Приложение 4

к образовательной программе

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.01.04 Стратегический менеджмент
(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным планом)

38.03.02 Менеджмент
(код, наименование направления подготовки)

Проектный менеджмент
(наименование образовательной программы)

очная форма обучения
(форма обучения)

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 7EA87949AEF3929182CB76EC6B77ADA6
Владелец: Арсенян Арташес Завенович
Действителен: с 03.02.2026 до 29.04.2027

Год набора – 2026

Красногорск

Автор(ы)-составитель(и) РПД:

Полянский Дмитрий Сергеевич, к.э.н., доцент, кафедры менеджмента, Факультета Экономики и менеджмента, Московский областной филиал.

Заведующий кафедрой:

Выпряжкина Ирина Борисовна, к.п.н., доцент, заведующий кафедрой менеджмента, Факультета Экономики и менеджмента, Московский областной филиал

Рабочая программа дисциплины Б1.В.01.04 Стратегический менеджмент одобрена на заседании кафедры менеджмента, Факультета Экономики и менеджмента, Московский областной филиал.

протокол № 8 от «15» апреля 2026 г.

Содержание

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы 4

2. Объем и место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы 4

3. Содержание и структура дисциплины (модуля) 6

4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания 9

5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам 14

6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине 22

7. Методические материалы по освоению дисциплины (модуля) 28

8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет 30

9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы 32

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Дисциплина Б1.В.01.04 Стратегический менеджмент обеспечивает формирование у обучающихся следующих профессиональных компетенций:

ОТФ/ТФ и реквизиты ПС *(при наличии)*	**Код компетенции**	**Наименование компетенции**	**Код индикатора достижения компетенций**	**Наименование индикатора достижения компетенций**	**Образовательный результат**
08.036 Специалист по работе с инвестиционными проектами Утвержден приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 23.09.2024 № 497н Действует с 01.03.2025 по 01.03.2031	ПК - 1	*Способен подготовить инвестиционный проект*	ПК -1.2	*Формирует экспертное заключение о возможности реализации инвестиционного проекта, преодолении рисков и согласовании со стратегическими целями организации*	***ПК-1.2 З-1. Знает*** *системный анализ, теория принятия решений в рамках инвестиционного проекта* ***ПК-1.2 У-1. Умеет*** *использовать эконометрические методы прогнозирования развития рынка на краткосрочную, среднесрочную и долгосрочную перспективу*

2. Объем и место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы

Общий объем дисциплины:

4,00 з.е., 144 ак.час

Количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся:

- очная форма обучения: лекции - 28 а.ч., практические занятия - 28 а.ч., самостоятельная работа - 18 а. ч., экзамен - 9 а.ч.;

Дисциплина Б1.В.01.04 Стратегический менеджмент относится к дисциплинам обязательной части. Изучается в 4 семестре на 2-м курсе очной формы обучения.

Для освоения дисциплины «*Стратегический менеджмент»* обучающиеся используют знания, умения, навыки, способы деятельности и установки, сформированные в ходе изучения дисциплин: *«Макроэкономика», «История управленческой мысли», «Основы маркетинга», «Организационное поведение».*

3. Содержание и структура дисциплины (модуля)

3.1. Структура дисциплины (модуля)
Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем и (или) разделов	ВСЕГО	Объем дисциплины, ак.час												Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
			Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий									Самостоятельная работа			
			Период теоретического обучения						Период промежуточной аттестации (сессия)						
			Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа		ИК	КСР	КЭ	Кат тэк	Контроль	СРкр	СРэк	СР	
			Л	ВЛ	ЛР	ПЗ									
Тема 1.	Теоретические основы стратегического менеджмента	22	6			6								10	Опрос, Практическое задание
Тема 2.	Стратегический анализ внешней и внутренней	22	6			6								10	Опрос, Тестирование

	среды													
Тема 3.	Формирование стратегии организации	18	4			4							10	Опрос, Практическое задание
Тема 4.	Реализация стратегии и стратегический контроль	18	4			4							10	Опрос, Тестирование
Тема 5.	Стратегическое управление проектами и портфелями проектов	18	4			4							10	Опрос, Практическое задание
Тема 6.	Современные тенденции и особенности стратегическог о менеджмента в проектной деятельности	17	4			4							9	Опрос, Практическое задание
Консультация		20							2			18		
Промежуточная аттестация		9								9				Экзамен
Итого		144	28			28			2	9		18	59	

Используемые сокращения:

Л – лекции - занятия, предусматривающие преимущественную передачу учебной информации обучающимся педагогическими работниками

организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях,).

ВЛ – видео лекции.

ЛР – лабораторные работы.

ПЗ – практические занятия (за исключением лабораторных работ).

ИК – индивидуальные консультации.

КСР – контроль самостоятельной работы

КЭ – консультации перед экзаменом

Каттэк – контактная работа на аттестацию в период экзаменационных сессий

СРкр – самостоятельная работа на подготовку курсовой работы/ курсового проекта.

СРэк – самостоятельная работа на подготовку к экзамену.

СР – самостоятельная работа в семестре на подготовку к учебным занятиям.

3.2. Содержание дисциплины

Тема 1. Теоретические основы стратегического менеджмента

Понятие, сущность и функции стратегического менеджмента. Эволюция подходов к стратегическому управлению. Школы стратегического менеджмента. Стратегическое управление и проектный менеджмент: взаимосвязь и различия. Роль стратегического мышления в деятельности проектного менеджера.

Тема 2. Стратегический анализ внешней и внутренней среды

Понятие внешней среды организации: макро- и микроокружение. Методы анализа внешней среды: PEST-анализ, модель пяти сил Портера. Анализ внутренней среды: ресурсы, компетенции, цепочка создания ценности. SWOT-анализ и его применение в проектной деятельности. Стратегические карты и сбалансированная система показателей (BSC).

Тема 3. Формирование стратегии организации

Миссия, видение и стратегические цели организации.

Классификация стратегий: корпоративные, бизнес-стратегии, функциональные стратегии. Базовые и конкурентные стратегии (по М. Портеру). Стратегии роста, стабилизации и сокращения. Особенности разработки стратегии в проектно-ориентированных организациях.

Тема 4. Реализация стратегии и стратегический контроль

Этапы реализации стратегии. Организационные изменения и управление сопротивлением. Стратегический контроль: виды, методы, показатели эффективности. Система сбалансированных показателей как инструмент реализации стратегии. Управление стратегическими рисками.

Тема 5. Стратегическое управление проектами и портфелями проектов

Понятие проекта, программы и портфеля проектов. Стратегическое согласование проектов с целями организации. Управление портфелем проектов: критерии отбора, приоритизация, балансировка. Стратегическое планирование проектов: дорожные карты, вехи, ключевые результаты. Роль проектного офиса в реализации стратегии.

Тема 6. Современные тенденции и особенности стратегического менеджмента в проектной деятельности

Гибкие методологии (Agile, Scrum, Kanban) в стратегическом управлении. Цифровая трансформация и её влияние на стратегическое управление проектами. Устойчивое развитие и ESG-стратегии в проектной деятельности. Управление инновационными проектами и стратегическое предпринимательство. Международные аспекты стратегического управления проектами.

