

Документ подписан простой электронной подписью Информация о владельце: ФИО: Таскаев Сергей Валерьевич Должность: Ректор	МИНОВНАУКИ РОССИИ Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)	
Дата подписания: 20.05.2026 11:00:09 Уникальный программный ключ: 04c19ed8bfb98f3b6cb77a486b9a8788b8722323	Рабочая программа дисциплины "Стратегический менеджмент" по направлению подготовки (специальности) 38.05.02 "Таможенное дело" направленности (профилю) Организация внешнеэкономической деятельности ФГБОУ ВО «ЧелГУ»	стр. 1

Рабочая программа дисциплины (модуля)*
Стратегический менеджмент

Направление подготовки (специальность)

38.05.02 Таможенное дело

Направленность (профиль)

Организация внешнеэкономической деятельности

Присваиваемая квалификация (степень)

Специалист таможенного дела

Форма обучения

очная

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.О.05

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)

ОПК-3: Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения (оперативного и стратегического уровней) в профессиональной деятельности;

Знать:

- Базовые концепции, принципы и методы стратегического менеджмента, включая инструменты анализа внешней и внутренней среды (PESTEL, SWOT, SNW, пятисиловая модель Портера), а также особенности их применения для разработки организационно-управленческих решений оперативного и стратегического уровней в сфере таможенного дела и внешнеэкономической деятельности (ВЭД).
- Нормативно-правовую базу, регулирующую таможенную деятельность и внешнеэкономические операции, а также типовые организационно-управленческие решения, принимаемые на уровне таможенных органов и участников ВЭД (экспортеров, импортеров, таможенных представителей, перевозчиков), включая стратегии минимизации рисков, оптимизации таможенных платежей и прохождения таможенных процедур

Уметь:

- Использовать знания по разработке организационно-управленческих решений оперативного уровня (например, выбор кода ТН ВЭД, определение таможенной стоимости, применение тарифных преференций, выбор таможенной процедуры) и стратегического уровня (формирование портфеля внешнеторговых контрактов, выбор стран-контрагентов, оптимизация логистических цепочек с учетом таможенных аспектов) в профессиональной деятельности.
- Анализировать внутренние и внешние факторы, влияющие на деятельность организации в сфере ВЭД и взаимодействие с таможенными органами, и на основе этого анализа обосновывать альтернативные организационно-управленческие решения, оценивая их экономическую эффективность, правовые последствия и риски (включая риски таможенного контроля и административной ответственности).

Владеть:

- Навыками применения методов стратегического анализа для диагностики текущего состояния участника ВЭД или таможенного органа, выявления проблемных зон и точек роста, а также для разработки обоснованных организационно-управленческих решений, направленных на повышение эффективности профессиональной деятельности.
- Способностью самостоятельно разрабатывать и оформлять организационно-управленческие решения стратегического и оперативного уровней (в виде аналитических записок, обоснований, планов мероприятий, предложений по оптимизации), учитывая специфику таможенного администрирования, требования таможенного законодательства и интересы организации-участника ВЭД, а также оценивать результаты их внедрения.

УК-6: Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки и образования в течение всей жизни

Знать:

- Рефлексивные методы и инструменты самооценки личностных и профессиональных ресурсов (знаний, умений, временных, коммуникативных, психофизиологических), необходимых для решения задач самоорганизации и саморазвития в процессе изучения стратегического менеджмента и в будущей профессиональной деятельности в сфере таможенного дела и ВЭД.
- Принципы, методы и технологии целеполагания (постановка SMART-целей), определения приоритетов собственной деятельности (матрица Эйзенхауэра, метод ABC-анализа) и планирования результатов (диаграмма Ганта, дорожные карты, баланс ресурсов) применительно к учебной, проектной и будущей профессиональной деятельности в таможенных органах или организациях-участниках ВЭД.

Уметь:

- Определять цели и приоритеты собственной деятельности при освоении дисциплины «Стратегический менеджмент» и при подготовке к профессиональным задачам (например, прохождение таможенной практики, участие в разработке стратегии участника ВЭД, подготовка к аттестации), а также выбирать способы их достижения с учетом индивидуальных особенностей и внешних условий.
- Планировать конкретные результаты собственной деятельности (учебные: выполнение курсовой работы, доклада, кейс-стади; профессиональные: оптимизация прохождения таможенных процедур, снижение временных и финансовых издержек) с учетом необходимых ресурсов (время, информация, нормативно-правовая база, консультации экспертов, цифровые инструменты) и ограничений (сроки, бюджет, требования законодательства).

Владеть:

- Навыками применения рефлексивных методов (самоанализ, самоотчет, дневник достижений, SWOT-анализ



собственных компетенций) для периодической оценки и коррекции приоритетов собственной учебной и профессиональной деятельности, выявления зон развития и совершенствования в области стратегического менеджмента и таможенного дела.

