ЦЕНТРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

УТВЕРЖДЕНА

Решением Ученого совета
АНО ВО «Центральный университет»
«07» марта 2024 г.
Протокол №1

Рабочая программа дисциплины (модуля)
«Стратегический менеджмент»

Направление подготовки: *02.03.01 Математика и компьютерные науки*

Направленность (профиль) подготовки: *Программа двух дипломов НИУ ВШЭ и ЦУ «Прикладная математика и информатика»*

Квалификация (степень) выпускника: *бакалавр*

Форма обучения: *очная*

Срок освоения программы: *4 года*

Год набора: *2024*

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 0215B0C000D1B3FEB44A37EE631E0C27D4
Владелец: Ивашкевич Евгений Васильевич
Действителен: с 13.01.2026 до 13.04.2027

Электронный документ

Москва
2024

Содержание

1. **Краткая характеристика дисциплины (модуля)** 3
2. **Перечень планируемых результатов обучения** 5
3. **Тематический план** 6
4. **Содержание дисциплины (модуля)** 6
5. **Учебно-методическое обеспечение** 7
6. **Материально-техническое обеспечение** 7
7. **Методические и оценочные материалы** 9

1. Краткая характеристика дисциплины (модуля)

Рабочая программа дисциплины (модуля) «Стратегический менеджмент» составлена в соответствии с федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования – бакалавриат по направлению 02.03.01 «Математика и компьютерные науки», профиль «Программа двух дипломов НИУ ВШЭ и ЦУ «Прикладная математика и информатика», утвержденный приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации № 807 от 23.08.2017 года.

Изучение дисциплины (модуля) «Стратегический менеджмент» позволяет овладеть инструментами долгосрочного планирования и принятия обоснованных управленческих решений в условиях конкурентного рынка. Это способствует повышению адаптивности организаций к изменениям внешней среды и обеспечивает их устойчивое развитие и конкурентоспособность.

Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы

Настоящая дисциплина (модуль) включена в учебный план по программе подготовки бакалавриата по направлению 02.03.01 «Математика и компьютерные науки», профиль «Программа двух дипломов НИУ ВШЭ и ЦУ «Прикладная математика и информатика» и входит в вариативную часть Блока 1, формируемую участниками образовательных отношений, как дисциплина по выбору.

Дисциплина (модуль) изучается на 3 или 4 курсе в 6,7 или 8 семестре по выбору. Доступна к изучению после успешного освоения дисциплины (модуля): «Основы бизнес-аналитики».

Цель изучения дисциплины (модуля): формирование навыков анализа внешней и внутренней среды организации и разработки эффективных стратегий для обеспечения её конкурентоспособности и устойчивого развития.

Задачи изучения дисциплины (модуля):

— изучить теоретические основы стратегического менеджмента, включая анализ внешней и внутренней среды организации;

— освоить навыки разработки стратегических планов и принятия решений на основе данных, используя;

— научиться оценивать эффективность стратегий с использованием количественных метрик, таких как оптимизационные алгоритмы и статистические методы, для повышения конкурентоспособности IT-продуктов и систем;

— развить умения применять стратегические подходы к управлению инновациями.

В результате освоения дисциплины (модуля) обучающийся должен:

знать:

— основные концепции и модели стратегического менеджмента;

— методы анализа внешней (PEST, 5 сил Портера) и внутренней среды (VRIO, цепочка ценности);

— подходы к разработке корпоративных и функциональных стратегий;

— современные тренды и особенности стратегий в условиях неопределенности;

уметь:

— проводить комплексный стратегический анализ компании;

— формулировать миссию, видение и стратегические приоритеты;

— разрабатывать и оценивать стратегические альтернативы;

— создавать стратегические карты и систему показателей;

— анализировать конкурентов, определять оптимальную цену выхода на рынок, подбирать оптимальную стратегию выхода на рынок;

владеть:

— навыком стратегического мышления и принятия решений;

— навыком разработки и формализации стратегии компании;

— навыком управления организационными изменениями;
— навыком контроля и корректировки стратегии;
— навыком разработки стратегии выхода на новые рынки.

2. Перечень планируемых результатов обучения

Компетенции, формируемые в результате освоения дисциплины (модуля) при проведении учебных занятий в форме контактной работы обучающихся с педагогическими работниками Университета и в форме самостоятельной работы обучающихся:

