ЦЕНТР ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
МГТУ им. Н.Э. Баумана

Москва, ул. 2-ая Бауманская, д.5, стр.1
+7 (495) 187-85-85
do@bmstu.ru
do.bmstu.ru

Учебный план дополнительной профессиональной программы повышения квалификации:

«Стратегия компании. От теории к практике»

№ п/п	Наименование темы	Описание темы	Всего, час	В том числе			
				Лекции	Практ.	Сам. работа	Итоговая аттест.
1.	Стратегическая и тактическая модели развития компании	Понятие «стратегия компании» и принципы ее формирования. Основные элементы управления в тактической модели. Главные отличия в стратегическом и тактическом управлении компании. Последовательность действий при создании эффективной стратегии. Экспресс-диагностика «На каком уровне зрелости стратегического управления находится ваша компания» (чек-лист + групповое обсуждение кейсов участников).	4	2	2	-	-
2.	Инструменты стратегического анализа	Модели VUCA и BANI как описание турбулентной среды. Оценка рисков макросреды. PEST-анализ и его развитие - STEEP/PESTLE. Оценка и анализ факторов, влияющих на компанию в условиях конкурентной среды. Анализ «5 сил Портера». Применение на практике изученных инструментов стратегического анализа. Проведение PEST- анализа, анализа «5 сил Портера».	6	2	2	2	-

Москва, ул. 2-ая Бауманская, д.5, стр.1
+7 (495) 187-85-85
do@bmstu.ru
do.bmstu.ru

3.	Управление внутренними бизнес-процессами	Анализ основных бизнес-процессов компании, их оценка. Принцип сравнения с конкурентами через конкурентную матрицу. SWOT-анализ, его расширенная версия и их применение. Картирование и оценка ключевых бизнес-процессов. Поиск «узких мест» для оптимизации процессов. Решение практического примера. Конкурентная матрица и расширенный SWOT (SWOT + TOWS). Переход от анализа к конкретным решениям. Разбор и обсуждение практического кейса.	8	2	4	2	-
4.	Анализ эффективности бизнес-модели	Анализ текущей бизнес-модели. Метод оценки по Остервальдеру, гибридный метод оценки эффективности бизнес-модели. Матрица конкурентов. Пример построения и «стресс-тест» бизнес-модели. Поиск точек роста и рисков через матрицу конкурентов.	6	2	2	2	-
5.	Ценности, миссия и видение компании	Что такое «ценности» и «миссия» компании? Как они влияют на систему принятия решений непосредственными руководителями. Почему «видение» так важно в стратегическом менеджменте. Этапы создания видения как главной цели компании и его составляющие.	4	2	-	2	-
6.	Управление по целям. Сценарность	Система каскадирования целей от видения до конкретных KPI. Система сбалансированных показателей. Каскадирование целей от видения до конкретных KPI; система	8	2	2	4	-

Москва, ул. 2-ая Бауманская, д.5, стр.1
+7 (495) 187-85-85
do@bmstu.ru
do.bmstu.ru

		сбалансированных показателей (BSC). OKR как альтернатива/дополнение KPI: отличия, критерии применимости, типичные ошибки внедрения. Практический пример каскадирования одной стратегической цели до уровня отдела и сотрудника с использованием шаблона KPI/OKR.					
7.	Создание уникального торгового предложения (УТП) компании	Определение УТП. Как его правильно создавать на практике. Оценка удовлетворенности клиентов/CSI (Customer Satisfaction Index) как основа при формировании УТП. Разработка УТП для продукта/услуги. Работа в малых группах.	6	2	2	2	-
8.	Цифровые инструменты и ИИ в стратегическом менеджменте	Обзор цифровых инструментов для стратегической работы. Возможности и ограничения ИИ-инструментов при проведении стратегического анализа, генерации гипотез и подготовке презентаций для совета директоров. Сборка мини-дашборда стратегических показателей и проверка одной из ранее сделанных гипотез с помощью ИИ-ассистента.	6	2	2	2	-
9.	Стратегический замысел и план мероприятий	Краткий стратегический замысел, формулировка. Создание конкретного плана по внедрению стратегии компании. Применение системы контроля и визуализации. Формулирование краткого стратегического замысла; переход от анализа к конкретному плану внедрения. Контроль и	6	2	2	2	-

Москва, ул. 2-ая Бауманская, д.5, стр.1
+7 (495) 187-85-85
do@bmstu.ru
do.bmstu.ru

		визуализация реализации стратегии с помощью диаграммы Ганта и дорожных карт. Практикум: сборка итогового плана мероприятий и дорожной карты по своему проекту, подготовка к защите.					
10.	Итоговая аттестация	Зачет	2	-	-	-	2
	ИТОГО		56	18	18	18	2

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования
«Московский государственный технический университет имени Н.Э. Баумана
(национальный исследовательский университет)»
(МГТУ им. Н.Э. Баумана)

УТВЕРЖДАЮ
Проректор по учебной работе
МГТУ им. Н.Э. Баумана
_____ С.В. Альков
«09» сентября 2026 г.