- Способностью самостоятельно разрабатывать и реализовывать индивидуальный план саморазвития и самосовершенствования на период изучения дисциплины и на среднесрочную профессиональную перспективу (включая повышение квалификации, освоение смежных областей — таможенный менеджмент, логистика, ВЭД-аналитика), с регулярной самооценкой достигнутых результатов и корректировкой планов на основе принципа непрерывного образования (life-long learning).

УК-2: Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла

Знать:

- Этапы жизненного цикла проекта (инициация, планирование, реализация, мониторинг и контроль, завершение), их содержание и последовательность реализации, а также особенности применения проектного подхода в сфере таможенного дела и внешнеэкономической деятельности (например, проекты по внедрению электронного декларирования, оптимизации таможенного контроля, выходу компании на внешний рынок).

- Методологию формулирования проектной проблемы, постановки цели и задач проекта (метод «дерево целей», SMART-критерии), а также критерии выбора оптимальных способов решения проектных задач с учетом ограничений по срокам, ресурсам, рискам и требованиям таможенного законодательства

Уметь:

- Определять и логически выстраивать последовательность реализации этапов жизненного цикла применительно к проектам в профессиональной сфере (например, проект организации таможенного оформления партии товаров, проект внедрения системы управления рисками, проект выхода предприятия на новые зарубежные рынки).

- Формулировать проблему, на решение которой направлен проект (выявление узких мест в таможенных процедурах, высокие издержки при ВЭД, неэффективная логистика), грамотно определять цель проекта (измеримый, достижимый, релевантный результат) и проектировать решение конкретных задач проекта, выбирая оптимальный способ их решения из альтернативных (сравнение вариантов по критериям: стоимость, время выполнения, соответствие нормам ТК ЕАЭС, минимизация рисков).

Владеть:

- Навыками построения последовательной дорожной карты (календарного плана) проекта с выделением этапов жизненного цикла, контрольных точек и ответственных исполнителей применительно к типовым проектам в области таможенного дела и организации ВЭД (например, проект получения статуса уполномоченного экономического оператора, проект реинжиниринга логистической цепочки).

- Способностью самостоятельно разрабатывать проектные документы (паспорт проекта, план-график, матрицу ответственности) для решения конкретных профессиональных задач, включая обоснование выбранного способа реализации проекта с учетом анализа альтернатив, оценки ресурсов (кадровых, временных, финансовых, информационных) и прогнозирования возможных рисков (таможенные проверки, изменение ставок пошлин, санкционные ограничения).

В результате освоения дисциплины обучающийся должен

3.1	Знать:
3.1.1	- методы и критерии оценки социально-экономической эффективности
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 в том числе : аудиторные занятия : 64 самостоятельная работа : 40,7 часов на контроль : 36 контактная работа: 67,3 ИКР: 3,3	Виды контроля в семестрах: экзамены 5

5. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Код занятия	Наименование разделов и тем /вид занятия/	Семестр / Курс	Часов	Литература
Раздел 1. Стратегическое управление в системе менеджмента				
1.1	Истоки возникновения и эволюция стратегического менеджмента: основные этапы развития и их характеристика. Место стратегического менеджмента в системе управления /Лек/	5	6	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1 Л2.2 Л2.3Л3.1 Л3.2 Э1
1.2	Истоки возникновения и эволюция стратегического менеджмента: основные этапы развития и их характеристика. Место стратегического менеджмента в системе управления /Пр/	5	6	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1 Л2.2 Л2.3Л3.1 Л3.2 Э1
1.3	Истоки возникновения и эволюция стратегического менеджмента: основные этапы развития и их характеристика. Место стратегического менеджмента в системе управления /Ср/	5	10	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1 Л2.2 Л2.3Л3.1 Л3.2 Э1
Раздел 2. Стратегический анализ внешней среды				
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. Особенности анализа внешней среды во внешнеэкономической деятельности. /Лек/	5	6	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1 Л2.2 Л2.3Л3.1 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. Особенности анализа внешней среды во внешнеэкономической деятельности. /Пр/	5	6	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1 Л2.2 Л2.3Л3.1 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. Особенности анализа внешней среды во внешнеэкономической деятельности. /Ср/	5	7,3	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1 Л2.2 Л2.3Л3.1 Л3.2 Э1
Раздел 3. Анализ внутренней среды (управленческий анализ). Комплексный анализ				
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/	5	6	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1 Л2.2 Л2.3Л3.1 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/	5	6	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1 Л2.2 Л2.3Л3.1 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/	5	6	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1 Л2.2 Л2.3Л3.1 Л3.2 Э1
Раздел 4. Формирование стратегических альтернатив и стратегический выбор				
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. Методы выбора зарубежных рынков и подбора партнеров с учетом стратегических доминант. /Лек/	5	6	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1 Л2.2 Л2.3Л3.1 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. Методы выбора зарубежных рынков и подбора партнеров с учетом стратегических доминант. /Пр/	5	6	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1 Л2.2 Л2.3Л3.1 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. Методы выбора зарубежных рынков и подбора партнеров с учетом стратегических доминант. /Ср/	5	8	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1 Л2.2 Л2.3Л3.1 Л3.2 Э1
Раздел 5. Реализация стратегии организации				
5.1	Основные этапы реализации стратегии. Сопоставление стратегии и среды организации. Определение уровня перемен, необходимых для реализации стратегии. /Лек/	5	4	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1 Л2.2 Л2.3Л3.1 Л3.2 Э1



