

Рабочая программа дисциплины

Стратегический менеджмент

<i>Направление подготовки</i>	Менеджмент
<i>Код</i>	38.03.02
<i>Направленность (профиль)</i>	Предпринимательство и управление бизнесом
<i>Квалификация выпускника</i>	бакалавр

1. Перечень кодов компетенций, формируемых дисциплиной в процессе освоения образовательной программы

Группа компетенций	Категория компетенций	Код
Профессиональная		ПК-5
Профессиональная		ПК-9

2. Компетенции и индикаторы их достижения

Код компетенции	Формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции
ПК-5	Способен организовывать, планировать и координировать деятельность структурных подразделений по управлению рисками для реализации управленческих решений в области развития организации	ПК 5.2. Осуществляет мероприятия по организации и координации деятельности структурных подразделений для реализации управленческих решений ПК 5.3. Проектирует, анализирует организационную структуру предприятия и разрабатывает предложения по реализации управленческих решений
ПК-9	Способен организовать управление различными видами деятельности предприятия (организации), включая организацию внедрения технологических и продуктовых инноваций или программу организационных изменений	ПК 9.1. Участвует в управлении инновационными проектами с применением современных инструментов инновационного менеджмента ПК 9.2. Разрабатывает методы внедрения технологических и продуктовых инноваций в управлении организацией

3. Описание планируемых результатов обучения по дисциплине

3.1. Описание планируемых результатов обучения по дисциплине

Планируемые результаты обучения по дисциплине представлены дескрипторами (знания, умения, навыки).

Дескрипторы по дисциплине	Знать	Уметь	Владеть
Код компетенции	ПК-5		
	- базовые (эталонные) стратегии развития предприятия; - конкурентные стратегии организации; - основы стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности - основные этапы и процесс разработки стратегии организации; - основные факторы макросреды и методы анализа внешнего окружения.	- квалифицированно формулировать миссию, стратегические цели и задачи организации, а также творчески разрабатывать стратегические планы, программы развития; - определять конкурентные преимущества организации и разрабатывать конкурентные стратегии; - применять методики стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на развитие организации; - разрабатывать и осуществлять стратегии организации, направленные на развитие организации	- стратегическим инструментарием, используемым при анализе стратегических альтернатив и выборе стратегии, направленных на развитие организации - навыками стратегического планирования на основе анализа факторов внутренней и внешней среды; - методами стратегического планирования и прогнозирования; - навыками разработки и реализации стратегий, направленных на развитие организации
Код компетенции	ПК-9		

	- принципы и методы стратегического планирования; - виды функциональных стратегий компаний; - оценку эффективности принятия управленческих решений, включая организацию внедрения технологических и продуктовых инноваций или программу организационных изменений - методы анализа и оценки эффективности управленческих решений, включая организацию внедрения технологических и продуктовых инноваций или программу организационных изменений	- вести подготовку сбалансированных управленческих решений; - анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений; - организовать управление различными видами деятельности предприятия (организации), включая организацию внедрения технологических и продуктовых инноваций или программу организационных изменений	- навыками анализа взаимосвязей между функциональными стратегиями компаний; - анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний; - методами принятия эффективных управленческих решений
--	--	--	--

4. Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы

Дисциплина «Стратегический менеджмент» относится к части, формируемой участниками образовательных отношений учебного плана ОПОП.

Данная дисциплина взаимосвязана с другими дисциплинами, такими как: «Операционный менеджмент», «Инвестиционный анализ», «Производственный менеджмент».

Изучение дисциплины позволит обучающимся реализовывать профессиональные компетенции в профессиональной деятельности.

В рамках освоения программы бакалавриата выпускники готовятся к решению задач профессиональной деятельности следующих типов: информационно-аналитический, организационно-управленческий.

Профиль (направленность) программы установлена путем её ориентации на сферу профессиональной деятельности выпускников: Предпринимательство и управление бизнесом.

5. Объем дисциплины

Виды учебной работы	Форма обучения		
	Очная	Очно-заочная	Очно-заочная с применением ДОТ
Общая трудоемкость: зачетные единицы/часы:	3/108	3 /108	3 /108
Контактная работа:			
Занятия лекционного типа	10	8	2
Занятия семинарского типа	10	8	8
Промежуточная аттестация: Зачет	0,1	0,1	0,1
Самостоятельная работа (СРС)	87,9	91,9	97,9

6. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам / разделам с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий

6.1. Распределение часов по разделам/темам и видам работы

6.1.1 Очная форма обучения

№ п/п	Раздел/тема	Виды учебной работы (в часах)						
		Контактная работа						Самостоя- тельная работа
		Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа				
		Лекци и	Иные учебные занятия	Практически занятия	Семинары	Лабораторные работ.	Иные занятия	
1.	Предмет и задачи курса. Концепция стратегического управления	2						12
2.	Структура и уровни процесса стратегического управления. Модель стратегического управления	1		2				11
3.	Стратегия предприятия. Классификация стратегий	1		1				11
4.	Стратегическое планирование в системе стратегического менеджмента	1		2				11

5.	Стратегический анализ: анализ внешней и внутренней среды. Методы стратегического анализа	1		2				11
6.	Стратегическое управление и конкурентоспособность . Базовые конкурентные стратегии	2		1				9,9
7.	Реализация стратегии. Лидирующие изменения	1		1				11
8.	Стратегический контроллинг. Эффективность стратегического управления	1		1				11
	Промежуточная аттестация	0,1						
	Итого	10		10				87,9

6.1.2 Очно-заочная форма обучения

№ п/п	Раздел/тема	Виды учебной работы (в часах)						
		Контактная работа						Самостоя- тельная работа
		Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа				
		Лекци и	Иные учебные занятия	Практ ически е заняти я	Сем инар ы	Лабо- рато рные раб.	Иные заня- тия	
1.	Тема 1. Предмет и задачи курса. Концепция стратегического управления	1		1				11
2.	Тема 2. Структура и уровни процесса стратегического управления. Модель стратегического управления	1		1				13
3.	Тема 3. Стратегия предприятия. Классификация стратегий	1		1				12

4.	Тема 4. Стратегическое планирование в системе стратегического менеджмента	1		1				13
5.	Тема 5. Стратегический анализ: анализ внешней и внутренней среды. Методы стратегического анализа	1		1				11
6.	Тема 6. Стратегическое управление и конкурентоспособность. Базовые конкурентные стратегии	1		1				9,9
7.	Тема 7. Реализация стратегии. Лидирующие изменения	1		1				11
8.	Тема 8. Стратегический контроллинг. Эффективность стратегического управления	1		1				11
	Итого	8		8				91,9
	Промежуточная аттестация	0,1						

6.1.3 Очно- заочная форма обучения с применением ДОТ

№ п/п	Раздел/тема	Виды учебной работы (в часах)						
		Контактная работа						Самостоя- тельная работа
		Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа				
		Лекци и	Иные учебные занятия	Практ ически е заняти я	Сем инар ы	Лабо- рато рные раб.	Иные заня- тия	
1.	Тема 1. Предмет и задачи курса. Концепция стратегического управления	1						12
2.	Тема 2. Структура и уровни процесса стратегического управления. Модель стратегического управления	1						12

3.	Тема 3. Стратегия предприятия. Классификация стратегий			2				13
4.	Тема 4. Стратегическое планирование в системе стратегического менеджмента			1				12
5.	Тема 5. Стратегический анализ: анализ внешней и внутренней среды. Методы стратегического анализа			2				12
6.	Тема 6. Стратегическое управление и конкурентоспособность. Базовые конкурентные стратегии			1				12
7.	Тема 7. Реализация стратегии. Лидирующие изменения			1				12
8.	Тема 8. Стратегический контроллинг. Эффективность стратегического управления			1				12,9
	Промежуточная аттестация	0,1						
	Итого	2		8				97,9

6.2 Программа дисциплины, структурированная по темам / разделам

6.2.1 Содержание лекционного курса

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Содержание лекционного занятия
1.	Тема 1. Предмет и задачи курса. Концепция стратегического управления	Сущность стратегического менеджмента. Особенности стратегического менеджмента, как комплекса стратегических решений. Этапы стратегического менеджмента. Виды стратегического управления. Эволюция внешней среды. Функции стратегического менеджмента. Школы и подходы к стратегическому управлению. Эволюция стратегического менеджмента. Концепция стратегического управления.
2.	Тема 2. Структура и уровни процесса стратегического управления. Модель	Миссия и стратегические цели. Процесс стратегического менеджмента. Содержание и структура стратегического управления (модель). Общие принципы формирования стратегии развития

	стратегического управления	предприятия и осуществления стратегического управления.
3.	Тема 3. Стратегия предприятия. Классификация стратегий	Сущность и основные понятия. Подходы к формированию стратегий. Факторы и условия формирования успешной стратегии. Классификация стратегий. Условия выбора стратегий. Сущность и основные понятия. Базисные (эталонные) стратегии. Условия выбора стратегий интеграции и диверсификации. Оценка стратегий. Преимущества и недостатки стратегических альтернатив
4.	Тема 4. Стратегическое планирование в системе стратегического менеджмента	Элементы системы стратегического планирования. Стратегический план и его составляющие. Системный, процессный и комплексный подходы. Принцип «управления по целям» как основа успешного планирования. Система сбалансированных показателей. Анализ структуры управления
5.	Тема 5. Стратегический анализ: анализ внешней и внутренней среды. Методы стратегического анализа	Стратегический анализ – ключевой этап модели стратегического управления. Анализ внешней и внутренней среды организации. Методы анализа внешней и внутренней среды. Отраслевой анализ. Портфельный анализ
6.	Тема 6. Стратегическое управление и конкурентоспособность. Базовые конкурентные стратегии	Роль стратегического управления в обеспечении конкурентоспособности организации. Конкурентоспособностью Конкуренция. Конкурентный преимущества. Источники формирования конкурентных преимуществ. Конкурентный анализ. Модель 5-ти сил М. Портера. Базовые конкурентные стратегии.
7.	Тема 7. Реализация стратегии. Лидирующие изменения	Реализация стратегии: области проведения лидирующих изменений. Стадии выполнения стратегии. Реализация как основная часть содержания деятельности по стратегическому управлению. Условия успешной реализации стратегий. Типы изменений. Проведение изменений. Проблемы проведения стратегических изменений. Стили управления в стратегическом управлении. Управление изменениями.
8.	Тема 8. Стратегический контроллинг. Эффективность стратегического управления	Основные цели, задачи и функции стратегического контроллинга. BSC (ССП): основные индикаторы и направления контроллинга. Счетные карты. Тактическая и стратегическая эффективность. Экономическая и социальная эффективность. Ключевые факторы успеха организации

6.2.2 Содержание практических занятий

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Содержание практического занятия
1.	Тема 1. Предмет и задачи курса. Концепция	Особенности стратегического менеджмента, как комплекса стратегических решений.

