

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
имени И.Т. ТРУБИЛИНА»

Экономический факультет  
Институциональной экономики и инвестиционного менеджмента



УТВЕРЖДЕНО  
Декан  
Тюпаков К.Э.  
протокол от 19.05.2025 № 10

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)  
«СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»**

Уровень высшего образования: магистратура

Направление подготовки: 38.04.02 Менеджмент

Направленность (профиль) подготовки: Управление проектами

Квалификация (степень) выпускника: магистр

Формы обучения: очная, заочная

Год набора (приема на обучение): 2025

Срок получения образования: Очная форма обучения – 2 года  
Заочная форма обучения – 3 года

Объем: в зачетных единицах: 4 з.е.  
в академических часах: 144 ак.ч.



**Разработчики:**

Профессор, кафедра институциональной экономики и инвестиционного менеджмента Головки М.В.

**Рецензенты:**

Рабочая программа дисциплины (модуля) составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утвержденного приказом Минобрнауки от 12.08.2020 № 952, с учетом трудовых функций профессиональных стандартов: "Бизнес-аналитик", утвержден приказом Минтруда России от 25.09.2018 № 592н; "Эксперт в сфере закупок", утвержден приказом Минтруда России от 10.09.2015 № 626н; "Специалист по процессному управлению", утвержден приказом Минтруда России от 17.04.2018 № 248н; "Специалист по управлению рисками", утвержден приказом Минтруда России от 30.08.2018 № 564н; "Статистик", утвержден приказом Минтруда России от 08.09.2015 № 605н; "Специалист в сфере закупок", утвержден приказом Минтруда России от 10.09.2015 № 625н; "Специалист по работе с инвестиционными проектами", утвержден приказом Минтруда России от 16.04.2018 № 239н; "Специалист в сфере управления проектами государственно-частного партнерства", утвержден приказом Минтруда России от 20.07.2020 № 431н; "Экономист предприятия", утвержден приказом Минтруда России от 30.03.2021 № 161н; "Специалист по управлению интеллектуальной собственностью и трансферу технологий", утвержден приказом Минтруда России от 07.09.2020 № 577н; "Специалист по финансовому консультированию", утвержден приказом Минтруда России от 19.03.2015 № 167н; "Маркетолог", утвержден приказом Минтруда России от 04.06.2018 № 366н.

**Согласование и утверждение**

№	Подразделение или коллегиальный орган	Ответственное лицо	ФИО	Виза	Дата, протокол (при наличии)
1	Институциональной экономики и инвестиционного менеджмента	Заведующий кафедрой, руководитель подразделения, реализующего ОП	Гайдук В.И.	Согласовано	05.05.2025, № 35

## **1. Цель и задачи освоения дисциплины (модуля)**

Цель освоения дисциплины - формирование систематизированных знаний об области науки и практики управления, предназначением которой является обеспечение долговременного развития организации в быстроменяющихся условиях внешней среды, получение систематизированного представления о возникновении, настоящем состоянии и будущих тенденциях развития теории и практики стратегического менеджмента, базирующихся на достижениях и традициях мировой науки и культуры.

Задачи изучения дисциплины:

- Изучить методы и алгоритмы проведения критического анализа проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий ;
- Рассмотреть основные подходы и методики организации исследований на основе перспективных методов, моделей и механизмов организации и планировании ;
- Изучить основные способы подготовки экономического обоснования для стратегических и оперативных планов развития организации;
- Основные направления стратегического управления ключевыми экономическими показателями и бизнес-процессами.

## **2. Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы**

*Компетенции, индикаторы и результаты обучения*

УК-1 Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий

УК-1.1 Анализирует проблемную ситуацию как систему, выявляя ее составляющие и связи между ними

*Знать:*

УК-1.1/Зн1 Методику анализа проблемных ситуаций как систему, выявляя ее составляющие и связи между ними

*Уметь:*

УК-1.1/Ум1 Анализировать проблемную ситуацию как систему, выявляя ее составляющие и связи между ними

*Владеть:*

УК-1.1/Нв1 Способностью анализировать проблемную ситуацию как систему, выявляя ее составляющие и связи между ними

УК-1.2 Осуществляет поиск вариантов решения поставленной проблемной ситуации на основе доступных источников информации

*Знать:*

УК-1.2/Зн1 Варианты решения поставленной проблемной ситуации на основе доступных источников информации

*Уметь:*

УК-1.2/Ум1 Рассматривать возможные варианты решения поставленной проблемной ситуации на основе доступных источников информации

*Владеть:*

УК-1.2/Нв1 Способностью осуществлять поиск вариантов поставленной проблемной ситуации на основе доступных источников информации

УК-1.3 Определяет в рамках выбранного алгоритма вопросы (задачи), подлежащие дальнейшей разработке. предлагает способы их решения

*Знать:*

УК-1.3/Зн1 В рамках выбранного алгоритма вопросы (задачи), подлежащие дальнейшей разработке

*Уметь:*

УК-1.3/Ум1 Определить в рамках выбранного алгоритма вопросы (задачи), подлежащие дальнейшей разработке. предложить способы их решения

*Владеть:*

УК-1.3/Нв1 Способностью определить в рамках выбранного алгоритма вопросы (задачи), подлежащие дальнейшей разработке. предложить способы их решения ук-1.4.

ПК-П8 Организация исследований и разработка перспективных методов, моделей и механизмов организации и планировании

ПК-П8.5 Разрабатывает основные положения стратегии развития организации, обосновывает стратегические решения по совершенствованию процессов стратегического планирования и организации

*Знать:*

ПК-П8.5/Зн1 Основные положения стратегии развития организации

*Уметь:*

ПК-П8.5/Ум1 Обосновывать стратегические решения по совершенствованию процессов стратегического планирования и организации

*Владеть:*

ПК-П8.5/Нв1 Навыками обоснования стратегических решений по совершенствованию процессов стратегического планирования и организации

ПК-П10 Способен осуществлять подготовку экономического обоснования для стратегических и оперативных планов развития организации

ПК-П10.9 Составляет экономические разделы планы организации с учетом стратегического управления; осуществляет контроль хода выполнения планов финансово-хозяйственной деятельности по организации и ее подразделениям, использования внутрихозяйственных резервов

*Знать:*

ПК-П10.9/Зн1 Экономические разделы планы организации с учетом стратегического управления

*Уметь:*

ПК-П10.9/Ум1 Осуществляет контроль хода выполнения планов финансово-хозяйственной деятельности по организации и ее подразделениям, использования внутрихозяйственных резервов

*Владеть:*

ПК-П10.9/Нв1 Навыками контроля хода выполнения планов финансово-хозяйственной деятельности по организации и ее подразделениям, использования внутрихозяйственных резервов

ПК-П11 Способен осуществлять стратегическое управление ключевыми экономическими показателями и бизнес-процессами

ПК-П11.8 Формирует экономическую постановку задач либо отдельных их этапов; руководит экономическими службами и подразделениями организации

*Знать:*

ПК-П11.8/Зн1 Экономическую постановку задач либо отдельных их этапов

*Уметь:*

ПК-П11.8/Ум1 Формировать экономическую постановку задач либо отдельных их этапов

*Владеть:*

ПК-П11.8/Нв1 Навыками руководства экономическими службами и подразделениями организации

### 3. Место дисциплины в структуре ОП

Дисциплина (модуль) «Стратегический менеджмент» относится к формируемой участниками образовательных отношений части образовательной программы и изучается в семестре(ах):  
Очная форма обучения - 4, Заочная форма обучения - 4.