Компетенция	Содержание компетенции	Индикатор компетенции	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю)
УК-2.	Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	УК-2.1.	Знает действующие правовые нормы, регулирующие деятельность в области решения задач, основные методы и подходы к определению круга задач
		УК-2.2.	Умеет определять круг задач в рамках поставленной цели, выбирать оптимальные способы решения задач, учитывая имеющиеся ресурсы и ограничения
		УК-2.3.	Имеет практический опыт применения знаний о правовых нормах и ресурсах в реальных ситуациях, разработки и реализации решений в соответствии с установленными ограничениями
УК-9.	Способен принимать обоснованные экономические решения в различных областях жизнедеятельности	УК-9.1.	Знает основные экономические теории и принципы; нормативные и правовые акты, регулирующие экономическую деятельность
		УК-9.2.	Умеет анализировать экономическую информацию и данные; разрабатывать и обосновывать экономические стратегии и решения
		УК-9.3.	Имеет практический опыт в применении экономических знаний в реальных ситуациях и проектах
ОПК-7.	Способен использовать основы экономических знаний в различных сферах жизнедеятельности	ОПК-7.1.	Знает базовые экономические понятия, основанные на применении математического анализа
		ОПК-7.2.	Умеет использовать экономические знания для оптимизации и решения задач профессиональной деятельности
		ОПК-7.3.	Имеет практический опыт в применении экономических знаний в профессиональной области
ОПК-8.	Способен использовать основы правовых знаний в различных сферах жизнедеятельности	ОПК-8.1.	Знает основные правовые понятия и области их использования
		ОПК-8.2.	Умеет использовать правовые знания в профессиональной деятельности
		ОПК-8.3.	Имеет практический опыт применения правовых знаний в профессиональной области

3. Тематический план

№п/п	Наименование раздела дисциплины (модуля)	Трудоемкость, академические часы					ТКУ (текущий контроль успеваемости)
		Очная форма					
		Аудиторная работа			Контроль	Самостоятельная работа	
		Лекции	Семинары	Практические занятия			
1	Стратегия компании и выбор направления ее развития	6	8	3		27	Подготовка к семинару, Домашние задания, Квиз
2	Анализ внешней среды и оценка ресурсов и конкурентоспособности компании	7	10	3		27	Подготовка к семинару, Домашние задания, Квиз
3	Разработка стратегии	8	12	3	4	27	Подготовка к семинару, Домашние задания, Квиз, Проект
4	Реализация стратегии	7	10	3		27	Подготовка к семинару, Домашние задания, Квиз
	Экзамен				10		Проект
Итого:		***28***	***28***	***12***	***14***	***108***	
Объем дисциплины (модуля) (в ак. ч.)		***190***					
Объем дисциплины (модуля) (в зач. ед.)		***5***					

4. Содержание дисциплины (модуля)

№п/п	Наименование раздела дисциплины (модуля)	Содержание дисциплины (модуля) по темам
1	Стратегия компании и выбор направления ее развития	Введение в стратегический менеджмент. Миссия, видение и ценности как основа стратегии
2	Анализ внешней среды и оценка ресурсов и конкурентоспособности компании	Анализ макросреды компании. Анализ отрасли и конкурентной среды. Внутренний анализ: ресурсы, компетенции и конкурентные преимущества
3	Разработка стратегии	Выбор корпоративной стратегии. Формализация стратегии и стратегическая карта. Формулирование целей и стратегических приоритетов. Разработка функциональных стратегий (маркетинг, HR, финансы, IT). Оценка стратегических альтернатив и выбор наилучшего варианта
4	Реализация стратегии	Организационная структура и стратегическое соответствие. Управление изменениями и лидерство в реализации стратегии. Контроль реализации стратегии и корректировка курса. Современные тренды стратегического управления

5. Учебно-методическое обеспечение

Университет располагает полным набором лицензионного и свободно распространяемого программного обеспечения, включая продукты отечественного производства.

Каждый студент в течение всего периода обучения получает индивидуальный неограниченный доступ к электронно-библиотечной системе и электронной информационно-образовательной среде университета. Эти системы предоставляют возможность доступа к ресурсам из любой точки, где есть подключение к сети Интернет, как на территории университета, так и за его пределами.

Студентам обеспечен удаленный доступ к современным профессиональным базам данных и информационным справочным системам.

Основная литература:

1. Малюк, В. И. Стратегический менеджмент. Организация стратегического развития : учебник и практикум для вузов / В. И. Малюк. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 404 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17159-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/583502.

2. Пурлик, В. М. Управление операционной и стратегической эффективностью бизнеса : монография / В. М. Пурлик. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 207 с. — (Актуальные монографии). — ISBN 978-5-534-13341-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/567005.

3. Черноморченко, С. И. Планирование и проектирование организаций : учебник для вузов / С. И. Черноморченко. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 185 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17073-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/566204.

Дополнительная литература:

1. Голубков Е. П. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / Е. П. Голубков. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 278 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15505-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/560127.

2. Попов С. А. Стратегический менеджмент: актуальный курс : учебник для вузов / С. А. Попов. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 481 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-09665-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/560244.

6. Материально-техническое обеспечение

Университет располагает материально-технической базой, соответствующей действующим противопожарным правилам и нормам и обеспечивающей проведение всех видов дисциплинарной и междисциплинарной подготовки, практической и научно-исследовательской работ обучающихся, предусмотренных учебным планом.

Помещения, которые представляют собой учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского (практического) типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, а также помещения для самостоятельной работы и помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования. Помещения укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории.

Изучение дисциплины (модуля) обеспечивается в учебных аудиториях, оснащенных:

— столами и стульями;
— компьютерной техникой;
— механическими калькуляторами;
— специализированным оборудованием, включая демонстрационное оборудование.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся, в том числе приспособленные для использования инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья, оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Университета.

