

Документ подписан простой электронной подписью
 Информация о владельце:
 ФИО: Косенок Сергей Михайлович
 Должность: ректор
 Дата подписания: 26.05.2026 14:10:50
 Уникальный программный ключ:
 e3a68f3eaa1e02674b941e998099c36b6bdfcf836

Оценочные материалы для промежуточной аттестации по дисциплине

Название дисциплины «Стратегическое управление»

Код направления подготовки	38.04.02 Менеджмент
Направленность (профиль)	Менеджмент в образовании
Форма обучения	Очная
Кафедра-разработчик	Менеджмента и бизнеса
Выпускающая кафедра	Менеджмента и бизнеса

Типовое задание на контрольную работу:

Прочитайте кейс. Все задания выполняются на основе описанной ситуации. Ответы формулируйте развернуто и аргументированно. Оценивается не только правильность, но и логика рассуждений и качество выводов.

Кейс: «Педагогический колледж на перепутье»

Региональный педагогический колледж «Горизонт» (условный объект) готовит учителей начальных классов, воспитателей дошкольного образования и педагогов дополнительного образования. Учредитель — Министерство образования субъекта РФ.

Факты об организации:

- контингент: 1 200 студентов, из них 60% — очное отделение
- педагогический состав: 74 преподавателя, средний возраст — 52 года, 18% имеют высшую квалификационную категорию
- цифровая инфраструктура: 1 компьютерный класс (32 ПК, год выпуска — 2017), платформа дистанционного обучения отсутствует
- динамика приёма: снижение на 12% за последние 3 года
- финансирование: 90% – субсидия учредителя, 10% – внебюджетные доходы (курсы повышения квалификации)
- конкуренты: 2 педагогических колледжа в соседних районах, педагогические программы регионального университета
- миссия (формальная): «Подготовка востребованных педагогических кадров для нужд региона»
- реальная практика: учебные планы не обновлялись 5 лет; более 30% выпускников не работают по специальности

Задание 1. Стейкхолдеры и стратегический разрыв

1.1. Определите не менее 6 стейкхолдеров колледжа «Горизонт» и распределите их по матрице «влияние – интерес» (заполните таблицу):

Стейкхолдер	Группа матрицы	Основной интерес
-------------	----------------	------------------

1.2. Опишите стратегический разрыв: в чём конкретно проявляется несоответствие между декларируемой миссией колледжа и реальным положением дел? Приведите 2–3 конкретных аргумента из текста кейса.

Задание 2. Анализ внешней среды

2.1. Проведите мини-PESTEL-анализ: заполните таблицу – укажите по 1–2 фактора на каждую группу, характерных для ситуации колледжа «Горизонт». Для каждого фактора кратко обозначьте его влияние (+/-):

Группа	Фактор	Влияние (+/-)
Р – Политический		
Е – Экономический		
S – Социальный		
T – Технологический		
Е – Экологический		
L – Правовой		

2.2. Выделите 3 ключевых тренда внешней среды, которые наиболее существенно влияют на стратегическое положение колледжа. Обоснуйте их приоритетность (1–2 предложения на каждый тренд).

Задание 3. Анализ внутренней среды и SWOT

3.1. На основе данных кейса заполните SWOT-матрицу колледжа «Горизонт» (не менее 3 факторов в каждом квадранте):

	Возможности (O)	Угрозы (T)
Сильные стороны (S)	SO:	ST:
Слабые стороны (W)	WO:	WT:

3.2. Сформулируйте по 1 стратегическому выводу для каждого из квадрантов перекрёстной матрицы SWOT (SO / WO / ST / WT). Вывод – это конкретная стратегическая рекомендация, а не простое перечисление факторов. *Пример правильного вывода SO:* «Использовать репутацию колледжа как единственного педагогического учреждения района (S) для захвата рынка краткосрочных курсов переподготовки в условиях роста спроса на педагогические кадры (O)».

Задание 4. Стратегические альтернативы и их оценка

4.1. Предложите 3 стратегические альтернативы для колледжа «Горизонт», опираясь на результаты SWOT-анализа. Для каждой кратко заполните мини-паспорт стратегии:

Параметр	Альтернатива 1	Альтернатива 2	Альтернатива 3
Название / суть			
Тип по Ансоффу / Портеру			
Ключевой ресурс			
Главный риск			

4.2. Оцените одну из предложенных альтернатив по критериям модели Джонсона – Скоулза (3–5 предложений):

1. Пригодность (Suitability): соответствует ли стратегия результатам анализа среды?
2. Реализуемость (Feasibility): достаточно ли ресурсов для реализации?
3. Приемлемость (Acceptability): как отреагируют ключевые стейкхолдеры?