Дополнительное профессиональное образование

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРОГРАММА
ПРОГРАММА ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ
«Стратегия компании. От теории к практике»

Регистрац. №06.05-11/572

Москва, 2026

Оглавление

1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ДПП 3

1.1. Цель ДПП 3

1.2. Планируемые результаты обучения 3

1.3. Дополнительные характеристики ДПП 3

1.4. Перечень профессиональных компетенций в рамках имеющейся квалификации, качественное изменение которых осуществляется в результате обучения 4

1.5. Соответствие видов деятельности профессиональным компетенциям и их составляющих 4

2. УЧЕБНЫЙ ПЛАН ДПП 5

2.1. Категория слушателей ДПП 5

2.2. Общая трудоёмкость программы, аудиторная и самостоятельная работа 5

2.3. Форма обучения 5

2.4. Учебный план 5

3. КАЛЕНДАРНЫЙ УЧЕБНЫЙ ГРАФИК 7

4. РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДПП 8

5. УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ДПП 9

5.1. Организационные условия реализации ДПП 17

5.2. Педагогические условия реализации ДПП 17

5.3. Учебно-методическое обеспечение ДПП 17

5.4. Методические рекомендации 18

6. ФОРМЫ ИТОГОВОЙ АТТЕСТАЦИИ ДПП 20

7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ИТОГОВОЙ АТТЕСТАЦИИ 21

7.1. Паспорт комплекта оценочных средств 21

7.2. Комплект оценочных средств 21

№ 06-05-11/572

1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ДПП

Программа подготовлена на основе:

- Федерального закона от 29 декабря 2012 года № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»;

- Приказа Минобрнауки России от 24 марта 2025 г. N 266 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам»;

- Письма Минобрнауки РФ от 22.04.2015 N ВК-1032/06 «О направлении методических рекомендаций».

Реализация программы ДПП направлена на получение новой компетенции, необходимой для профессиональной деятельности.

1.1. Цель ДПП

Сформировать у обучающихся знания, навыки и умения в области обеспечения возможности проведения изменений в организации, приносящих пользу заинтересованным сторонам, путем выявления потребностей заинтересованных сторон и обоснования решений, описывающих возможные пути реализации изменений.

1.2. Планируемые результаты обучения

Планируемые результаты обучения по ДПП:

- освоение профессиональных компетенций в процессе изучения перечисленных тем в учебном плане;
- успешное освоение программы повышения квалификации;
- успешное прохождение итоговой аттестации (зачет).

Обучающимся, успешно прошедшим обучение, выполнившим текущие контрольные задания и выдержавшим предусмотренный учебным планом зачет, выдается удостоверение о повышении квалификации по ДПП «Стратегия компании. От теории к практике».

1.3. Дополнительные характеристики ДПП

Характеристики новой квалификации определены в приказе Минтруда России от 22 ноября 2023 г. № 821н «Об утверждении профессионального стандарта «Бизнес-аналитик».

Вид профессиональной деятельности:

- Деятельность по выявлению бизнес-проблем, выяснению потребностей заинтересованных сторон, обоснованию решений и обеспечению проведения изменений в организации (Код 08.037).

Трудовые функции:

- Анализ, обоснование и выбор решения (D/02.6).

1.4. Перечень профессиональных компетенций в рамках имеющейся квалификации, качественное изменение которых осуществляется в результате обучения

Профессиональные компетенции базируются на основании Приказа Минобрнауки России от 12 августа 2020 г. № 970 «Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта высшего образования – бакалавриат по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент».

Перечень компетенций:

ОПК-3. Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия.

1.5. Соответствие видов деятельности профессиональным компетенциям и их составляющих

Профессиональные компетенции	Практический опыт	Умения	Знания
Анализ, обоснование и выбор решения (D/02.6)			
ОПК-3. Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия	Оценка эффективности каждого варианта решения как соотношения между ожидаемым уровнем использования ресурсов и ожидаемой ценностью	Анализировать внутренние/внешние факторы и условия, влияющие на деятельность организации	Инструменты, техники анализа бизнес-ситуации и предметной области, оценки решения, включая методы анализа данных

2. УЧЕБНЫЙ ПЛАН ДПП

2.1. Категория слушателей ДПП

Имеющаяся квалификация (требования к слушателям) – к освоению ДПП допускаются лица, имеющие высшее образование.

2.2. Общая трудоёмкость программы, аудиторная и самостоятельная работа

Общая трудоемкость программы 56 академических часов, из них 36 академических часов аудиторной работы, 18 академических часов самостоятельной работы и 2 часа итоговой аттестации.

2.3. Форма обучения

Форма обучения по ДПП – очная, с применением дистанционных образовательных технологий.

2.4. Учебный план

ДПП «Стратегия компании. От теории к практике» реализуется одним модулем.