Обучающимся предоставляется доступ (в том числе удаленный) к ресурсам информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», электронным ресурсам (в том числе электронным библиотечным системам, современным профессиональным базам данных и информационным справочным системам):

№	Наименование портала (издания, курса, документа)	Ссылка
1.	Научная электронная библиотека elibrary.ru библиотека	https://elibrary.ru/defaultx.asp
2.	База данных для IT-специалистов	https://habr.com
3.	База данных ScienceDirect	https://www.sciencedirect.com
4.	Официальный сайт Министерства науки и высшего образования Российской Федерации	https://minobrnauki.gov.ru/
5.	Федеральный портал «Российское образование"	https://www.edu.ru/
6.	Информационная система "Единое окно доступа к образовательным ресурсам"	http://window.edu.ru/
7.	Единая коллекция цифровых образовательных ресурсов	http://school-collection.edu.ru/
8.	Федеральный центр информационно - образовательных ресурсов	http://fcior.edu.ru/

Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), в том числе комплект лицензионного программного обеспечения, современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы:

Наименование ПО	Производство	Лицензионное / свободно распространяемое
Операционные системы:		
Microsoft Imagine (Windows Client, Server)	зарубежное	лицензионное
Браузеры:		
Яндекс.Браузер	отечественное	свободно распространяемое
Google Chrome	зарубежное	свободно распространяемое
Офисные приложения:		
Microsoft Imagine (Visio, OneNote)	зарубежное	лицензионное
TeXstudio	зарубежное	свободно распространяемое
Adobe Acrobat Reader	зарубежное	свободно распространяемое
Программное обеспечение для планирования и учета времени:		
Toggle app	зарубежное	свободно распространяемое
Системы управления проектами:		
Microsoft Imagine (Project)	зарубежное	лицензионное
Системы управления базами данных:		
Microsoft Imagine (SQL Server)	зарубежное	лицензионное
Системы резервного копирования (backup):		
Acronis Backup Advanced for HyperV	зарубежное	лицензионное

Справочно-правовые системы:		
КонсультантПлюс: справочно-правовая система	отечественное	лицензионное
Средства антивирусной защиты:		
Kaspersky Endpoint Security для бизнеса Стандартный Russian Edition	отечественное	лицензионное
Среды разработки:		
Visual Studio Code	зарубежное	свободно распространяемое
Bash (Unix shell)	зарубежное	свободно распространяемое
Anaconda	зарубежное	свободно распространяемое
Robotic Operating System	зарубежное	свободно распространяемое
CopelliaSim	зарубежное	свободно распространяемое
Google Colaboratory	зарубежное	свободно распространяемое
Пакеты программных средств и библиотек:		
AutoPsy	зарубежное	свободно распространяемое
Interactive Disassembler (IDA)	зарубежное	свободно распространяемое
Системы управления библиографической информацией:		
Zotero	зарубежное	свободно распространяемое
Сервисы и службы:		
Bind	зарубежное	свободно распространяемое
Docker	зарубежное	свободно распространяемое

7. Методические и оценочные материалы

Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)

В процессе изучения дисциплины (модуля) «Стратегический менеджмент» в рамках текущего контроля успеваемости используются такие виды учебной работы, как лекции, семинары, практические занятия, квизы, домашние задания, проект, а также различные виды самостоятельной работы обучающихся по заданию преподавателя, направленные на развитие навыков профессиональной лексики, закрепление практических профессиональных компетенций, поощрение инициатив.

Лекция – систематическое, последовательное, монологическое изложение преподавателем учебного материала, как правило, теоретического характера.

В процессе лекций рекомендуется вести конспект лекций: кратко и схематично фиксировать основные идеи, выводы и обобщения лекции; выделять важные мысли, ключевые слова и термины. Необходимо отметить вопросы или материалы, которые вызывают затруднения, и попытаться найти ответы в рекомендованной литературе. Если разобраться в материале не удается, следует сформулировать вопрос и задать его преподавателю на консультации или во время семинарского (практического) занятия.

Семинар — это форма учебной деятельности, проводимая в учебном заведении под руководством преподавателя, где студенты активно участвуют в обсуждениях, практических заданиях и других формах взаимодействия.

Для успешной подготовки к семинару рекомендуется заранее ознакомиться с темой занятия и основными материалами, чтобы иметь возможность активно участвовать в обсуждении. Также полезно подготовить вопросы и идеи для обсуждения, что поможет глубже понять материал и продемонстрировать заинтересованность.

Практические занятия — активная форма обучения, в рамках которой студенты применяют теоретические знания на практике, выполняя задачи, эксперименты или упражнения для закрепления навыков и умений. Они способствуют развитию практических компетенций, стимулируют самостоятельность и позволяют интегрировать знания из различных дисциплин в реальные сценарии решения проблем.