В процессе изучения дисциплины студент готовится к решению типов задач профессиональной деятельности, предусмотренных ФГОС ВО и образовательной программой.

### 4. Объем дисциплины (модуля) и виды учебной работы

#### Очная форма обучения

Период обучения	Общая трудоемкость (часы)	Общая трудоемкость (ЗЕТ)	Контактная работа (часы, всего)	Внеаудиторная контактная работа (часы)	Лекционные занятия (часы)	Практические занятия (часы)	Самостоятельная работа (часы)	Промежуточная аттестация (часы)
Четвертый семестр	144	4	35	3	10	22	82	Экзамен (27)
Всего	144	4	35	3	10	22	82	27

#### Заочная форма обучения

Период обучения	Общая трудоемкость (часы)	Общая трудоемкость (ЗЕТ)	Контактная работа (часы, всего)	Внеаудиторная контактная работа (часы)	Лекционные занятия (часы)	Практические занятия (часы)	Самостоятельная работа (часы)	Промежуточная аттестация (часы)
Четвертый семестр	144	4	17	3	4	10	118	Контроль ная работа Экзамен (9)
Всего	144	4	17	3	4	10	118	9

### 5. Содержание дисциплины (модуля)

#### 5.1. Разделы, темы дисциплины и виды занятий

*Очная форма обучения*

Наименование раздела, темы	Всего	Внеаудиторная контактная работа	Лекционные занятия	Практические занятия	Самостоятельная работа	Планируемые результаты обучения, соотношенные с результатами освоения программы
<b>Раздел 1. Основы стратегического менеджмента</b>	<b>21</b>		<b>2</b>	<b>4</b>	<b>15</b>	УК-1.1 УК-1.2 УК-1.3
Тема 1.1. Основные понятия стратегического менеджмента. Миссия компании	21		2	4	15	
<b>Раздел 2. Методология стратегического менеджмента</b>	<b>52</b>		<b>4</b>	<b>8</b>	<b>40</b>	ПК-П10.2 ПК-П10.9
Тема 2.1. Методическая база и виды стратегии	26		2	4	20	
Тема 2.2. Методы стратегического анализа	26		2	4	20	
<b>Раздел 3. Управление ключевыми показателями эффективности</b>	<b>16</b>		<b>2</b>	<b>4</b>	<b>10</b>	ПК-П11.7 ПК-П11.8
Тема 3.1. Ключевые показатели эффективности деятельности	16		2	4	10	
<b>Раздел 4. Выбор и обоснование стратегии</b>	<b>25</b>		<b>2</b>	<b>6</b>	<b>17</b>	ПК-П8.5
Тема 4.1. Разработка сбалансированной системы показателей	25		2	6	17	
<b>Раздел 5. Промежуточная аттестация</b>	<b>3</b>	<b>3</b>				УК-1.1 УК-1.2 УК-1.3 ПК-П8.5
Тема 5.1. Экзамен	3	3				ПК-П10.2 ПК-П10.9 ПК-П11.7 ПК-П11.8
<b>Итого</b>	<b>117</b>	<b>3</b>	<b>10</b>	<b>22</b>	<b>82</b>	

*Заочная форма обучения*

Наименование раздела, темы	Внеаудиторная контактная работа	Лекционные занятия	Практические занятия	Самостоятельная работа	Планируемые результаты обучения, соотношенные с результатами освоения программы

	Всего	Внеауд	Лекции	Практи	Самост	Планир обучени результ програм
<b>Раздел 1. Основы стратегического менеджмента</b>	<b>19</b>		<b>2</b>	<b>2</b>	<b>15</b>	УК-1.1 УК-1.2 УК-1.3
Тема 1.1. Основные понятия стратегического менеджмента. Миссия компании	19		2	2	15	
<b>Раздел 2. Методология стратегического менеджмента</b>	<b>44</b>			<b>4</b>	<b>40</b>	ПК-П10.2 ПК-П10.9
Тема 2.1. Методическая база и виды стратегии	27			2	25	
Тема 2.2. Методы стратегического анализа	17			2	15	
<b>Раздел 3. Управление ключевыми показателями эффективности</b>	<b>32</b>			<b>2</b>	<b>30</b>	ПК-П11.7 ПК-П11.8
Тема 3.1. Ключевые показатели эффективности деятельности	32			2	30	
<b>Раздел 4. Выбор и обоснование стратегии</b>	<b>40</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>33</b>	ПК-П8.5
Тема 4.1. Разработка сбалансированной системы показателей	40	3	2	2	33	
<b>Раздел 5. Промежуточная аттестация</b>						УК-1.1 УК-1.2 УК-1.3 ПК-П8.5
Тема 5.1. Экзамен						ПК-П10.2 ПК-П10.9 ПК-П11.7 ПК-П11.8
<b>Итого</b>	<b>135</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>10</b>	<b>118</b>	

## 5.2. Содержание разделов, тем дисциплин

### **Раздел 1. Основы стратегического менеджмента**

*(Заочная: Лекционные занятия - 2ч.; Практические занятия - 2ч.; Самостоятельная работа - 15ч.; Очная: Лекционные занятия - 2ч.; Практические занятия - 4ч.; Самостоятельная работа - 15ч.)*

#### **Тема 1.1. Основные понятия стратегического менеджмента. Миссия компании**

*(Заочная: Лекционные занятия - 2ч.; Практические занятия - 2ч.; Самостоятельная работа - 15ч.; Очная: Лекционные занятия - 2ч.; Практические занятия - 4ч.; Самостоятельная работа - 15ч.)*

1. Эволюция теории стратегического менеджмента
2. Миссия фирмы. Особенности формулировки и инструменты эффективности
3. Стратегические цели. Критерии постановки.
4. Стратегия и ценности компании

### **Раздел 2. Методология стратегического менеджмента**

*(Очная: Лекционные занятия - 4ч.; Практические занятия - 8ч.; Самостоятельная работа - 40ч.; Заочная: Практические занятия - 4ч.; Самостоятельная работа - 40ч.)*



### **Тема 2.1. Методическая база и виды стратегии**

*(Очная: Лекционные занятия - 2ч.; Практические занятия - 4ч.; Самостоятельная работа - 20ч.; Заочная: Практические занятия - 2ч.; Самостоятельная работа - 25ч.)*

1. Бизнес-модель. Вызовы внешней среды.
2. Ключевые компетенции компании. Ключевые факторы успеха.
3. Виды стратегии: стратегия роста; стратегия ограниченного роста; стратегия сокращения; стратегия ликвидации; смешанные стратегии; стратегия развития продукта; стратегия развития отрасли.
4. Виды стратегий интеграции
5. Модель эволюции отрасли (жизненный цикл отрасли). Отраслевая бизнес-система (цепочка создания ценности)

### **Тема 2.2. Методы стратегического анализа**

*(Очная: Лекционные занятия - 2ч.; Практические занятия - 4ч.; Самостоятельная работа - 20ч.; Заочная: Практические занятия - 2ч.; Самостоятельная работа - 15ч.)*

1. Анализ внешнего окружения: назначение анализа и уровни внешней среды. SWOT
2. Анализ заинтересованных групп (стейкхолдеров)
3. Анализ ресурсов и компетенций компании (внутренний анализ). BCG, MCC
4. Анализ отраслевых рынков. Анализ потребителей. Модель пяти сил конкуренции М. Портера
5. PEST-анализ: ключевые сегменты и основные этапы анализа.