	стратегического управления	Функции стратегического менеджмента. Школы и подходы к стратегическому управлению. Концепция стратегического управления.
2.	Тема 2. Структура и уровни процесса стратегического управления. Модель стратегического управления	Миссия и стратегические цели. Процесс стратегического менеджмента. Содержание и структура стратегического управления (модель).
3.	Тема 3. Стратегия предприятия. Классификация стратегий	Подходы к формированию стратегий. Факторы и условия формирования успешной стратегии. Классификация стратегий. Условия выбора стратегий. Базисные (эталонные) стратегии. Оценка стратегий.
4.	Тема 4. Стратегическое планирование в системе стратегического менеджмента	Стратегический план и его составляющие. Системный, процессный и комплексный подходы. Принцип «управления по целям» как основа успешного планирования. Система сбалансированных показателей.
5.	Тема 5. Стратегический анализ: анализ внешней и внутренней среды. Методы стратегического анализа	Стратегический анализ – ключевой этап модели стратегического управления. Методы анализа внешней и внутренней среды. Отраслевой анализ. Портфельный анализ
6.	Тема 6. Стратегическое управление и конкурентоспособность. Базовые конкурентные стратегии	Роль стратегического управления в обеспечении конкурентоспособности организации. Конкурентные преимущества. Источники формирования конкурентных преимуществ. Методы конкурентного анализа. Модель 5-ти сил М. Портера. Базовые конкурентные стратегии.
7.	Тема 7. Реализация стратегии. Лидирующие изменения	Реализация стратегии: области проведения лидирующих изменений. Типы изменений. Проведение изменений. Проблемы проведения стратегических изменений. Стили управления в стратегическом управлении. Управление изменениями.
8.	Тема 8. Стратегический контроллинг. Эффективность стратегического управления	Основные цели, задачи и функции стратегического контроллинга. BSC (ССП): основные индикаторы и направления контроллинга. Счетные карты. Тактическая и стратегическая эффективность. Экономическая и социальная эффективность. Ключевые факторы успеха организации

6.2.3Содержание самостоятельной работы

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Содержание самостоятельной работы
1.	Тема 1. Предмет и задачи курса. Концепция	Сущность стратегического менеджмента. Особенности стратегического менеджмента, как комплекса стратегических решений. Этапы стратегического

	стратегического управления	менеджмента. Виды стратегического управления. Эволюция внешней среды. Функции стратегического менеджмента. Школы и подходы к стратегическому управлению. Эволюция стратегического менеджмента. Концепция стратегического управления.
2.	Тема 2. Структура и уровни процесса стратегического управления. Модель стратегического управления	Миссия и стратегические цели. Процесс стратегического менеджмента. Содержание и структура стратегического управления (модель). Общие принципы формирования стратегии развития предприятия и осуществления стратегического управления.
3.	Тема 3. Стратегия предприятия. Классификация стратегий	Сущность и основные понятия. Подходы к формированию стратегий. Факторы и условия формирования успешной стратегии. Классификация стратегий. Условия выбора стратегий. Сущность и основные понятия. Базисные (эталонные) стратегии. Условия выбора стратегий интеграции и диверсификации. Оценка стратегий. Преимущества и недостатки стратегических альтернатив
4.	Тема 4. Стратегическое планирование в системе стратегического менеджмента	Элементы системы стратегического планирования. Стратегический план и его составляющие. Системный, процессный и комплексный подходы. Принцип «управления по целям» как основа успешного планирования. Система сбалансированных показателей. Анализ структуры управления
5.	Тема 5. Стратегический анализ: анализ внешней и внутренней среды. Методы стратегического анализа	Стратегический анализ – ключевой этап модели стратегического управления. Анализ внешней и внутренней среды организации. Методы анализа внешней и внутренней среды. Отраслевой анализ. Портфельный анализ
6.	Тема 6. Стратегическое управление и конкурентоспособность. Базовые конкурентные стратегии	Роль стратегического управления в обеспечении конкурентоспособности организации. Конкурентоспособностью Конкуренция. Конкурентный преимущества. Источники формирования конкурентных преимуществ. Конкурентный анализ. Модель 5-ти сил М. Портера. Базовые конкурентные стратегии.
7.	Тема 7. Реализация стратегии. Лидирующие изменения	Реализация стратегии: области проведения лидирующих изменений. Стадии выполнения стратегии. Реализация как основная часть содержания деятельности по стратегическому управлению. Условия успешной реализации стратегий. Типы изменений. Проведение изменений. Проблемы проведения стратегических изменений. Стили управления в стратегическом управлении. Управление изменениями.
8.	Тема 8. Стратегический контроллинг. Эффективность стратегического управления	Основные цели, задачи и функции стратегического контроллинга. BSC (ССП): основные индикаторы и направления контроллинга. Счетные карты. Тактическая и стратегическая эффективность. Экономическая и социальная эффективность. Ключевые

	факторы успеха организации
--	----------------------------

7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)

Предусмотрены следующие виды контроля качества освоения конкретной дисциплины:

- текущий контроль успеваемости
- промежуточная аттестация обучающихся по дисциплине

Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине оформлен в **ПРИЛОЖЕНИИ** к РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Текущий контроль успеваемости обеспечивает оценивание хода освоения дисциплины в процессе обучения.

7.1 Паспорт фонда оценочных средств для проведения текущей аттестации по дисциплине (модулю)

№ п/п	Контролируемые разделы (темы)	Наименование оценочного средства
1.	Тема 1. Предмет и задачи курса. Концепция стратегического управления	Опрос, дискуссионные процедуры Реализация программы с применением ДОТ: Тестирование, ситуационные задачи, проблемные задачи
2.	Тема 2. Структура и уровни процесса стратегического управления. Модель стратегического управления	Опрос, тесты, исследовательские, информационные проекты, дискуссионные процедуры, вопросы для письменного опроса, интерактивные задания, проблемно-аналитические задания Реализация программы с применением ДОТ: Тестирование, ситуационные задачи, проблемные задачи
3.	Тема 3. Стратегия предприятия. Классификация стратегий	Опрос, тесты, исследовательские, информационные проекты, дискуссионные процедуры, вопросы для письменного опроса, интерактивные задания, проблемно-аналитические задания Реализация программы с применением ДОТ: Тестирование, ситуационные задачи, проблемные задачи
4.	Тема 4. Стратегическое планирование в системе стратегического менеджмента	Опрос, тесты, исследовательские, информационные проекты, дискуссионные процедуры, вопросы для письменного опроса, интерактивные задания, проблемно-аналитические задания Реализация программы с применением ДОТ: Тестирование, ситуационные задачи, проблемные задачи
5.	Тема 5. Стратегический анализ: анализ внешней и внутренней среды. Методы стратегического анализа	Опрос, тесты, исследовательские, информационные проекты, дискуссионные процедуры, вопросы для письменного опроса, интерактивные задания, проблемно-аналитические задания Реализация программы с применением ДОТ: Тестирование, ситуационные задачи, проблемные задачи
6.	Тема 6.	Опрос, тесты, исследовательские, информационные

	Стратегическое управление и конкурентоспособность. Базовые конкурентные стратегии	проекты, дискуссионные процедуры, вопросы для письменного опроса, интерактивные задания, проблемно-аналитические задания Реализация программы с применением ДОТ: Тестирование, ситуационные задачи, проблемные задачи
7.	Тема 7. Реализация стратегии. Лидирующие изменения	Опрос, тесты, исследовательские, информационные проекты, дискуссионные процедуры, вопросы для письменного опроса, интерактивные задания, проблемно-аналитические задания Реализация программы с применением ДОТ: Тестирование, ситуационные задачи, проблемные задачи
8.	Тема 8. Стратегический контроллинг. Эффективность стратегического управления	Опрос, тесты, исследовательские, информационные проекты, дискуссионные процедуры, вопросы для письменного опроса, интерактивные задания, проблемно-аналитические задания Реализация программы с применением ДОТ: Тестирование, ситуационные задачи, проблемные задачи

7.2 Типовые письменные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности в процессе текущего контроля

Типовые вопросы

1. Сущность стратегического менеджмента.
2. Особенности стратегического менеджмента, как комплекса стратегических решений.
3. Этапы стратегического менеджмента.
4. Виды стратегического управления.
5. Эволюция внешней среды и стратегического управления.
6. Функции стратегического менеджмента.
7. Школы и подходы к стратегическому управлению.
8. Концепция стратегического управления.
9. Подходы к формированию стратегий.
10. Классификация стратегий.
11. Факторы и условия формирования успешной стратегии.
12. Условия и критерии выбора стратегий
13. Элементы системы стратегического планирования.
14. Стратегический план и его составляющие.
15. Системный, процессный и комплексный подходы.
16. Принцип «управления по целям» как основа успешного планирования.
17. Решение проблемы выживания и устойчивого развития организации.
18. Области выработки стратегии.
19. Критерии выбора. Оценка альтернатив.
20. Сущность и основные понятия. Базисные (эталонные) стратегии.
21. Условия выбора стратегий интеграции и диверсификации. Оценка стратегий.
22. Преимущества и недостатки стратегических альтернатив

Типовые проблемно-аналитические задания

1. *Проблемно-аналитические задания:*

Задание 1.

1. Проанализируйте миссию Вашей организации. Если она не формализована в Вашей организации, то сформулируйте миссию для организации.
2. Сформулируйте стратегические цели для Вашей организации. Сформируйте показатели оценки стратегических целей.

Задание 2.

1. Назовите конкурентные преимущества Вашей организации (продукта/услуги). Дайте сравнительную характеристику конкурентных преимуществ Вашей компании и компаний – конкурентов.
2. Сформулируйте стратегию для предприятия (см. кейс Конкретная ситуация мебельный салон «Де Люкс»), стратегическую цель и сформулируйте цели по данной стратегии по 4 направлениям: финансы, клиенты, бизнес - процессы, персонал (обучение/развитие)

Задание 3.

1. Внимательно изучите материалы (ситуацию) кейс «N-ская область»
2. Используя различные методики стратегического анализа, разработать стратегию развития предприятия

Темы исследовательских, информационных проектов

Подготовка исследовательских проектов по темам:

1. Стратегический анализ – ключевой этап модели стратегического управления.
2. Методы позиционирования предприятия
3. Отраслевой анализ предприятия
4. Портфельный анализ предприятия
5. Общие принципы формирования стратегии развития предприятия и осуществления стратегического управления.
6. Сущность и принципы стратегического партнерства
7. Стратегический выбор компании

Типовые вопросы для информационных проектов (презентаций)

1. Стратегическая пирамида фирмы и методология ее разработки
2. Выбор стратегии развития организации в условиях рынка
3. Определение стратегических альтернатив и условия выбора альтернативных решений
4. Портфельный анализ как основа формирования корпоративной стратегии фирмы
5. Базовые конкурентные стратегии и практика их использования на российских и зарубежных фирмах
6. Наступательные и оборонительные стратегии и практика их использования на российских и зарубежных фирмах.
7. Стратегии диверсификации и практика их использования на российских и зарубежных фирмах
8. Стратегии вертикальной и горизонтальной интеграции и практика их использования на российских и зарубежных фирмах
1. Планирование реализации стратегии с использованием системы планов предприятия (бизнес-планов)
9. Организация разработки стратегического плана развития предприятия
10. Информационное обеспечение разработки стратегических планов
11. Стратегические изменения в организации и технология управления ими
12. Влияние организационной структуры фирмы на эффективность функционирования системы стратегического управления

13. Влияние организационной культуры на эффективность функционирования системы стратегического управления

Типовые задания к интерактивным занятиям

Темы диспута:

1. Система сбалансированных показателей. Счетные карты и их практическое использование
2. Управление сопротивлением при проведении стратегических изменений

Типовые тесты

1. Основными элементами стратегического управления является:
 - а) стратегический анализ, стратегическое планирование, реализация стратегий, стратегический контроль
 - б) стратегическое и тактическое планирование
 - в) субъекты и объекты стратегического управления
2. Кто считается предшественником стратегического управления:
 - а) военные стратеги и мыслители
 - б) немецкие военные стратеги
 - в) китайские философы и военные стратеги
3. Какие из перечисленных объектов могут быть объектами стратегического управления:
 - а) только коммерческая организация
 - б) коммерческая и некоммерческая организация
 - в) любая организация
4. Стратегическое управление сфера деятельности:
 - а) менеджеров организации
 - б) высшего звена
 - в) среднего звена
 - г) высококвалифицированных специалистов
1. Миссия организации это...
 - а) реализация целей
 - б) причина существования организации
 - в) конкретное конечное состояние
 - г) план действия
2. ... планирование это предвидение будущих целей фирмы, результатов и ресурсов, необходимых для достижения этих целей:
 - а) стратегическое
 - б) тактическое
 - в) оперативное
3. ...план представляет собой детально разработанную программу действий, направленных на достижение целей организации
 - а) стратегический
 - б) тактический
 - в) долгосрочный
4. Отметьте стратегические цели организации:
 - а) высокий уровень обслуживания покупателей
 - б) контроль над соблюдением правил торговыми агентами
 - в) своевременная доставка продукции потребителю
 - г) представление на рынок новой продукции
9. Стратегическое планирование начинается с:
 - а) анализа собственных возможностей