№ п/п	Наименование темы, модуля	Форма контроля	Всего, час	В том числе			
				Лекции	Практ. занятия	Самост. работа	Итоговая аттестация
1.	Стратегическая и тактическая модели развития компании	-	4	2	2	-	-
2.	Инструменты стратегического анализа	Практ. задание	6	2	2	2	-
3.	Управление внутренними бизнес-процессами	Практ. задание	8	2	4	2	-
4.	Анализ эффективности бизнес-модели	Практ. задание	6	2	2	2	-
5.	Ценности, миссия и видение компании	Практ. задание	4	2	-	2	-
6.	Управление по целям. Сценарность	Практ. задание	8	2	2	4	-
7.	Создание уникального торгового предложения (УТП) компании	Практ. задание	6	2	2	2	-
8.	Цифровые инструменты и ИИ в стратегическом менеджменте	Практ. задание	6	2	2	2	-
9.	Стратегический замысел и план мероприятий	Устный опрос	6	2	2	2	-

10.	Итоговая аттестация	Зачет	2	-	-	-	2
	ИТОГО	-	56	18	18	18	2

3. КАЛЕНДАРНЫЙ УЧЕБНЫЙ ГРАФИК

№ п/п	Наименование темы, модуля	1 день	2 день	3 день	4 день	5 день	6 день	7 день
1.	Стратегическая и тактическая модели развития компании							
2.	Инструменты стратегического анализа							
3.	Управление внутренними бизнес-процессами							
4.	Анализ эффективности бизнес-модели							
5.	Ценности, миссия и видение компании							
6.	Управление по целям. Сценарность							
7.	Создание уникального торгового предложения (УТП) компании							
8.	Цифровые инструменты и ИИ в стратегическом менеджменте							
9.	Стратегический замысел и план мероприятий							
10.	Итоговая аттестация							Зачет

Минимальный срок освоения ДПП – 7 дней.

4. РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДПП

4.1. Рабочая программа модуля «Стратегия компании. От теории к практике»

4.1.1. Цель изучения модуля: сформировать у обучающихся знания, навыки и умения в области обеспечения возможности проведения изменений в организации, приносящих пользу заинтересованным сторонам, путем выявления потребностей заинтересованных сторон и обоснования решений, описывающих возможные пути реализации изменений.

4.1.2. Задачи изучения модуля:

1. Освоить ключевые модели стратегического и тактического управления и научиться применять их для диагностики текущего уровня стратегической зрелости компании.
2. Овладеть инструментами стратегического анализа внешней и внутренней среды и использовать их для выявления точек роста и зон риска.
3. Научиться анализировать и проектировать бизнес-процессы, находить «узкие места» и формировать управленческие решения.
4. Приобрести навыки оценки эффективности бизнес-модели и позиционирования компании относительно конкурентов.
5. Сформировать умение разрабатывать ценностные ориентиры, миссию и видение компании, а также каскадировать стратегические цели до конкретных показателей.
6. Освоить методы создания уникального торгового предложения и оценки удовлетворённости клиентов для повышения конкурентоспособности.
7. Научиться применять цифровые инструменты для стратегического анализа, генерации гипотез, визуализации данных и подготовки управленческих презентаций.
8. Приобрести практические навыки формирования стратегического замысла и дорожной карты внедрения стратегии.

4.1.3. Планируемые результаты обучения

Процесс изучения раздела направлен на формирование следующих компетенций

Код компетенции	Перечень планируемых результатов обучения по модулю	Формы и методы обучения, способствующие формированию и развитию компетенции
ОПК-3	**Знать:** инструменты, техники анализа бизнес-ситуации и предметной области, оценки решения, включая методы анализа данных. **Уметь:**	Формы обучения: Фронтальная. Методы обучения: лекция; практическое задание;

	анализировать внутренние/внешние факторы и условия, влияющие на деятельность организации. **Владеть:** оценкой эффективности каждого варианта решения как соотношения между ожидаемым уровнем использования ресурсов и ожидаемой ценностью	самостоятельная работа.

4.1.4 Содержание курса

Тема 1. Стратегическая и тактическая модели развития компании (4 часа)

Лекции (2 часа). Понятие «стратегия компании» и принципы ее формирования. Основные элементы управления в тактической модели. Главные отличия в стратегическом и тактическом управлении компании. Последовательность действий при создании эффективной стратегии.

Практические занятия (2 часа). Экспресс-диагностика «На каком уровне зрелости стратегического управления находится ваша компания» (чек-лист + групповое обсуждение кейсов участников).

Тема 2. Инструменты стратегического анализа (6 часов)

Лекции (2 часа). Модели VUCA и BANI как описание турбулентной среды. Оценка рисков макросреды. PEST-анализ и его развитие - STEEP/PESTLE. Оценка и анализ факторов, влияющих на компанию в условиях конкурентной среды. Анализ «5 сил Портера».

Практические занятия (2 часа). Применение на практике изученных инструментов стратегического анализа. Проведение PEST- анализа, анализа «5 сил Портера».

Самостоятельная работа (2 часа). Продолжение работы с кейсом из первого модуля (сквозной кейс).

Наименование темы	Дидактические единицы, вынесенные на самостоятельное изучение	Формы самостоятельной работы	Учебно-методическое обеспечение	Форма контроля
Инструменты стратегического анализа	Характеристики среды по моделям VUCA и BANI применительно к отрасли своей компании	Продолжение работы с кейсом из первого модуля (сквозной кейс)	Голубков, Е. П. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / Е. П. Голубков. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 278 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15505-1	Практ. задание

Тема 3. Управление внутренними бизнес-процессами (8 часов)

Лекции (2 часа). Анализ основных бизнес-процессов компании, их оценка. Принцип сравнения с конкурентами через конкурентную матрицу. SWOT-анализ, его расширенная версия и их применение.