## **Раздел 3. Управление ключевыми показателями эффективности**

*(Очная: Лекционные занятия - 2ч.; Практические занятия - 4ч.; Самостоятельная работа - 10ч.; Заочная: Практические занятия - 2ч.; Самостоятельная работа - 30ч.)*

### **Тема 3.1. Ключевые показатели эффективности деятельности**

*(Очная: Лекционные занятия - 2ч.; Практические занятия - 4ч.; Самостоятельная работа - 10ч.; Заочная: Практические занятия - 2ч.; Самостоятельная работа - 30ч.)*

1. Понятие КПЭ
2. Структура КПЭ
3. Порядок определения КПЭ для подразделений

## **Раздел 4. Выбор и обоснование стратегии**

*(Заочная: Внеаудиторная контактная работа - 3ч.; Лекционные занятия - 2ч.; Практические занятия - 2ч.; Самостоятельная работа - 33ч.; Очная: Лекционные занятия - 2ч.; Практические занятия - 6ч.; Самостоятельная работа - 17ч.)*

### **Тема 4.1. Разработка сбалансированной системы показателей**

*(Заочная: Внеаудиторная контактная работа - 3ч.; Лекционные занятия - 2ч.; Практические занятия - 2ч.; Самостоятельная работа - 33ч.; Очная: Лекционные занятия - 2ч.; Практические занятия - 6ч.; Самостоятельная работа - 17ч.)*

1. Понятие и методика построения сбалансированной системы показателей
2. Факторы успешной реализации стратегии. Бизнес-план. Корпоративная культура
3. Реализация стратегии: текущие планы и программы
4. Реализация стратегии: структура и система управления

## **Раздел 5. Промежуточная аттестация**

*(Внеаудиторная контактная работа - 3ч.)*

### **Тема 5.1. Экзамен**

*(Внеаудиторная контактная работа - 3ч.)*

## 6. Оценочные материалы текущего контроля

### Раздел 1. Основы стратегического менеджмента

*Форма контроля/оценочное средство: Задача*

*Вопросы/Задания:*

1. Какие стратегии не могут быть отнесены к деловым стратегиям?
  - а) стратегия роста;
  - б) ценовые стратегии;
  - в) портфельные стратегии;
  - г) конкурентные стратегии
2. Несвойственными для новых товаров в Матрице Ансоффа являются стратегии...
  - а) развития товара;
  - б) развития рынка;
  - в) диверсификации;
  - г) проникновения.
3. Интеграцию фирмы-производителя автотранспортных средств с транспортно-логистической компанией можно отнести к стратегии...
  - а) вертикальной интеграции;
  - б) горизонтальной интеграции;
  - в) конвергентного приобретения;
  - г) дивергентного приобретения
4. С точки зрения кого к базовым конкурентным стратегиям относятся стратегии дифференциации, доминирования по издержкам и концентрации?
  - а) М. Портера;
  - б) М. Ансоффа;
  - в) Жан Жак Ламбена;
  - г) Г. Минцберга
5. Несвойственным для товаров, придерживающихся стратегии дифференциации является
  - а) лояльность потребителей;
  - б) низкая чувствительность к изменению цены;
  - в) защищенность от товаров-заменителей;
  - г) наличие свойств, копирующих товары-лидеры на рынке.

### Раздел 2. Методология стратегического менеджмента

*Форма контроля/оценочное средство: Задача*

*Вопросы/Задания:*

1. В чем особенность сбалансированных показателей?
  - а) по своей сути это только сигналы о результатах
  - б) сами по себе данные параметры не решают проблем
  - в) они отвечают на вопрос, почему возникла трудность или был достигнут успех
2. Роботизированный комплекс для штамповки, закупочная цена которого равна 14000 млн руб., заменяет ручные операции, затраты на которые составляют 4000 млн руб. в год. Срок эксплуатации комплекса 5 лет, в конце этого периода остаточной стоимости он не имеет. Вычислите: – внутреннюю норму доходности дисконтированного потока денежных средств; – чистую текущую (приведенную) стоимость, если стоимость капитала составляет 10%.

- а) 29 163 млн.руб., 13%
- б) 29 163 млн.руб., 11%
- в) 29 163 млн.руб., 15%
- г) 31781 млн. руб., 13%
- д) 328887 млн. руб., 12%

3. Сотрудник предприятия решает вопрос о приобретении нового оборудования, которое стоит 300 тыс. руб. («разовый капитал») и будет использоваться в течение 5 лет. Это оборудование позволит сократить издержки предприятия следующим образом (если привязываться к концу каждого года): 50 тыс. руб.

– в первый год после приобретения оборудования, 60 тыс. – во второй, 75 тыс. – в третий и по 90 тыс. – в четвёртый и пятый годы его использования («длительная отдача»). Какова текущая стоимость этой экономии от такого приобретения, если процентная ставка равна 8% ( $r=0,08$ )? Следует ли сотруднику совершать покупку?

- а) NPV = -15497 тыс.руб.; отказаться от приобретения
- б) NPV = -111788 тыс.руб.; отказаться от приобретения
- в) NPV = 578 тыс.руб.; одобрить приобретение
- г) NPV = 1278 тыс.руб.; одобрить приобретение

4. Предприниматель занят выпуском спортивного инвентаря. Его ежегодные постоянные затраты составляют 10 000 денежных единиц (ден.ед.), зарплата равна 3,50 ден. ед. на изделие и стоимость материалов на изделие – 4,50 ден. ед. Продажная цена равна 12,50 ден. ед. на изделие.

Какова точка безубыточности в денежных единицах и в штуках?

- а) 2222 шт.; 27777 ден.ед.
- б) 2278 шт.; 27778 ден.ед.
- в) 1178 шт., 23089 ден.ед.

5. «Закон опыта» утверждает, что издержки на единицу продукции при получении добавленной стоимости применительно к стандартному товару, измеренные в постоянных денежных единицах...

- а) увеличивается на фиксированный процент при каждом удвоении продукции;
- б) уменьшается на фиксированный процент при каждом удвоении продукции;
- в) увеличивается пропорционально при росте производимой продукции;
- г) уменьшается пропорционально при росте производимой продукции

6. Фокусировка на издержках имеет место быть при...

- а) наименьших издержках потребителя и узком диапазоне деятельности;
- б) наибольшей ценности для потребителя и узком диапазоне деятельности;
- в) наименьших издержках потребителя и широком диапазоне деятельности;
- г) наибольшей ценности для потребителя и широком диапазоне деятельности;

7. Какой из перечисленных элементов НЕ входит в основные положения стратегии развития организации?

- а) Миссия и видение
- б) Стратегические цели
- в) Тактические планы подразделений
- г) Ключевые показатели эффективности

8. Назовите 3 финансовых показателя для оценки стратегии  
Назовите 3 финансовых показателя для оценки стратегии

9. Этапы разработки финансового плана

1. Прогноз доходов
2. Анализ издержек
3. Расчет прибыли
4. Корректировка

10. Решите задачу. Запишите правильный ответ цифрами, без условных обозначений. Рассчитайте точку безубыточности, если постоянные затраты – 1 млн руб., цена единицы – 500 руб., переменные затраты – 300 руб./ед. Ответ запишите цифрой, без пробелов, в единицах

11. Для контроля выполнения плана выберите 2 инструмента

- а) KPI
- б) PEST-анализ
- в) Бюджетирование
- г) Матрица Ансоффа

12. Какой раздел стратегического плана включает прогноз выручки?