- б) анализа внешней среды
 - в) анализа стратегических альтернатив
10. Укажите, что составляет содержание тактических решений в организации:
- а) проектирование продукта
 - б) составление расписаний
 - в) формирование производственных программ
 - г) составление сменноточных заданий
 - д) распределение производственной программы по исполнителям
 - е) изучение конъюнктуры рынка и сбыта
11. Выберите основные характеристики целей в стратегическом планировании:
- а) непротиворечивость, определенность по срокам, измеримость, гибкость, реальность
 - б) долгосрочность, достижимость, измеримость
 - в) детализированность, комплексность
12. Перечислите методы стратегического анализа внутренней среды:
- а) PEST
 - б) SWOT
 - в) SPACE
 - г) метод ключевых вопросов
 - д) метод построения профиля среды
13. Перечислите методы диагностики внешней среды:
- а) метод 3-6-5
 - б) SWOT
 - в) PEST
 - г) метод 360 градусов
 - д) метод Дельфи
 - е) метод построения профиля среды
14. Термин стратегическое управление появился в:
- а) 30е годы XXв.
 - б) 40-50е г. XXв.
 - в) 60- 70е г.г. XXв.
15. Выберите наиболее правильное определение: "цели - это.."
- а) конкретное состояние отдельных характеристик организации, достижение которых является для нее желательным и на достижение которых направлена ее деятельность
 - б) стандарт
 - в) результат деятельности компании
 - г) итоги деятельности компании
16. ... это те характеристики, которые создают для производящей или реализующей данный продукт организации определенное превосходство над конкурентами
- конкурентное преимущество:
- а) конкурентоспособность
 - б) конкурентные преимущества
 - в) ключевые факторы успеха

Типовые дискуссионные процедуры

1. Проведите подробный анализ покупателей, конкурентов, рынка и среды данной категории с точки зрения компании PowerBar. Каковы основные стратегические вопросы? Какую дополнительную информацию вы хотели бы получить? Каким образом вы можете ее получить? Каковы угрозы и возможности? В частности, рассмотрите следующие вопросы: Как сегментирован данный рынок? Каковы основные мотивы и неудовлетворенные

потребности покупателей? Каковы сходства и различия между сегментами рынка? Как компания может связать мотивы покупателей с предложением ценности?

Определите конкурентов. Кто является главными конкурентами? Косвенными конкурентами? Какие товары-субституты есть на рынке? Каковы стратегические группы?

Каковы тенденции рынка? Рост субрынков? Ключевые факторы успеха?

Каковы тенденции макросреды, которые могут в будущем повлиять на отрасль? Разработайте два или три жизнеспособных сценария на будущее.

2. С чего вы бы начали оценку формирующихся субрынков? Какие критерии вы бы использовали для входа на каждый из них?

Какие инновации могут поддержать вход на новые рынки? Как следует осуществлять вход с точки зрения брендинга? Можно ли использовать такие торговые марки, как «Harvest», «Luna», «Balance Gold», «Balance Satisfaction» и др.?

Произойдет ли в будущем трансформация категории энергетических батончиков в пищевые батончики, сопровождающаяся отказом от определения «энергетический» и доминированием таких характеристик, как «малокалорийный», «с конфетным вкусом» и «замена завтрака». Как батончик «Power Bar» компании Nestle может этого избежать и сохранить свое господствующее положение и такой канал распределения, как супермаркеты?

Какой стадии жизненного цикла товара соответствует состояние рынка энергетических батончиков? Какие стратегии можно использовать для продления жизненного цикла? Не кажется ли вам, что на рынке существует перспектива слияния?

Если говорить о концепции «большой идеи», то не думаете ли вы, что существует возможность разработки товара, который может доставлять те же самые питательные элементы в иной форме (например, небольшая таблетка)?

Разработайте карту позиционирования и укажите наличие каких-либо очевидных потребностей покупателей, которые в настоящее время не удовлетворены.

Кейс

ООО «Торгово-финансовое товарищество «Благовещенский консервный завод» в поисках стратегии

Ранним утром в кабинете экономиста ООО ТФП «БКЗ» раздался звонок:

- Геннадий Генрихович! Это Конфедератов Александр Степанович, давайте сегодня разберемся с вопросом о росте затрат на нашу продукцию? В чем там проблема? Мне нужна ваша консультация.

- Хорошо, Александр Степанович, будет сделано.

Конфедератов А. С. был не на шутку обеспокоен ростом цен на производимую консервированную продукцию. «Продукт ведь предназначен для населения со средним уровнем доходов. Что ж, получается, мы подрываем нашу репутацию производителя?» - с такими вопросами Конфедератов А. С. отправился на совещание директоров, где был намерен разобраться в данной проблеме.

В ходе совещания Конфедератов А. С. предложил в недельный срок разработать альтернативные варианты выхода из сложившейся ситуации.

Краткая характеристика предприятия

«Благовещенский консервный завод» начал работать с июня 1999 года. Общая территория составляет 5300 кв. м, в том числе производственные площади 1100 м².

«Благовещенский консервный завод» расположен в непосредственной близости к Благовещенской ТЭЦ от которой и обеспечивается паром и электроэнергией имея, кроме основной, резервное электроснабжение. что обеспечивает безостановочную работу завода.

На консервном заводе трудится сплоченный коллектив во главе с опытными специалистами, силами которых было сертифицировано и выпускается более 100 видов консервов:

- мясные: «Говядина тушеная», «Свинина тушеная», «Ветчина», паштет

«Благовещенский» в ассортименте, «Мясо кур в желе», «Сердце», «Языки», «Тефтели», «Печень и сердце кур в собственном соку» и др.;

- мясорастительные: «Каша с мясом» в ассортименте, «Фасоль с мясом», «Горох с мясом», соя «Пикантная» в ассортименте и др.;

- растительные: солянки, борщи, заправки, папоротник, грибы маринованные.

Особенностью является выпуск консервов из мяса диких животных: «Деликатес таежный» ветчина из мяса медведя, лося, кабана, косули. Вся продукция выпускается в жестяной банке, массой нетто: 100, 250, 340, 550г. Помимо этого заводом выпускаются полуфабрикаты: пельмени, вареники, хинкали, котлеты, биточки, шницеля в ассортименте. Большинство продукции, выпускаемой консервным заводом, является собственными разработками.

Проблемы внешней среды

Руководство консервного завода задумалось: «В каких условиях внешней среды работает данное предприятие? Какова ситуация в отрасли?»

В настоящее время пищевая и перерабатывающая промышленность страны (пищевкусовая, мясная, молочная, рыбная, мукомольно-крупяная и комбикормовая) представляет собой одну из стратегических отраслей экономики, которая призвана обеспечить население России необходимыми по количеству и качеству продуктами питания. Она насчитывает 30 отраслей с более чем 60 подотраслями и видами производства и объединяет более 22 тысяч предприятий различных форм собственности и мощности (их количество за последние несколько лет возросло в несколько раз) общей численностью работающих около 1,4 млн. человек. Доля пищевой и перерабатывающей промышленности в общем промышленном производстве России составляет около 15 %.

В данном секторе преобладает смешанная и частная собственность. В ходе приватизации 82 % крупных и средних предприятий были преобразованы в открытые акционерные общества, около 12 % - в закрытые акционерные общества и товарищества с ограниченной ответственностью. Однако положение многих предприятий остается тяжелым вследствие недостатка средств для технического переоснащения, низкой покупательной способности населения, обуславливающей неполную загрузку производственных мощностей, отсутствия инвестиций, неудовлетворительного состояния отечественной сырьевой базы и высоких цен на импортное сырье.

Следует отметить, что в последние годы качество отечественных продуктов питания растет, и большинство российских продуктов по качеству превосходит импортные. По этой причине, а также в связи со случаями ввоза и реализации некачественных и фальсифицированных товаров, спрос на импортное продовольствие падает.

Развитие пищевой промышленности по-прежнему сдерживают: медленный рост платежеспособного спроса основной массы населения, недостаток сельскохозяйственного сырья для перерабатывающих предприятий, сравнительно низкая производительность труда на таких предприятиях.

Развитие отрасли непосредственно зависит от влияния экономических, политических, социальных факторов и научно-технического прогресса.

Итоги последних четырех лет - формирование тенденции к росту экономики (в среднем на 5,8 % в год и более чем на 25 % за 4 года), продолжался рост доходов и уровень потребления. Вместе с тем, социально-экономические проблемы страны говорят о неустойчивости роста. Уровень экономического развития недопустимо низок. Отсюда - низкое качество жизни, усугубляемое большим различием доходов граждан. Сохраняется перекося структура экономики в пользу энергосырьевого сектора и транспорта (на долю ТЭКа приходится 30 % промпроизводства, 32 % доходов всех бюджетов на 54 % федерального бюджета). Такой перекося усложняет модернизацию экономики. При сохранении таких темпов и структуры роста Россия не сможет выйти на приемлемый уровень жизни в ближайшие 10 лет. Инфраструктура экономики не отвечает потребностям бизнеса.

Остается недопустимо высоким и обременительным вмешательство государства в экономическую деятельность: широки полномочия государственных органов в перераспределении ресурсов, высоки административные барьеры для предпринимательства, чрезмерны налоговая нагрузка и прямое участие государства в производстве товаров и услуг.

Государственное регулирование качества продуктов питания осуществляется через стандартизацию и сертификацию. Для развития собственной инициативы товаропроизводителей государство предоставило им право самим разрабатывать и утверждать технические условия на продукцию, что позволяет расширить ассортимент и разнообразить оформление продовольственных товаров.

Положение на рынке: хорошо-то, хорошо, да ...

Оптовые базы Амурской области г. Благовещенска заполнены привозной с Западных районов продукцией. Специалистами «Благовещенского консервного завода» не однократно проводился органолептический анализ привозной продукции. Исходя из проведенных исследований, сложилось общее мнение, что многие производители используют в производстве заменители мяса - соевые добавки, текстураты, ухудшающие качество продукции. Согласно проведенным исследованиям маркетинговым отделом фирмы ООО «Фауст-Лидер», было выявлено, что продукция с соевыми заменителями уступает по качеству продукции, выработанной на натуральном сырье, или на такую продукцию значительно снижается спрос, и покупатели переходят к другому производителю.

Местные производители, такие как ЗАО «Орбита-Агро» г. Благовещенск, Благовещенский ОАО «Мясокомбинат», не составляют особой конкуренции. У них продукция вырабатывается с очень маленьким ассортиментом и в очень маленьком объеме. На Березовском, Белогорском и Завитинском консервных заводах работа построена сезонно, с упором на растительные консервы, поздней осенью, зимой и ранней весной заводы простаивают, что приводит к убыткам. Такие производители, как «Главпродукт» г. Москва, Консервный завод г. Улан-Удэ, Ставропольский край ОАО «Консервный завод «Ставропольский» - консервы мясные и мясорастительные, Кировская область ЗАО «Племзавод «Красногорский»

- консервы для приготовления первых обеденных блюд в основном проигрывают в качестве, так как для снижения себестоимости, нарушая нормативно-техническую документацию многие производители используют в мясных консервах соевые текстураты - заменители мяса, что значительно снижает качество продукции.

Влияние поставщиков

Для снижения стоимости продукции предприятие стремимся работать без посредников, так как каждый посредник имеет свой процент наценки. Для каждого вида сырья, поставляемого на консервный завод, имеется огромное количество желающих поставлять сырье.

В течение четырех лет отработывались связи с поставщиками и на сегодняшний день круг поставщиков сформирован, и в принципе не меняется. Закуп сырья и материалов в основном осуществляется по товарообмену, или в случае острой необходимости с отсрочкой платежа перечислением.

Высокие затраты вызваны поставками жестяной банки из г. Находки, Приморского края, г. Волгодонска.

Покупатель решает все...

Возраст потребителей варьирует от школьного до пенсионного.