Для успешной подготовки к практическому занятию: перед занятием внимательно изучите лекционный материал по проектному менеджменту, связанный с темой занятия (например, методологии Agile или управление рисками в ИИ-проектах), чтобы лучше понимать контекст задач и применять знания на практике; разделите занятие на этапы в своем плане: подготовка, активное выполнение задач, обсуждение и рефлексия. Уделите внимание дедлайнам и распределите усилия, чтобы избежать спешки и фокуса на ключевых аспектах; вовлекайтесь в групповую работу, задавайте вопросы преподавателю, обсуждайте идеи с одногруппниками и применяйте критическое мышление для решения задач, особенно в контексте ИИ-проектов (например, анализ рисков или распределение ресурсов); после занятия проанализируйте, что удалось, какие ошибки были допущены, и запишите ключевые выводы. Используйте обратную связь от преподавателя для улучшения навыков и подготовки к следующим занятиям.

Аудиторная работа – активная работа студента на семинаре, его ответы на вопросы преподавателя и участие в дискуссии.

Для успешного участия в семинаре студентам рекомендуется заранее ознакомиться с темой обсуждения, прочитать необходимые материалы и подготовить вопросы. Важно активно слушать и вовлекаться в дискуссию, высказывая свои мнения и аргументируя их. При ответах на вопросы преподавателя стоит быть уверенным, четким и логичным, опираясь на изученный материал. Также полезно поддерживать диалог с однокурсниками, чтобы обогатить обсуждение и расширить свои знания.

Домашнее задание – набор задач по темам недели.

При работе над домашними заданиями важно внимательно ознакомиться с требованиями и сроками выполнения. Рекомендуется разбивать задания на этапы, чтобы избежать перегрузки и лучше усвоить материал. Использовать различные источники информации, включая учебники и онлайн-ресурсы, для более глубокого понимания темы.

Квиз – это интерактивное тестирование, направленное на проверку знаний и понимания изучаемого материала.

Для успешной подготовки к квизу рекомендуется внимательно изучить основные понятия и методы, изучаемые на курсе. Полезно решать практические задачи и примеры, чтобы закрепить теоретические знания. Также стоит ознакомиться с типичными вопросами и форматами заданий, чтобы лучше подготовиться к тестированию.

Проект – исследовательская работа по курсу и презентация результатов.

Для успешной подготовки к проекту: четко определите цели и задачи проекта, распределите роли и обязанности между участниками, а также установите сроки выполнения каждой части работы. Регулярно проводите встречи для обсуждения прогресса и решения возникающих вопросов.

Самостоятельная работа – работа студентов, направленная на углубленное изучение отдельных тем и вопросов учебной дисциплины (модуля).

В процессе самостоятельной работы студенты взаимодействуют с рекомендованными материалами при минимальном участии преподавателя. Задачи студента включают работу с конспектами лекций (обработка текста), повторное изучение учебных материалов, планов и тезисов ответов, изучение дополнительных тем, выполнение учебно-исследовательских заданий и другое.

Система оценивания результатов обучения по дисциплине (модулю)

Критерии получения уровня и оценивания сформированности компетенций по дисциплине (модулю) «Стратегический менеджмент»

Оценивание уровня учебных достижений, обучающихся по дисциплине (модулю), осуществляется в виде текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации.

Промежуточная аттестация по дисциплине (модулю) осуществляется в форме ***экзамена***, при этом проводится оценка компетенций, сформированных по дисциплине.

Для оценивания текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации используется десятибалльная шкала оценивания, которая соотносится с традиционной пятибалльной шкалой следующим образом, если иное не указано в силлабусе дисциплины:

Десятибалльная оценка	**Пятибалльная оценка**	**Общая характеристика результата обучения по дисциплине (модулю)**
10	Отлично	Студент полностью владеет знаниями, изложенными в рабочей программе, и глубоко осмысляет дисциплину. Он самостоятельно и логически последовательно отвечает на все вопросы, акцентируя внимание на наиболее важном. Умеет анализировать, сравнивать, классифицировать, обобщать, конкретизировать и систематизировать изученный материал, выделяя ключевые моменты и устанавливая причинно-следственные связи. Четко формулирует ответы, уверенно интерпретирует результаты анализов и других исследований, а также решает сложные задачи. Студент хорошо знаком с методами исследования, необходимыми для практической деятельности, и умеет связывать теоретические аспекты дисциплины (модуля) с практическими задачами.
9	Отлично	
8	Отлично	
7	Хорошо	Студент обладает знаниями предмета почти в полном объеме рабочей программы и самостоятельно, логически последовательно и всесторонне отвечает на все вопросы, акцентируя внимание на наиболее значимых моментах. Он умеет анализировать, сравнивать, классифицировать, обобщать, конкретизировать и систематизировать изученный материал, выделяя его ключевые аспекты и устанавливая причинно-следственные связи. Формулирует свои ответы, уверенно интерпретирует результаты анализов и других исследований, а также решает сложные ситуационные задачи. Студент хорошо знаком с методами исследования, необходимыми для практической деятельности, и умеет связывать теоретические аспекты предмета с практическими задачами.
6	Хорошо	
5	Удовлетворительно	Студент обладает базовыми знаниями по дисциплине (модулю), но испытывает трудности при самостоятельных ответах и использует неточные формулировки. В ходе ответов он допускает ошибки, касающиеся сути вопросов. Студент способен решать только самые простые задачи и владеет лишь минимальным набором методов исследования.
4	Удовлетворительно	
3	Не сдан	Студент не овладел обязательным минимумом знаний по предмету и не может ответить на вопросы, даже если
2	Не сдан	

Десятибалльная оценка	Пятибалльная оценка	Общая характеристика результата обучения по дисциплине (модулю)
1	Не сдан	преподаватель задает дополнительные наводящие вопросы.