- а) Маркетинговый план
- б) Финансовый план
- в) Производственный план

13. На данной стадии покупатели постепенно теряют интерес к продукции либо потому, что новые и более качественные ее заменители начинают вытеснять старую продукцию, либо потому, что меняются потребительские предпочтения или вкусы покупателей

- а) зарождение
- б) рост
- в) зрелость
- г) старость
- д) ликвидация

14. Для оценки общей ситуации в отрасли используются следующие показатели:

- а) реальный и потенциальный размер рынка
- б) цена продукции
- в) стадия жизненного цикла отрасли
- г) темпы роста размера отрасли и тенденции ее развития
- д) ВВП
- е) ВВП
- ж) структура отраслевых издержек
- з) годовая прибыль предприятия
- и) система сбыта продукции
- к) среднеотраслевая прибыль
- л) темп технологических изменений и продуктовых инноваций

15. Ключом к определению границ отрасли является определение границ соответствующего рынка. Границы рынка определены возможностью использования товаров-заменителей. Если взять рынок автомобилей класса Люкс и посмотреть со стороны спроса, то это:

- а) рынок легковых автомобилей, а не средств передвижения с бензиновым двигателем (в случае, если потребители не захотят сменить свои грузовики на основе ценовых различий)
- б) рынок автомобилей класса Люкс, а не автомобильный рынок в целом (если покупатель делает выбор между марками класса Люкс)
- в) рынок автомобилей в целом (в случае, если производители могут легко переключиться с производства автомобилей класса люкс на семейные пикапы, спортивные автомобили и т.д.)

16. Установите соответствие между уровнями стратегического планирования и их содержанием:

1. Корпоративная стратегия

2. Бизнес-стратегия

3. Функциональная стратегия

а) Определение направлений развития отдельных подразделений

б) Выбор сфер деятельности компании

в) Конкурентные преимущества на рынке

17. Установите соответствие между видами стратегий и их характеристиками:

1. Стратегия роста

2. Стратегия стабилизации

3. Стратегия сокращения

а) Увеличение доли рынка

б) Оптимизация текущей деятельности

в) Закрывание нерентабельных направлений

18. Организация планирует выход на новые рынки. Выберите два наиболее подходящих инструмента стратегического анализа и обоснуйте выбор:

а) Матрица Ансоффа

б) PEST-анализ

в) ABC-анализ

г) Метод критического пути

### **Раздел 3. Управление ключевыми показателями эффективности**

*Форма контроля/оценочное средство: Задача*

*Вопросы/Задания:*

1. При составлении сбалансированной системы показателей стратегия обычно раскладывается по четырем перспективам

а) финансовое положение компании

б) относительное конкурентное положение компании

в) клиенты компании и рынок сбыта

г) внутренние бизнес-процессы

д) внешние бизнес-процессы

е) развитие компании и ее персонал

ж) макроэкономические показатели

2. В самом верху стратегической карты располагается финансовая составляющая сбалансированной системы показателей организации. В общем случае она охватывает стратегии роста и результативность. В некоммерческих организациях эту высокоуровневую составляющую часто заменяют составляющей миссии. Примером таких целей могут служить:

а) рост прибыли

б) минимизировать число упущенных клиентов

в) увеличение чистого денежного потока

г) минимизировать себестоимость продукции

д) достижение лидерства в отрасли по объему продаж в расчете на одного сотрудника

е) увеличить прибыльность операций с клиентами

3. Второй уровень стратегической карты - клиентская составляющая. Она показывает, как организация стремится выглядеть в глаза клиентов, т.е. отражает конкурентное предложение компании. Примерами могут служить такие цели:

- а) повысить степень удовлетворенности клиентов
- б) минимизировать себестоимость продукции
- в) увеличение чистого денежного потока
- г) минимизировать текучесть кадров
- д) минимизация числа упущенных клиентов
- е) достижение лидерства в отрасли по объему продаж в расчете на одного сотрудника
- ж) увеличить прибыльность операций с клиентами

4. Третий уровень сбалансированной системы показателей - составляющая внутренних бизнес-процессов. Этот ракурс определяют ключевые внутренние процессы, в которых организация должна превзойти своих соперников, чтобы выполнить задачу, выраженную в конкурентном предложении. Примеры таких целей.

- а) минимизировать уровень запасов
- б) минимизировать время цикла производства продукции
- в) минимизировать текучесть кадров
- г) минимизация себестоимости продукции
- д) повышение рентабельности собственного капитала
- е) увеличить прибыльность операций с клиентами
- ж) обеспечить высокое качество во всем

5. Решите задачу. Ответ запишите числом, округли до сотых

Рассчитайте непрерывный коэффициент премирования, если нижний уровень - 90, верхний - 120, целевой - 100, фактический - 110.

6. Решите задачу. Ответ запишите цифрой

Рассчитайте дискретный коэффициент премирования, если нижний уровень - 90, целевой уровень - 100, верхний уровень - 120, фактический уровень - 110.

7. Рассчитайте срок окупаемости проекта, если инвестиции – 5 млн руб., а годовой денежный поток – 1.5 млн руб.

- а) 3,33
- б) 4,1
- в) 1,12

8. Расположите этапы процесса стратегического управления в правильном порядке:

- а) Контроль выполнения
- б) Анализ среды
- в) Реализация стратегии
- г) Разработка стратегии

#### **Раздел 4. Выбор и обоснование стратегии**

*Форма контроля/оценочное средство: Задача*

*Вопросы/Задания:*

1. В настоящее время многие системы оценки результатов деятельности компаний не соответствуют современным требованиям бизнеса. Большинство компаний сосредоточены на исторических финансовых результатах, например, на росте объемов продаж, прибыли, дохода на инвестиции. Что предполагает современный подход?

- а) максимизацию экономической стоимости предприятия как основную задачу управления
- б) использование системы показателей, базирующихся как на финансовой, так и нефинансовой информации
- в) ориентация на внешних потребителей
- г) ориентация на государственные организации
- д) стремление сохранить существующую структуру ассортимента

2. Соотнесите стратегии и их цели:

1. Роста – а) Оптимизация процессов
2. Сокращения – б) Заккрытие убыточных направлений
3. Стабилизации – в) Увеличение доли рынка

3. Решите задачу. Ответ запишите числом с соответствующим знаком (+ или -), без условных обозначений

Рассчитайте NPV проекта при ставке дисконтирования 10% и денежных потоках:

Год 1: 300 тыс. руб., Год 2: 400 тыс. руб., Год 3: 500 тыс. руб. Инвестиции – 1 млн руб. Ответ запишите только цифрами с соответствующим знаком (+/-), в рублях

4. Предпосылкой прибыли является создание ценности для покупателя. Но создание стоимости не превращается автоматически в прибыль. Разница между стоимостью и затратами распределяется между покупателем и производителем благодаря воздействию конкуренции. Что называют излишком потребителя?

