оценка по дисциплине в семестре складывается из общего количества баллов текущей и итоговой аттестации.

В таблице представлен порядок определения итоговой оценки на основе балльно-рейтинговой системы.

№	Общая сумма баллов	Оценка
1	80 – 100	отлично
2	60 – 79	хорошо
3	40 – 59	удовлетворительно
4	39 и менее	неудовлетворительно

## 7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

### 7.1. Рекомендуемая литература

#### 7.1.1. Основная литература

	Авторы,	Заглавие	Издательство,	Ресурс
Л1.1	Казакова Н.А., Александрова А. В., Курашова С. А., Кондрашева Н. Н., Казакова Н.А.	Стратегический менеджмент: учебник ( <a href="https://znanium.ru/catalog/document?id=471898">https://znanium.ru/catalog/document?id=471898</a> )	Москва : ООО "Научно- издательский центр ИНФРА- М", 2026	ЭБС
Л1.2	Тебекин А. В.	Стратегический менеджмент: учебник для вузов ( <a href="https://urait.ru/bcode/582720">https://urait.ru/bcode/582720</a> )	Москва : Юрайт, 2026	ЭБС



	Авторы,	Заглавие	Издательство,	Ресурс
Л1.3	Зуб А. Т.	Стратегический менеджмент: учебник и практикум для вузов ( <a href="https://urait.ru/bcode/582862">https://urait.ru/bcode/582862</a> )	Москва : Юрайт, 2026	ЭБС
Л1.4	Малюк В. И.	Стратегический менеджмент. Организация стратегического развития: учебник и практикум для вузов ( <a href="https://urait.ru/bcode/583502">https://urait.ru/bcode/583502</a> )	Москва : Юрайт, 2026	ЭБС
Л1.5	Прокофьев С. Е., Кадырова Г. М., Панина О. В., Еремин С. Г., Галкин А. И.	Стратегическое управление в государственной и муниципальной сфере: учебник и практикум для вузов ( <a href="https://urait.ru/bcode/588450">https://urait.ru/bcode/588450</a> )	Москва : Юрайт, 2026	ЭБС

### 7.1.2. Дополнительная литература

	Авторы,	Заглавие	Издательство,	Ресурс
Л2.1	Брыкин А.В., Перемибеда П.А., Тюриков А.Г.	Стратегическое управление развитием социальных систем: учебное пособие ( <a href="https://znanium.ru/catalog/document?id=448748">https://znanium.ru/catalog/document?id=448748</a> )	Москва : ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2025	ЭБС
Л2.2	Романов Е. В., Романова Е. В.	Стратегическое управление: учебник для вузов ( <a href="https://e.lanbook.com/book/450899">https://e.lanbook.com/book/450899</a> )	Санкт-Петербург : Лань, 2025	ЭБС
Л2.3	Котлер Ф., Бергер Р., Бихофф Н.	Стратегический менеджмент по Котлеру: Лучшие приемы и методы: практическое пособие ( <a href="https://znanium.ru/catalog/document?id=473286">https://znanium.ru/catalog/document?id=473286</a> )	Москва : ООО "Альпина Паблишер", 2026	ЭБС
Л2.4	Абрамов В. С., Абрамов С. В.	Стратегический менеджмент: учебник и практикум для вузов ( <a href="https://urait.ru/bcode/582407">https://urait.ru/bcode/582407</a> )	Москва : Юрайт, 2026	ЭБС
Л2.5	Молчанова О. П.	Стратегический менеджмент некоммерческих организаций: учебник для вузов ( <a href="https://urait.ru/bcode/583675">https://urait.ru/bcode/583675</a> )	Москва : Юрайт, 2026	ЭБС

### 7.1.3. Методические разработки

	Авторы,	Заглавие	Издательство,	Ресурс
Л3.1	Коляда А.А.	Следующий уровень. Стратегический менеджмент новой эпохи: практическое пособие ( <a href="https://znanium.ru/catalog/document?id=474253">https://znanium.ru/catalog/document?id=474253</a> )	Москва : Альпина ПРО, 2026	ЭБС
Л3.2	Фролов Ю. В., Серышев Р. В.	Стратегический менеджмент. Формирование стратегии и проектирование бизнес-процессов: учебник для вузов ( <a href="https://urait.ru/bcode/585127">https://urait.ru/bcode/585127</a> )	Москва : Юрайт, 2026	ЭБС