4. Типы оценочных материалов, показатели и критерии оценивания

4.1. Оценочные материалы по дисциплине Б1.В.01.04 Стратегический менеджмент входят в состав оценочных материалов по образовательной программе. Совокупность оценочных материалов по всем дисциплинам (модулям) образовательной программы составляют фонд оценочных средств (далее – ФОС). ФОС используется при проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации

обучающихся с целью оценивания достижения обучающимися планируемых результатов обучения.

4.2. ФОС разработан как комплекс проверочных заданий различного типа и уровня сложности, включает критерии и шкалы оценивания, а также «ключи» правильных ответов. ФОС формируется как отдельный документ и хранится в электронном виде, доступ к ФОС предоставлен ограниченному кругу лиц.

4.3. Для самостоятельной работы обучающихся при подготовке к текущему контролю успеваемости и промежуточной аттестации в рабочих программах дисциплин размещены типовые проверочные задания, которые можно условно разделить на задания закрытого, комбинированного и открытого типов.

Задания закрытого типа — это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных.

Задания комбинированного типа – это тестовые задания, в которых каждый вопрос сопровождается готовыми вариантами ответов, из которых необходимо выбрать один или несколько правильных и обосновать свой выбор.

Задания открытого типа — это задания, в которых на каждый вопрос должен быть предложен развернутый обоснованный ответ.

В зависимости от типа задания рекомендованы определенная последовательность выполнения и система оценивания выполнения заданий.

4.4. Типы заданий, сценарии выполнения, критерии оценивания

ТИП ЗАДАНИЯ	ИНСТРУКЦИЯ	СЦЕНАРИИ ВЫПОЛНЕНИЯ	КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ
Задание закрытого типа с выбором одного правильного ответа из нескольких вариантов предложенных	Прочитайте текст, выберите правильный ответ	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа (например, 3 или В).	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква
Задание закрытого типа на установление соответствия	Прочитайте текст и установите соответствие	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидаются пары элементов. 2. Внимательно прочитать оба списка: список 1 – вопросы, утверждения, факты, понятия и т.д.; список 2 – утверждения, свойства объектов и т.д. 3. Сопоставить элементы списка 1 с элементами списка 2, сформировать пары элементов. 4. Записать попарно буквы и цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа (например, А1 или Б4).	Ответ считается верным, если правильно указаны цифры или буквы
Задание закрытого типа с выбором нескольких правильных ответов	Прочитайте текст, выберите правильные ответы	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается несколько правильных ответов из предложенных вариантов.	Ответ считается верным, если правильно установлены все соответствия (позиции из одного столбца верно

из нескольких вариантов предложенных		2. Внимательно прочитать предложенные вариант-ты ответа. 3. Выбрать несколько правильных ответов. 4. Записать только номера (или буквы) выбранного варианта ответа (например, 1 4 или А Г).	сопоставлены с позициями другого)
Задание закрытого типа на установление последовательности	Прочитайте текст и установите последовательность	1. Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается последовательность элементов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Построить верную последовательность из предложенных элементов. 4. Записать буквы/цифры (в зависимости от задания) вариантов ответа в нужной последовательности (например, БВА или 135).	Ответ считается верным, если правильно указана вся последовательность цифр
Задание комбинированного типа с выбором одного правильного ответа из предложенных и обоснованием выбора	Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа	1.Внимательно прочитать текст задания и понять, что в качестве ответа ожидается только один из предложенных вариантов. 2. Внимательно прочитать предложенные варианты ответа. 3. Выбрать один верный ответ. 4. Записать только номер (или букву) выбранного варианта ответа.	Ответ считается верным, если правильно указана цифра или буква и приведены корректные аргументы, используемые при выборе ответа

		5. Записать аргументы, обосновывающие выбор ответа (например, 4 текст обоснования).	
Задание открытого типа с развернутым ответом	Прочитайте текст и запишите развернутый обоснованный ответ	1. Внимательно прочитать текст задания и понять суть вопроса. 2.Продумать логику и полноту ответа. 3.Записать ответ, используя четкие компактные формулировки. 4.В случае расчетной задачи, записать решение и ответ	Ответ считается верным: 1. Отсутствие фактических ошибок. 2. Раскрытие объема используемых понятий (полнота ответа). 3.Обоснованность ответа (наличие аргументов). 4. Логическая последовательность излагаемого материала.

4.5. Общая шкала оценивания результатов текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся с применением БРС

Итоговая балльная оценка	**Традиционная система**	**Бинарная система**	**ECTS**	
			Для традиционной системы	**Для бинарной системы**
95-100	Отлично	Зачтено	A	P/ Passed
85-94			B	P/ Passed
75-84	Хорошо		C	P/ Passed
65-74			D	P/ Passed
55-64	Удовлетворительно		E	P/ Passed
0-54	Неудовлетворительно	Не зачтено	F	F/Failed

Соотношение баллов за текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию, а также повторную промежуточную аттестацию:

Максимальная сумма баллов за текущий контроль успеваемости	Максимальная сумма баллов за промежуточную аттестацию	Максимальная итоговая балльная оценка	Максимальная сумма баллов за повторную промежуточную аттестацию
60 баллов	40 баллов	100 баллов	100 баллов

5. Формы аттестации, типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся, критерии и шкалы оценивания по контрольным точкам

5.1. В ходе реализации дисциплины Б1.В.01.04 Стратегический менеджмент используются следующие формы текущего контроля успеваемости обучающихся (в том числе, задания к контрольным точкам):

опрос, тестирование, практическое задание.

5.2. Типовые оценочные материалы для текущего контроля успеваемости обучающихся (вне контрольных точек):

Тема 1. Теоретические основы стратегического менеджмента
Вопросы для устного опроса

1. Дайте определение стратегического менеджмента. Назовите его основные функции и отличие от оперативного управления.
2. Опишите эволюцию подходов к стратегическому управлению. Какие школы стратегического менеджмента вы знаете?
3. Как связаны стратегическое управление и проектный менеджмент? В чём их сходство и различие?
4. Что такое стратегическое мышление? Почему оно важно для проектного менеджера?

5. Назовите основных представителей и их вклад в развитие стратегического менеджмента (например, И. Ансофф, М. Портер, Г. Минцберг).

Тестовые задания

Вопрос 1. Стратегический менеджмент – это:

а) управление текущими операциями

б) деятельность по разработке и реализации стратегии организации

в) управление проектами

г) финансовое планирование

Правильный ответ: б

Вопрос 2. Кто из перечисленных учёных является автором модели пяти сил конкуренции?

а) И. Ансофф

б) М. Портер

в) Г. Минцберг

г) П. Друкер

Правильный ответ: б

Вопрос 3. Какая школа стратегического менеджмента рассматривает стратегию как процесс обучения?