- а) разница между ценой, фактически уплаченной потребителями и максимальной ценой, которую они готовы были заплатить
- б) разница между ценой, фактически уплаченной потребителями и минимальной ценой, которую они готовы были заплатить
- в) сумма, которая остается в распоряжении потребителя в результате получения им скидки

5. Установите соответствие между названием KPI и их сущностью:

- а) Непрерывный
  - б) Отсекающий
  - в) Дискретный
  - г) Понижающий
- 1) при невыполнении которых итоговый коэффициент выполнения всех остальных KPI считается равным нулю
  - 2) KPI будет всегда принимать только четыре значения: не выполнено, соответствует верхнему уровню, соответствует целевому уровню, соответствует нижнему уровню
  - 3) KPI будет прямо проецироваться на шкалу премирования и принимать любые значения в промежутке между нижним и верхним уровнем выполнения
  - 4) имеет процент понижения, при невыполнении данного KPI итоговый коэффициент понижается на его вес

6. Установите соответствие между группами стейкхолдеров и стратегией согласно модели Джонсона:

- а) Группа A. Direction
  - б) Группа B. Education/Communication
  - в) Группа C. Intervention
  - г) Группа D. Participation
- 1) наблюдать – экономить усилия, может быть, избегать ненужных контактов
  - 2) держать в поле зрения, не отстраняться, объяснять смысл решений
  - 3) удовлетворять – докладывать об успехах и удерживать от миграции в группу с высоким интересом
  - 4) активно управлять – договориться «на берегу» и далее обсуждать пути реализации решений

7. На предприятии за отчетный период объем выпуска и реализации продукции составляет 700 тыс. руб., среднегодовая стоимость основных производственных фондов составила 350 тыс. руб. Фондоёмкость составила \_\_\_\_\_руб./руб.:

- а) 0,3
- б) 1,1

- в) 0,7
- г) 0,5

8. Выручка от реализации за квартал 200 тыс. руб., средний остаток оборотных средств – 40 тыс. руб. Продолжительность оборота оборотных средств равна \_\_\_\_\_ :

- а) 0,18
- б) 18
- в) 14
- г) 1,4

9. Перечислите основные блоки в модели Остервальдера-Пинье

- а) Потребительские сегменты.
- б) Ценностные предложения.
- в) Каналы сбыта.
- г) Отношения с клиентами.
- д) Потоки доходов.
- е) Ключевые ресурсы.
- ж) Ключевые виды деятельности.
- з) Ключевые партнеры.
- и) Структура издержек.

10. Функционально-стоимостной анализ, используемый в процессе выбора одной из нескольких альтернативных стратегий – это ...

- а) анализ нескольких альтернативных вариантов стратегий на предмет их интегральной эффективности, то есть с учетом временного фактора
- б) приведение разновременных затрат по вариантам в сопоставимые условия
- в) экстраполяция кривой зависимости интересующей величины от времени из прошлого в будущее
- г) дисконтирование прибыли как интегрального показателя производственно-хозяйственной деятельности

11. Какой вид стратегии использует компания?

Описание: Компания, занимающаяся производством смартфонов, столкнулась с растущей конкуренцией на рынке. Чтобы укрепить свои позиции, руководство решило взять под контроль процесс продаж своей продукции. Для этого были приобретены несколько небольших розничных сетей, а также открыты новые магазины в крупных торговых центрах. Это позволило компании не только улучшить взаимодействие с клиентами, но и получать обратную связь для совершенствования продукции. Кроме того, компания начала предлагать эксклюзивные услуги, такие как бесплатная доставка и расширенная гарантия, доступные только в своих магазинах.

#### **Раздел 5. Промежуточная аттестация**

*Форма контроля/оценочное средство:*

*Вопросы/Задания:*

.

### **7. Оценочные материалы промежуточной аттестации**

*Очная форма обучения, Четвертый семестр, Экзамен*

*Контролируемые ИДК: УК-1.1 УК-1.2 УК-1.3 ПК-П8.5 ПК-П11.8 ПК-П10.9*

*Вопросы/Задания:*

- 1. Конкурентный анализ.



2. Анализ заинтересованных групп (стейкхолдеров)
3. Анализ ресурсов и компетенций компании (внутренний анализ).
4. Анализ отраслевых рынков.
5. Анализ потребителей.
6. Анализ трендов
7. Модель пяти сил конкуренции М. Портера
8. PEST-анализ: ключевые сегменты и основные этапы анализа.
9. Сбалансированная система показателей: проекции, декомпозиция
10. Стратегические цели. SMART
11. Эволюция теории стратегического менеджмента
12. Анализ: структура, цели, этапы
13. Анализ внешнего окружения: назначение анализа и уровни внешней среды
14. SWOT-модель. Перекрестный анализ
15. Маркетинговая стратегия бизнеса. Рыночная экспансия. Стратегические альтернативы на стадии отраслевого спада.
16. Бенчмаркинг (метод контрольных сравнений).
17. Портфель бизнесов и стратегические бизнес-единицы
18. Стратегические решения.
19. Модель эволюции отрасли (жизненный цикл отрасли).
20. Критерии оценки стратегических альтернатив
21. Отраслевая бизнес-система (цепочка создания ценности)
22. Оценка эффективности инвестиционных проектов. Методы оценки и показатели
23. Динамические и статистические методы оценки стратегических альтернатив
24. Анализ экономической эффективности проектов развития фирмы
25. Анализ ключевых показателей эффективности предприятия

26. Анализ состояния и прогнозирования продукта на рынке сбыта
27. Горизонтальная интеграция.
28. Вертикальная интеграция.
29. Диверсификация бизнеса.
30. Дифференциация товара.
31. Лидерство по издержкам.
32. Матрица «товар / рынок» (И. Ансоффа).
33. Реализация стратегии: текущие планы и программы
34. Лидерство в себестоимости
35. Стратегия наилучшей стоимости
36. Виды КРІ и способы их расчета. Система КРІ на предприятии, взаимосвязь и взаимозависимость.
37. Способы повышения эффективности деятельности предприятия.
38. Анализ ключевых показателей эффективности предприятия
39. Методика и последовательность проведения бизнес-анализа и изменений в деятельности фирмы
40. Обоснование необходимости изменений в деятельности фирмы на основе инструментов стратегического анализа

*Заочная форма обучения, Четвертый семестр, Экзамен*

*Контролируемые ИДК: УК-1.1 УК-1.2 УК-1.3 ПК-П8.5 ПК-П11.8 ПК-П10.9*

Вопросы/Задания:

1. Конкурентный анализ.
2. Анализ заинтересованных групп (стейкхолдеров)
3. Анализ ресурсов и компетенций компании (внутренний анализ).
4. Анализ отраслевых рынков.
5. Анализ потребителей.
6. Анализ трендов

7. Модель пяти сил конкуренции М. Портера
8. PEST-анализ: ключевые сегменты и основные этапы анализа.
9. Сбалансированная система показателей: проекции, декомпозиция
10. Стратегические цели. SMART
11. Эволюция теории стратегического менеджмента
12. Анализ: структура, цели, этапы
13. Анализ внешнего окружения: назначение анализа и уровни внешней среды
14. SWOT-модель. Перекрестный анализ
15. Маркетинговая стратегия бизнеса. Рыночная экспансия. Стратегические альтернативы на стадии отраслевого спада.
16. Бенчмаркинг (метод контрольных сравнений).
17. Портфель бизнесов и стратегические бизнес-единицы
18. Стратегические решения.
19. Модель эволюции отрасли (жизненный цикл отрасли).
20. Критерии оценки стратегических альтернатив
21. Отраслевая бизнес-система (цепочка создания ценности)
22. Оценка эффективности инвестиционных проектов. Методы оценки и показатели
23. Динамические и статистические методы оценки стратегических альтернатив
24. Анализ экономической эффективности проектов развития фирмы
25. Анализ ключевых показателей эффективности предприятия
26. Анализ состояния и прогнозирования продукта на рынке сбыта
27. Горизонтальная интеграция.
28. Вертикальная интеграция.
29. Диверсификация бизнеса.
30. Дифференциация товара.