5.2	Основные этапы реализации стратегии. Сопоставление стратегии и среды организации. Определение уровня перемен, необходимых для реализации стратегии. /Пр/	5	4	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1 Л2.2 Л2.3Л3.1 Л3.2 Э1
5.3	Основные этапы реализации стратегии. Сопоставление стратегии и среды организации. Определение уровня перемен, необходимых для реализации стратегии. /Ср/	5	4,7	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1 Л2.2 Л2.3Л3.1 Л3.2 Э1
Раздел 6. Контроль реализации стратегии организации				
6.1	Стратегический контроль в системе управления. Особенности стратегического контроля во внешнеэкономической деятельности. Обратной связь в системе контроля. Функции стратегического контроля. Этапы и алгоритм процесса контроля. Количественные и качественные методы оценки работы организации. Стратегический аудит. /Лек/	5	4	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1 Л2.2 Л2.3Л3.1 Л3.2 Э1
6.2	Стратегический контроль в системе управления. Особенности стратегического контроля во внешнеэкономической деятельности. Обратной связь в системе контроля. Функции стратегического контроля. Этапы и алгоритм процесса контроля. Количественные и качественные методы оценки работы организации. Стратегический аудит. /Пр/	5	4	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1 Л2.2 Л2.3Л3.1 Л3.2 Э1
6.3	Стратегический контроль в системе управления. Особенности стратегического контроля во внешнеэкономической деятельности. Обратной связь в системе контроля. Функции стратегического контроля. Этапы и алгоритм процесса контроля. Количественные и качественные методы оценки работы организации. Стратегический аудит. /Ср/	5	4,7	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1 Л2.2 Л2.3Л3.1 Л3.2 Э1
Раздел 7. Иная контактная работа				
7.1	Индивидуальные консультации, Текущий контроль /ИКР/	5	3,3	Л1.1 Л1.2 Л1.3 Л1.4Л2.1 Л2.2 Л2.3Л3.1 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/ССП) 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

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 «обрастите» 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 дизайна, планирования, позиционирования, предпринимательская, когнитивная, обучения и др.).
6. VUCA- и VANI-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;

Часть А. Вопросы закрытого типа с 1 правильным вариантом

- Раздел 1. Принципы стратегического управления Вопрос: Что из перечисленного является основным признаком стратегического управления?
 - А) фокус на оперативном расписании
 - В) ориентация на долгосрочные цели и конкурентное преимущество
 - С) минимизация рисков без изменений
 - D) решение локальных задач без учета внешних факторов Правильный ответ: В
- Раздел 1 Вопрос: Какая функция стратегического управления обеспечивает согласование целей подразделений?
 - А) планирование закупок
 - В) установление миссии и видения организации
 - С) бюджетирование на следующий год
 - D) оперативная диспетчеризация задач Правильный ответ: В
- Раздел 2. Анализ внешней среды Вопрос: Что относится к макроокружению в анализе внешней среды?
 - А) структура затрат
 - В) конкуренты на внутреннем рынке
 - С) экономическая ситуация, регуляторика, технологические тренды
 - D) культура организации Правильный ответ: С
- Раздел 2 Вопрос: Инструмент PESTEL анализ используется для выявления влияния:
 - А) факторов внутренней среды
 - В) факторов внешней среды
 - С) финансовых показателей
 - D) организационной структуры Правильный ответ: В
- Раздел 3. Анализ внутренней среды Вопрос: Какой метод чаще всего применяется для оценки ресурсов и возможностей компании внутри?
 - А) PESTEL
 - В) SWOT
 - С) Five Forces
 - D) Benchmarking Правильный ответ: В
- Раздел 3 Вопрос: Что означает концепция ценностной цепи Форда в контексте внутреннего анализа?
 - А) анализ внешних угроз