Практические занятия (4 часа). Картирование и оценка ключевых бизнес-процессов. Поиск «узких мест» для оптимизации процессов. Решение практического примера.

Конкурентная матрица и расширенный SWOT (SWOT + TOWS). Переход от анализа к конкретным решениям. Разбор и обсуждение практического кейса.

Самостоятельная работа (2 часа). Построение SWOT/TOWS-матрицы для собственной компании или кейса, разработка 3 конкретных управленческих решений на основе матрицы.

Наименование темы	Дидактические единицы, вынесенные на самостоятельное изучение	Формы самостоятельной работы	Учебно-методическое обеспечение	Форма контроля
Управление внутренними бизнес-процессами	Разработка TOWS-матрицы: перевод результатов анализа в стратегические альтернативы	Построение SWOT/TOWS-матрицы для собственной компании или кейса, разработка 3 конкретных управленческих решений на основе матрицы	Сусов Р. В., Гордин М. В., Самолдин А. Н. Моделирование бизнес-процессов : учебное пособие / Сусов Р. В., Гордин М. В., Самолдин А. Н. ; МГТУ им. Н. Э. Баумана ; ред. Дроговоз П. А. - Москва : Изд-во МГТУ им. Н. Э.	Практ. задание

			Баумана, 2025. - 116 с. : граф., схемы. - Библиогр. в конце кн. - ISBN 978-5-7038-6486-9	

Тема 4. Анализ эффективности бизнес-модели (6 часов)

Лекции (2 часа). Анализ текущей бизнес-модели. Метод оценки по Остервальдеру, гибридный метод оценки эффективности бизнес-модели. Матрица конкурентов.

Практические занятия (2 часа). Пример построения и «стресс-тест» бизнес-модели. Поиск точек роста и рисков через матрицу конкурентов.

Самостоятельная работа (2 часа). Построение и «стресс-тест» бизнес-модели участника (сквозной кейс). Поиск точек роста и рисков через матрицу конкурентов.

Наименование темы	Дидактические единицы, вынесенные на самостоятельное изучение	Формы самостоятельной работы	Учебно-методическое обеспечение	Форма контроля
Анализ эффективности бизнес-модели	Проведение «стресс-теста» построенной бизнес-модели	Построение и «стресс-тест» бизнес-модели участника (сквозной кейс). Поиск точек роста и рисков через матрицу конкурентов	Голубков, Е. П. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / Е. П. Голубков. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 278 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15505-1	Практ. задание

Тема 5. Ценности, миссия и видение компании (4 часа)

Лекции (2 часа). Что такое «ценности» и «миссия» компании? Как они влияют на систему принятия решений непосредственными руководителями. Почему «видение» так важно в стратегическом менеджменте. Этапы создания видения как главной цели компании и его составляющие.

Самостоятельная работа (2 часа). Описание ценности, миссии и видения компании участника (сквозной кейс). Закрепление пройденного материала.

Наименование темы	Дидактические единицы, вынесенные на самостоятельное изучение	Формы самостоятельной работы	Учебно-методическое обеспечение	Форма контроля
Ценности, миссия и видение компании	Разработка видения компании как главной стратегической цели	Описание ценности, миссии и видения компании участника (сквозной кейс). Закрепление пройденного материала	Сусов Р. В., Гордин М. В., Самолдин А. Н. Моделирование бизнес-процессов : учебное пособие / Сусов Р. В., Гордин М. В., Самолдин А. Н. ; МГТУ им. Н. Э. Баумана ; ред. Дроговоз П. А. - Москва : Изд-во МГТУ им. Н. Э. Баумана, 2025. - 116 с. : граф., схемы. - Библиогр. в конце кн. - ISBN 978-5-7038-6486-9	Практ. задание

Тема 6. Управление по целям. Сценарность (8 часов)

Лекции (2 часа). Система каскадирования целей от видения до конкретных KPI. Система сбалансированных показателей.

Практические занятия (2 часа). Каскадирование целей от видения до конкретных KPI; система сбалансированных показателей (BSC). OKR как альтернатива/дополнение KPI: отличия, критерии применимости, типичные ошибки внедрения. Практический пример каскадирования одной стратегической цели до уровня отдела и сотрудника с использованием шаблона KPI/OKR.

Самостоятельная работа (4 часа). Применение изученных инструментов для кейса участника (сквозной кейс).

Наименование темы	Дидактические единицы, вынесенные на самостоятельное изучение	Формы самостоятельной работы	Учебно-методическое обеспечение	Форма контроля
Управление по целям. Сценарность	Каскадирование одной стратегической цели своей компании от видения до KPI	Применение изученных инструментов для кейса участника (сквозной кейс)	Воронцовский, А. В. Управление рисками : учебник и практикум для вузов / А. В. Воронцовский. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 485 с. —	Практ. задание

			(Высшее образование). — ISBN 978-5-534-12206-0	

Тема 7. Создание уникального торгового предложения (УТП) компании (6 часов)

Лекции (2 часа). Определение УТП. Как его правильно создавать на практике. Оценка удовлетворенности клиентов/CSI (Customer Satisfaction Index) как основа при формировании УТП.

Практические занятия (2 часа). Разработка УТП для продукта/услуги. Работа в малых группах.