31. Лидерство по издержкам.
32. Матрица «товар / рынок» (И. Ансоффа).
33. Реализация стратегии: текущие планы и программы
34. Лидерство в себестоимости
35. Стратегия наилучшей стоимости
36. Виды КРІ и способы их расчета. Система КРІ на предприятии, взаимосвязь и взаимозависимость.
37. Способы повышения эффективности деятельности предприятия.
38. Анализ ключевых показателей эффективности предприятия
39. Методика и последовательность проведения бизнес-анализа и изменений в деятельности фирмы
40. Обоснование необходимости изменений в деятельности фирмы на основе инструментов стратегического анализа

*Заочная форма обучения, Четвертый семестр, Контрольная работа*  
*Контролируемые ИДК: УК-1.1 УК-1.2 УК-1.3 ПК-П8.5 ПК-П11.8 ПК-П10.9*

Вопросы/Задания:

1. Контрольная работа выполняется в электронной образовательной среде ЭИОС КубГАУ

## **8. Материально-техническое и учебно-методическое обеспечение дисциплины**

### **8.1. Перечень основной и дополнительной учебной литературы**

#### *Основная литература*

1. ГОЛОВКО М. В. Стратегический менеджмент: учеб. пособие / ГОЛОВКО М. В.. - Краснодар: КубГАУ, 2024. - 124 с. - 978-5-907906-90-7. - Текст: непосредственный.
2. Данилкина Ю. В. Стратегический менеджмент: учебно-методическое пособие / Данилкина Ю. В., Яковлева А. О.. - Москва: РТУ МИРЭА, 2021. - 82 с. - Текст: электронный. // RuSpLAN: [сайт]. - URL: <https://e.lanbook.com/img/cover/book/176558.jpg> (дата обращения: 19.06.2025). - Режим доступа: по подписке
3. Савкин В. И. Теоретический курс. Стратегический менеджмент на предприятиях АПК: учебное пособие: учебное пособие / Савкин В. И.. - Орел: ОрелГАУ, 2024. - 132 с. - Текст: электронный. // RuSpLAN: [сайт]. - URL: <https://e.lanbook.com/img/cover/book/442283.jpg> (дата обращения: 19.06.2025). - Режим доступа: по подписке

#### *Дополнительная литература*

1. ГАЙДУК В. И. Стратегический менеджмент: метод. рекомендации / ГАЙДУК В. И., Калитко С. А., Кондрашова А. В.. - Краснодар: КубГАУ, 2021. - 77 с. - Текст: электронный. // : [сайт]. - URL: <https://edu.kubsau.ru/mod/resource/view.php?id=11179> (дата обращения: 07.07.2025). - Режим доступа: по подписке
2. Стратегический менеджмент: российский и зарубежный опыт: Монография / М.С. Санталова, А.В. Борщева, И.В. Соклакова, И.Л. Сурат.; Академия управления и производства. - Москва: Издательско-торговая корпорация "Дашков и К", 2022. - 246 с. - 978-5-394-05032-9. - Текст: электронный // Общество с ограниченной ответственностью «ЗНАНИУМ»: [сайт]. - URL: <https://znanium.com/cover/1927/1927311.jpg> (дата обращения: 19.06.2025). - Режим доступа: по подписке
3. Гришина С. А. Современные концепции менеджмента: стратегический менеджмент: учебно-методическое пособие / Гришина С. А.. - Тула: ТГПУ, 2021. - 70 с. - 978-5-6045160-9-6. - Текст: электронный. // RuSpLAN: [сайт]. - URL: <https://e.lanbook.com/img/cover/book/253667.jpg> (дата обращения: 19.06.2025). - Режим доступа: по подписке
4. Зинич Л. В. Стратегический менеджмент: практикум / Зинич Л. В., Кузнецова Н. А., Асташова Е. А.. - Омск: Омский ГАУ, 2024. - 69 с. - 978-5-907687-66-0. - Текст: электронный. // RuSpLAN: [сайт]. - URL: <https://e.lanbook.com/img/cover/book/438920.jpg> (дата обращения: 19.06.2025). - Режим доступа: по подписке
5. Хохрина, О. М. Стратегический менеджмент на предприятиях АПК: учебно-методическое пособие для практических занятий и самостоятельной работы магистров направления подготовки 35.04.04 агрономия / О. М. Хохрина,. - Стратегический менеджмент на предприятиях АПК - Брянск: Брянский государственный аграрный университет, 2022. - 70 с. - 2227-8397. - Текст: электронный // IPR SMART: [сайт]. - URL: <https://www.iprbookshop.ru/138522.html> (дата обращения: 19.06.2025). - Режим доступа: по подписке
6. Самогородская, М. И. Стратегический менеджмент: практикум / М. И. Самогородская,. - Стратегический менеджмент - Воронеж: Воронежский государственный технический университет, ЭБС АСВ, 2021. - 192 с. - 978-5-7731-0924-2. - Текст: электронный // IPR SMART: [сайт]. - URL: <https://www.iprbookshop.ru/111488.html> (дата обращения: 19.06.2025). - Режим доступа: по подписке
7. Агафонов, В.А. Стратегический менеджмент. Модели и процедуры: Монография / В.А. Агафонов. - 1 - Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2026. - 276 с. - 978-5-16-102378-5. - Текст: электронный // Общество с ограниченной ответственностью «ЗНАНИУМ»: [сайт]. - URL: <https://znanium.ru/cover/2214/2214235.jpg> (дата обращения: 19.06.2025). - Режим доступа: по подписке

## **8.2. Профессиональные базы данных и ресурсы «Интернет», к которым обеспечивается доступ обучающихся**

### *Профессиональные базы данных*

Не используются.

### *Ресурсы «Интернет»*

1. <https://www.elibrary.ru/defaultx.asp> - Научная электронная библиотека eLibrary
2. [www.aproject.ru/](http://www.aproject.ru/) - Сайт Института Управления Проектами (PMI)
3. <http://www.expert.ru> - Журнал «Эксперт
4. [www.gks.ru/](http://www.gks.ru/) - Официальный сайт Росстата
5. <http://www.expert.ru> - Журнал «Эксперт
6. <http://www.economy.gov.ru/minec/main> - Сайт Министерства экономического развития

### **8.3. Программное обеспечение и информационно-справочные системы, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине**

Информационные технологии, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине позволяют:

- обеспечить взаимодействие между участниками образовательного процесса, в том числе синхронное и (или) асинхронное взаимодействие посредством сети «Интернет»;
- фиксировать ход образовательного процесса, результатов промежуточной аттестации по дисциплине и результатов освоения образовательной программы;
- организовать процесс образования путем визуализации изучаемой информации посредством использования презентаций, учебных фильмов;
- контролировать результаты обучения на основе компьютерного тестирования.