- В) идентификация цепочек создания ценности внутри организации
- С) пересмотр цепи поставок за пределами компании
- D) анализ финансовых потоков Правильный ответ: В
- Раздел 4. Формирование стратегических альтернатив Вопрос: Что является результатом этапа формирования стратегических альтернатив?
 - А) выбор конкретного бюджета
 - В) перечень возможных стратегий и сценариев
 - С) разработка годовой операционной программы
 - D) заключение договоров с поставщиками Правильный ответ: В
- Раздел 4 Вопрос: Какой критерий лучше всего использовать для оценки стратегических альтернатив?
 - А) только краткосрочная прибыль
 - В) соответствие миссии, реализуемость, риски, ресурсная база
 - С) высокая оборотность запасов
 - D) минимизация численности персонала Правильный ответ: В
- Раздел 5. Реализация стратегии Вопрос: Что является ключевым фактором успешной реализации стратегии?
 - А) грамотное сокращение числа сотрудников
 - В) наличие согласованной системы KPI и проектного управления
 - С) избегание изменений в процессах
 - D) полное автономное принятие решений на каждом уровне Правильный ответ: В
- Раздел 5 Вопрос: Какую роль играет организационная структура в реализации стратегии?
 - А) не влияет на стратегию
 - В) обеспечивает координацию и распределение ответственности
 - С) ограничивает инновации
 - D) снижает мотивацию сотрудников Правильный ответ: В
- Раздел 6. Контроль реализации стратегии Вопрос: Какой метод контроля лучше всего подходит для мониторинга реализации стратегии?
 - А) ежедневное микроменеджмент
 - В) сбалансированная система показателей (BSC)
 - С) полное игнорирование отклонений
 - D) только годовой аудит Правильный ответ: В
- Раздел 6 Вопрос: Что из перечисленного не относится к оперативному контролю?
 - А) корректирующие действия по еженедельным KPI
 - В) стратегическое переразвитие миссии
 - С) сравнение фактических результатов с плановыми
 - D) анализ отклонений по бюджету на месяц Правильный ответ: В
- Раздел 1 Вопрос: Что понимают под стратегией суверенного преимущества в таможенном деле?
 - А) прямая связка с продвижением товара через границу
 - В) уникальные компетенции и способности, создающие устойчивое конкурентное преимущество
 - С) копирование чужих процессов
 - D) фокус на краткосрочной выручке Правильный ответ: В
- Раздел 2 Вопрос: Какой фактор внешней среды чаще всего требует адаптации таможенной организации?
 - А) внутренняя культура
 - В) регуляторные изменения и внешние тарифы
 - С) структура распределения внутри компании
 - D) выбор поставщиков Правильный ответ: В
- Раздел 3 Вопрос: Какие элементы относятся к ресурсам, оцениваемым в анализе внутренней среды?
 - А) активы, компетенции, процессы, культура
 - В) политическая обстановка
 - С) конкуренты и их доля рынка
 - D) регуляторные требования Правильный ответ: А
- Раздел 4 Вопрос: Что такое «якорная стратегия» в рамках стратегического выбора?
 - А) минимизация расходов
 - В) базовая стратегия, вокруг которой строятся остальные альтернативы
 - С) ориентир на слияния и поглощения
 - D) избежание любых изменений Правильный ответ: В
- Раздел 5 Вопрос: Какой подход к реализации стратегии включает четкое распределение ролей и полномочий?
 - А) горизонтальная координация
 - В) централизованное принятие решений без делегирования



- С) формирование проектных команд и матриц ответственности
- D) полная децентрализация без контроля Правильный ответ: С
- Раздел 6 Вопрос: Что является индикатором успешной реализации стратегии?
- A) рост числа регламентов
- B) достижение запланированных стратегических целей и рост эффективности
- C) снижение численности сотрудников
- D) увеличение объема закупок Правильный ответ: В
- Раздел 1 Вопрос: Какой элемент не относится к системе стратегического менеджмента?
- A) миссия и видение
- B) операционный регламент на неделю
- C) стратегические цели и критерии оценки
- D) бюджет и ресурсы Правильный ответ: В
- Раздел 2 Вопрос: Что такое «конкурентный анализ» в контексте внешней среды?
- A) анализ внутренних процессов
- B) сравнение с основными конкурентами и выявление конкурентных преимуществ
- C) анализ финансового баланса
- D) детальный разбор регуляторных требований Правильный ответ: В
- Раздел 3 Вопрос: Что включает в себя комплексный анализ внутри организации?
- A) только финансовый анализ
- B) анализ стратегических возможностей, клиентских сегментов, процессов и ресурсов
- C) анализ истории компании
- D) анализ внешних рыночных условий Правильный ответ: В
- Раздел 4 Вопрос: Какой подход к выбору стратегии предполагает параллельную оценку нескольких альтернатив?
- A) единичный подход
- B) сценарный и сравнительный анализ
- C) случайный выбор
- D) игнорирование рисков Правильный ответ: В
- Раздел 5 Вопрос: Что из ниже перечисленного относится к элементам реализации стратегии?
- A) разработка годового плана мероприятий
- B) только анализ внешних факторов
- C) создание регламентов без учета ресурсов
- D) отказ от мониторинга Правильный ответ: А
- Раздел 6 Вопрос: Какой инструмент следует использовать для корректировки стратегии в ответ на отклонения?
- A) игнорировать отклонения
- B) оперативный рефрейминг и корректирующие планы
- C) увеличить бюрократию
- D) снизить влияние сотрудников Правильный ответ: В
- Раздел 1 Вопрос: Какое заявление лучше отражает роль стратегического менеджмента в таможенном деле?
- A) стратегический менеджмент не применяется в таможне
- B) формирование и применение стратегий для повышения эффективности контроля и регуляции
- C) фокус только на операционной деятельности
- D) решение только юридических вопросов Правильный ответ: В
- Раздел 2 Вопрос: Что из списка является внешним фактором, влияющим на таможенную организацию?
- A) квалификация сотрудников
- B) регламентирующие и тарифные изменения
- C) процесс обработки документов
- D) система мотивации персонала Правильный ответ: В
- Раздел 3 Вопрос: Какие три класса ресурсов чаще всего рассматривают в ОПК-3 при анализе внутриорганизационной базы?
- A) финансовые, человеческие, технологические
- B) юридические, регуляторные, кадровые
- C) маркетинговые, закупочные, логистические
- D) внешние контрагенты, клиенты, партнеры Правильный ответ: А
- Раздел 4 Вопрос: Какие характеристики являются признаками качественной альтернативы?
- A) соответствие миссии, реалистичность, оценка рисков, ресурсная база
- B) минимальные затраты, мгновенная прибыль, отсутствие рисков
- C) копирование лучших практик конкурентов
- D) короткий срок реализации без ресурсов Правильный ответ: А