Дисциплина (модуль) «Стратегический менеджмент» оценивается следующим образом:

Активность	Вес	Количество	Описание
Домашние задания	20%	14	Набор задач по темам недели
Аудиторная работа	15%	15	Активная работа студента на семинаре
Квизы	15%	7	Интерактивное тестирование, направленное на проверку знаний и понимания изучаемого материала
Проект	20%	1	Промежуточная защита проекта - исследовательская работа по дисциплине (модулю) и презентация результатов
Экзамен	30%	1	Защита итогового проекта - исследовательская работа по дисциплине (модулю) и презентация результатов

Формула расчёта итоговой оценки по дисциплине (модулю) «Стратегический менеджмент»: «0,2 × среднее за домашние задания + 0,15 × среднее за аудиторную работу + 0,15 × среднее за квизы + 0,2 × проект + 0,3 × экзамен».

Текущий контроль успеваемости обучающихся по дисциплине (модулю)

Примерные домашние задания

Домашнее задание по теме «Гибкость и адаптивность стратегии»

1. Проанализируйте стратегию выбранной компании и определите, насколько она гибкая и адаптивная к изменениям внешней среды. Приведите конкретные примеры.
2. Опишите три возможных внешних изменения (экономических, технологических, социальных), которые могут повлиять на стратегию компании, и предложите варианты адаптации стратегии под эти изменения.
3. Составьте список факторов, влияющих на необходимость изменения стратегии в современных условиях, и объясните, как менеджмент может обеспечить гибкость в управлении.
4. Изучите кейс компании, которая успешно адаптировала свою стратегию в ответ на кризис, и подготовьте краткий отчет с анализом ключевых решений.
5. Разработайте план действий по повышению адаптивности стратегии для гипотетической компании, учитывая возможные риски и неопределенности рынка.

Домашнее задание по теме «PEST-анализ факторов внешней среды»

1. Выполните PEST-анализ для выбранной отрасли или компании, подробно описав политические, экономические, социальные и технологические факторы.
2. Найдите и проанализируйте недавние изменения в законодательстве, которые могут повлиять на бизнес компании, и опишите их влияние в рамках PEST-анализа.
3. Исследуйте текущие экономические тенденции (например, инфляция, курс валют, уровень безработицы) и оцените их возможное воздействие на стратегию компании.
4. Опишите социальные тренды, которые могут повлиять на спрос на продукцию или услуги компании, и предложите рекомендации по адаптации стратегии.
5. Проанализируйте технологические инновации в отрасли и оцените, как компания может использовать их для укрепления своих конкурентных позиций.

Домашнее задание по теме «Формулирование стратегических целей»

1. Сформулируйте три стратегические цели для выбранной компании, учитывая ее

миссию и долгосрочные приоритеты. Объясните, почему эти цели важны.

2. Переведите сформулированные стратегические цели в конкретные и измеримые показатели (SMART-цели).

3. Проанализируйте примеры стратегических целей из реальных компаний и оцените их соответствие критериям эффективности.

4. Разработайте альтернативные варианты стратегических целей для гипотетической компании и обоснуйте выбор наиболее приоритетных.

5. Опишите, как вовлечение заинтересованных сторон (руководства, сотрудников, партнеров) может повлиять на формулирование и достижение стратегических целей.

Примерные вопросы для подготовки к занятию

Вопросы к семинару по теме «SWOT-анализ сильных и слабых сторон»

1. Какие внутренние ресурсы и способности считаются сильными сторонами компании?
2. Как определить и классифицировать слабые стороны организации?
3. В чем разница между внутренними и внешними факторами в SWOT-анализе?
4. Как результаты SWOT-анализа помогают формировать стратегию компании?
5. Какие методы сбора информации используются для выявления сильных и слабых сторон?

Вопросы к семинару по теме «Конкретность и измеримость стратегии»

1. Почему важно, чтобы стратегические цели были конкретными и измеримыми?
2. Какие критерии SMART используются для оценки целей?
3. Как определить ключевые показатели эффективности (KPI) для стратегии?
4. Какие риски возникают при постановке расплывчатых или нечетких целей?
5. Как измеримость целей влияет на мотивацию и контроль выполнения стратегии?

Вопросы к семинару по теме «Эффективная коммуникация целей»

1. Какие каналы коммуникации наиболее эффективны для донесения стратегических целей?
2. Как обеспечить понимание и поддержку стратегии на всех уровнях организации?
3. Какие барьеры могут возникнуть при коммуникации целей и как их преодолеть?
4. Какую роль играет обратная связь в процессе коммуникации стратегии?
5. Какие методы визуализации и презентации помогают повысить восприятие целей?