Самостоятельная работа (2 часа). Изучение рекомендованной литературы. Закрепление пройденного материала. Разработка УТП для продукта/услуги участника (сквозной кейс).

Наименование темы	Дидактические единицы, вынесенные на самостоятельное изучение	Формы самостоятельной работы	Учебно-методическое обеспечение	Форма контроля
Создание уникального торгового предложения (УТП) компании	Анализ УТП ключевых конкурентов	Изучение рекомендованной литературы. Закрепление пройденного материала. Разработка УТП для продукта/услуги участника (сквозной кейс)	Воронцовский, А. В. Управление рисками : учебник и практикум для вузов / А. В. Воронцовский. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 485 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-12206-0	Практ. задание

Тема 8. Цифровые инструменты и ИИ в стратегическом менеджменте (6 часов)

Лекции (2 часа). Обзор цифровых инструментов для стратегической работы. Возможности и ограничения ИИ-инструментов при проведении стратегического анализа, генерации гипотез и подготовке презентаций для совета директоров.

Практические занятия (2 часа). Сборка мини-дашборда стратегических показателей и проверка одной из ранее сделанных гипотез с помощью ИИ-ассистента.

Самостоятельная работа (2 часа). Закрепление пройденного материала. Применение изученных инструментов для кейса участника (сквозного кейса).

Наименование темы	Дидактические единицы, вынесенные на самостоятельное изучение	Формы самостоятельной работы	Учебно-методическое обеспечение	Форма контроля
Цифровые инструменты и ИИ в стратегическом менеджменте	Доработка мини-дашборда стратегических показателей по своему кейсу (сквозной кейс)	Закрепление пройденного материала. Применение изученных инструментов для кейса участника (сквозного кейса)	Мардас, А. Н. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / А. Н. Мардас, О. А. Гуляева, И. Г. Кадиев. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 176 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-06388-2	Практ. задание

Тема 9. Стратегический замысел и план мероприятий (6 часов)

Лекции (2 часа). Краткий стратегический замысел, формулировка. Создание конкретного плана по внедрению стратегии компании. Применение системы контроля и визуализации.

Практические занятия (2 часа). Формулирование краткого стратегического замысла; переход от анализа к конкретному плану внедрения. Контроль и визуализация реализации стратегии с помощью диаграммы Ганта и дорожных карт.

Практикум: сборка итогового плана мероприятий и дорожной карты по своему проекту, подготовка к защите.

Самостоятельная работа (2 часа). Изучение рекомендованной литературы. Закрепление полученного материала.

Наименование темы	Дидактические единицы, вынесенные на самостоятельное изучение	Формы самостоятельной работы	Учебно-методическое обеспечение	Форма контроля
Стратегический замысел и план мероприятий	Подготовка материалов к итоговой защите проекта	Изучение рекомендованной литературы. Закрепление полученного материала	Отварухина, Н. С. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / Н. С. Отварухина, В. Р. Веснин. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 328 с. —	Устный опрос

			(Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16797-9	

4.1.5. Оценочное средство для текущего контроля:

Тема 2. Примерные формулировки практического задания:

Применение на практике изученных инструментов стратегического анализа на примере своей компании. Продолжение работы с кейсом из первого модуля (сквозной кейс).

Тема 3. Примерные формулировки практического задания:

Построение SWOT/TOWS-матрицы для собственной компании или кейса, разработка 3 конкретных управленческих решений на основе матрицы.

Тема 4. Примерные формулировки практического задания:

Построение и «стресс-тест» бизнес-модели участника (сквозной кейс). Поиск точек роста и рисков через матрицу конкурентов.

Тема 5. Примерные формулировки практического задания:

Описание ценности, миссии и видения компании участника (сквозной кейс).

Тема 6. Примерные формулировки практического задания:

Изучение рекомендованной литературы. Применение изученных инструментов для кейса участника (сквозной кейс).

Тема 7. Примерные формулировки практического задания:

Разработка УТП для продукта/услуги участника (сквозной кейс).

Тема 8. Примерные формулировки практического задания: Применение изученных инструментов для кейса участника (сквозного кейса).

Тема 9. Примерные вопросы устного опроса:

1. Что такое стратегический замысел и чем он отличается от полного текста стратегии?
2. Какие обязательные элементы должен содержать план мероприятий по внедрению стратегии?
3. Для чего используется диаграмма Ганта и что на ней отображается?

4. Чем дорожная карта отличается от диаграммы Ганта?

5. Как понять, что реализация стратегии идёт по плану? Назовите способы контроля.

5. УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ДПП

5.1. Организационные условия реализации ДПП

Наименование аудитории	Вид занятия	Наименование оборудования, программного обеспечения
Аудитория для проведения лекций/семинаров	Лекции	ПК с доступом в Интернет и возможностью просмотра файлов в формате *.ppt, *.pptx, *.pdf, проектор/телевизор/монитор.
Аудитория для проведения лекций/семинаров	Практические занятия	ПК с доступом в Интернет и возможностью просмотра файлов в формате *.ppt, *.pptx, *.pdf, проектор/телевизор/монитор.
Аудитория для проведения лекций/семинаров	Самостоятельная работа	ПК с доступом в Интернет и возможностью просмотра файлов в формате *.html, *.doc, *.docx, *.pdf, *.djvu.
Аудитория для проведения лекций/семинаров	Итоговая аттестация	ПК с доступом в Интернет и возможностью просмотра файлов в формате *.html, *.doc, *.docx, *.pdf, *.djvu, лист бумаги формата А4, ручка.