а) школа дизайна

б) школа планирования

в) школа обучения

г) школа позиционирования

Правильный ответ: в

Вопрос 4. Основное отличие стратегического управления от оперативного:

а) ориентация на долгосрочную перспективу

б) ориентация на краткосрочные цели

в) управление персоналом

г) контроль текущих показателей

Правильный ответ: а

Вопрос 5. Стратегическое мышление предполагает:

а) фокус на текущих задачах

б) способность предвидеть будущее и адаптироваться

в) строгое следование инструкциям

г) минимизацию затрат

Правильный ответ: б

Тема 2. Стратегический анализ внешней и внутренней среды

Вопросы для устного опроса

1. Что такое внешняя среда организации? Какие уровни внешней среды выделяют?
2. Опишите методику PEST-анализа. Какие факторы анализируются?
3. В чём суть модели пяти сил Портера? Какие силы конкуренции она включает?
4. Что такое внутренняя среда организации? Какие элементы она включает?
5. Как проводится SWOT-анализ? Как его результаты используются для формирования стратегии?

Практическое задание

Ситуация:

Компания «ТехноСтарт» – небольшая IT-компания, разрабатывающая мобильные приложения для здорового образа жизни. Компания работает на рынке 3 года, имеет штат 20 человек, стабильный доход, но в последнее время появились сильные конкуренты, в том числе крупные корпорации. Руководство планирует разработать стратегию на следующие 3 года. Необходимо провести стратегический анализ внешней и внутренней среды.

Задания:

1. Проведите **PEST-анализ** для компании «ТехноСтарт»: назовите по 2–3 фактора в каждой категории (политические, экономические, социальные, технологические), которые влияют на деятельность компании.
2. Примените **модель пяти сил Портера** для оценки конкуренции на рынке мобильных приложений для ЗОЖ. Определите, какие силы наиболее значимы для «ТехноСтарт».
3. Проведите **SWOT-анализ** компании, выделив не менее двух сильных и слабых сторон, возможностей и угроз. Предложите, как компания может использовать свои сильные стороны для реализации возможностей и минимизации угроз.
4. На основе проведённого анализа сформулируйте **2–3 стратегические цели** для компании на ближайшие 3 года.

Тема 3. Формирование стратегии организации

Вопросы для устного опроса

1. Что такое миссия и видение организации? Как они связаны со стратегическими целями?
2. Перечислите и охарактеризуйте основные виды стратегий: корпоративные, бизнес-стратегии, функциональные.
3. Какие конкурентные стратегии выделил М. Портер? В чём их суть?
4. В чём особенности стратегий роста, стабилизации и сокращения?
5. Как учитываются стратегические цели при разработке стратегии в проектно-ориентированных организациях?

Тестовые задания

Вопрос 1. Миссия организации – это:
а) основная цель существования организации
б) способ получения прибыли
в) перечень выпускаемой продукции
г) структура управления
Правильный ответ: а

Вопрос 2. К корпоративной стратегии относится:
а) стратегия развития продукта
б) стратегия диверсификации
в) стратегия снижения издержек
г) стратегия фокусирования
Правильный ответ: б

Вопрос 3. Конкурентная стратегия «лидерство по издержкам» предполагает:
а) производство уникального продукта
б) минимизацию издержек и предложение низких цен
в) фокусирование на узком сегменте
г) инновационное развитие
Правильный ответ: б

Вопрос 4. Стратегия сокращения используется когда:
а) организация хочет расширить рынки
б) организация переживает кризис и нуждается в реструктуризации
в) организация стабильно растёт
г) организация выходит на международный рынок
Правильный ответ: б

Вопрос 5. В проектно-ориентированной организации стратегия должна:
а) игнорировать проекты
б) быть согласована с портфелем проектов
в) фокусироваться только на одном проекте

г) не учитывать ресурсные ограничения
Правильный ответ: б

Тема 4. Реализация стратегии и стратегический контроль
Вопросы для устного опроса

1. Какие этапы включает процесс реализации стратегии?
2. Что такое управление изменениями? Как преодолеть сопротивление изменениям?
3. Что такое стратегический контроль? Какие виды и методы контроля вы знаете?
4. Как используется система сбалансированных показателей (BSC) для реализации стратегии?
5. Какие стратегические риски могут возникнуть при реализации стратегии и как ими управлять?

Практическое задание
Ситуация:

Компания «ФудМаркет» – сеть ресторанов быстрого питания, решила реализовать стратегию расширения на новые регионы. Стратегия включает открытие 50 новых точек в течение 2 лет, внедрение нового меню и цифровой платформы для заказов. Однако через 6 месяцев после начала реализации стало ясно, что план выполняется с отставанием: открыто только 10 точек, сотрудники сопротивляются изменениям, а IT-платформа работает с сбоями. Руководство обеспокоено и хочет скорректировать ход реализации.

Задания:

1. Определите, какие **этапы реализации стратегии** были выполнены некачественно. Какие ошибки могли быть допущены при внедрении изменений?
2. Предложите **меры по преодолению сопротивления сотрудников** изменениям (не менее трёх).
3. Разработайте **систему стратегического контроля** для отслеживания реализации стратегии «ФудМаркет». Какие показатели (KPI) вы бы использовали? Как часто измеряли?
4. Какие **стратегические риски** наиболее вероятны в данной ситуации? Предложите способы управления этими рисками.

Тема 5. Стратегическое управление проектами и портфелями проектов
Вопросы для устного опроса

1. Что такое проект, программа, портфель проектов? В чём их различия?
2. Что означает стратегическое согласование (alignment) проектов с целями организации?
3. Какие критерии используются для отбора и приоритизации проектов в портфеле?
4. Как осуществляется балансировка портфеля проектов? Какие инструменты применяются?
5. Какова роль проектного офиса в реализации стратегии организации?

Тестовые задания

Вопрос 1. Портфель проектов – это:
а) совокупность проектов, объединённых для удобства управления
б) один крупный проект
в) программа
г) функциональное подразделение
Правильный ответ: а

Вопрос 2. Стратегическое согласование проектов означает:
а) соответствие проектов стратегическим целям организации
б) независимость проектов от стратегии
в) управление только краткосрочными проектами
г) отказ от стратегического планирования

Правильный ответ: а

Вопрос 3. Критерием приоритизации проектов в портфеле является:

а) стратегическая значимость

б) личные предпочтения руководителя

в) случайный выбор

г) только стоимость

Правильный ответ: а

Вопрос 4. Балансировка портфеля проектов предполагает:

а) распределение ресурсов между проектами с учётом рисков и доходности

б) выполнение только одного проекта

в) отказ от инновационных проектов

г) увеличение количества проектов без учёта ресурсов

Правильный ответ: а

Вопрос 5. Проектный офис выполняет функцию:

а) координации проектов и методологической поддержки

б) только бухгалтерского учёта

в) управления персоналом

г) маркетинга

Правильный ответ: а

Тема 6. Современные тенденции и особенности стратегического менеджмента в проектной деятельности

Вопросы для устного опроса

1. Как гибкие методологии (Agile, Scrum, Kanban) влияют на стратегическое управление проектами?
2. Что такое цифровая трансформация и как она меняет стратегическое управление?
3. Как концепция устойчивого развития (ESG) интегрируется в стратегическое управление проектами?
4. В чём особенности управления инновационными проектами? Как связано стратегическое предпринимательство?
5. Какие международные аспекты следует учитывать при стратегическом управлении проектами?