- Раздел 5 Вопрос: Что следует включать в операционный план после выбора стратегии?
- А) общие принципы без конкретики
- В) детализированные мероприятия, сроки, ответственных, бюджеты
- С) только кадровые назначения
- D) стратегический обзор без задач Правильный ответ: В
- Раздел 6 Вопрос: Какой подход к контролю за стратегией помогает быстро идентифицировать проблемы?
- А) годовой аудит без промежуточной оценки
- В) внедрение системы ежеквартального мониторинга и корректировок
- С) полное доверие руководству без метрик
- D) задержанное реагирование Правильный ответ: В
- Часть Б. Вопросы закрытого типа на установление соответствия (Matching) 31) Соотнесите элементы внешней среды с их характеристиками:
- А) Регуляторы
- В) Технологические тренды
- С) Потребители
- D) Экономическая ситуация
- спрос и платежеспособность
- законодательство, таможенные правила
- инновации и новые решения
- поведение и предпочтения клиентов Правильный ответ: А-2, В-3, С-4, D-1
- Соотнесите компетенции ОПК-3 с их описанием:
- А) Базовые знания по разработке решений
- В) Применение навыков в деятельности
- С) Реализация решений в профессиональной практике
- D) Самоорганизация и развитие
- УК-6
- ОПК-3.1
- ОПК-3.2
- УК-2 Правильный ответ: А-2, В-3, С-3, D-1
- Соотнесите этапы жизненного цикла проекта с их задачами:
- А) Инициация
- В) Планирование
- С) Реализация
- D) Завершение
- формулировка проблемы и цели
- выполнение работ и достижение результатов
- мониторинг и контроль
- закрытие и итоговый анализ Правильный ответ: А-1, В-3, С-2, D-4
- Соотнесите формы стратегического контроля с их характеристиками:
- А) КБС (балансированная система)
- В) График контроля
- С) КРІ
- D) Аудит
- количественные показатели эффективности
- системный набор метрик по нескольким аспектам



- регулярная проверка соответствия плану
-
- независимая проверка соответствия требованиям Правильный ответ: A-2, B-3, C-1, D-4
- Соотнесите типы стратегических альтернатив с примерами:
- A) Концентрация на одном рынке
- B) Диверсификация
- C) Стратегия инноваций
- D) Адаптация к регуляторике
-
- выход на новый рынок
-
- оптимизация текущих процессов
-
- развитие новых услуг/продуктов
-
- локализация изменений под регуляторные требования Правильный ответ: A-1, B-4, C-3, D-2

Часть В. Вопросы закрытого типа на установление последовательности (Sequencing)

- Установите последовательность стадии жизненного цикла проекта:
- A) Инициация
- B) Планирование
- C) Реализация
- D) Контроль и корректировки
- E) Завершение Правильный ответ: A, B, C, D, E
- Установите последовательность действий при формировании стратегических альтернатив:
- A) идентификация целей
- B) сбор данных внешних факторов
- C) оценка вариантов по критериям
- D) выбор предпочтительной альтернативы
- E) разработка реализации Правильный ответ: A, B, C, D, E
- Установите последовательность этапов стратегического контроля:
- A) сбор данных
- B) сравнение с планом
- C) анализ отклонений
- D) корректирующие действия
- E) доклад руководству Правильный ответ: A, B, C, D, E
- Установите порядок анализа внешней среды по методике PESTEL:
- A) Политика
- B) Экономика
- C) Социальные факторы
- D) Технологии
- E) Экологические аспекты
- F) Правовые вопросы Правильный ответ: A, B, C, D, E, F
- Установите последовательность процедур для SWOT-анализа:
- A) сбор данных по внутренним ресурсам
- B) идентификация сильных сторон
- C) выявление слабых сторон
- D) оценка возможностей
- E) оценка угроз Правильный ответ: B, C, D, E, A

Часть Г. Вопросы закрытого типа с 2 правильными вариантами 41) Какие два элемента чаще всего формируют устойчивое конкурентное преимущество организации?