### 7.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет"

Э1	1. Лань [Электронный ресурс] : электронно-библиотечная система (ЭБС) / издательство Лань. – URL: <a href="http://e.lanbook.com/">http://e.lanbook.com/</a> . 2. Университетская библиотека онлайн [Электронный ресурс] : электронно-библиотечная система (ЭБС) / ООО Директмедиа Паблишинг. – URL: <a href="http://biblioclub.ru/">http://biblioclub.ru/</a> 3. eLIBRARY.RU [Электронный ресурс] : электронная библиотека / Науч. электрон. б-ка. – URL: <a href="http://elibrary.ru/defaultx.asp">http://elibrary.ru/defaultx.asp</a> .
----	--

### 7.3 Перечень информационных технологий

#### 7.3.1 Программное обеспечение

Adobe Reader

#### 7.3.2 Профессиональные базы данных и информационно-справочные системы

1. Электронный каталог научной библиотеки ЧелГУ [Электронный ресурс] : база данных / Челяб. гос. ун-т. – Челябинск, 1992 . дисциплин



2. Консультант Плюс [Электронный ресурс] : справочно-правовая система : база данных / Регион. центр правовой информ. Информправо.

## 8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Для реализации дисциплины "Стратегический менеджмент" используются учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, а также помещения для самостоятельной работы.

Учебные аудитории укомплектованы специализированной мебелью (парты, скамьи, стулья-пюпитры).

Для проведения занятий лекционного типа предлагаются наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий (проектор, компьютер).

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с подключением к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду университета.

## 9. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Обучение по дисциплине «Стратегический менеджмент» предполагает изучение курса на аудиторных занятиях (лекции, практические занятия) и самостоятельной работы студентов. Семинарские занятия дисциплины предполагают их проведение в различных формах с целью выявления полученных знаний, умений, навыков и компетенций с проведением контрольных мероприятий. С целью обеспечения успешного обучения студент должен готовиться к лекции, поскольку она является важнейшей формой организации учебного процесса, поскольку:

- знакомит с новым учебным материалом;
- разъясняет учебные элементы, трудные для понимания;
- систематизирует учебный материал;
- ориентирует в учебном процессе.

Подготовка к лекции заключается в следующем:

- внимательно прочитайте материал предыдущей лекции;
- узнайте тему предстоящей лекции (по тематическому плану, по информации лектора);
- ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям;
- постарайтесь уяснить место изучаемой темы в своей профессиональной подготовке;
- запишите возможные вопросы, которые вы зададите лектору на лекции.

Подготовка к практическим занятиям:

- внимательно прочитайте материал лекций относящихся к данному семинарскому занятию, ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям;
- выпишите основные термины;
- ответьте на контрольные вопросы по семинарским занятиям, готовьтесь дать развернутый ответ на каждый из вопросов;
- уясните, какие учебные элементы остались для вас неясными и постарайтесь получить на них ответ заранее (до семинарского занятия) во время текущих консультаций преподавателя;
- готовиться можно индивидуально, парами или в составе малой группы, последние являются эффективными формами работы;
- рабочая программа дисциплины в части целей, перечню знаний, умений, терминов и учебных вопросов может быть использована вами в качестве ориентира в организации обучения.

Подготовка к зачету. К зачету необходимо готовиться целенаправленно, регулярно, систематически и с первых дней обучения по данной дисциплине. В самом начале учебного курса познакомьтесь со следующей учебно-методической документацией:

- программой дисциплины;
- перечнем знаний и умений, которыми студент должен владеть;
- контрольными мероприятиями;
- учебником, учебными пособиями по дисциплине, а также электронными ресурсами;
- перечнем экзаменационных вопросов.

После этого у вас должно сформироваться четкое представление об объеме и характере знаний и умений, которыми надо будет овладеть по дисциплине. Систематическое выполнение учебной работы на лекциях и семинарских занятиях позволит успешно освоить дисциплину и создать хорошую базу для сдачи экзамена.