5.2. Педагогические условия реализации ДПП

Реализация программы обеспечивается преподавательским составом, удовлетворяющим следующим условиям:

- наличие высшего профессионального образования, соответствующее профилю программы, из числа штатных преподавателей, или привлеченных на условиях почасовой оплаты труда;

- значительный опыт практической деятельности в соответствующей сфере из числа штатных преподавателей или привлеченных на условиях почасовой оплаты труда

5.3. Учебно-методическое обеспечение ДПП

Основная литература:

1. Голубков, Е. П. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / Е. П. Голубков. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 278 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15505-1.

2. Сусов Р. В., Гордин М. В., Самолдин А. Н. Моделирование бизнес-процессов : учебное пособие / Сусов Р. В., Гордин М. В., Самолдин А. Н. ; МГТУ им. Н. Э. Баумана ; ред. Дроговоз П. А. - Москва : Изд-во МГТУ им. Н. Э. Баумана, 2025. - 116 с. : граф., схемы. - Библиогр. в конце кн. - ISBN 978-5-7038-6486-9.

3. Воронцовский, А. В. Управление рисками : учебник и практикум для вузов / А. В. Воронцовский. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 485 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-12206-0.

4. Мардас, А. Н. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / А. Н. Мардас, О. А. Гуляева, И. Г. Кадиев. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 176 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-06388-2.

5. Отварухина, Н. С. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / Н. С. Отварухина, В. Р. Веснин. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 328 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16797-9.

Дополнительная литература:

1. Румельт, Р. Хорошая стратегия, плохая стратегия. В чём отличие и почему это важно / Ричард Румельт ; пер. с англ. — Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2014. — 448 с.

2. Портер, М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Майкл Портер ; пер. с англ. — Москва : Альпина Паблишер, 2015. — 456 с.

3. Остервальдер, А. Построение бизнес-моделей: Настольная книга стратега и новатора / Александр Остервальдер, Ив Пинье ; пер. с англ. — Москва : Альпина Паблишер, 2019. — 288 с.

4. Коллинз, Дж. От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет / Джим Коллинз ; пер. с англ. — Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2017. — 368 с.

5. Каплан, Р. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Роберт Каплан, Дейвид Нортон ; пер. с англ. — Москва : Олимп-Бизнес, 2017. — 320 с.

6. Остервальдер, А. Разработка ценностных предложений. Как создавать товары и услуги, которые захотят купить потребители / Александр Остервальдер, Ив Пинье, Грег Бернарда, Алан Смит ; пер. с англ. — Москва : Альпина Паблишер, 2018. — 312 с.

7. Каплан, Р. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей / Роберт Каплан, Дейвид Нортон ; пер. с англ. — Москва : Олимп-Бизнес, 2009. — 416.

5.4. Методические рекомендации

ДПП построена по тематическому принципу, каждый раздел представляет собой логически завершенный материал.

Преподавание программы основано на личностно-ориентированной технологии образования, сочетающей два равноправных аспекта этого процесса: обучение и учение. Личностно-ориентированный подход развивается при участии слушателей в активной работе на практических занятиях. Личностно-ориентированный подход направлен, в первую очередь, на развитие индивидуальных способностей обучающихся, создание

условий для развития творческой активности слушателя и разработке инновационных идей, а также на развитие самостоятельности мышления при решении учебных задач разными способами, нахождение рационального варианта решения, сравнения и оценки нескольких вариантов их решения и т.п. Это способствует формированию приемов умственной деятельности по восприятию новой информации, ее запоминанию и осознанию, созданию образов для сложных понятий и процессов, приобретению навыков поиска решений в условиях неопределенности.

Практические занятия проводятся для приобретения навыков решения практических задач в предметной области модуля. Задания, выполняемые на практических занятиях, выполняются с использованием активных и интерактивных методов обучения.

Самостоятельная работа слушателей предназначена для проработки дополнительной литературы. Результаты практических заданий слушателей учитываются на итоговой аттестации.

При изучении курса предусмотрены следующие методы организации и осуществления учебно-познавательной деятельности:

- объяснительно-иллюстративный метод;
- репродуктивный метод;
- частично-поисковый метод.

6. ФОРМЫ ИТОГОВОЙ АТТЕСТАЦИИ ДПП

Итоговая аттестация проводится в форме зачета для проверки сформированности компетенций, полученных в рамках ДПП.

Зачет состоит из двух частей:

1. Тестирование — ответы на вопросы тестирования, состоящего из 29 (двадцати девяти) вопросов.
2. Защита итогового кейса — представление слушателем разработанного в ходе обучения стратегического кейса (проекта стратегии) на примере собственной компании или предложенной учебной ситуации.

Защита итогового кейса включает:

- краткую презентацию результатов работы (стратегический анализ, бизнес-модель, миссия и видение, дерево целей и показателей, план мероприятий по реализации стратегии);
- ответы на вопросы по содержанию кейса.