Примерные задания для квиза

Квиз 1

1. Представьте, что вы CEO стартапа по разработке экологичного транспорта. Какую миссию вы бы сформулировали, чтобы вдохновить команду?
   A) Стать лидером в устойчивом транспорте для сохранения планеты.
   B) Максимизировать прибыль акционеров.
   C) Производить больше электромобилей, чем конкуренты.
   D) Снижать затраты на производство.
   Правильный ответ: A (Миссия должна отражать цель и вдохновение, как у Tesla.)

2. Компания Apple в своем видении подчеркивает инновации. Как это влияет на выбор направления развития?
   A) Фокус только на текущих продуктах.
   B) Инвестиции в исследования для будущих прорывов.
   C) Сокращение расходов на маркетинг.
   D) Игнорирование обратной связи клиентов.
   Правильный ответ: B (Видение направляет долгосрочные инвестиции.)

3. Ценности компании Google включают "Don't be evil". Как это помогает в выборе стратегии?
   A) Позволяет игнорировать этические вопросы.
   B) Фокус только на прибыли.
   C) Направляет на этичные решения, даже если они дороже.
   D) Избегание инноваций.
   Правильный ответ: C (Ценности формируют этическую основу стратегии.)

4. Вы анализируете миссию Coca-Cola: "Освежать мир". Как это влияет на выбор продуктов?
   A) Расширение на алкогольные напитки.
   B) Сокращение ассортимента.
   C) Игнорирование глобального рынка.
   D) Разработка новых освежающих напитков и расширение на здоровые опции.
   Правильный ответ: D (Миссия направляет продуктовую стратегию.)

5. Компания Patagonia имеет ценность "Защита окружающей среды". Как это определяет направление развития?
   A) Производство устойчивой одежды и кампании по экологии.
   B) Инвестиции в нефтяную промышленность.
   C) Снижение качества для удешевления.
   D) Фокус только на локальном рынке.
   Правильный ответ: A (Ценности влияют на устойчивые инициативы.)

6. В сценарии: ваш бизнес по онлайн-образованию. Как видение "Образование для всех" изменит стратегию?
   A) Повышение цен для элиты.
   B) Разработка доступных курсов и партнерства с развивающимися странами.
   C) Сокращение онлайн-платформ.
   D) Игнорирование цифрового неравенства.
   Правильный ответ: B (Видение направляет на инклюзивность.)

7. Миссия Microsoft: "Каждый человек и каждая организация на планете могут достичь большего". Как это влияет на выбор направления?
   A) Фокус только на Windows.
   B) Сокращение инвестиций в стартапы.
   C) Игнорирование глобальных вызовов.
   D) Расширение на облачные сервисы, ИИ и образование.
   Правильный ответ: D (Миссия стимулирует инновации.)

8. Ценности IKEA включают демократичный дизайн. Как это помогает в стратегии?
   A) Продажа только дорогой мебели.
   B) Увеличение цен для премиум-сегмента.
   C) Производство доступной мебели для сборки дома.
   D) Игнорирование потребительских нужд.
   Правильный ответ: C (Ценности формируют уникальное предложение.)

9. В кейсе Amazon: видение "Быть самым ориентированным на клиента". Как это направляет развитие?
   A) Сокращение сервисов доставки.
   B) Инвестиции в логистику, Prime и персонализацию.
   C) Фокус только на книгах.

D) Игнорирование отзывов клиентов.
Правильный ответ: B (Видение фокусируется на клиенте.)

10. Вы создаете миссию для IT-компании: "Ускорять цифровую трансформацию". Как это влияет на выбор партнерств?
A) Партнерства только с конкурентами.
B) Избегание технологических альянсов.
C) Фокус на традиционных отраслях.
D) Сотрудничество с инновационными стартапами и предприятиями.
Правильный ответ: D (Миссия направляет на стратегические партнерства.)

Квиз 2

1. В PESTEL-анализе Tesla как влияет политический фактор (субсидии на электромобили)?
A) Увеличивает затраты.
B) Снижает барьеры входа и повышает конкурентоспособность.
C) Игнорируется в стратегии.
D) Уменьшает инновации.
Правильный ответ: B (Политические субсидии дают преимущество.)

2. Используя модель Porter's Five Forces для Netflix, какая сила самая слабая?
A) Угроза новых входов.
B) Конкуренция среди существующих игроков.
C) Рыночная власть поставщиков контента.
D) Рыночная власть покупателей (высокая, из-за подписок).
Правильный ответ: A (Барьеры высоки благодаря экосистеме.)

3. В VRIO-анализе Google: какие ресурсы дают устойчивое преимущество?
A) Обычные серверы.
B) Типичные офисы.
C) Алгоритмы поиска и данные пользователей (редкие и организованные).
D) Стандартные маркетинговые кампании.
Правильный ответ: C (Эти ресурсы уникальны и эксплуатируются.)