Перечень лицензионного программного обеспечения:

- 1 Microsoft Windows - операционная система.
- 2 Microsoft Office (включает Word, Excel, Power Point) - пакет офисных приложений.

Перечень профессиональных баз данных и информационных справочных систем:

- 1 Гарант - правовая, <https://www.garant.ru/>
- 2 Консультант - правовая, <https://www.consultant.ru/>
- 3 Научная электронная библиотека eLibrary - универсальная, <https://elibrary.ru/>

Доступ к сети Интернет, доступ в электронную информационно-образовательную среду университета.

*Перечень программного обеспечения*

*(обновление производится по мере появления новых версий программы)*

Не используется.

*Перечень информационно-справочных систем*

*(обновление выполняется еженедельно)*

Не используется.

### **8.4. Специальные помещения, лаборатории и лабораторное оборудование**

Университет располагает на праве собственности или ином законном основании материально-техническим обеспечением образовательной деятельности (помещениями и оборудованием) для реализации программы бакалавриата, специалитета, магистратуры по Блоку 1 "Дисциплины (модули)" и Блоку 3 "Государственная итоговая аттестация" в соответствии с учебным планом.

Каждый обучающийся в течение всего периода обучения обеспечен индивидуальным неограниченным доступом к электронной информационно-образовательной среде университета из любой точки, в которой имеется доступ к информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", как на территории университета, так и вне его. Условия для функционирования электронной информационно-образовательной среды могут быть созданы с использованием ресурсов иных организаций.

Компьютерный класс

222гл

Интерактивная панель Samsung - 1 шт.

Компьютер персональный Aquarius i5/4Gb/500Gb/21,5" - 1 шт.

223гл

Интерактивная панель Samsung - 1 шт.

Компьютер персональный Aquarius i5/4Gb/500Gb/21,5" - 1 шт.

Компьютер персональный i3/2GB/500Gb/21,5" - 1 шт.

Сплит-система LS-H12KPA2/LU-H12KPA2 - 1 шт.

224гл

Интерактивная панель Samsung - 1 шт.

Компьютер персональный DELL 3050 i3/4Gb/500Gb/21.5" - 1 шт.

Компьютер персональный iRU Corp 312 MT - 1 шт.

Сплит-система LS-H12KPA2/LU-H12KPA2 - 1 шт.

226гл

Интерактивная панель Samsung - 1 шт.

Персональный компьютер HP 6300 Pro SFF/Core i3-3220/4GB/500GB/NoODD/Win7Pro - 1 шт.

Сплит-система LS-H12KPA2/LU-H12KPA2 - 1 шт.

## **9. Методические указания по освоению дисциплины (модуля)**

Учебная работа по направлению подготовки осуществляется в форме контактной работы с преподавателем, самостоятельной работы обучающегося, текущей и промежуточной аттестаций, иных формах, предлагаемых университетом. Учебный материал дисциплины структурирован и его изучение производится в тематической последовательности. Содержание методических указаний должно соответствовать требованиям Федерального государственного образовательного стандарта и учебных программ по дисциплине. Самостоятельная работа студентов может быть выполнена с помощью материалов, размещенных на портале поддержки Moodle.

### ***Методические указания по формам работы***

#### *Лекционные занятия*

Передача значительного объема систематизированной информации в устной форме достаточно большой аудитории. Дает возможность экономно и систематично излагать учебный материал. Обучающиеся изучают лекционный материал, размещенный на портале поддержки обучения Moodle.

#### *Практические занятия*

Форма организации обучения, проводимая под руководством преподавателя и служащая для детализации, анализа, расширения, углубления, закрепления, применения (или выполнения) разнообразных практических работ, упражнений) и контроля усвоения полученной на лекциях учебной информации. Практические занятия проводятся с использованием учебно-методических изданий, размещенных на образовательном портале университета.

#### ***Описание возможностей изучения дисциплины лицами с ОВЗ и инвалидами***

Для инвалидов и лиц с ОВЗ может изменяться объём дисциплины (модуля) в часах, выделенных на контактную работу обучающегося с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающегося (при этом не увеличивается количество зачётных единиц, выделенных на освоение дисциплины).

Фонды оценочных средств адаптируются к ограничениям здоровья и восприятия информации обучающимися.

Основные формы представления оценочных средств – в печатной форме или в форме электронного документа.

Формы контроля и оценки результатов обучения инвалидов и лиц с ОВЗ с нарушением зрения:

- устная проверка: дискуссии, тренинги, круглые столы, собеседования, устные коллоквиумы и др.;
- с использованием компьютера и специального ПО: работа с электронными образовательными ресурсами, тестирование, рефераты, курсовые проекты, дистанционные формы, если позволяет острота зрения - графические работы и др.;
- при возможности письменная проверка с использованием рельефно-точечной системы

Брайля, увеличенного шрифта, использование специальных технических средств (тифлотехнических средств): контрольные, графические работы, тестирование, домашние задания, эссе, отчеты и др.

Формы контроля и оценки результатов обучения инвалидов и лиц с ОВЗ с нарушением слуха:

- письменная проверка: контрольные, графические работы, тестирование, домашние задания, эссе, письменные коллоквиумы, отчеты и др.;

- с использованием компьютера: работа с электронными образовательными ресурсами, тестирование, рефераты, курсовые проекты, графические работы, дистанционные формы и др.;

- при возможности устная проверка с использованием специальных технических средств (аудиосредств, средств коммуникации, звукоусиливающей аппаратуры и др.): дискуссии, тренинги, круглые столы, собеседования, устные коллоквиумы и др.

Формы контроля и оценки результатов обучения инвалидов и лиц с ОВЗ с нарушением опорно-двигательного аппарата:

- письменная проверка с использованием специальных технических средств (альтернативных средств ввода, управления компьютером и др.): контрольные, графические работы, тестирование, домашние задания, эссе, письменные коллоквиумы, отчеты и др.;

- устная проверка, с использованием специальных технических средств (средств коммуникаций): дискуссии, тренинги, круглые столы, собеседования, устные коллоквиумы и др.;

- с использованием компьютера и специального ПО (альтернативных средств ввода и управления компьютером и др.): работа с электронными образовательными ресурсами, тестирование, рефераты, курсовые проекты, графические работы, дистанционные формы предпочтительнее обучающимся, ограниченным в передвижении и др.

Адаптация процедуры проведения промежуточной аттестации для инвалидов и лиц с ОВЗ.

В ходе проведения промежуточной аттестации предусмотрено:

- предъявление обучающимся печатных и (или) электронных материалов в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья;

- возможность пользоваться индивидуальными устройствами и средствами, позволяющими адаптировать материалы, осуществлять приём и передачу информации с учетом их индивидуальных особенностей;

- увеличение продолжительности проведения аттестации;

- возможность присутствия ассистента и оказания им необходимой помощи (занять рабочее место, передвигаться, прочитать и оформить задание, общаться с преподавателем).

Формы промежуточной аттестации для инвалидов и лиц с ОВЗ должны учитывать индивидуальные и психофизические особенности обучающегося/обучающихся по АООП ВО (устно, письменно на бумаге, письменно на компьютере, в форме тестирования и т.п.).