Практическое задание

Ситуация:

Международная компания «ГлобалСофт» реализует крупный проект по разработке программного обеспечения для медицинских учреждений в нескольких странах. Проект стратегически важен, так как открывает доступ к новым рынкам. Однако в процессе реализации возникли проблемы: культурные различия в командах, разные требования к защите данных в странах, необходимость соблюдения ESG-стандартов, а также потребность в гибком реагировании на изменения требований заказчиков. Руководство хочет пересмотреть подходы к стратегическому управлению проектом.

Задания:

1. Как **гибкие методологии** (Agile, Scrum) могут быть применены в данном проекте? Какие преимущества они дадут?
2. Какие **международные аспекты** (культурные, правовые) необходимо учесть при управлении проектом? Предложите пути их гармонизации.
3. Как интегрировать **принципы ESG** в стратегию проекта? Приведите примеры конкретных мер.
4. Разработайте **рекомендации по совершенствованию стратегического управления** проектом «ГлобалСофт» с учётом современных тенденций (не менее трёх рекомендаций).

5.3. Один или несколько тематических блоков дисциплины завершаются контрольной точкой (далее – КТ). Текущий контроль успеваемости по дисциплине предусматривает не менее 2 (двух) и не более 10 (десяти) КТ в течение периода освоения дисциплины.

Максимальное количество баллов за любой тип работ в рамках КТ составляет 100 (сто) баллов.

Распределение весовых коэффициентов по КТ в рамках текущего контроля успеваемости по дисциплине и формулы расчета:

Наименование контрольной точки	Максимальное количество баллов за работу в рамках КТ, которое может набрать обучающийся	Коэффициент веса контрольной точки	Результат контрольной точки, участвующий в формировании итоговой балльной оценки по дисциплине (отражается в журнале БРС в СДО)
КТ 1	100	0,2	20
КТ 2	100	0,2	20
КТ 3	100	0,2	20
Итого:	x	0,6	60

Формула расчета результата контрольной точки:

Результат контрольной точки = Количество баллов за работу в рамках КТ X Коэффициент веса контрольной точки.

5.4. Формы текущего контроля успеваемости обучающихся в рамках КТ и типовые оценочные материалы:

КТ – 1

Тема 1-2.

Контрольные задания:

Задача.

Руководство компании «Прогресс», занимающейся разработкой программного обеспечения для малого бизнеса, столкнулось с проблемой: компания работает на рынке пять лет, но за последний год темпы роста замедлились, а прибыль снизилась. Генеральный директор считает, что нужно «больше работать и снижать издержки», в то время как коммерческий директор предлагает «срочно выйти на новые рынки и обновить продукты». При этом в компании отсутствует чёткая стратегия: решения принимаются ситуативно, планы составляются на месяц вперёд, а долгосрочные цели не формулируются. Сотрудники ориентированы на выполнение текущих задач и не понимают, куда движется компания. Владелец компании слышал о стратегическом менеджменте, но не уверен, что он применим для небольшой IT-фирмы.

Задания:

1. Определите, какие признаки отсутствия стратегического управления присутствуют в компании «Прогресс». В чём разница между оперативным и стратегическим управлением в данной ситуации?
2. Какие функции стратегического менеджмента (по И. Ансоффу или другим авторам) должны быть реализованы в первую очередь для выхода из кризиса? Обоснуйте.
3. Предложите меры по внедрению элементов стратегического управления в компании «Прогресс» с учётом её размера и специфики (не менее трёх мер).
4. Какую роль в этом процессе может сыграть проектный менеджмент? Приведите

пример, как проектный подход поможет реализовать стратегические инициативы.

Задача.

Компания «ЭкоПродукт» производит органические продукты питания и продаёт их через собственные магазины и онлайн-платформу. В последнее время руководство отмечает рост конкуренции: крупные ритейлеры начали активно развивать собственные линии органических продуктов, а государство ужесточает требования к сертификации. Одновременно растёт спрос на здоровое питание, особенно среди молодёжи, и появляются новые технологии в агропромышленном комплексе. Компания имеет сильный бренд, лояльных клиентов и собственные фермерские хозяйства, но её логистика устарела, а цифровые компетенции сотрудников недостаточны. Руководство поручило провести стратегический анализ внешней и внутренней среды для корректировки стратегии.

Задания:

1. Проведите PEST-анализ для компании «ЭкоПродукт»: назовите по 2–3 фактора в каждой категории (политические, экономические, социальные, технологические), которые влияют на её деятельность.
2. Примените модель пяти сил Портера для оценки конкуренции на рынке органических продуктов. Какие силы наиболее значимы для «ЭкоПродукт»? Обоснуйте.
3. Проведите SWOT-анализ компании: выделите не менее двух сильных и слабых сторон, возможностей и угроз. Предложите, как компания может использовать сильные стороны для реализации возможностей и минимизации угроз.
4. На основе проведённого анализа сформулируйте две стратегические цели для компании на ближайшие 3 года и обоснуйте их.

КТ – 2.

Тема 3-4.

Контрольные задания:

Задача.

Компания «ТехноСервис» оказывает услуги по ремонту и обслуживанию промышленного оборудования. За последние годы рынок изменился: клиенты всё чаще требуют цифровых решений (удалённая диагностика, предиктивное обслуживание), появились новые конкуренты, в том числе иностранные. Компания имеет хорошую репутацию, квалифицированных инженеров, но её услуги воспринимаются как устаревшие. Руководство решило разработать новую стратегию. На общем собрании прозвучали разные предложения: одни предлагали снизить цены и бороться за объём, другие – уйти в узкий сегмент и стать экспертами по обслуживанию конкретного типа оборудования, третьи – инвестировать в цифровые технологии и создать собственную платформу. Миссия компании не сформулирована, стратегические цели не определены.

Задания:

1. Сформулируйте миссию и видение компании «ТехноСервис». Какие стратегические цели могут быть поставлены на основе миссии?
2. Проанализируйте предложенные варианты стратегий. К какому типу (корпоративная, бизнес-стратегия, функциональная) относится каждый? Какую стратегию (или комбинацию) вы бы рекомендовали и почему?
3. Примените конкурентные стратегии М. Портера к компании «ТехноСервис». Какая из них наиболее подходит с учётом её сильных сторон и рыночной ситуации? Обоснуйте.
4. Как выбранная стратегия должна отразиться на портфеле проектов компании? Приведите примеры двух-трёх проектов, которые логично вытекают из стратегии.

Задача.

Сеть фитнес-клубов «Актив» приняла стратегию расширения: за два года планируется открыть 15 новых клубов в регионах, внедрить единую CRM-систему и запустить программу лояльности для клиентов. Однако через год после начала реализации выяснилось, что открыто только 5 клубов, CRM-система работает с ошибками, а сотрудники на местах саботируют нововведения, считая их бесполезными. Руководство также не может точно сказать, достигаются ли стратегические цели: отсутствуют чёткие KPI и система мониторинга. Инвесторы требуют отчёта о ходе реализации стратегии.