На самостоятельной работе студентам прививается практика работы с нормативной, специальной литературой, а также навыки самостоятельного научного поиска и исследовательской работы. Такие занятия помогают осуществлять обратную связь и оказать практическую помощь студентам при подготовке к написанию контрольных и других видов научных работ.



В освоении дисциплины (модуля) инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья большое значение имеет индивидуальная работа. Под индивидуальной работой подразумевается две формы взаимодействия с преподавателем: индивидуальная учебная работа (консультации), т.е. дополнительное разъяснение учебного материала и углубленное изучение материала с теми обучающимися, которые в этом заинтересованы, и индивидуальная воспитательная работа. Индивидуальные консультации по предмету является важным фактором, способствующим индивидуализации обучения и установлению воспитательного контакта между преподавателем и обучающимся инвалидом или обучающимся с ограниченными возможностями здоровья.

При обучении лиц с ограниченными возможностями здоровья электронное обучение, дистанционные образовательные технологии предусматривают возможность приема-передачи информации в доступных для них формах.

Реализация дисциплины с применением электронного обучения, дистанционных образовательных технологий (далее – ЭО, ДОТ) осуществляется на основании «Положения о реализации основных и дополнительных образовательных программ с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Челябинский государственный университет», «Положения о порядке зачета обучающимися по основным профессиональным образовательным программам высшего образования в ФГБОУ ВО «ЧелГУ» результатов освоения в организациях, осуществляющих образовательную деятельность, учебных предметов, курсов, дисциплин (модулей), практик, дополнительных образовательных программ» посредством электронной информационно-образовательной среды ФГБОУ ВО «ЧелГУ». В исключительных случаях (форс-мажор и т.п.) при реализации образовательной деятельности с применением ЭО, ДОТ могут применять компоненты, не входящие в перечень электронной информационно-образовательной среды.

#### **10. СПЕЦИАЛЬНЫЕ УСЛОВИЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ ОБУЧАЮЩИМИСЯ С ИНВАЛИДНОСТЬЮ И ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ**

Освоение дисциплины инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья осуществляется с использованием специальных технических средств и информационных технологий, предоставляемых Ресурсным учебно-методическим центром по обучению инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья ЧелГУ по запросу обучающегося (мобильные специальные технические средства для лиц с нарушениями зрения и с нарушением слуха, ассистивные информационные технологии).

При необходимости для обучающихся с нарушениями зрения на рабочих местах для проведения практических или лабораторных занятий устанавливается специальное программное обеспечение (программа речевой навигации, речевые синтезаторы, экранные лупы).

В учебные аудитории обеспечивается беспрепятственный доступ для обучающихся с инвалидностью и с ограниченными возможностями здоровья. В каждой аудитории, где обучаются инвалиды и лица с ограниченными возможностями здоровья, предусматривается соответствующее количество мест для обучающихся с учетом нарушений их здоровья.

Для освоения дисциплины инвалидам и лицам с ограниченными возможностями здоровья предоставляется доступ к печатным источникам, имеющимся в научной библиотеке ЧелГУ, с помощью специальных технических средств; доступ с помощью специальных технических и программных средств к электронным источникам, представленным в форме электронного документа в фонде научной библиотеки ЧелГУ или электронно-библиотечных системах.

Учебно-методические материалы для обучающихся из числа инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья предоставляются в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и особенностям восприятия информации.

Для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья освоение дисциплины может быть частично или полностью осуществлено с использованием дистанционных образовательных технологий.

При проведении промежуточной аттестации по дисциплине обучающимся с инвалидностью и с ограниченными возможностями здоровья обеспечивается по их заявлению предоставление в доступной форме в зависимости от их индивидуальных особенностей инструкции о порядке проведения промежуточной аттестации, оценочных средств и возможности ответов на задания (письменно на бумаге, набор ответов на компьютере, письменно шрифтом Брайля, с использованием услуг ассистента, устно).

При проведении процедуры оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья предусматривается использование предоставленных ЧелГУ или собственных технических средств, необходимых им в связи с их индивидуальными особенностями. При необходимости инвалидам и лицам с ограниченными возможностями здоровья предоставляется дополнительное время для подготовки ответа на задания, процедура оценивания результатов обучения по дисциплине может проводиться в несколько этапов.