- A) уникальные ресурсы
- B) высокая стоимость закупок
- C) эффективные процессы и компетенции
- D) отсутствие регуляторных рисков Правильный ответ: A, C
- Какие две задачи относятся к стратегическому управлению?
- A) разработка оперативного графика смен
- B) формирование стратегических альтернатив
- C) выбор и обоснование стратегии
- D) ежедневная диспетчеризация изделий Правильный ответ: B, C
- Какие два направления контроля чаще всего используются в системе KPI?



- А) финансовые и операционные показатели
- В) политические прогнозы
- С) качество продукта и удовлетворенность клиентов
- D) личные предпочтения руководителя Правильный ответ: А, С
- Какие две роли проектного менеджера характерны на всех этапах проекта?
- А) автор идеи и бухгалтер
- В) лидер команды и координатор задач
- С) исполнитель и инспектор
- D) юрист и маркетолог Правильный ответ: В, С
- Какие две цели отражают УК-6 в контексте саморазвития?
- А) планирование ресурсов
- В) применение рефлексивных методов
- С) установка целей и задач
- D) жесткое следование инструкциям Правильный ответ: В, С

Часть Д. Открытые вопросы. Вставить пропущенное слово 46) Раздел стратегического анализа, в котором мы оцениваем, какие ресурсы и способности организации помогают ей достигать целей, называется _____ анализ. Правильный ответ: внутренний

- Чтобы обеспечить согласованность действий по всей организации, руководитель должен устанавливать КРІ, основанные на _____ целей. Правильный ответ: стратегических
 - В процессе формулирования стратегии важна ясная формулировка проблемы проекта: «Как добиться _____ эффективности таможенного контроля при существующих ограничениях?» Правильный ответ: роста
 - При реализации стратегии ключевым элементом является _____ распределение задач и ответственности между подразделениями. Правильный ответ: четкое
 - В контексте проектного управления стадия, на которой проводится детальное планирование работ, сроков и ресурсов, называется _____. Правильный ответ: планирование
- Часть Е. Открытые вопросы. С ответом "верно"/"неверно" 51) SWOT-анализ включает в себя элементы сильных сторон, слабых сторон, возможностей и угроз. Верно или неверно? Правильный ответ: верно
- PESTEL-анализ охватывает политические, экономические, социальные, технологические, экологические и правовые факторы. Верно или неверно? Правильный ответ: верно
 - Этап формирования альтернатив не требует оценки рисков на первом приближении. Верно или неверно? Правильный ответ: неверно
 - Реализация стратегии не требует мониторинга и корректировок, достаточно выбрать стратегию и действовать. Верно или неверно? Правильный ответ: неверно
 - Рефлексивные методы в УК-6 предполагают только формальные оценки, без субъективного анализа ресурсов. Верно или неверно? Правильный ответ: неверно

1. Завершающий процесс, который осуществляется на стадии стратегического обновления и должен обеспечить качественную обратную связь – это:.

- a) стратегия предприятия
- b) контроль по реализации стратегии
- c) управление стратегией
- d) аудит

2. Из скольких взаимосвязанных частей состоят задачи менеджера по созданию и реализации стратегии фирмы?.

- a) из двух
- b) из трех
- c) из четырех
- d) из пяти

3. Миссия компании в общем смысле – это:.

- a) то, что компания собирается делать и чем она хочет стать
- b) комбинация из запланированных действий и быстрых решений по адаптации к новым достижениям промышленности и новой диспозиции на поле конкурентной борьбы
- c) разработка направлений деятельности и прогресса компании
- d) разработка концепции долгосрочного развития фирмы

4. Кто из руководства фирмы является самым влиятельным и ответственным менеджером по стратегии?.

- a) генеральный директор
- b) главный бухгалтер
- c) исполнительный директор
- d) вице — президент



5.К широкой площади конкуренции относят:.

- a) лидерство в затратах
- b) концентрация на затратах
- c) диверсификация
- d) концентрация на реорганизации

6.Симбиоз интуиции и профессионализма высшего руководства и заинтересованности всех работников в достижении целей – это...

- a) стратегия предприятия
- b) контроль по реализации стратегии
- c) управление стратегией
- d) разработка стратегии

7.Стратегия процесса – это:.