Задания:

1. Определите, какие этапы реализации стратегии были выполнены некачественно. Какие ошибки были допущены при внедрении изменений?
2. Предложите меры по преодолению сопротивления сотрудников изменениям (не менее трёх). Как можно вовлечь персонал в реализацию стратегии?
3. Разработайте систему стратегического контроля для сети «Актив»: какие показатели (KPI) вы бы использовали для отслеживания прогресса по каждому направлению (открытие клубов, CRM, программа лояльности)? Как часто измерять?
4. Какие стратегические риски наиболее вероятны в данной ситуации? Предложите способы управления этими рисками.

КТ – 3.

Тема 5-6.

Контрольные задания:

Задача.

Компания «СтройИнновации» реализует несколько проектов одновременно: строительство жилого комплекса, реконструкцию офисного здания, разработку нового строительного материала и внедрение системы автоматизации проектирования. Все проекты требуют значительных ресурсов, но бюджет ограничен. Руководство не имеет единой системы приоритизации: решения о запуске проектов принимаются разными директорами, часто на основе личных предпочтений. В результате некоторые проекты дублируют друг друга, ресурсы распыляются, а стратегически важный проект по автоматизации буксует. Компания решила создать проектный офис и внедрить управление портфелем проектов.

Задания:

1. В чём разница между **проектом, программой и портфелем проектов**? Как эти понятия применимы к ситуации в «СтройИнновации»?
2. Предложите **критерии отбора и приоритизации проектов** для портфеля компании. Какие из текущих проектов вы бы оставили, какие – отложили или закрыли? Обоснуйте.
3. Как должно осуществляться **стратегическое согласование (alignment)** проектов с целями организации? Приведите пример для одного из проектов.
4. Какую роль в этой ситуации должен сыграть **проектный офис**? Опишите его основные функции и полномочия.

Задача.

Международная компания «ГлобалСофт» реализует крупный проект по разработке программного обеспечения для медицинских учреждений в нескольких странах. Проект стратегически важен, так как открывает доступ к новым рынкам. Однако в процессе реализации возникли проблемы: культурные различия в командах, разные требования к защите данных в странах, необходимость соблюдения ESG-стандартов, а также потребность в гибком реагировании на изменения требований заказчиков. Руководство понимает, что традиционные методы управления проектами не работают, и хочет пересмотреть подходы с учётом современных тенденций.

Задания:

1. Как **гибкие методологии** (Agile, Scrum) могут быть применены в данном проекте? Какие преимущества они дадут по сравнению с традиционным управлением?
2. Какие **международные аспекты** (культурные, правовые) необходимо учесть при управлении проектом? Предложите пути их гармонизации.
3. Как интегрировать **принципы ESG** в стратегию проекта? Приведите примеры конкретных мер (не менее трёх).
4. Разработайте **рекомендации по совершенствованию стратегического управления** проектом «ГлобалСофт» с учётом современных тенденций (цифровизация, устойчивое развитие, гибкость). Обоснуйте не менее трёх рекомендаций.

Критерии оценивания контрольных заданий:

Диапазон баллов	Описание критерия
85-100	Обучающимся задание выполнено без ошибок и в полном объеме.
65-84	Обучающимся в целом задание выполнено, имеются отдельные неточности или недостаточно полные ответы, не содержащие ошибок.
55-64	Обучающимся допущены отдельные ошибки при выполнении задания
0-54	У обучающегося отсутствуют ответы на большинство вопросов задачи, задание не выполнено или выполнено не верно.

5.5. Описание дополнительных материалов и оборудования, необходимых для выполнения проверочных заданий (*при необходимости*).

Для решения контрольных заданий обучающемуся разрешается использование калькулятора.

6. Формы промежуточной аттестации, критерии и шкала оценивания, типовые оценочные материалы по дисциплине

6.1. Промежуточная аттестация (экзамен) проводится в письменной форме. Обучающийся получает экзаменационный билет с вариантами задач. Обучающийся получает чистые маркированные листы бумаги для записей решения задач, затем приступает к решению. Необходимо дать ответ в письменном виде, подробно изложив ход решения, при необходимости завершить решение выводами.

6.2. Типовые оценочные материалы промежуточной аттестации

Типовые проверочные задания для самоподготовки обучающегося к промежуточной аттестации:

Тема 1. Теоретические основы стратегического менеджмента

1. Задания открытого типа
1.1. Вопросы открытого типа
Вопрос 1: Дайте определение стратегического менеджмента. Назовите три ключевых отличия стратегического управления от оперативного, раскрыв суть каждого.
Вопрос 2: Опишите эволюцию подходов к стратегическому управлению. Назовите не менее трёх школ стратегического менеджмента и кратко охарактеризуйте их вклад в развитие теории.

2. Задания комбинированного типа

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора

Вопрос 3: Какие из перечисленных характеристик относятся к стратегическому управлению, а какие – к оперативному?

а) Ориентация на долгосрочную перспективу (3–5 лет и более).

б) Ежедневное планирование загрузки производственных мощностей.

в) Определение миссии и видения организации.

г) Контроль текущей дебиторской задолженности.

Вопрос 4: Установите соответствие между школой стратегического менеджмента и её ключевой идеей (соответствие описать словами).

Школы: 1) Школа дизайна; 2) Школа планирования; 3) Школа обучения.

Идеи:

А) Стратегия – это результат формального, поэтапного процесса планирования, выполняемого аналитиками.

Б) Стратегия формируется как процесс осмысления и проектирования, где ключевую роль играет руководитель.

В) Стратегия развивается через коллективное обучение и адаптацию к изменениям.

3. Задания закрытого типа

3.1. Тестовые задания

Вопрос 5: Стратегический менеджмент – это:

а) Управление текущими операциями организации

б) Деятельность по разработке и реализации стратегии организации для достижения долгосрочных целей

в) Финансовое планирование

г) Управление персоналом

Правильный ответ: б

Вопрос 6: Выберите все верные утверждения о стратегическом управлении:

а) Стратегическое управление ориентировано на долгосрочную перспективу

б) Стратегическое управление не учитывает факторы внешней среды

в) Стратегическое управление связано с определением миссии и целей

г) Стратегическое управление включает анализ, разработку, реализацию и контроль

Правильные ответы: а, в, г

Тема 2. Стратегический анализ внешней и внутренней среды

1. Задания открытого типа

1.1. Вопросы открытого типа

Вопрос 1: Что такое внешняя среда организации? Назовите её уровни (макроокружение и микроокружение) и охарактеризуйте методы её анализа (PEST-анализ, модель пяти сил Портера).

Вопрос 2: Что такое внутренняя среда организации? Какие элементы она включает? Раскройте методику SWOT-анализа и его применение в стратегическом управлении.

2. Задания комбинированного типа

2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора

Вопрос 3: Какие из перечисленных факторов относятся к внешней среде, а какие – к внутренней?

а) Уровень инфляции в стране.

б) Квалификация персонала компании.

в) Действия конкурентов.

г) Корпоративная культура организации.
Вопрос 4: Установите соответствие между методом стратегического анализа и его назначением (соответствие описать словами).
Методы: 1) PEST-анализ; 2) Модель пяти сил Портера; 3) SWOT-анализ.
Назначение:
А) Анализ макросреды: политических, экономических, социальных и технологических факторов.
Б) Оценка конкуренции в отрасли через пять движущих сил.
В) Сопоставление сильных и слабых сторон организации с возможностями и угрозами внешней среды.