Срок годности консервов и условия хранения составляют 2 года при температуре от 0 до 20°C и относительной влажности воздуха не более 75 %, что позволяет употреблять их в поездках на дачу, в путешествиях, на соревнованиях, а так же дома для приготовления различных блюд.

Местные потребители предпочитают приобретать продукцию «Благовещенского консервного завода» по сравнению с привозной, потому что данная продукция дешевле за

счет отсутствия наценки при транспортировании и за счет реализации в собственных магазинах.

Что такое «Благовещенский консервный завод»?

кадровый срез

На Благовещенском консервном заводе трудится сплоченный коллектив, возглавляемый опытными специалистами:

- зам. директора по производству - образование высшее «ДальГАУ» факультет механизации - Уварова Л.Г.;

- главный технолог - образование высшее «ДальГАУ» технология консервирования и пищевых концентратов, аттестат общества «Знание» бухгалтерский учет, слушатель президентской программы, стаж работы в области управления - 5 лет - Литвина О.В.;

- технолог - образование среднеспециальное, техникум кооперативной торговли, отделение общественного питания, студентка 3 курса Даль ГАУ технология мяса, стаж работы на этой должности - 4 года - Точилина Л.П.;

- бригадир - образование среднеспециальное, сельскохозяйственный техникум агрономический факультет, стаж работы на этой должности - 4 года - Гаврилов Н.А.;

- операторы проходят обучение на месте со сдачей экзаменов и несут ответственность за определенное оборудование.

Всего на Благовещенском консервном заводе трудится около 45 человек.

производственный срез

«Благовещенский консервный завод» оснащен оборудованием отечественного производства. Производственная мощность завода составляет 10 тыс. жесть банок № 6 (250 г.), № 9 (340 г.) в смену. Завод оснащен двумя закаточными машинами типа Б4-КЗК-79А, что значительно сокращает сроки перехода с одного типоразмера жесть банки на другой. На предприятии установлен вакуум выпарной аппарат МЗС-320, который позволяет производителю высоко качественный соевый белок, используемый в производстве консервов;

Производство является центральным ядром организации, организованным на основе рационального сочетания в пространстве и времени средств, предметов труда и самого труда для реализации производственного процесса по изготовлению консервной продукции.

По заявкам от торгового отдела составляется план производства продукции на неделю, затем главным технологом составляются наряд - задания и заявка доставки сырья и материалов. По заявке доставки сырья и материалов товаровед по снабжению привозит сырье. Осуществляется входной контроль сырья. По наряд - заданиям зав. складом выдает сырье бригадир, который отдает распоряжение бригаде, а она в свою очередь осуществляет подготовку сырья и материалов осуществляет производство продукции в соответствии с технологическим процессом, по нормативно - технической документации и утвержденной рецептуре. Готовая продукция отстаивается в течение 11 дней, проходит лабораторный контроль и передается на склад, откуда происходит реализация потребителю.

Такая система отлаживалась с первых дней работы завода и в течение четырех лет претерпевала небольшие изменения. Но в наши дни она является наиболее приемлемой для данного предприятия и позволяет четко выявлять проблемы на каждом участке и быстро реагировать на их устранение.

Маркетинговый срез

Ассортимент продукции, которую выпускает Благовещенский консервный завод, разработан с учетом особенностей субконтинентальных климатических условий Амурской области. Так же не однократно завод решал вопрос по производству рыбных консервов, однако не имея своей сырьевой базы невыгодно производить продукцию из привозного сырья, когда гораздо дешевле рыбные консервы, производимые на плавбазах и кораблях из свежего, только что выловленного сырья. С момента освоения завода была разработана товарная марка продукции. Постоянно ведётся разработка новых видов продукции, благодаря чему предприятию удастся удерживать потребителя.

Фирма ООО «Фауст-Лидер» является партнером ООО «Торгово-финансовое товарищество» «Благовещенский консервный завод» и согласно договору, вся продукция завода поступает в ее торговую и розничную сеть. Службой маркетинга разработана система скидок оптовым покупателям.

Предприятием выбрана стратегия усиления позиции на рынке, при которой делается все, чтобы с данным продуктом на данном рынке завоевать лучшие позиции. Маркетинговым отделом прилагаются огромные усилия для реализации этой стратегии. Стратегия ценообразования направлена всеми усилиями на удержание цен на должном уровне. Руководством фирмы поставлена задача: «выпускать качественную продукцию, а прибыль сама придет».

ООО «Торгово-финансовое товарищество» «Благовещенский консервный завод» находится в постоянном поиске новых видов продукции, товарного оформления, улучшения качества, увеличения производительности, удержания себестоимости, новых партнеров, которые смогут предложить сырье на еще более выгодных условиях. Регулярно Благовещенский консервный завод участвует в ярмарках, конкурсах, презентациях, дегустациях.

Финансовый срез.

Особой проблемой для производства, как и для многих предприятий, является нехватка финансов. Эта проблема ведет за собой цепь проблем, препятствующих производству продукции. Задержки в доставке сырья, банки-тары приводят к вынужденным остановкам завода, а также к увеличению затрат предприятия.

На основе анализа финансовых отчетов организации были получены данные, характеризующие ее финансовое положение.

«Трудности выбора перспективного направления развития»

Через неделю руководству фирмы поступили различные варианты дальнейшего развития, один из которых представляет собой создание собственного производства жестяной консервной тары. Эта потребность в первую очередь вызвана тем, что доля тары в структуре себестоимости готовой продукции завода составляет 20-30 %.

Рынок консервной банки в Дальневосточном регионе представлен основными производителями жестяной консервной тары:

- Находкинская жестяно-баночная фабрика (НЖБФ);
- Сахалинская жестяно-баночная фабрика (СЖБФ).

В настоящее время на предприятиях выпускается в основном сборная банка №6 («рыбная банка»). Технология изготовления последней сложна, трудоемка, а в результате высока себестоимость готовой продукции. К тому же НЖБФ, являясь естественным монополистом в регионе и нашим партнером, постоянно увеличивает отпускную цену своей продукции.

Другими известными производителями банки-тары в России являются Дмитровский завод алюминиевой консервной банки (ДОЗАЛК), Санкт-Петербургская жестяно-баночная фабрика (СПЖБФ). Эти предприятия специализируются на производстве цельноштампованной жесть-банки различных типоразмеров и изготавливают продукцию высокого качества. Однако, учитывая расстояние перевозок, низкий процент заполнения транспортных средств готовой продукцией, растущие ж/д тарифы, транспортные расходы, существенно увеличивают стоимость комплекта «банка-крышка».

В таблице 5 представлены оптовые цены жесть-банки (на основании прайс-листов) вышеперечисленных изготовителей на 01.04.2002 г. Использование такой дорогостоящей потребительской тары в производстве «Благовещенского консервного завода» делает его продукцию неконкурентоспособной.

Реально существует потребность в организации собственного производства жестяной тары необходимых типоразмеров, которое смогло бы не только обеспечить собственное производство необходимым количеством тары, но и приносить прибыль от реализации банки стороннему по гребню гелю.

В результате изучения рынка оборудования по производству потребительской тары выбор БКЗ был остановлен на оборудовании для производства консервных банок и крышек к ним ОАО «Азовского завода кузнечнопрессовых аппаратов».

Для работы на новом оборудовании потребуются квалифицированные рабочие: операторы прессы по изготовлению цельноштампованной банки и операторы прессы по изготовлению «концов» банки (крышка, донышко). Существует единый тарифно-квалификационный справочник (ЕТКС), в котором оговариваются требования к рабочим профессиям. Кроме других требований операторы должны иметь среднее специальное образование или среднее образование и стаж работы не менее 5 лет. Из-за высоких требований к профессиональной подготовке рабочих, оплата их труда должна быть на уровне оплаты труда рабочих высших разрядов.

При выборе поставщика оборудования, в первую очередь внимание обращалось на производительность, компактность, дизайн и цену аппаратов. Оборудование Азовского завода соответствует аналогичным европейским образцам, а цена на порядок ниже. Завод даёт гарантию на установку и сдачу оборудования покупателю. Аппараты Азовского завода сертифицированы. Сертификат гарантирует их безопасность, соответствие всем возможным на территории РФ требованиям, правилам и нормам.

Вопросы и задания для обсуждения ситуации:

1. В чем состоят сильные и слабые стороны, возможности и угрозы данного предприятия?
2. Какую стратегию развития можно порекомендовать руководству предприятия?
3. Идентифицируйте вид диверсификации в результате организации собственного производства жестяной консервной тары?
4. Какие мотивы и предпосылки послужили стимулом для развития данного направления развития предприятия?
5. Определите достоинства и недостатки при реализации данной стратегии диверсификации?

Типовые вопросы к письменному опросу

1. Преимущества стратегического подхода к управлению.
2. Причины и условия возникновения стратегического менеджмента.
3. Соотношение стратегического, тактического, оперативного управления.
4. Участники процесса стратегического управления.
5. Понятие стратегии и её место в системе управления организацией.
6. 5 «П» стратегии – составляющие и их содержание.
7. Разные взгляды на процесс создания стратегии.
8. Соотношение запланированного и незапланированного в возникающих стратегиях.
9. Бизнес-стратегия или конкурентная стратегия.
10. Функциональные стратегии.
11. Операционные стратегии.
12. Сущность, значение и содержание системы ценностей организации.
13. Понятие стратегического целеполагания и его значение для организации.
14. Разработка стратегии – реализация стратегического видения компании.
15. Внешние факторы влияния на формирование стратегии.
16. Внутренние факторы влияния на формирование стратегии.
17. Формирование стратегии – подход главного стратега, его достоинства и недостатки.
18. Формирование стратегии – подход – делегирование полномочий, его достоинства и недостатки.
19. Формирование стратегии – подход – сотрудничество, его достоинства и

недостатки.

20. Формирование стратегии – соревновательный подход, его достоинства и недостатки.

Реализация программы с применением ДОТ

Типовые проблемные задачи

Задача 1.

Металлургический комбинат, освоивший производство металлизированных окатышей, принял стратегическое решение о значительном увеличении их производства с целью расширения внешних рынков сбыта. Были разработаны и начали реализоваться планы по увеличению выпуска этого вида продукции, заключены договоры на поставку необходимого сырья, а самое главное, заключены контракты на длительную поставку металлизированных окатышей зарубежным предприятиям.

Примерно в это же время руководству комбината поступило предложение со стороны предпринимателей одной из восточных стран о продаже им ноу-хау производства металлизированных окатышей за 3 млн. долларов. Руководство комбината, испытывавшее временные финансовые трудности, приняло предложение и заключило контракт на продажу ноу-хау.

Оцените действия руководства металлургического комбината, принявшего решение о продаже ноу-хау производства металлизированных окатышей зарубежным предпринимателям. Как, с вашей точки зрения, следовало бы поступить руководству металлургического комбината?

Типовые ситуационные задачи:

Задача 1.

Производственная стратегия – это функциональная подсистема корпоративной стратегии, представленная в виде долгосрочной программы конкретных действий по созданию и реализации продукта организации. Производственная стратегия предусматривает использование и развитие производственных мощностей организации в целях достижения стратегического конкурентного преимущества.

На примере коммерческой организации (базы практики) охарактеризуйте место производственной стратегии в ее общей стратегии. Раскройте содержание основных позиций производственной стратегии:

- 1) производственные мощности;
- 2) вертикальная интеграция;
- 3) технологические процессы;
- 4) масштаб производства традиционных продуктов;
- 5) масштаб производства новых продуктов;
- 6) использование производственного персонала;
- 7) управление качеством производства;
- 8) производственная инфраструктура;
- 9) взаимодействие с поставщиками и другими партнерами по кооперации;
- 10) управление производством. Каким критериям должны соответствовать цели производственной стратегии?