- a) использование персонала, поставки и планирование складов будут зависеть от стратегии расположения
- b) возможности процесса, которые доступны для производства товара
- c) интегральная и дорогостоящая часть проекта всей системы
- d) решение по производственным затратам, качеству и человеческим ресурсам

8.Основное предназначение операционной стратегии:.

- a) для каждого отдельного вида деятельности компании
- b) для каждого функционального направления определенной сферы деятельности
- c) для основных структурных единиц: заводов, торговых региональных представителей
- d) для учреждений и охвата их операций в целом

9.Бизнес – стратегия представляет собой:.

- a) Симбиоз интуиции и профессионализма высшего руководства и заинтересованности всех работников в достижении целей
- b) то, что компания собирается делать и чем она хочет стать
- c) разработка концепции долгосрочного развития фирмы
- d) план управления отдельной сферой деятельности компании

10.Деловая стратегия представляет собой:.

- a) процесс установления и укрепления долгосрочной конкурентоспособной позиции компании на конкретном рынке
- b) разработка концепции долгосрочного развития фирмы
- c) то, что компания собирается делать и чем она хочет стать
- d) план управления отдельной сферой деятельности компании

11.Функциональная стратегия представляет собой:.

- a) процесс установления и укрепления долгосрочной конкурентоспособной позиции компании на конкретном рынке
- b) разработка концепции долгосрочного развития фирмы
- c) план управления отдельной сферой деятельности компании
- d) нет верного ответа

12.Главная ответственность за формирование функциональной стратегии обычно возлагается на.

- a) генерального директора
- b) главного бухгалтера
- c) вице-президентов
- d) руководителей подразделений

13..... — это программа практических мероприятий и действий, тогда как анализ стратегии предприятия имеет целенаправленный, исследовательский характер.

- a) демпинг
- b) планирование
- c) стратегия
- d) SWOT – анализ

14.... — это совокупность управленческих действий, направленных на повышение эффективности операционной, инвестиционной, финансовой и других видов деятельности предприятия.

- a) контроллинг
- b) планирование
- c) экономическая стратегия
- d) стратегический подход

15.Вопрос «Подходит ли компании действующая стратегия» относят к:.

- a) макросреде
- b) микросреде
- c) обоим



- d) ни одной
16. К типовым характеристикам, которые дифференцируют предприятие в отрасли, не имеет отношение:.
- a) соотношение цена / качество
 - b) степень вертикальной интеграции
 - c) конъюнктуру
 - d) ассортимент
17. Быть лидером отрасли, стать лидером отрасли, быть в группе лидеров, переместиться в лидирующую группу – все это относят к стадии:.
- a) оценки масштаба конкуренции
 - b) оценки конкурентного положения
 - c) оценки характера действий
 - d) оценки стратегических намерений
18. К ключевым факторам успеха, основанным на маркетинге, при равных базовых условиях относят:.
- a) быструю доставку
 - b) высокое качество производимых товаров
 - c) владение секретами производства
 - d) доступ к финансовому капиталу
19. Такой фактор успеха, как местонахождение сырья, коммуникаций, относят к наиболее важным в отрасли:.
- a) строительной
 - b) нефтегазовой
 - c) фармацевтической
 - d) экологической
20. К политическим факторам, которые рассматриваются в ходе Pest-анализа, относят:.
- a) общие проблемы налогообложения
 - b) текущее законодательство стран на рынках которых ведутся операции
 - c) обменные курсы валют
 - d) демография
21. К социокультурным тенденциям, которые рассматриваются в ходе Pest-анализа, относят:.
- a) влияние государства в отрасли
 - b) потребности конечного потребителя
 - c) финансирование исследований
 - d) базовые ценности
22. К технологическим инновациям, которые рассматриваются в ходе Pest-анализа, относят:.
- a) производственная емкость, уровень
 - b) тенденции образа жизни
 - c) модели поведения покупателей
 - d) сезонность
23. Набор мер, позволяющих делать выводы о несоответствии внутренней среды маркетинга внешнего окружения или о внутренних несоответствия – это:.
- a) SWOT – анализ
 - b) Pest — анализ
 - c) Gap – анализ
 - d) нет корректного ответа
24. К «пяти силам Портера» относятся:.
- a) угроза появления новых конкурентов
 - b) угроза появления товаров и услуг — заменителей
 - c) способность поставщиков торговаться
 - d) все ответы правильные
25. Высокая научно-техническая квалификация персонала, проектная (матричная) структура управления – относят к ... внедрения нововведений.
- a) преимуществам
 - b) необходимым рыночным условиям
 - c) требованиям к организации производства
 - d) дестабилизирующим факторам
26. «Вход» в отрасль и «выход» из нее не представляет трудностей – фактор, который относят к ... немедленного реагирования на потребность рынка.
- a) преимуществам
 - b) необходимым рыночным условиям
 - c) требованиям к организации производства
 - d) дестабилизирующим факторам