3. Задания закрытого типа
3.1. Тестовые задания
Вопрос 5: PEST-анализ включает анализ следующих факторов:
а) Политических, экономических, социальных, технологических
б) Только экономических
в) Только политических и социальных
г) Только технологических
Правильный ответ: а
Вопрос 6: Выберите все верные утверждения о модели пяти сил Портера:
а) Модель включает угрозу появления новых конкурентов
б) Модель учитывает рыночную власть поставщиков
в) Модель не учитывает рыночную власть потребителей
г) Модель оценивает интенсивность конкуренции в отрасли
Правильные ответы: а, б, г

Тема 3. Формирование стратегии организации

1. Задания открытого типа
1.1. Вопросы открытого типа
Вопрос 1: Что такое миссия и видение организации? Как они связаны со стратегическими целями? Приведите примеры миссии для проектно-ориентированной компании.
Вопрос 2: Перечислите и охарактеризуйте основные виды стратегий: корпоративные, бизнес-стратегии, функциональные. В чём суть конкурентных стратегий М. Портера (лидерство по издержкам, дифференциация, фокусирование)?

2. Задания комбинированного типа
2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора
Вопрос 3: Какие из перечисленных стратегий относятся к корпоративным, а какие – к конкурентным (бизнес-стратегиям)?
а) Стратегия диверсификации.
б) Стратегия лидерства по издержкам.
в) Стратегия вертикальной интеграции.
г) Стратегия дифференциации.
Вопрос 4: Установите соответствие между видом стратегии и её характеристикой (соответствие описать словами).
Виды: 1) Стратегия роста; 2) Стратегия стабилизации; 3) Стратегия сокращения.
Характеристики:
А) Удержание достигнутых позиций, умеренный рост.
Б) Увеличение объёмов производства, выход на новые рынки.
В) Реструктуризация, сокращение издержек, ликвидация убыточных направлений.

3. Задания закрытого типа
3.1. Тестовые задания
Вопрос 5: Миссия организации – это:
а) Основная цель существования организации, отражающая её предназначение
б) Способ получения прибыли
в) Перечень выпускаемой продукции
г) Структура управления
Правильный ответ: а
Вопрос 6: Выберите все верные утверждения о конкурентных стратегиях М. Портера:
а) Стратегия лидерства по издержкам предполагает минимизацию издержек
б) Стратегия дифференциации основана на уникальности продукта
в) Стратегия фокусирования предполагает работу в узком сегменте
г) Все три стратегии могут быть реализованы одновременно без ограничений
Правильные ответы: а, б, в

Тема 4. Реализация стратегии и стратегический контроль

1. Задания открытого типа
1.1. Вопросы открытого типа
Вопрос 1: Какие этапы включает процесс реализации стратегии? Как преодолеть сопротивление изменениям в организации?
Вопрос 2: Что такое стратегический контроль? Какие виды и методы контроля вы знаете? Как используется система сбалансированных показателей (BSC) для реализации стратегии?

2. Задания комбинированного типа
2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора
Вопрос 3: Какие из перечисленных мер относятся к управлению изменениями, а какие – к стратегическому контролю?
а) Проведение обучающих семинаров для сотрудников.
б) Мониторинг ключевых показателей эффективности (KPI).
в) Вовлечение персонала в обсуждение стратегии.
г) Проведение корректирующих мероприятий при отклонении от плана.
Вопрос 4: Установите соответствие между этапом реализации стратегии и его содержанием (соответствие описать словами).
Этапы: 1) Планирование реализации; 2) Организация исполнения; 3) Контроль и корректировка.
Содержание:
А) Разработка конкретных планов, бюджетов и распределение ресурсов.
Б) Мониторинг достижения целей и внесение изменений.
В) Создание организационной структуры и мотивация персонала.

3. Задания закрытого типа
3.1. Тестовые задания
Вопрос 5: Стратегический контроль – это:
а) Проверка бухгалтерской отчётности
б) Процесс мониторинга реализации стратегии и внесения корректировок
в) Управление текущими операциями
г) Аудит финансовой деятельности
Правильный ответ: б

Вопрос 6: Выберите все верные утверждения о системе сбалансированных показателей (BSC):
а) BSC включает финансовые и нефинансовые показатели
б) BSC не учитывает клиентскую перспективу
в) BSC позволяет связать стратегию с операционной деятельностью
г) BSC включает перспективы обучения и роста
Правильные ответы: а, в, г

Тема 5. Стратегическое управление проектами и портфелями проектов

1. Задания открытого типа
1.1. Вопросы открытого типа
Вопрос 1: Что такое проект, программа и портфель проектов? В чём их различия и как они связаны со стратегией организации?
Вопрос 2: Как осуществляется стратегическое согласование проектов с целями организации? Какие критерии используются для отбора и приоритизации проектов в портфеле?

2. Задания комбинированного типа
2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора
Вопрос 3: Какие из перечисленных действий относятся к управлению портфелем проектов, а какие – к управлению отдельным проектом?
а) Приоритизация проектов по стратегической значимости.
б) Составление расписания выполнения задач проекта.
в) Балансировка портфеля по рискам и доходности.
г) Управление командой проекта и контроль сроков.
Вопрос 4: Установите соответствие между элементом управления проектами и его характеристикой (соответствие описать словами).
Элементы: 1) Проект; 2) Программа; 3) Портфель проектов.
Характеристики:
А) Набор проектов и программ, управляемых совместно для достижения стратегических целей.
Б) Временное предприятие, направленное на создание уникального продукта.
В) Группа взаимосвязанных проектов, управляемых скоординированно.

3. Закрытого типа
3.1. Тестовые задания
Вопрос 5: Стратегическое согласование проектов означает:
а) Соответствие проектов стратегическим целям организации
б) Независимость проектов от стратегии
в) Управление только краткосрочными проектами
г) Отказ от стратегического планирования
Правильный ответ: а
Вопрос 6: Выберите все верные утверждения о проектном офисе:
а) Проектный офис координирует проекты и программы
б) Проектный офис занимается только бухгалтерским учётом
в) Проектный офис обеспечивает методологическую поддержку
г) Проектный офис участвует в приоритизации проектов
Правильные ответы: а, в, г

Тема 6. Современные тенденции и особенности стратегического менеджмента в проектной деятельности

1. Задания открытого типа
1.1. Вопросы открытого типа
Вопрос 1: Как гибкие методологии (Agile, Scrum, Kanban) влияют на стратегическое управление проектами? Какие преимущества они дают по сравнению с традиционными методами?
Вопрос 2: Что такое цифровая трансформация и как она меняет стратегическое управление проектами? Как концепция устойчивого развития (ESG) интегрируется в стратегическое управление?