Типовые тесты

1. Основой стратегии дифференциации являются:

- А. Высокое качество товаров и услуг.
- Б. Уникальность продукции, признанная покупателями.
- В. Значительное разнообразие продукции.
- Г. Интенсивная реклама новинок

2. Под дифференциацией понимается:
 - А. Способность удовлетворять особые потребности покупателей.
 - Б. Увеличение разнообразия условий и результатов производственной и сбытовой деятельности.
 - В. Разработка, производство и сбыт товаров более эффективными способами, чем конкуренты.
3. Способы реализации стратегии более глубокого проникновения на рынок:
 - А. Привлечение новых клиентов.
 - Б. Поиск новых методов и каналов сбыта.
 - В. Оптимизация структуры рынка.
 - Г. Проникновение в новые регионы.
 - Д. Поиск новых путей использования товара.
4. Главными причинами стратегических преобразований являются:
 - А. Приход нового высшего руководства.
 - Б. Наступление технологических разрывов.
 - В. Кардинальное изменение рыночной ситуации.
 - Г. Отсутствие единой позиции у акционеров компании.
 - Д. Трудовые конфликты.
5. Что является барьером для проникновения в отрасль новых производителей:
 - А. Законодательные ограничения.
 - Б. Все перечисленное.
 - В. Более низкие издержки действующих в отрасли компаний.
 - Г. Патенты и лицензии.
6. Какие типы подразделений приносят фирме максимальные чистые доходы:
 - А. «Дойные коровы».
 - Б. «Звезды».
 - В. «Собаки».
7. Стратегия последователя за лидером предполагает в первую очередь:
 - А. Атаку на лидера.
 - Б. Внедрение инноваций.
 - В. Защиту своей доли рынка.
 - Г. Повышение интенсивности конкурентной борьбы.
8. Стратегия вертикальной интеграции может предполагать:
 - А. Объединение частных и государственных предприятий.
 - Б. Объединение предприятий, занимающих смежные ступеньки производственной цепочки.
 - В. Объединение мелких и крупных предприятий.
 - Г. Объединение предприятий разных сфер деятельности.
 - Д. Объединение предприятий одной сферы деятельности.
9. Примеры реализации стратегии связанной горизонтальной интеграции:
 - А. Приобретение «Северсталью» автомобильного завода ГАЗ.
 - Б. Приобретение автомобильным концерном «Фольксваген» заводов «Шкода».
 - В. Приобретение компанией «Лукойл» сети заправок в США.

10. Стратегии фирм, играющих вторые роли:
 - А. Могут принципиально различаться.
 - Б. Однотипны.
11. Финансово-промышленные группы являются объединениями:
 - А. Смешанного типа.
 - Б. Горизонтального типа.
 - В. Вертикального типа.
12. Фирма, желающая выйти на мировой рынок со своей продукцией:
 - А. Пытается создать международный альянс.
 - Б. Делает это сразу.
 - В. Сначала развивает производство до нужного уровня внутри страны, а затем осуществляет внешний прорыв.
13. Переход к стратегическому планированию произошел:
 - А. В 1950-60-е гг.
 - Б. В 1930-40-е гг.
 - В. В 1970-80-е гг.
14. Стратегия лидерства по издержкам нацелена на:
 - А. Создание благоприятного имиджа организации.
 - Б. Обеспечение более низких издержек на товар по сравнению с конкурентами.
 - В. Повышение вознаграждения персонала.
 - Г. Придание товару свойств, важных для покупателя и отличающих его от конкурентных.
15. Фокусирование означает реализацию на рыночном сегменте:
 - А. Только стратегии дифференциации.
 - Б. Обеих стратегий одновременно.
 - В. Только стратегии низких издержек.
 - Г. Любой из двух стратегий.

7.3 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности

Все задания, используемые для текущего контроля формирования компетенций условно можно разделить на две группы:

1. Задания, которые в силу своих особенностей могут быть реализованы только в процессе обучения на занятиях (например, дискуссия, круглый стол, диспут, мини-конференция);
2. Задания, которые дополняют теоретические вопросы (практические задания, проблемно-аналитические задания, тест).

Выполнение всех заданий является необходимым для формирования и контроля знаний, умений и навыков. Поэтому, в случае невыполнения заданий в процессе обучения, их необходимо «отработать» до зачета. Вид заданий, которые необходимо выполнить для ликвидации «задолженности» определяется в индивидуальном порядке, с учетом причин невыполнения.

1. Требование к теоретическому устному ответу

Оценка знаний предполагает дифференцированный подход к студенту, учет его индивидуальных способностей, степень усвоения и систематизации основных понятий и категорий по дисциплине. Кроме того, оценивается не только глубина знаний поставленных вопросов, но и умение использовать в ответе практический материал. Оценивается культура речи, владение навыками ораторского искусства.

Критерии оценивания: последовательность, полнота, логичность изложения, анализ различных точек зрения, самостоятельное обобщение материала, использование профессиональных терминов, культура речи, навыки ораторского искусства. Изложение материала без фактических ошибок.

Оценка «отлично» ставится в случае, когда материал излагается исчерпывающе, последовательно, грамотно и логически стройно, при этом раскрываются не только основные понятия, но и анализируются точки зрения различных авторов. Обучающийся не затрудняется с ответом, соблюдает культуру речи.

Оценка «хорошо» ставится, если обучающийся твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, знает практическую базу, но при ответе на вопрос допускает несущественные погрешности.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если обучающийся освоил только основной материал, но не знает отдельных деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушает последовательность в изложении материала, затрудняется с ответами, показывает отсутствие должной связи между анализом, аргументацией и выводами.

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если обучающийся не отвечает на поставленные вопросы.

2. Творческие задания

Эссе – это небольшая по объему письменная работа, сочетающая свободные, субъективные рассуждения по определенной теме с элементами научного анализа. Текст должен быть легко читаем, но необходимо избегать нарочито разговорного стиля, сленга, шаблонных фраз. Объем эссе составляет примерно 2 – 2,5 стр. 12 шрифтом с одинарным интервалом (без учета титульного листа).

Критерии оценивания - оценка учитывает соблюдение жанровой специфики эссе, наличие логической структуры построения текста, наличие авторской позиции, ее научность и связь с современным пониманием вопроса, адекватность аргументов, стиль изложения, оформление работы. Следует помнить, что прямое заимствование (без оформления цитат) текста из Интернета или электронной библиотеки недопустимо.

Оценка «отлично» ставится в случае, когда определяется: наличие логической структуры построения текста (вступление с постановкой проблемы; основная часть, разделенная по основным идеям; заключение с выводами, полученными в результате рассуждения); наличие четко определенной личной позиции по теме эссе; адекватность аргументов при обосновании личной позиции, стиль изложения.

Оценка «хорошо» ставится, когда в целом определяется: наличие логической структуры построения текста (вступление с постановкой проблемы; основная часть, разделенная по основным идеям; заключение с выводами, полученными в результате рассуждения); но не прослеживается наличие четко определенной личной позиции по теме эссе; не достаточно аргументов при обосновании личной позиции

Оценка «удовлетворительно» ставится, когда в целом определяется: наличие логической структуры построения текста (вступление с постановкой проблемы; основная часть, разделенная по основным идеям; заключение). Но не прослеживаются четкие выводы, нарушается стиль изложения

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если не выполнены никакие требования

3. Требование к решению ситуационной, проблемной задачи (кейс-измерители)

Студент должен уметь выделить основные положения из текста задачи, которые требуют анализа и служат условиями решения. Исходя из поставленного вопроса в задаче, попытаться максимально точно определить проблему и соответственно решить ее.

Задачи должны решаться студентами письменно. При решении задач также важно правильно сформулировать и записать вопросы, начиная с более общих и, кончая частными.

Критерии оценивания – оценка учитывает методы и средства, использованные при решении ситуационной, проблемной задачи.

Оценка «*отлично*» ставится в случае, когда обучающийся выполнил задание (решил задачу), используя в полном объеме теоретические знания и практические навыки, полученные в процессе обучения.

Оценка «*хорошо*» ставится, если обучающийся в целом выполнил все требования, но не совсем четко определяется опора на теоретические положения, изложенные в научной литературе по данному вопросу.

Оценка «*удовлетворительно*» ставится, если обучающийся показал положительные результаты в процессе решения задачи.

Оценка «*неудовлетворительно*» ставится, если обучающийся не выполнил все требования.

При реализации программы с применением ДОТ:

Студент должен уметь выделить основные положения из текста задачи, которые требуют анализа и служат условиями решения. Исходя из поставленного вопроса в задаче, попытаться максимально точно определить проблему и соответственно решить ее.

Задачи должны решаться студентами письменно. При решении задач также важно правильно сформулировать и записать вопросы, начиная с более общих и, кончая частными.

Критерии оценивания – оценка учитывает методы и средства, использованные при решении ситуационной, проблемной задачи.

Оценка «*выполнено*» ставится в случае, если обучающийся показал положительные результаты в процессе решения задачи, а именно, когда обучающийся в целом выполнил задание (решил задачу), используя в полном объеме теоретические знания и практические навыки, полученные в процессе обучения.

Оценка «*не выполнено*» ставится, если обучающийся не выполнил все требования.

4. Интерактивные задания

Механизм проведения диспут-игры (ролевой (деловой) игры).

Необходимо разбиться на несколько команд, которые должны поочередно высказать свое мнение по каждому из заданных вопросов. Мнение высказывающейся команды засчитывается, если противоположная команда не опровергнет его контраргументами. Команда, чье мнение засчитано как верное (не получило убедительных контраргументов от противоположных команд), получает один балл. Команда, опровергнувшая мнение противоположной команды своими контраргументами, также получает один балл. Побеждает команда, получившая максимальное количество баллов.

Ролевая игра как правило имеет фабулу (ситуацию, казус), распределяются роли, подготовка осуществляется за 2-3 недели до проведения игры.

Критерии оценивания – оцениваются действия всех участников группы. Понимание проблемы, высказывания и действия полностью соответствуют заданным целям. Соответствие реальной действительности решений, выработанных в ходе игры. Владение терминологией, демонстрация владения учебным материалом по теме игры, владение методами аргументации, умение работать в группе (умение слушать, конструктивно вести беседу, убеждать, управлять временем, бесконфликтно общаться), достижение игровых целей, (соответствие роли – при ролевой игре). Ясность и стиль изложения.

Оценка «*отлично*» ставится в случае, выполнения всех критериев.

Оценка «*хорошо*» ставится, если обучающиеся в целом демонстрируют понимание проблемы, высказывания и действия полностью соответствуют заданным целям. Решения,

выработанные в ходе игры, полностью соответствуют реальной действительности. Но некоторые объяснения не совсем аргументированы, нарушены нормы общения, нарушены временные рамки, нарушен стиль изложения.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если обучающиеся в целом демонстрируют понимание проблемы, высказывания и действия в целом соответствуют заданным целям. Однако, решения, выработанные в ходе игры, не совсем соответствуют реальной действительности. Некоторые объяснения не совсем аргументированы, нарушены временные рамки, нарушен стиль изложения.

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если не понимают проблему, их высказывания не соответствуют заданным целям.

5. Комплексное проблемно-аналитическое задание

Задание носит проблемно-аналитический характер и выполняется в три этапа. На первом из них необходимо ознакомиться со специальной литературой.

Целесообразно также повторить учебные материалы лекций и семинарских занятий по темам, в рамках которых предлагается выполнение данного задания.

На втором этапе выполнения работы необходимо сформулировать проблему и изложить авторскую версию ее решения, на основе полученной на первом этапе информации.

Третий этап работы заключается в формулировке собственной точки зрения по проблеме. Результат третьего этапа оформляется в виде аналитической записки (объем: 2-2,5 стр.; 14 шрифт, 1,5 интервал).

Критерий оценивания - оценка учитывает: понимание проблемы, уровень раскрытия поставленной проблемы в плоскости теории изучаемой дисциплины, умение формулировать и аргументировано представлять собственную точку зрения, выполнение всех этапов работы.

Оценка «отлично» ставится в случае, когда обучающийся демонстрирует полное понимание проблемы, все требования, предъявляемые к заданию выполнены.