27. Падение потребительского спроса порождает острую конкуренцию за долю на рынке – данный фактор относят к стадии:.
- возникновения
 - роста
 - зрелости
 - стагнации
28. Работать тщательно и без перебоев, чтобы снизить уровень расходов – данный фактор относят к стадии:.
- возникновения
 - роста
 - зрелости
 - стагнации
29. стратегия — это стратегия, которая описывает общее направление роста предприятия, развития его производственно-сбытовой деятельности..
- деловая
 - портфельная
 - оперативная
 - бизнес
30. Самым эффективным признан контроль:.
- тотальный
 - текущий
 - заключительный
 - простой
31. Основная финансовая цель предприятия?.
- Гарантия ликвидности
 - Платежеспособности
 - Рост стоимости компании
 - Минимизация затрат
32. Планирование - это:.
- Подготовка и выработка определенного направления деятельности
 - Один из способов, с помощью которого руководство обеспечивает единое направление целей всех членов организации к достижению общих для них целей
 - Когда работники подчиняются руководителю.
 - Распределение работ между исполнителями
33. Какой из перечисленных этапов не является элементом управленческого контроля?.
- Подготовка технического контроля
 - Установление стандартов
 - Реализации подготовительных регламентов
34. Создание внутреннего побуждения к действиям - это:.
- Методология
 - Мотивация
 - Миссия организации
35. Процесс обмена информацией, ее смысловым содержанием между двумя и более людьми – это:.
- Коммуникация
 - Контроль
 - Руководство
 - Исследование
36. Даны компоненты, по которым анализируется непосредственное окружение. Какой компонент лишний.
- Законы
 - Конкуренты
 - Поставщики
 - Потребители
37. Какой этап наступает после того, как определены миссия и цели организации? .
- Выбор вида стратегии
 - Выполнение стратегии
 - Оценка выполнения стратегии
 - Реинжиниринг организации
38. Какие из перечисленных функций менеджмента позволяют выявить отклонения, возникающие в процессе функционирования организации.
- Планирование
 - Организация



- с) Контроль
d) Мотивация
39. С точки зрения стратегического менеджмента стратегия _____ состоит в концентрации усилий организации в определенных приоритетных направлениях, где она пытается достичь превосходства над другими.
- a) лидерства в снижении издержек
b) умеренного роста
c) фокусирования
d) дифференциации
40. Под стратегией организации в стратегическом менеджменте понимается....
- a) бизнес-план внедрения нового продукта, технологии производства или социально-экономического метода управления
b) комплексный план, предназначенный для осуществления миссии и достижения целей организации
c) технико-экономическое обоснование ближайшего будущего организации
d) процесс анализа внутренних ресурсов и возможностей предприятия, направленный на оценку текущего состояния бизнеса

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



МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«Челябинский государственный университет» (ФГБОУ ВО «ЧелГУ»)

Рабочая программа дисциплины "Стратегический менеджмент" по направлению подготовки
(специальности) 38.05.02 "Таможенное дело" направленности (профилю) Организация
внешнеэкономической деятельности ФГБОУ ВО «ЧелГУ»

стр. 22

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 (https://znanium.ru/catalog/document?id=471898)	Москва : ООО "Научно- издательский центр ИНФРА- М", 2026	ЭБС
Л1.2	Тебекин А. В.	Стратегический менеджмент: учебник для вузов (https://urait.ru/bcode/582720)	Москва : Юрайт, 2026	ЭБС
Л1.3	Зуб А. Т.	Стратегический менеджмент: учебник и практикум для вузов (https://urait.ru/bcode/582862)	Москва : Юрайт, 2026	ЭБС
Л1.4	Малюк В. И.	Стратегический менеджмент. Организация стратегического развития: учебник и практикум для вузов (https://urait.ru/bcode/583502)	Москва : Юрайт, 2026	ЭБС

7.1.2. Дополнительная литература

	Авторы,	Заглавие	Издательство,	Ресурс
Л2.1	Котлер Ф., Бергер Р., Биххофф Н.	Стратегический менеджмент по Котлеру: Лучшие приемы и методы: практическое пособие (https://znanium.ru/catalog/document?id=473286)	Москва : ООО "Альпина Паблишер", 2026	ЭБС
Л2.2	Абрамов В. С., Абрамов С. В.	Стратегический менеджмент: учебник и практикум для вузов (https://urait.ru/bcode/582407)	Москва : Юрайт, 2026	ЭБС
Л2.3	Молчанова О. П.	Стратегический менеджмент некоммерческих организаций: учебник для вузов (https://urait.ru/bcode/583675)	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 (https://znanium.ru/catalog/document?id=474253)	Москва : Альпина ПРО, 2026	ЭБС
Л3.2	Фролов Ю. В., Серышев Р. В.	Стратегический менеджмент. Формирование стратегии и проектирование бизнес-процессов: учебник для вузов (https://urait.ru/bcode/585127)	Москва : Юрайт, 2026	ЭБС

7.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет"

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

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.