2. Задания комбинированного типа
2.1. Тестовые задания с обоснованием выбора
Вопрос 3: Какие из перечисленных характеристик относятся к гибким методологиям, а какие – к традиционному (водопадному) управлению проектами?
а) Итеративный подход и короткие циклы (спринты).
б) Жёсткое следование первоначальному плану.
в) Постоянное взаимодействие с заказчиком и адаптация.
г) Последовательное выполнение этапов без возврата назад.
Вопрос 4: Установите соответствие между современной тенденцией и её влиянием на стратегическое управление проектами (соответствие описать словами).
Тенденции: 1) Цифровая трансформация; 2) ESG-повестка; 3) Гибкие методологии.
Влияние:
А) Требование учитывать экологические и социальные факторы при реализации проектов.
Б) Использование цифровых платформ и инструментов для управления проектами.
В) Переход к итеративному планированию и адаптивному управлению.

3. Закрытого типа
3.1. Тестовые задания
Вопрос 5: Agile-подход в управлении проектами предполагает:
а) Жёсткое следование плану без изменений
б) Итеративное развитие и адаптацию к изменениям
в) Отказ от взаимодействия с заказчиком
г) Только документальное планирование
Правильный ответ: б
Вопрос 6: Выберите все верные утверждения о ESG-повестке в стратегическом управлении:
а) ESG учитывает экологические, социальные и управленческие факторы
б) ESG не влияет на выбор проектов
в) ESG способствует устойчивому развитию организации
г) ESG может повысить инвестиционную привлекательность проектов
Правильные ответы: а, в, г

6.3. Критерии и шкала оценивания на основе БРС.

КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ	РЕЗУЛЬТАТ В БАЛЛАХ
Дан полный, в логической последовательности развернутый ответ на поставленный вопрос, где он продемонстрировал знания предмета в полном объеме учебной программы, достаточно глубоко осмысливает дисциплину, самостоятельно,	40

и исчерпывающе отвечает на дополнительные вопросы, приводит собственные примеры по проблематике поставленного вопроса, решил предложенные практические задания без ошибок	
Дан развернутый ответ на поставленный вопрос, где обучающийся демонстрирует знания, приобретенные на лекционных и семинарских занятиях, а также полученные посредством изучения обязательных учебных материалов по курсу, дает аргументированные ответы, приводит примеры, в ответе присутствует свободное владение монологической речью, логичность и последовательность ответа. Однако допускается неточность в ответе. Решил предложенные практические задания с небольшими неточностями.	30-39
Дан ответ, свидетельствующий в основном о знании процессов изучаемой дисциплины, отличающийся недостаточной глубиной и полнотой раскрытия темы, знанием основных вопросов теории, слабо сформированными навыками анализа явлений, процессов, недостаточным умением давать аргументированные ответы и приводить примеры, недостаточно свободным владением монологической речью, логичностью и последовательностью ответа. Допускается несколько ошибок в содержании ответа и решении практических заданий.	20-29
Дан ответ, который содержит ряд серьезных неточностей, обнаруживающий незнание процессов изучаемой предметной области, отличающийся неглубоким раскрытием темы, незнанием основных вопросов теории, несформированными навыками анализа явлений, процессов, неумением давать аргументированные ответы, слабым владением монологической речью, отсутствием логичности и последовательности. Выводы поверхностны. Решение практических заданий не выполнено, т.е. обучающийся не способен ответить на вопросы даже при дополнительных наводящих вопросах преподавателя.	0-19

6.4. Для решения контрольных заданий обучающемуся разрешается использование калькулятора.

7. Методические материалы по освоению дисциплины (модуля)

Подготовка к лекциям.

Главное в период подготовки к лекционным занятиям – научиться методам самостоятельного умственного труда, сознательно развивать свои творческие способности и овладевать навыками творческой работы. Для этого необходимо строго соблюдать дисциплину учебы и поведения. Четкое планирование своего рабочего времени и отдыха является необходимым условием для успешной самостоятельной работы. В основу его нужно положить рабочие программы изучаемых в семестре дисциплин. Каждому обучающемуся следует составлять еженедельный и семестровый планы работы, а также план на каждый рабочий день. С вечера всегда надо распределять работу на завтрашний день. В конце каждого дня целесообразно подводить итог работы: тщательно проверить, все ли выполнено по намеченному плану, не было ли каких-либо отступлений, а если были, по

какой причине это произошло. Нужно осуществлять самоконтроль, который является необходимым условием успешной учебы. Если что-то осталось невыполненным, необходимо изыскать время для завершения этой части работы, не уменьшая объема недельного плана.

Самостоятельная работа на лекции.

Слушание и запись лекций – сложный вид вузовской аудиторной работы. В связи, с чем предполагается следующая последовательность в подготовке обучающихся к лекции:

- ознакомление с материалом предыдущей лекции;
- знакомство с тематикой предстоящей лекции (по тематическому плану, представленному в настоящей рабочей программе дисциплины);
- прочтение и анализ учебных пособий, учебников, научных статей по теме предстоящего лекционного занятия;
- подготовить вопросы, которые вы предполагаете задать лектору по проблеме предстоящей лекции.

Внимательное слушание и конспектирование лекций предполагает интенсивную умственную деятельность обучающегося. Краткие записи лекций, их конспектирование помогает усвоить учебный материал. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное, основное и сделано это самим обучающимся. Не надо стремиться записать дословно всю лекцию. Такое «конспектирование» приносит больше вреда, чем пользы. Запись лекций рекомендуется вести по возможности собственными формулировками. Желательно запись осуществлять на одной странице, а следующую оставлять для проработки учебного материала самостоятельно в домашних условиях. Конспект лекции лучше подразделять на пункты, параграфы, соблюдая красную строку. Этому в большой степени будут способствовать пункты плана лекции, предложенные преподавателям. Принципиальные места, определения, формулы и другое следует сопровождать замечаниями «важно», «особо важно», «хорошо запомнить» и т.п. Можно делать это и с помощью разноцветных маркеров или ручек. Лучше если они будут собственными, чтобы не приходилось просить их у однокурсников и тем самым не отвлекать их во время лекции. Целесообразно разработать собственную «маркографию» (значки, символы), сокращения слов. Не лишним будет и изучение основ стенографии. Работая над конспектом лекций, всегда необходимо использовать не только учебник, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор. Именно такая серьезная, кропотливая работа с лекционным материалом позволит глубоко овладеть знаниями.

Подготовка к практическим занятиям.

Цель практических занятий заключается в ознакомлении обучающихся с правилами ведения бухгалтерского учета коммерческих организаций. Подготовка к практическим занятиям предполагает проработку ответов на вопросы, предложенные в каждой теме каждого раздела настоящей рабочей программы дисциплины, а также выработку навыков работы с научной экономической литературой и библиографией, справочниками, справочно-правовыми базами.

Подготовку к каждому практическому занятию каждый обучающийся должен начать с ознакомления с планом практического занятия, который отражает содержание предложенной темы. Тщательное продумывание и изучение вопросов плана основывается на проработке текущего материала лекции, а затем изучения обязательной и дополнительной литературы, рекомендованную к данной теме. На основе индивидуальных предпочтений обучающемуся необходимо самостоятельно выбрать тему доклада по проблеме практического занятия и по возможности подготовить по нему презентацию. Если программой дисциплины предусмотрено выполнение практического задания, то его необходимо выполнить с учетом предложенной инструкции (устно или 10 письменно). Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса. Результат такой работы

должен проявиться в способности обучающегося свободно ответить на теоретические вопросы практического занятия, его выступлении и участии в коллективном обсуждении вопросов изучаемой темы, правильном выполнении практических заданий и контрольных работ.