По результатам итоговой аттестации слушателю выставляется оценка «ЗАЧТЕНО/НЕ ЗАЧТЕНО»:

Оценка «ЗАЧТЕНО» выставляется слушателю, который:

- правильно ответил не менее чем на 75% вопросов теста;
- представил и защитил итоговый кейс: продемонстрировал владение инструментами стратегического анализа и планирования, обосновал предложенные решения, аргументированно ответил на вопросы;
- продемонстрировал необходимые систематизированные знания и достаточную степень владения принципами предметной области программы, понимание их особенностей и взаимосвязь между ними в течение всего срока обучения по ДПП.

Оценка «НЕ ЗАЧТЕНО» выставляется слушателю, который:

- ответил правильно менее чем на 75% вопросов теста;
- не представил итоговый кейс либо при его защите не смог обосновать предложенные решения и продемонстрировать владение инструментами стратегического анализа и планирования;
- имеет крайне слабые теоретические и практические знания, обнаруживает неспособность к построению самостоятельных заключений.

7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ИТОГОВОЙ АТТЕСТАЦИИ

7.1. Паспорт комплекта оценочных средств

Предметы оценивания	Объекты оценивания	Показатели оценки
ОПК-3. Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия	Ответы на вопросы	Количество правильных ответов (не менее 75%)
	Защита итогового кейса	Полнота проработки кейса, обоснованность предложенных стратегических решений

7.2. Комплект оценочных средств

7.2.1. Темы для подготовки к зачету:

1. Понятие стратегического управления, его отличие от тактического.

2. Этапы создания эффективной стратегии компании; стратегический анализ как первый этап.

3. Уровни зрелости стратегического управления (начальный, базовый, продвинутый, оптимальный).

4. Элементы стратегической и тактической моделей управления (годовой бюджет, операционные планы).

5. Модель VUCA и её характеристики (нестабильность, неопределённость, сложность, неоднозначность).

6. Анализ макросреды: PEST-анализ и его расширение PESTLE (правовые и экологические факторы).

7. Анализ конкурентной среды и привлекательности отрасли: модель «5 сил Портера».

8. SWOT-анализ: сильные и слабые стороны, возможности и угрозы.

9. TOWS-матрица как инструмент перехода от анализа к конкретным действиям.

10. Конкурентная матрица: сравнение компании с конкурентами по ключевым параметрам.

11. Картирование бизнес-процессов; визуализация потока создания ценности.

12. Бизнес-модель по А. Остервальдеру: 9 ключевых блоков.

13. Стресс-тест бизнес-модели: проверка устойчивости при неблагоприятных сценариях.

14. Миссия, видение и ценности компании; их влияние на корпоративную культуру и принятие решений.

15. Каскадирование целей: декомпозиция стратегических целей до уровня подразделений и сотрудников.

16. Сбалансированная система показателей (BSC): четыре перспективы.

17. Методология OKR: отличие от KPI, типичные ошибки внедрения.

18. Диаграмма Ганта: визуализация сроков и этапов реализации стратегического плана.

7.2.2. Примерные тестовые вопросы для проведения итогового контроля:

1. Что является основным отличием стратегического управления от тактического?

а) Стратегическое управление ориентировано на краткосрочные результаты, тактическое – на долгосрочные

б) Стратегическое управление определяет долгосрочные цели и пути их достижения, тактическое – конкретные шаги для реализации стратегии

в) Тактическое управление не требует анализа внешней среды, в отличие от стратегического

г) Стратегическое управление осуществляется только высшим руководством, тактическое – только средним звеном

2. Какой этап является первым при создании эффективной стратегии компании?

а) Разработка плана мероприятий

б) Формулировка миссии и видения

в) Проведение стратегического анализа внешней и внутренней среды

г) Определение KPI для сотрудников

3. Какой уровень зрелости стратегического управления характеризуется отсутствием формализованной стратегии и реакцией на события постфактум?

а) Базовый

б) Продвинутый

в) Начальный (интуитивный)

г) Оптимальный

4. Что из перечисленного относится к элементам тактической модели управления?

а) Формулировка видения компании

б) Разработка годового бюджета и операционных планов

в) Анализ макросреды (PEST)

г) Определение миссии

5. Модель VUCA описывает среду, характеризующуюся:

а) Стабильностью, предсказуемостью, простотой

б) Нестабильностью, неопределённостью, сложностью, неоднозначностью

в) Высокой конкуренцией, низкой прибылью, регулированием

г) Цифровой трансформацией, автоматизацией, роботизацией

6. Какой инструмент анализа макросреды включает политические, экономические, социальные и технологические факторы?

а) SWOT-анализ

б) PEST-анализ

в) Анализ «5 сил Портера»

г) TOWS-матрица

7. Анализ «5 сил Портера» используется для оценки:

а) Внутренних бизнес-процессов компании

б) Привлекательности отрасли и конкурентной среды

в) Финансовой устойчивости предприятия

г) Эффективности системы мотивации персонала

8. Что из перечисленного является расширением PEST-анализа (PESTLE)?