Оценка «хорошо» ставится, если обучающийся демонстрирует значительное понимание проблемы, все требования, предъявляемые к заданию выполнены.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если обучающийся, демонстрирует частичное понимание проблемы, большинство требований, предъявляемых к заданию, выполнены

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если обучающийся демонстрирует непонимание проблемы, многие требования, предъявляемые к заданию, не выполнены.

6. Исследовательский проект

Исследовательский проект – проект, структура которого приближена к формату научного исследования и содержит доказательство актуальности избранной темы, определение научной проблемы, предмета и объекта исследования, целей и задач, методов, источников, историографии, обобщение результатов, выводы.

Результаты выполнения исследовательского проекта оформляется в виде реферата (объем: 12-15 страниц; 14 шрифт, 1,5 интервал).

Критерии оценивания - поскольку структура исследовательского проекта максимально приближена к формату научного исследования, то при выставлении учитывается доказательство актуальности темы исследования, определение научной проблемы, объекта и предмета исследования, целей и задач, источников, методов исследования, выдвижение гипотезы, обобщение результатов и формулирование выводов, обозначение перспектив дальнейшего исследования.

Оценка «отлично» ставится в случае, когда обучающийся демонстрирует полное понимание проблемы, все требования, предъявляемые к заданию выполнены.

Оценка «хорошо» ставится, если обучающийся демонстрирует значительное понимание проблемы, все требования, предъявляемые к заданию выполнены.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если обучающийся, демонстрирует частичное понимание проблемы, большинство требований, предъявляемых к заданию, выполнены

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если обучающийся демонстрирует непонимание проблемы, многие требования, предъявляемые к заданию, не выполнены.

При реализации программы с применением ДОТ:

Студент должен уметь выделить основные положения из текста задачи, которые требуют анализа и служат условиями решения. Исходя из поставленного вопроса в задаче, попытаться максимально точно определить проблему и соответственно решить ее.

Задачи должны решаться студентами письменно. При решении задач также важно правильно сформулировать и записать вопросы, начиная с более общих и, кончая частными.

Критерии оценивания – оценка учитывает методы и средства, использованные при решении ситуационной, проблемной задачи.

Оценка «выполнено» ставится в случае, если обучающийся показал положительные результаты в процессе решения задачи, а именно, когда обучающийся в целом выполнил задание (решил задачу), используя в полном объеме теоретические знания и практические навыки, полученные в процессе обучения.

Оценка «не выполнено» ставится, если обучающийся не выполнил все требования.

7. Информационный проект (презентация)

Информационный проект – проект, направленный на стимулирование учебно-познавательной деятельности студента с выраженной эвристической направленностью (поиск, отбор и систематизация информации об объекте, оформление ее для презентации). Итоговым продуктом проекта может быть письменный реферат, электронный реферат с иллюстрациями, слайд-шоу, мини-фильм, презентация и т.д.

Информационный проект отличается от исследовательского проекта, поскольку представляет собой такую форму учебно-познавательной деятельности, которая отличается ярко выраженной эвристической направленностью.

Критерии оценивания - при выставлении оценки учитывается самостоятельный поиск, отбор и систематизация информации, раскрытие вопроса (проблемы), ознакомление студенческой аудитории с этой информацией (представление информации), ее анализ и обобщение, оформление, полные ответы на вопросы аудитории с примерами.

Оценка «отлично» ставится в случае, когда обучающийся полностью раскрывает вопрос (проблему), представляет информацию систематизировано, последовательно, логично, взаимосвязано, использует более 5 профессиональных терминов, широко использует информационные технологии, ошибки в информации отсутствуют, дает полные ответы на вопросы аудитории с примерами.

Оценка «хорошо» ставится, если обучающийся раскрывает вопрос (проблему), представляет информацию систематизировано, последовательно, логично, взаимосвязано, использует более 2 профессиональных терминов, достаточно использует информационные технологии, допускает не более 2 ошибок в изложении материала, дает полные или частично полные ответы на вопросы аудитории.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если обучающийся, раскрывает вопрос (проблему) не полностью, представляет информацию не систематизировано и не совсем последовательно, использует 1-2 профессиональных термина, использует информационные технологии, допускает 3-4 ошибки в изложении материала, отвечает только на элементарные вопросы аудитории без пояснений.

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если вопрос не раскрыт, представленная информация логически не связана, не используются профессиональные термины, допускает более 4 ошибок в изложении материала, не отвечает на вопросы аудитории.

8. Дискуссионные процедуры

Круглый стол, дискуссия, полемика, диспут, дебаты, мини-конференции являются

средствами, позволяющими включить обучающихся в процесс обсуждения спорного вопроса, проблемы и оценить их умение аргументировать собственную точку зрения. Задание дается заранее, определяется круг вопросов для обсуждения, группы участников этого обсуждения.

Дискуссионные процедуры могут быть использованы для того, чтобы студенты:

– лучше поняли усвояемый материал на фоне разнообразных позиций и мнений, не обязательно достигая общего мнения;

– смогли постичь смысл изучаемого материала, который иногда чувствуют интуитивно, но не могут высказать вербально, четко и ясно, или конструировать новый смысл, новую позицию;

– смогли согласовать свою позицию или действия относительно обсуждаемой проблемы.

Критерии оценивания – оцениваются действия всех участников группы. Понимание проблемы, высказывания и действия полностью соответствуют заданным целям. Соответствие реальной действительности решений, выработанных в ходе игры. Владение терминологией, демонстрация владения учебным материалом по теме игры, владение методами аргументации, умение работать в группе (умение слушать, конструктивно вести беседу, убеждать, управлять временем, бесконфликтно общаться), достижение игровых целей, (соответствие роли – при ролевой игре). Ясность и стиль изложения.

Оценка *«отлично»* ставится в случае, когда все требования выполнены в полном объеме.

Оценка *«хорошо»* ставится, если обучающиеся в целом демонстрируют понимание проблемы, высказывания и действия полностью соответствуют заданным целям. Решения, выработанные в ходе игры, полностью соответствуют реальной действительности. Но некоторые объяснения не совсем аргументированы, нарушены нормы общения, нарушены временные рамки, нарушен стиль изложения.

Оценка *«удовлетворительно»* ставится, если обучающиеся в целом демонстрируют понимание проблемы, высказывания и действия в целом соответствуют заданным целям. Однако, решения, выработанные в ходе игры, не совсем соответствуют реальной действительности. Некоторые объяснения не совсем аргументированы, нарушены временные рамки, нарушен стиль изложения.

Оценка *«неудовлетворительно»* ставится, если обучающиеся не понимают проблему, их высказывания не соответствуют заданным целям.

9. Тестирование

Является одним из средств контроля знаний обучающихся по дисциплине.

Критерии оценивания – правильный ответ на вопрос

Оценка *«отлично»* ставится в случае, если правильно выполнено 90-100% заданий

Оценка *«хорошо»* ставится, если правильно выполнено 70-89% заданий

Оценка *«удовлетворительно»* ставится в случае, если правильно выполнено 50-69% заданий

Оценка *«неудовлетворительно»* ставится, если правильно выполнено менее 50% заданий

10. Требование к письменному опросу (контрольной работе)

Оценивается не только глубина знаний поставленных вопросов, но и умение изложить письменно.

Критерии оценивания: последовательность, полнота, логичность изложения, анализ различных точек зрения, самостоятельное обобщение материала. Изложение материала без фактических ошибок.

Оценка *«отлично»* ставится в случае, когда соблюдены все критерии.

Оценка *«хорошо»* ставится, если обучающийся твердо знает материал, грамотно и по

существом излагает его, знает практическую базу, но допускает несущественные погрешности.

Оценка «удовлетворительно» ставится, если обучающийся освоил только основной материал, но не знает отдельных деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушает последовательность в изложении материала, затрудняется с ответами, показывает отсутствие должной связи между анализом, аргументацией и выводами.

Оценка «неудовлетворительно» ставится, если обучающийся не отвечает на поставленные вопросы.

8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)

8.1 Основная учебная литература

1. Воронин, А. Д. Стратегический менеджмент: учебник / А. Д. Воронин, А. В. Королев. — Минск: Вышэйшая школа, 2022. — 272 с. — ISBN 978-985-06-3409-2. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/129945.html>

2. Клавсуц, И. Л. Стратегический менеджмент: учебное пособие / И. Л. Клавсуц, Д. А. Клавсуц. — Новосибирск: Новосибирский государственный технический университет, 2022. — 115 с. — ISBN 978-5-7782-4675-1. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/126600.html>

3. Сорокина, Т. И. Стратегический менеджмент: учебное пособие / Т. И. Сорокина. — Тюмень: Государственный аграрный университет Северного Зауралья, 2021. — 151 с. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/117669.html>

8.2. Дополнительная учебная литература:

1. Гришина, С. А. Стратегический менеджмент: проектный подход: учебное пособие / С. А. Гришина, А. Н. Шишкин. — Тула: Тульский государственный педагогический университет имени Л.Н. Толстого, 2020. — 184 с. — ISBN 978-5-6045158-7-7. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/107697.html>

2. Левушкина, С. В. Стратегический менеджмент: учебное пособие / С. В. Левушкина, И. Г. Свистунова. — Ставрополь: Секвойя, 2020. — 105 с. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/121756.html>

3. Самогородская М.И. Стратегический менеджмент: практикум / Самогородская М.И. — Воронеж: Воронежский государственный технический университет, ЭБС АСБ, 2021. — 192 с. — ISBN 978-5-7731-0924-2. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/111488.html>

4. Современный стратегический анализ: учебно-методическое пособие / И. С. Вода, М. А. Гракова, Т. М. Савельева [и др.]. — Макеевка: Донбасская национальная академия строительства и архитектуры, ЭБС АСБ, 2023. — 167 с. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/135138.html>

5. Гришина, С. А. Стратегический менеджмент: проектный подход: учебное пособие / С. А. Гришина, А. Н. Шишкин. — Тула: Тульский государственный педагогический университет имени Л.Н. Толстого, 2020. — 184 с. — ISBN 978-5-6045158-7-7. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/107697.html>

6. Левушкина, С. В. Стратегический менеджмент: учебное пособие / С. В. Левушкина, И. Г. Свистунова. — Ставрополь: Секвойя, 2020. — 105 с. — Текст:

электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/121756.html>

7. Самогородская М.И. Стратегический менеджмент: практикум / Самогородская М.И. — Воронеж: Воронежский государственный технический университет, ЭБС АСВ, 2021. — 192 с. — ISBN 978-5-7731-0924-2. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/111488.html>

8. Современный стратегический анализ: учебно-методическое пособие / И. С. Вода, М. А. Гракова, Т. М. Савельева [и др.]. — Макеевка: Донбасская национальная академия строительства и архитектуры, ЭБС АСВ, 2023. — 167 с. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/135138.html>

8.3 Периодические издания

1. Экономика и менеджмент систем управления <http://www.iprbookshop.ru/34060.html>

2. Экономика и современный менеджмент: теория и практика <http://www.iprbookshop.ru/48512.html>

3. Вестник Московского университета. Серия 24. Менеджмент <http://www.iprbookshop.ru/59554.html>

4. Информационные технологии моделирования и управления <http://www.iprbookshop.ru/43350.html>

5. Вестник Московской государственной академии делового администрирования <http://www.iprbookshop.ru/10314.html>

9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет" (далее - сеть "Интернет"), необходимых для освоения дисциплины (модуля)

1. Научная электронная библиотека www.elibrary.ru

2. Информационный портал www.pro-personal.ru

3. Полнотекстовая библиотека литературы www.sotsium.ru

4. Административно-управленческий портал. <http://www.aup.ru/books/i002.htm>.

5. Ассоциация консультантов по экономике и управлению (АКЭУ). Режим доступа: <http://akeu.ru/>

6. Сайт теории управления организационными системами. <http://www.mtas.ru/about/>

7. Каталог образовательных Интернет-ресурсов. <http://www.edu.ru>

8. Информационно-методические материалы по построению систем управления, примеры бизнес-моделей и процессов предприятий. <http://www.betec.ru/>

9. Сайт Международного сообщества менеджеров. <http://www.executive.ru/>.