Специальные условия, обеспечиваемые в процессе преподавания дисциплины студентам с нарушениями зрения:

- предоставление образовательного контента в текстовом электронном формате, позволяющем переводить плоскостную информацию в аудиальную или тактильную форму;

- возможность использовать индивидуальные устройства и средства, позволяющие адаптировать материалы, осуществлять приём и передачу информации с учетом индивидуальных особенностей и состояния здоровья студента;

- предоставление возможности предкурсового ознакомления с содержанием учебной дисциплины и материалом по курсу за счёт размещения информации на корпоративном образовательном портале;

- использование чёткого и увеличенного по размеру шрифта и графических объектов в мультимедийных презентациях;

- использование инструментов «лупа», «прожектор» при работе с интерактивной доской;

- озвучивание визуальной информации, представленной обучающимся в ходе занятий;

- обеспечение раздаточным материалом, дублирующим информацию, выводимую на экран;

- наличие подписей и описания у всех используемых в процессе обучения рисунков и иных графических объектов, что даёт возможность перевести письменный текст в аудиальный;

- обеспечение особого речевого режима преподавания: лекции читаются громко, разборчиво,



отчётливо, с паузами между смысловыми блоками информации, обеспечивается интонирование, повторение, акцентирование, профилактика рассеивания внимания;

- минимизация внешнего шума и обеспечение спокойной аудиальной обстановки;
- возможность вести запись учебной информации студентами в удобной для них форме (аудиально, аудиовизуально, на ноутбуке, в виде пометок в заранее подготовленном тексте);
- увеличение доли методов социальной стимуляции (обращение внимания, апелляция к ограничениям по времени, контактные виды работ, групповые задания и др.) на практических и лабораторных занятиях;
- минимизирование заданий, требующих активного использования зрительной памяти и зрительного внимания;
- применение поэтапной системы контроля, более частый контроль выполнения заданий для самостоятельной работы.

Специальные условия, обеспечиваемые в процессе преподавания дисциплины студентам с нарушениями опорно-двигательного аппарата (маломобильные студенты, студенты, имеющие трудности передвижения и патологию верхних конечностей):

- возможность использовать специальное программное обеспечение и специальное оборудование и позволяющее компенсировать двигательное нарушение (коляски, ходунки, трости и др.);
- предоставление возможности предкурсового ознакомления с содержанием учебной дисциплины и материалом по курсу за счёт размещения информации на корпоративном образовательном портале;
- применение дополнительных средств активизации процессов запоминания и повторения;
- опора на определенные и точные понятия;
- использование для иллюстрации конкретных примеров;
- применение вопросов для мониторинга понимания;
- разделение изучаемого материала на небольшие логические блоки;
- увеличение доли конкретного материала и соблюдение принципа от простого к сложному при объяснении материала;
- наличие чёткой системы и алгоритма организации самостоятельных работ и проверки заданий с обязательной корректировкой и комментариями;
- увеличение доли методов социальной стимуляции (обращение внимания, апелляция к ограничениям по времени, контактные виды работ, групповые задания др.);
- обеспечение беспрепятственного доступа в помещения, а также пребывания них;
- наличие возможности использовать индивидуальные устройства и средства, позволяющие обеспечить реализацию эргономических принципов и комфортное пребывание на месте в течение всего периода учёбы (подставки, специальные подушки и др.).

Специальные условия, обеспечиваемые в процессе преподавания дисциплины студентам с нарушениями слуха (глухие, слабослышащие, позднооглохшие):

- предоставление образовательного контента в текстовом электронном формате, позволяющем переводить аудиальную форму лекции в плоскостную информацию;
- наличие возможности использовать индивидуальные звукоусиливающие устройства и сурдотехнические средства, позволяющие осуществлять приём и передачу информации; осуществлять взаимобратный перевод текстовых и аудиофайлов (блокнот для речевого ввода), а также запись и воспроизведение зрительной информации;
- наличие системы заданий, обеспечивающих систематизацию вербального материала, его схематизацию, перевод в таблицы, схемы, опорные тексты, глоссарий;
- наличие наглядного сопровождения изучаемого материала (структурно-логические схемы, таблицы, графики, концентрирующие и обобщающие информацию, опорные конспекты, раздаточный материал);
- наличие чёткой системы и алгоритма организации самостоятельных работ и проверки заданий с обязательной корректировкой и комментариями;
- обеспечение практики опережающего чтения, когда студенты заранее знакомятся с материалом и выделяют незнакомые и непонятные слова и фрагменты;
- особый речевой режим работы (отказ от длинных фраз и сложных предложений, хорошая артикуляция; четкость изложения, отсутствие лишних слов; повторение фраз без изменения

- слов и порядка их следования; обеспечение зрительного контакта во время говорения и чуть более медленного темпа речи, использование естественных жестов и мимики);
- чёткое соблюдение алгоритма занятия и заданий для самостоятельной работы (называние темы, постановка цели, сообщение и запись плана, выделение основных понятий и методов их изучения, указание видов деятельности студентов и способов проверки усвоения материала, словарная работа);
  - соблюдение требований к предъявляемым учебным текстам (разбивка текста на части; выделение опорных смысловых пунктов; использование наглядных средств);
  - минимизация внешних шумов;
  - предоставление возможности соотносить вербальный и графический материал; комплексное использование письменных и устных средств коммуникации при работе в группе;
  - сочетание на занятиях всех видов речевой деятельности (говорения, слушания, чтения, письма, зрительного восприятия с лица говорящего).
- Специальные условия, обеспечиваемые в процессе преподавания дисциплины студентам с прочими видами нарушений (ДЦП с нарушениями речи, заболевания эндокринной, центральной нервной и сердечно-сосудистой систем, онкологические заболевания):
- наличие возможности использовать индивидуальные устройства и средства, позволяющие осуществлять приём и передачу информации;
  - наличие системы заданий, обеспечивающих систематизацию вербального материала, его схематизацию, перевод в таблицы, схемы, опорные тексты, глоссарий;
  - наличие наглядного сопровождения изучаемого материала;
  - наличие чёткой системы и алгоритма организации самостоятельных работ и проверки заданий с обязательной корректировкой и комментариями;
  - обеспечение практики опережающего чтения, когда студенты заранее знакомятся с материалом и выделяют незнакомые и непонятные слова и фрагменты;
  - предоставление возможности соотносить вербальный и графический материал; комплексное использование письменных и устных средств коммуникации при работе в группе;
  - сочетание на занятиях всех видов речевой деятельности (говорения, слушания, чтения, письма, зрительного восприятия с лица говорящего);
  - предоставление образовательного контента в текстовом электронном формате;
  - предоставление возможности предкурсового ознакомления с содержанием учебной дисциплины и материалом по курсу за счёт размещения информации на корпоративном образовательном портале;
  - возможность вести запись учебной информации студентами в удобной для них форме (аудиально, аудиовизуально, в виде пометок в заранее подготовленном тексте);
  - применение поэтапной системы контроля, более частый контроль выполнения заданий для самостоятельной работы;
  - стимулирование выработки у студентов навыков самоорганизации и самоконтроля;
  - наличие пауз для отдыха и смены видов деятельности по ходу занятия.

## **10. Методические рекомендации по освоению дисциплины (модуля)**

Дисциплина «Стратегический менеджмент» ведётся в соответствии с календарным учебным планом и расписанием занятий по неделям. Темы проведения занятий определяются тематическим планом рабочей программы дисциплины.