а) Добавление экологических и правовых факторов

б) Добавление инновационных и цифровых факторов

в) Добавление этических и культурных факторов

г) Добавление демографических и географических факторов

9. Для анализа сильных и слабых сторон компании, а также возможностей и угроз внешней среды используется:

а) Матрица БКГ

б) SWOT-анализ

в) Диаграмма Ганта

г) Сбалансированная система показателей

10. Расширенная версия SWOT, которая помогает перейти от анализа к конкретным действиям, называется:

а) PESTLE

б) TOWS-матрица

в) 5 сил Портера

г) OKR

11. Конкурентная матрица позволяет:

а) Оценить финансовые показатели компании

б) Сравнить компанию с основными конкурентами по ключевым параметрам

в) Определить рыночную долю компании

г) Построить прогноз продаж

12. Какое действие является первым при картировании бизнес-процессов?

а) Оптимизация узких мест

б) Визуализация потока создания ценности

в) Установление KPI для процессов

г) Разработка регламентов

13. Модель Остервальдера используется для:

а) Детального финансового планирования

б) Визуального описания бизнес-модели по 9 ключевым блокам

в) Оценки инвестиционной привлекательности

г) Построения организационной структуры

14. «Стресс-тест» бизнес-модели предполагает:

а) Проверку устойчивости модели при неблагоприятных сценариях

б) Увеличение нагрузки на сотрудников

в) Тестирование программного обеспечения

г) Оценку удовлетворённости клиентов

15. Матрица конкурентов в рамках анализа бизнес-модели помогает:

а) Определить цены на продукцию

б) Выявить точки роста и риски по сравнению с конкурентами

в) Рассчитать долю рынка

г) Оценить эффективность рекламной кампании

16. Что из перечисленного НЕ является элементом бизнес-модели по Остервальдеру?

а) Ключевые партнёры

б) Структура издержек

в) Система мотивации персонала

г) Потоки доходов

17. Миссия компании отвечает на вопрос:

а) «Какую прибыль мы хотим получить?»

б) «Какова основная цель существования компании, её предназначение?»

в) «Какие KPI мы установим для сотрудников?»

г) «Как мы будем конкурировать?»

18. Видение компании – это:

а) Описание текущего состояния компании

б) Желаемый образ будущего, к которому компания стремится

в) Перечень ценностей, принятых в коллективе

г) Годовой план развития

19. Ценности компании влияют на систему принятия решений прежде всего через:

а) Установление формальных регламентов

б) Формирование корпоративной культуры и критериев выбора альтернатив

в) Определение заработной платы

г) Разработку маркетингового бюджета

20. Каскадирование целей – это процесс:

а) Декомпозиции стратегических целей до уровня подразделений и сотрудников

б) Согласования бюджета между отделами

в) Оценки рисков проекта

г) Разработки сценариев развития

21. Система сбалансированных показателей включает следующие перспективы:

а) Финансы, клиенты, внутренние процессы, обучение и развитие (сотрудники)

б) Производство, маркетинг, инновации, персонал

в) Качество, скорость, гибкость, стоимость

г) Стратегия, тактика, оперативность, контроль

22. OKR в отличие от KPI:

а) Используется только для высшего руководства

б) Связывает амбициозные цели с измеримыми результатами на определённый период

в) Ориентирован на оценку прошлой деятельности

г) Не требует регулярного пересмотра

23. Что из перечисленного является типичной ошибкой при внедрении OKR?

а) Установка слишком амбициозных целей

б) Отсутствие связи с ежедневными задачами

в) Измерение результатов только в деньгах

г) Все перечисленные варианты

24. УТП – это:

а) Уникальное торговое предложение, которое отличает продукт/услугу от конкурентов

б) Уровень цен на продукцию

в) Комплекс маркетинговых коммуникаций

г) Стратегия выхода на новые рынки

25. Показатель CSI измеряет:

а) Удовлетворённость клиентов продуктом или услугой

б) Долю рынка компании

в) Рентабельность продаж

г) Количество повторных покупок

26. При формировании УТП важно учитывать:

а) Только внутренние возможности компании

б) Ожидания и потребности целевой аудитории, а также действия конкурентов

в) Только ценовую политику

г) Только технологические инновации

27. ИИ-инструменты в стратегическом анализе могут быть полезны для:

а) Генерации гипотез и обработки больших данных

б) Полного замещения управленческих решений

в) Автоматического утверждения стратегии

г) Исключения человеческого фактора

28. При сборке дашборда стратегических показателей ключевым требованием является:

а) Визуализация данных для быстрого принятия решений

б) Использование только финансовых показателей

в) Обязательное наличие трёхмерных графиков

г) Ежедневное обновление в ручном режиме

29. Диаграмма Ганта в стратегическом планировании используется для:

а) Визуализации сроков и этапов реализации проекта

б) Анализа конкурентов

в) Оценки удовлетворённости клиентов

г) Расчёта финансовых потоков

Примерная формулировка итогового кейса для проведения итогового контроля:

Итоговый кейс «Разработка стратегии развития компании»

Формат: кейс выполняется на материале собственной компании слушателя или предложенной учебной ситуации.

Задание: разработать проект стратегии компании, включающий:

Стратегический анализ: PESTLE, «5 сил Портера», SWOT/TOWS, конкурентная матрица.

Бизнес-модель по Остервальдеру (текущая и целевая) со стресс-тестом.

Миссию, видение, ценности и УТП компании.

Стратегические цели по перспективам BSC, их каскадирование, OKR на первый квартал.

План реализации: диаграмма Ганта на год и макет дашборда стратегических показателей.