10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)

Успешное освоение данного курса базируется на рациональном сочетании нескольких видов учебной деятельности – лекций, семинарских занятий, самостоятельной работы. При этом самостоятельную работу следует рассматривать одним из главных звеньев полноценного высшего образования, на которую отводится значительная часть учебного времени.

При реализации программы с применением ДОТ:

Все виды занятий проводятся в форме онлайн-вебинаров с использованием современных компьютерных технологий (наличие презентации и форума для обсуждения).

В процессе изучения дисциплины студенты выполняют практические задания и промежуточные тесты. Консультирование по изучаемым темам проводится в онлайнрежиме во время проведения вебинаров и на форуме для консультаций.

Самостоятельная работа студентов складывается из следующих составляющих:

- работа с основной и дополнительной литературой, с материалами интернета и конспектами лекций;

- внеаудиторная подготовка к письменным работам, выполнение докладов, рефератов;
- выполнение самостоятельных практических работ;
- подготовка к зачетам непосредственно перед ними.

Для правильной организации работы необходимо учитывать порядок изучения разделов курса, находящихся в строгой логической последовательности. Поэтому хорошее усвоение одной части дисциплины является предпосылкой для успешного перехода к следующей. Задания, проблемные вопросы, предложенные для изучения дисциплины, в том числе и для самостоятельного выполнения, носят междисциплинарный характер и базируются, прежде всего, на причинно-следственных связях между компонентами окружающего нас мира. В течение семестра, необходимо подготовить рефераты (проекты) с использованием рекомендуемой основной и дополнительной литературы и сдать рефераты для проверки преподавателю. Важным составляющим в изучении данного курса является решение ситуационных задач и работа над проблемно-аналитическими заданиями, что предполагает знание соответствующей научной терминологии и т.д.

Для лучшего запоминания материала целесообразно использовать индивидуальные особенности и разные виды памяти: зрительную, слуховую, ассоциативную. Успешному запоминанию также способствует приведение ярких свидетельств и наглядных примеров. Учебный материал должен постоянно повторяться и закрепляться.

При выполнении докладов, творческих, информационных, исследовательских проектов особое внимание следует обращать на подбор источников информации и методику работы с ними.

Для успешной сдачи зачета рекомендуется соблюдать следующие правила:

1. Подготовка к зачету должна проводиться систематически, в течение всего семестра.
2. Интенсивная подготовка должна начаться не позднее, чем за месяц до зачета.
3. Время непосредственно перед зачетом лучше использовать таким образом, чтобы оставить последний день свободным для повторения курса в целом, для систематизации материала и доработки отдельных вопросов.

Учитывая значительный объем теоретического материала, студентам рекомендуется регулярное посещение и подробное конспектирование лекций.

11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)

1. Microsoft Windows Server;
2. Семейство ОС Microsoft Windows;
3. Libre Office свободно распространяемый офисный пакет с открытым исходным кодом;
4. Информационно-справочная система: Система КонсультантПлюс (КонсультантПлюс);
5. Информационно-правовое обеспечение Гарант: Электронный периодический справочник «Система ГАРАНТ» (Система ГАРАНТ);
6. Электронная информационно-образовательная система ММУ: <https://elearn.mmu.ru/>

Перечень используемого программного обеспечения указан в п.12 данной рабочей программы дисциплины.

12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю)

12.1 Учебная аудитория для проведения учебных занятий, предусмотренных программой, оснащенная оборудованием и техническими средствами обучения.

Специализированная мебель:

Комплект учебной мебели (стол, стул) по количеству обучающихся; комплект мебели для преподавателя; доска (маркерная).

Технические средства обучения:

Компьютер в сборе для преподавателя, проектор, экран, колонки

Перечень лицензионного программного обеспечения, в том числе отечественного производства:

Windows 10, КонсультантПлюс, Система ГАРАНТ, Kaspersky Endpoint Security.

Перечень свободно распространяемого программного обеспечения:

Adobe Acrobat Reader DC, Google Chrome, LibreOffice, Skype, Zoom.

Подключение к сети «Интернет» и обеспечение доступа в электронную информационно-образовательную среду ММУ.

12.2. Помещение для самостоятельной работы обучающихся.

Специализированная мебель:

Комплект учебной мебели (стол, стул) по количеству обучающихся; комплект мебели для преподавателя; доска (маркерная).

Технические средства обучения:

Компьютер в сборе для преподавателя; компьютеры в сборе для обучающихся; колонки; проектор, экран.

Перечень лицензионного программного обеспечения, в том числе отечественного производства:

Windows Server 2016, Windows 10, Microsoft Office, КонсультантПлюс, Система ГАРАНТ, Kaspersky Endpoint Security.

Перечень свободно распространяемого программного обеспечения:

Adobe Acrobat Reader DC, Google Chrome, LibreOffice, Skype, Zoom, Gimp, Paint.net, AnyLogic, Inkscape.

Помещение для самостоятельной работы обучающихся оснащено компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду ММУ.

Для ДОТ:

Учебная аудитория для проведения всех видов занятий с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий, в том числе для занятий лекционного типа, семинарского типа; для проведения лабораторных работ, групповых и индивидуальных консультаций; для осуществления текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации; для выполнения курсового проектирования (курсовых работ).

Ауд. 520а (виртуальные учебные аудитории: ауд. 9/1, 9/2, 9/3, 9/4, 9/5, 9/6, Вебинарная 1, Вебинарная 2, Вебинарная 3):

Специализированная мебель:

-столы для преподавателей;

-стулья для преподавателей;

Технические средства обучения:

- компьютеры персональные для преподавателей с выходом в сети Интернет;

- наушники;

- вебкамеры;

- колонки;

- микрофоны;

Ауд. 315 (виртуальные учебные аудитории: ауд. 9/1, 9/2, 9/3, 9/4, 9/5, 9/6, Вебинарная 1, Вебинарная 2, Вебинарная 3)

Специализированная мебель:

- столы для преподавателей;
- стулья для преподавателей;

Технические средства обучения:

- компьютеры персональные для преподавателей с выходом в сети Интернет;
- наушники;
- вебкамеры;
- колонки;
- микрофоны;

13. Образовательные технологии, используемые при освоении дисциплины

Для освоения дисциплины используются как традиционные формы занятий – лекции (типы лекций – установочная, вводная, текущая, заключительная, обзорная; виды лекций – проблемная, визуальная, лекция конференция, лекция консультация); и семинарские (практические) занятия, так и активные и интерактивные формы занятий - деловые и ролевые игры, решение ситуационных задач и разбор конкретных ситуаций.

На учебных занятиях используются технические средства обучения мультимедийной аудитории: компьютер, монитор, колонки, настенный экран, проектор, микрофон, пакет программ Microsoft Office для демонстрации презентаций и медиафайлов, видеопроектор для демонстрации слайдов, видеосюжетов и др. Тестирование обучаемых может осуществляться с использованием компьютерного оборудования университета.

13.1. В освоении учебной дисциплины используются следующие традиционные образовательные технологии:

- чтение проблемно-информационных лекций с использованием доски и видеоматериалов;
- семинарские занятия для обсуждения, дискуссий и обмена мнениями;
- письменные опросы;
- консультации;
- самостоятельная работа студентов с учебной литературой и первоисточниками;
- подготовка и обсуждение рефератов (проектов), презентаций (научно-исследовательская работа);
- тестирование по основным темам дисциплины.

При реализации программы с применением ДОТ:

Все виды занятий проводятся в форме онлайн-вебинаров с использованием современных компьютерных технологий (наличие презентации и форума для обсуждения).

В процессе изучения дисциплины студенты выполняют практические задания и промежуточные тесты. Консультирование по изучаемым темам проводится в онлайнрежиме во время проведения вебинаров и на форуме для консультаций.

13.2. Активные и интерактивные методы и формы обучения

Из перечня видов: (*«мозговой штурм», анализ НПА, анализ проблемных ситуаций, анализ конкретных ситуаций, инциденты, имитация коллективной профессиональной деятельности, разыгрывание ролей, творческая работа, связанная с освоением дисциплины, ролевая игра, круглый стол, диспут, беседа, дискуссия, мини-конференция и др.*) используются следующие:

- диспут
- анализ проблемных, творческих заданий, ситуационных задач
- дискуссия.

13.3. Особенности обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ)

При организации обучения по дисциплине учитываются особенности организации взаимодействия с инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья (далее – инвалиды и лица с ОВЗ) с целью обеспечения их прав, разрабатываются адаптированные для инвалидов программы подготовки с учетом различных нозологий, виды и формы сопровождения обучения, используются специальные технические и программные средства обучения, дистанционные образовательные технологии, обеспечивается безбарьерная среда и прочее.

Выбор методов обучения определяется содержанием обучения, уровнем методического и материально-технического обеспечения, особенностями восприятия учебной информации студентов-инвалидов и студентов с ограниченными возможностями здоровья и т.д. В образовательном процессе используются социально-активные и рефлексивные методы обучения, технологии социокультурной реабилитации с целью оказания помощи в установлении полноценных межличностных отношений с другими студентами, создании комфортного психологического климата в студенческой группе.

При обучении лиц с ограниченными возможностями здоровья электронное обучение и дистанционные образовательные технологии предусматривают возможность приема-передачи информации в доступных для них формах.

Обучающиеся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья обеспечены печатными и электронными образовательными ресурсами в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья.

Автономная некоммерческая организация высшего образования
«МОСКОВСКИЙ МЕЖДУНАРОДНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ
ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ
ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

Стратегический менеджмент

<i>Направление подготовки</i>	Менеджмент
<i>Код</i>	38.03.02
<i>Направленность (профиль)</i>	Предпринимательство и управление бизнесом
<i>Квалификация выпускника</i>	бакалавр

1. Перечень кодов компетенций, формируемых дисциплиной в процессе освоения образовательной программы

Группа компетенций	Категория компетенций	Код
Профессиональная		ПК-5
Профессиональная		ПК-9

2. Компетенции и индикаторы их достижения

Код компетенции	Формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции
ПК-5	Способен организовывать, планировать и координировать деятельность структурных подразделений по управлению рисками для реализации управленческих решений в области развития организации	ПК 5.2. Осуществляет мероприятия по организации и координации деятельности структурных подразделений для реализации управленческих решений ПК 5.3. Проектирует, анализирует организационную структуру предприятия и разрабатывает предложения по реализации управленческих решений
ПК-9	Способен организовать управление различными видами деятельности предприятия (организации), включая организацию внедрения технологических и продуктовых инноваций или программу организационных изменений	ПК 9.1. Участвует в управлении инновационными проектами с применением современных инструментов инновационного менеджмента ПК 9.2. Разрабатывает методы внедрения технологических и продуктовых инноваций в управлении организацией

3. Описание планируемых результатов обучения по дисциплине

3.1. Описание планируемых результатов обучения по дисциплине

Планируемые результаты обучения по дисциплине представлены дескрипторами (знания, умения, навыки).