Работа с литературными источниками.

В процессе подготовки к практическим занятиям, обучающимся необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной учебно-методической (а также научной и популярной) литературы. Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме. Более глубокому раскрытию вопросов способствует знакомство с дополнительной литературой, рекомендованной преподавателем, что позволяет обучающимся проявить свою индивидуальность в рамках выступления на занятиях, выявить широкий спектр мнений по изучаемой проблеме.

Подготовка к промежуточной аттестации.

При подготовке к промежуточной аттестации целесообразно:

- внимательно изучить перечень вопросов и определить, в каких источниках находятся сведения, необходимые для ответа на них;
- внимательно прочитать рекомендованную литературу;
- составить краткие конспекты ответов (планы ответов).

8. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет

8.1. Основная литература

1. **Гуськов, Ю. В.** Стратегический менеджмент : учебник / Ю. В. Гуськов, Т. В. Гуськова. — Москва : ИНФРА-М, 2024. — 271 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — ISBN 978-5-16-018956-3. — Текст : электронный. — URL: https://znanium.ru/
2. **Егоршин, А. П.** Стратегический менеджмент : учебник / А. П. Егоршин, И. В. Гуськова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 290 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — ISBN 978-5-369-01643-5. — Текст : электронный. — URL: https://znanium.ru/
3. **Казакова, Н. А.** Стратегический менеджмент : учебник / под ред. д-ра экон. наук, проф. Н. А. Казаковой. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 320 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — ISBN 978-5-16-005028-7. — Текст : электронный. — URL: https://znanium.ru/
4. **Лапыгин, Ю. Н.** Стратегический менеджмент : учебное пособие / Ю. Н. Лапыгин. — 2-е изд. — Москва : ИНФРА-М, 2024. — 208 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — ISBN 978-5-16-018764-8. — Текст : электронный. — URL: https://znanium.ru/
5. **Фомичев, А. Н.** Стратегический менеджмент : учебник / А. Н. Фомичев. — 4-е изд. — Москва : Дашков и К°, 2023. — 467 с. — (Учебные издания для вузов). — ISBN 978-5-394-05286-6. — Текст : электронный. — URL: https://www.iprbookshop.ru/
6. **Санталова, М. С.** Стратегический менеджмент: российский и зарубежный опыт : монография / М. С. Санталова. — Москва : Дашков и К°, 2022. — 246 с. —

(Научная мысль). — ISBN 978-5-394-05116-6. — Текст : электронный. — URL: https://znanium.ru/

8.2. Дополнительная литература

1. **Джуха, В. М.** Стратегический менеджмент : учебное пособие / В. М. Джуха, И. С. Штапова. — Москва : КноРус, 2024. — ISBN 978-5-406-13053-7. — Текст : электронный. — URL: https://book.ru/
Зенкина, И. В. Современный стратегический анализ : учебник / И. В. Зенкина. — Москва : ИНФРА-М, 2025. — ISBN 978-5-16-019484-4. — Текст : электронный. — URL: https://znanium.ru/
2. **Рыжиков, С. Н.** Стратегический менеджмент в организациях профессионального образования : учебник / С. Н. Рыжиков, Т. Н. Патрахина. — Москва : ИНФРА-М, 2025. — 471 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-16-020238-9. — Текст : электронный. — URL: https://znanium.ru/

8.3. Нормативные правовые документы и иная правовая информация

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 № 6-ФКЗ, от 30.12.2008 № 7-ФКЗ, от 05.02.2014 № 2-ФКЗ, от 21.07.2014 № 11-ФКЗ, от 14.03.2020 № 1-ФКЗ) // Собрание законодательства РФ. — 2020. — № 31. — Ст. 4398.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 № 51-ФЗ (ред. от 16.04.2022) // Собрание законодательства РФ. — 1994. — № 32. — Ст. 3301.
3. Федеральный закон от 28.06.2014 № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» (последняя редакция). — Текст : электронный. — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_164841/
4. Указ Президента РФ от 09.05.2017 № 203 «О Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017 – 2030 годы» // Собрание законодательства РФ. — 2017. — № 20. — Ст. 2901.

8.4. Интернет-ресурсы

1. лектронно-библиотечная система Znanium. — URL: https://znanium.ru/
2. Электронно-библиотечная система IPRbooks (IPR SMART). — URL: https://www.iprbookshop.ru/
3. Электронно-библиотечная система BOOK.RU. — URL: https://www.book.ru/
4. Электронно-библиотечная система «Лань». — URL: https://e.lanbook.com/
5. Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU. — URL: https://elibrary.ru/
6. Библиотека Российской академии народного хозяйства и государственной службы (РАНХиГС). — URL: https://lib.ranepa.ru/
7. КонсультантПлюс (справочно-правовая система). — URL: https://www.consultant.ru/
8. Портал «Глоссарий.ру» (экономические и управленческие термины). — URL: http://glossary.ru/
9. Журнал «Российский журнал менеджмента». — URL: https://rjm.spbu.ru/
10. Журнал «Менеджмент в России и за рубежом». — URL: https://www.mevriz.ru/
11. Журнал «Стратегический менеджмент». — URL: https://www.strategy-journal.ru/
12. Российское образование. Федеральный портал. — URL: http://www.edu.ru/
13. Российская государственная библиотека. — URL: https://rsl.ru/
14. Научная библиотека МГУ имени М. В. Ломоносова. — URL: http://www.lib.msu.ru/
15. Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики». — URL: https://www.hse.ru/
16. Федеральный образовательный портал «Экономика. Социология. Менеджмент». —

URL: http://ecsocman.hse.ru/

17. Экономическая онлайн-библиотека «Экономика и жизнь». — URL: http://ek-lit.agava.ru/

9. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

Учебные аудитории, предназначенные для проведения занятий лекционного и семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации оборудованы:

– специализированной мебелью (аудиторные столы и стулья);
– техническими средствами обучения (мультимедийный проектор, светодиодный экран, персональный компьютер (ноутбук) с программным обеспечением);
– экраном для демонстрации презентаций и фильмов;
– учебной доской (маркерной).

Учебные аудитории, предназначенные для самостоятельной работы, оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и использования электронно-библиотечных и информационно-справочных систем, а также с обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду.

Перечень информационных технологий, программных продуктов, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине	
1	Операционная система (Microsoft Windows 10);
2	Пакет офисных программ (Microsoft Office 2016);
3	Антивирусная программа (Kaspersky Endpoint Security);
4	Интернет-браузер (Google Chrome и Yandex, Firefox,Microsoft Edge);
5	Различные утилиты (Архиваторы (7-Zip File Manager), программа для составления бизнес-планов (ProjectLibre), программа для записи компакт-дисков “ultraISO”, файловые менеджеры, программы просмотра изображений (Acrobat Reader free), мультимедийный проигрыватель (Windows media player), программа для конференц-связи (МТС-линк).
6	• Электронно-библиотечная система Znanium • Электронно-библиотечная система Айбукс • Электронно-библиотечная система Лань • https://lib.ranepa.ru/ru/ • Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU http://elibrary.ru