Вопросы для подготовки к экзамену:

1. Понятие стратегии и стратегического управления: сущность, функции, ключевые характеристики. Отличия стратегического управления от оперативного.
2. Эволюция школ стратегического управления (Минцберг и др.): сравнительная характеристика основных школ по критериям «фокус – ключевые авторы – ограничения».
3. Модели стратегического процесса: классическая, эволюционная, процессная, системная. Их применимость к управлению образовательными организациями.
4. Образовательная организация как объект стратегического управления: специфика целеполагания, ресурсов, результатов деятельности.
5. Нормативно-правовые рамки стратегического управления в образовании: федеральное законодательство, стратегические документы государственного уровня.
6. Стейкхолдеры образовательной организации: классификация по матрице «влияние – интерес», методы управления отношениями с заинтересованными сторонами.
7. Баланс социальной миссии и экономической устойчивости образовательной организации: стратегический разрыв и способы его преодоления.

8. PESTEL-анализ в контексте образования: содержание факторов, специфика применения, типичные ошибки интерпретации.

9. Адаптированная модель конкурентного анализа Портера (5 сил) для образовательной отрасли: характеристика сил и их влияние на стратегический выбор.

10. Ключевые тренды внешней среды образовательных организаций: демографические изменения, цифровизация, нормативные трансформации – методы ранжирования и визуализации.

11. Сценарное планирование как инструмент работы с неопределённостью внешней среды: алгоритм построения сценариев, применение в образовании.

12. Ресурсный подход (Resource-Based View, RBV) в управлении образовательной организацией: ключевые компетенции, VRIN-критерии, стратегические активы.

13. Аудит ресурсов образовательной организации: кадровые, финансовые, инфраструктурные и репутационные ресурсы – методология проведения.

14. SWOT-анализ: методология построения, типичные ошибки, требования к качеству формулировок факторов.

15. Перекрёстная матрица SWOT: формирование стратегических выводов по квадрантам SO / WO / ST / WT, логика перехода от анализа к стратегическим решениям.

16. Типология базовых стратегий по М. Портеру (лидерство по издержкам, дифференциация, фокусирование): применимость к образовательным организациям.

17. Матрица Ансоффа «продукт – рынок»: стратегии роста и их адаптация к некоммерческому сектору образования.

18. Инновационные стратегии в образовании: цифровая трансформация, сетевое взаимодействие, образовательные экосистемы – содержание и условия реализации.

19. Методы генерации стратегических альтернатив: метод Дельфи, морфологический анализ, форсайт – сравнительная характеристика и область применения.

20. Дерево стратегических решений: логика построения, определение ключевых развилок выбора, ограничения применения.

21. Паспорт стратегии как инструмент структурирования альтернатив: обязательные элементы (цель, содержание, ресурсы, риски, целевые показатели).

22. Ограничения стратегического выбора в образовательных организациях: нормативные, ресурсные, ценностные, средовые.

23. Критерии оценки стратегий по модели Джонсона – Скоулза: реализуемость (Feasibility), приемлемость (Acceptability), пригодность (Suitability) – содержание и балльные шкалы.

24. Система сбалансированных показателей (BSC / CCP) для образовательной организации: четыре перспективы, логика построения стратегической карты.

25. Оценка социальной значимости стратегии: методология Social Return on Investment (SROI) – алгоритм расчёта, интерпретация результатов в образовании.

26. Принятие решений в условиях неопределённости: матрицы решений (Лапласа, Вальда, Сэвиджа, Гурвица) и их применение в стратегическом управлении.

27. Анализ чувствительности стратегических решений: сущность метода, ключевые параметры, интерпретация результатов.

28. Архитектура стратегического документа образовательной организации: видение, миссия, стратегические цели, программы, проекты – требования к содержанию каждого элемента.

29. Постановка стратегических целей по формату SMART: критерии качества, типичные ошибки, примеры для образовательных организаций.

30. Каскадирование стратегических целей: от стратегии к операционным планам и KPI подразделений – логика декомпозиции.

31. Ресурсное обеспечение стратегии образовательной организации: стратегическое бюджетирование, кадровое планирование, развитие цифровой инфраструктуры.

32. Дорожная карта реализации стратегии: структура, этапы, определение ответственных, контрольные точки, связь с ресурсным планом.

33. Модель 7S McKinsey как инструмент управления реализацией стратегии: характеристика элементов, диагностика рассогласованности, применение в образовании.

34. Управление стратегическими изменениями в образовательной организации: модель Коттера (8 шагов), источники сопротивления и методы их преодоления.

35. Мониторинг и контроль реализации стратегии: система КРІ с целевыми значениями и периодичностью, условия и алгоритм стратегической адаптации (пересмотра стратегии).