4. В сценарии: ваша компания в фармацевтике. Как технологический тренд (ИИ в исследованиях) влияет на макросреду?
A) Увеличивает риски.
B) Позволяет ускорять разработку лекарств и снижать затраты.
C) Игнорируется.
D) Замедляет инновации.
Правильный ответ: B (Технологии дают преимущество.)

5. Анализ отрасли для Starbucks: как социальный фактор (здоровье) влияет?
A) Игнорируется.
B) Фокус только на кофе.
C) Увеличение цен.
D) Расширение на здоровые напитки и снижение сахара.
Правильный ответ: D (Социальные тренды направляют продукты.)

6. Внутренний анализ McDonald's: какие компетенции ключевые?
A) Медленное обслуживание.
B) Быстрое приготовление, франчайзинг и глобальная сеть.
C) Ограниченный меню.

D) Высокие цены.
Правильный ответ: B (Эти компетенции дают преимущество.)

7. Используя PESTEL для Airbnb, экономический фактор (рецессия): как влияет?
   A) Увеличивает спрос.
   B) Игнорируется.
   C) Снижает путешествия, требуя диверсификации на локальные услуги.
   D) Повышает цены.
   Правильный ответ: C (Экономика влияет на стратегию.)

8. В Porter's Five Forces для Coca-Cola, угроза заменителей (здоровые напитки): как реагировать?
   A) Игнорировать.
   B) Сокращать ассортимент.
   C) Повышать цены.
   D) Разрабатывать новые продукты, как воды и соки.
   Правильный ответ: D (Анализ показывает необходимость инноваций.)

9. VRIO для Amazon: логистика как ресурс – почему преимущество?
   A) Обычная.
   B) Неорганизованная.
   C) Недоступная.
   D) Редкая, дорогая для имитации и ценная для клиентов.
   Правильный ответ: D (Логистика уникальна.)

10. В кейсе: ваш стартап в e-commerce. Как конкурентная среда (Amazon) влияет на выбор стратегии?
    A) Конкурировать напрямую.
    B) Фокус на нише (экологичные товары) для дифференциации.
    C) Игнорировать конкурентов.
    D) Снижать качество.
    Правильный ответ: B (Анализ конкурентов показывает нишевую стратегию.)

Квиз 3

1. В стратегической карте для Apple, цель "Инновации" связана с перспективой:
   A) Финансы.
   B) Клиенты.
   C) Обучение и рост (исследования).
   D) Внутренние процессы.
   Правильный ответ: C (Карта связывает цели.)

2. Корпоративная стратегия диверсификации для Virgin Group: почему эффективна?
   A) Фокус на одном бизнесе.
   B) Распределение рисков и использование бренда в разных отраслях.
   C) Игнорирование синергии.
   D) Сокращение инвестиций.
   Правильный ответ: B (Диверсификация снижает риски.)

3. Формулировка SMART-целей: для маркетинговой стратегии Google – "Увеличить долю рынка на 10% за год". Почему SMART?
   A) Неизмеримая.
   B) Нереалистичная.
   C) Неограниченная.

D) Конкретная, измеримая, достижимая, релевантная, ограниченная по времени.
Правильный ответ: D (SMART обеспечивает эффективность.)

4. Функциональная IT-стратегия для Netflix: фокус на:
   A) Сокращении серверов.
   B) Игнорировании данных.
   C) Локальных серверах.
   D) Облачных технологиях для потокового видео и рекомендаций.
   Правильный ответ: D (IT поддерживает масштабирование.)

5. Оценка альтернатив: для Tesla – электромобили vs. солнечные панели. Как выбрать?
   A) Случайно.
   B) Только по затратам.
   C) Игнорируя рынок.
   D) На основе ROI, рисков и соответствия видению.
   Правильный ответ: D (Оценка включает множественные факторы.)

6. Стратегическая карта для Starbucks: связь между целями – как?
   A) Разрозненные.
   B) Только финансы.
   C) Игнорирование клиентов.
   D) Финансы -> Клиенты -> Процессы -> Обучение.
   Правильный ответ: D (Карта показывает причинно-следственные связи.)

7. HR-стратегия для Google: привлечение талантов – ключевой элемент?
   A) Сокращение зарплат.
   B) Игнорирование обучения.
   C) Конкурентные пакеты и культура инноваций.
   D) Локальный найм.
   Правильный ответ: C (HR поддерживает конкурентные преимущества.)

8. Финансовая стратегия для Amazon: как балансировать рост и прибыль?
   A) Только прибыль.
   B) Игнорирование долгов.
   C) Сокращение расходов.
   D) Инвестиции в рост с контролем cash flow.
   Правильный ответ: D (Баланс ключевой для устойчивости.)

9. Выбор корпоративной стратегии для стартапа: рост vs. стабильность. Как оценить?
   A) Случайно.
   B) Анализ SWOT и сценариев.
   C) Игнорируя ресурсы.
   D) Только по интуиции.
   Правильный ответ: B (Оценка основана на анализе.)

10. Функциональная маркетинговая стратегия для Coca-Cola: глобальный брендинг – почему?
    A) Локальный фокус.
    B) Игнорирование культур.
    C) Сокращение рекламы.
    D) Единый образ для глобального присутствия.
    Правильный ответ: D (Маркетинг обеспечивает узнаваемость.)

Примерное описание и критерии оценивания к итоговому проекту

Описание проекта:

Студентам необходимо разработать комплексную стратегию развития выбранной компании (реальной или гипотетической), учитывая все этапы стратегического менеджмента. Проект должен включать анализ текущей ситуации компании, формулировку миссии, долгосрочных целей и приоритетов, выявление ключевых компетенций и конкурентных преимуществ. Особое внимание уделяется анализу внешней среды (PEST-анализ, изучение конкурентов и отраслевых трендов), а также внутреннему аудиту ресурсов и возможностей с использованием SWOT-анализа.

На основе проведенного анализа студентам необходимо разработать стратегические цели, определить направления развития, предложить альтернативные варианты стратегии, обеспечить конкретность и измеримость целей. Важной частью проекта является план реализации стратегии, включающий эффективную коммуникацию целей, распределение ресурсов, контроль и мониторинг выполнения, а также механизмы управления изменениями и корректировки стратегии на основе оценки результатов.

Проект должен демонстрировать системное понимание стратегического менеджмента, умение применять теоретические знания на практике и учитывать интересы различных заинтересованных сторон.

Критерии оценивания:

1. Полнота и качество анализа внешней и внутренней среды компании (включая PEST и SWOT).
2. Обоснованность и конкретность формулировки стратегических целей.
3. Логичность и реалистичность выбранной стратегии и направлений развития.
4. Эффективность плана реализации стратегии (коммуникация, распределение ресурсов, контроль).
5. Учет интересов заинтересованных сторон и управление изменениями.
6. Практическая применимость и инновационность предложенных решений.
7. Качество оформления и структурированность представления проекта.

Задания для промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)

№ п/п	Задание	Ответ	Компетенция
1	Какой метод используется для определения круга задач при разработке стратегии компании?	Декомпозиция цели на измеримые и контролируемые задачи	УК-2
2	Какой подход применяется для выбора стратегического направления с учётом ограниченных ресурсов?	Оценка трудозатрат, приоритизация задач и выбор рационального вектора развития	УК-2
3	Какие правовые аспекты необходимо учитывать при реализации стратегии в цифровой среде?	Соблюдение законодательства о персональных данных и договорных обязательствах	УК-2
4	Какой принцип используется для обоснования отказа от стратегического направления при нехватке ресурсов?	Баланс между ожидаемой пользой и затратами на реализацию	УК-2
5	Какой критерий определяет целесообразность масштабирования стратегического проекта?	Соотношение ожидаемой экономической выгоды и рисков	УК-2
6	Какая экономическая теория лежит в основе анализа поведения компании на рынке?	Теория фирмы и микроэкономика	УК-9
7	Какой нормативный акт регулирует экономическую деятельность при реализации стратегии?	Гражданский кодекс РФ (в части предпринимательской	УК-9

		деятельности)	
8	Какой показатель используется для оценки эффективности инвестиций в стратегический проект?	ROI (возврат на инвестиции)	УК-9
9	Какой метод применяется для сравнения альтернативных стратегий развития?	Сравнительный экономический анализ (cost-benefit analysis)	УК-9
10	Какой показатель отражает долгосрочную экономическую устойчивость компании?	NPV (чистая приведённая стоимость) или рентабельность капитала	УК-9
11	Какое базовое экономическое понятие описывает дополнительную выгоду от внедрения новой стратегии?	Предельная полезность	ОПК-7
12	Какой экономический принцип используется для оптимизации распределения ресурсов между направлениями?	Эластичность роста по затратам	ОПК-7
13	Какой метод позволяет снизить издержки при реализации стратегии без потери эффективности?	Минимизация непроизводственных расходов при сохранении ключевых инициатив	ОПК-7
14	Какой эффект наблюдается при снижении средних издержек при росте масштаба деятельности?	Эффект масштаба (economies of scale)	ОПК-7
15	Какой инструмент используется для прогнозирования финансовых последствий стратегических решений?	Финансовое моделирование на основе ключевых метрик	ОПК-7
16	Какой российский закон регулирует обработку персональных данных при стратегическом анализе?	Федеральный закон №152-ФЗ «О персональных данных»	ОПК-8
17	Какой общий принцип должен соблюдаться при использовании информации о клиентах и партнёрах?	Законность, добросовестность и целевое использование	ОПК-8
18	Какой документ требуется для легального привлечения сторонних организаций к реализации стратегии?	Договор, регулирующий права и обязанности сторон	ОПК-8
19	Какие меры необходимо предпринять при передаче данных партнёрам в рамках стратегического проекта?	Заключение договора и обеспечение соответствия уровню защиты по закону	ОПК-8
20	Какое право имеет работник при автоматизированной оценке его эффективности в стратегических инициативах?	Право на объяснение результата оценки	ОПК-8