Дескрипторы по дисциплине	Знать	Уметь	Владеть
Код компетенции	ПК-5		
	- базовые (эталонные) стратегии развития предприятия; - конкурентные стратегии организации; - основы стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности - основные этапы и процесс разработки стратегии организации; - основные факторы макросреды и методы анализа внешнего окружения.	- квалифицированно формулировать миссию, стратегические цели и задачи организации, а также творчески разрабатывать стратегические планы, программы развития; - определять конкурентные преимущества организации и разрабатывать конкурентные стратегии; - применять методики стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на развитие организации; - разрабатывать и осуществлять стратегии организации, направленные на развитие организации	- стратегическим инструментарием, используемым при анализе стратегических альтернатив и выборе стратегии, направленных на развитие организации - навыками стратегического планирования на основе анализа факторов внутренней и внешней среды; - методами стратегического планирования и прогнозирования; - навыками разработки и реализации стратегий, направленных на развитие организации
Код компетенции	ПК-9		

	- принципы и методы стратегического планирования; - виды функциональных стратегий компаний; - оценку эффективности принятия управленческих решений, включая организацию внедрения технологических и продуктовых инноваций или программу организационных изменений - методы анализа и оценки эффективности управленческих решений, включая организацию внедрения технологических и продуктовых инноваций или программу организационных изменений	- вести подготовку сбалансированных управленческих решений; - анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений; - организовать управление различными видами деятельности предприятия (организации), включая организацию внедрения технологических и продуктовых инноваций или программу организационных изменений	- навыками анализа взаимосвязей между функциональными стратегиями компаний; - анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний; - методами принятия эффективных управленческих решений
--	--	--	--

3.2. Критерии оценки результатов обучения по дисциплине

Шкала оценивания	Индикаторы достижения	Показатели оценивания результатов обучения
ОТЛИЧНО/ЗАЧТЕНО	Знает:	- студент глубоко и всесторонне усвоил материал, уверенно, логично, последовательно и грамотно его излагает, опираясь на знания основной и дополнительной литературы, - на основе системных научных знаний делает квалифицированные выводы и обобщения, свободно оперирует категориями и понятиями.
	Умеет:	- студент умеет самостоятельно и правильно решать учебно-профессиональные задачи или задания, уверенно, логично, последовательно и аргументировано излагать свое решение, используя научные понятия, ссылаясь на нормативную базу.

	Владеет:	- студент владеет рациональными методами (с использованием рациональных методик) решения сложных профессиональных задач, представленных деловыми играми, кейсами и т.д.; При решении продемонстрировал навыки - выделения главного, - связкой теоретических положений с требованиями руководящих документов, - изложения мыслей в логической последовательности, - самостоятельного анализа факты, событий, явлений, процессов в их взаимосвязи и диалектическом развитии.
ХОРОШО /ЗАЧТЕНО	Знает:	- студент твердо усвоил материал, достаточно грамотно его излагает, опираясь на знания основной и дополнительной литературы, - затрудняется в формулировании квалифицированных выводов и обобщений, оперирует категориями и понятиями, но не всегда правильно их верифицирует.
	Умеет:	- студент умеет самостоятельно и в основном правильно решать учебно-профессиональные задачи или задания, уверенно, логично, последовательно и аргументировано излагать свое решение, не в полной мере используя научные понятия и ссылки на нормативную базу.
	Владеет:	- студент в целом владеет рациональными методами решения сложных профессиональных задач, представленных деловыми играми, кейсами и т.д.; При решении смог продемонстрировать достаточность, но не глубинность навыков - выделения главного, - изложения мыслей в логической последовательности. - связки теоретических положений с требованиями руководящих документов, - самостоятельного анализа факты, событий, явлений, процессов в их взаимосвязи и диалектическом развитии.
УДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО/ЗАЧТЕНО	Знает:	- студент ориентируется в материале, однако затрудняется в его изложении; - показывает недостаточность знаний основной и дополнительной литературы; - слабо аргументирует научные положения; - практически не способен сформулировать выводы и обобщения; - частично владеет системой понятий.
	Умеет:	- студент в основном умеет решить учебно-профессиональную задачу или задание, но допускает ошибки, слабо аргументирует свое решение, недостаточно использует научные понятия и руководящие документы.
	Владеет:	- студент владеет некоторыми рациональными методами решения сложных профессиональных задач, представленных деловыми играми, кейсами и т.д.; При решении продемонстрировал недостаточность навыков - выделения главного, - изложения мыслей в логической последовательности. - связки теоретических положений с требованиями руководящих документов,

		- самостоятельного анализа факты, событий, явлений, процессов в их взаимосвязи и диалектическом развитии.
Компетенция не достигнута		
НЕУДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО/ НЕ ЗАЧТЕНО	Знает:	- студент не усвоил значительной части материала; - не может аргументировать научные положения; - не формулирует квалифицированных выводов и обобщений; - не владеет системой понятий.
	Умеет:	студент не показал умение решать учебно-профессиональную задачу или задание.
	Владеет:	не выполнены требования, предъявляемые к навыкам, оцениваемым “удовлетворительно”.

4. Типовые контрольные задания и/или иные материалы для проведения промежуточной аттестации, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и/или опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы

Типовые контрольные задания для проверки знаний студентов (пороговый уровень формирования компетенции):

Тест

1. Стратегия организации – это ...

- а) деятельность организации в определенной стратегической зоне хозяйствования
- б) практическое использование методологии стратегического управления
- в) генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей**
- г) обеспечение выработки действий для достижения целей организации и создание управленческих механизмов реализации этих действий через систему планов

2. Стратегия управления персоналом организации, производством, финансами и стратегии в других сферах деятельности это ...

- а) функциональная стратегия
- б) бизнес-стратегия
- в) корпоративная стратегия**
- г) стратегия

3. Генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей – это ...

- а) функциональная стратегия
- б) бизнес-стратегия
- в) корпоративная стратегия
- г) стратегия**

4. Стратегия организации в определенной стратегической зоне хозяйствования – это ...

- а) функциональная стратегия
- б) бизнес-стратегия
- в) корпоративная стратегия**
- г) стратегия

5. Стратегия подразделения по производству бытовых стиральных машин многоотраслевой электротехнической организации – это ...

а) функциональная стратегия

б) бизнес-стратегия

в) корпоративная стратегия

г) стратегия

6. Как называется данный этап в развитии методологии стратегического управления: «Реактивная адаптация, которая наиболее естественна для организации, но требует много времени на осознание неизбежности изменений, выработку новой стратегии и адаптацию к ней системы»

а) долгосрочное планирование

б) управление на основе контроля за исполнением

в) управление на основе предвидения изменений

г) управление на основе гибких экстренных решений

7. Как называется данный этап в развитии методологии стратегического управления: «Начали возникать неожиданные явления и темп изменений ускорился, однако не настолько, чтобы нельзя было вовремя предусмотреть будущие тенденции и определить реакцию на них путем выработки соответствующей стратегии (стратегическое планирование)»

а) долгосрочное планирование

б) управление на основе контроля за исполнением

в) управление на основе предвидения изменений

г) управление на основе гибких экстренных решений

8. Как называется данный этап в развитии методологии стратегического управления: «Складывается в настоящее время, в условиях, когда многие важные задачи возникают настолько стремительно, что их невозможно вовремя предусмотреть (стратегическое управление в реальном масштабе времени)»

а) долгосрочное планирование

б) управление на основе контроля за исполнением

в) управление на основе предвидения изменений

г) управление на основе гибких экстренных решений

9. Если будущее может быть предсказано путем экстраполяции исторически сложившихся тенденций роста, то это ...

а) стратегическое планирование

б) среднесрочное планирование

в) долгосрочное планирование

г) краткосрочное планирование

10. Если важное место отводится анализу перспектив организации, задачей которого является выяснение тех тенденций, опасностей, возможностей, а также отдельных чрезвычайных ситуаций, которые способны изменить сложившиеся тенденции, то это...

а) стратегическое планирование

б) среднесрочное планирование

в) долгосрочное планирование

г) краткосрочное планирование

11. Эволюционное развитие из стратегического планирования, которое составляет его

сущностную основу- это ...

- а) стратегическое планирование
- б) среднесрочное планирование
- в) долгосрочное планирование
- г) **стратегическое управление**

12.Результат анализа сильных и слабых сторон организации, а также определения возможностей и препятствий ее развития – это ...

- а) стратегическое планирование
- б) стратегия
- в) **SWOT – анализ**
- г) стратегическое управление

13.Заранее спланированная реакция организации на изменения внешней среды – это ...

- а) стратегическое планирование
- б) **стратегия**
- в) SWOT – анализ
- г) стратегическое управление

14.Ученый, который считает, что стратегия должна: содержать ясные цели, достижение которых является решающим для общего исхода дела; поддерживать инициативу; концентрировать главные усилия в нужное время в нужном месте; предусматривать такую гибкость поведения, чтобы использовать минимум ресурсов для достижения максимального результата; обозначать скоординированное руководство; предполагать корректное расписание действий; обеспечивать гарантированные ресурсы?

- а) Минцеберг
- б) **Квин**
- в) Портер
- г) МакКинсей

15. Ученый, который считает, что стратегия это: стратегия – план действий; стратегия – прикрытие, т.е. действия, нацеленные на то, чтобы перехитрить своих противников; стратегия – порядок действий, т.е. план может быть нереализуем, но порядок действий должен быть обеспечен в любом случае; стратегия – позиция в окружающей среде, т.е. связь со своим окружением; стратегия – перспектива, т.е. видение того состояния, к которому надо стремиться?

- а) **Минцеберг**
- б) Квин
- в) Портер
- г) МакКинсей

16. Выражение цели, которое позволяет легко отличить данный бизнес от других подобных ему фирм – это ...

- а) потенциал
- б) стратегия
- в) целевые установки
- г) **миссия**

17.Долгосрочные результаты, которые стремится достичь организация для осуществления своей миссии- это ...

- а) потенциал
- б) стратегия

в) целевые установки

г) миссия

18. Источник формирования конкурентного преимущества организации – это ...

а) потенциал

б) стратегия

в) целевые установки

г) миссия

19. Параметры отраслей, рынков и макросреда бизнеса – это ...

а) потенциал

б) стратегия

в) сцена

г) миссия

20. Комплекс не только стратегических управленческих решений, определяющих долгосрочное развитие организации, но и конкретных действий, обеспечивающих быстрое реагирование предприятия на изменение внешней конъюнктуры, которое может повлечь за собой необходимость стратегического маневра, пересмотр целей и корректировку общего направления развития – это ...

а) стратегическое планирование

б) стратегия

в) стратегический менеджмент

г) стратегическое управление

21. Разработка стратегии в организации является обязанностью:

а) специального комитета

б) планового отдела

в) менеджеров высшего звена

г) функциональных отделов, оперативных подразделений

Стратегическое управление – это

22. Управление в социально-экономических системах, где выделяются функциональная, процессная и элементная стороны – это

а) стратегическое планирование

б) стратегия

в) стратегический менеджмент

г) стратегическое управление

23. Организация, действующая в динамичных условиях внешней среды, должна обладать единством целей, интересов и принципов управления – это принцип ..

а) разделения труда

б) экономичности и эффективности

в) единства направления

г) выделения доминанты развития

24. Определение на базе научного анализа лучших способов выполнения задач – это принцип ..

а) разделения труда

б) экономичности и эффективности

в) научности

г) выделения доминанты развития

25.Определение перспективы, которая открывается перед организацией с точки зрения роста, нормы прибыли, стабильности и технологии; выделение на этой основе стратегических зон хозяйствования и стратегических хозяйственных центров – это принцип ..

- а) разделения труда
- б) экономичности и эффективности
- в) научности
- г) **выделения доминанты развития**

26. Влияние конкурентов на фирму относится к факторам:

- а) макросреды
- б) микросреды
- в) внутренней среды
- г) **внешней среды**

27. Выберите необходимые элементы. При разработке стратегии необходимо проводить ...

- а) **анализ внешней среды**
- б) **анализ внутренней среды**
- в) макросреды
- г) микросреды

28.Стратегический выбор – это...

- а) высшее руководство отслеживает наиболее важные для будущего корпорации факторы, называемые стратегическими факторами
- б) **формирование альтернативных направлений развития предприятия, их оценка, выбор лучшей стратегической альтернативы для реализации**
- в) разработка программ, бюджетов и процедур, которые можно рассматривать как среднесрочные и краткосрочные планы реализации стратегии
- г) прогнозирование внешней среды и разработка способов адаптации предприятия к её изменениям

29.Стратегический анализ – это...

- а) высшее руководство отслеживает наиболее важные для будущего корпорации факторы, называемые стратегическими факторами
- б) формирование альтернативных направлений развития предприятия, их оценка, выбор лучшей стратегической альтернативы для реализации
- в) разработка программ, бюджетов и процедур, которые можно рассматривать как среднесрочные и краткосрочные планы реализации стратегии
- г) **прогнозирование внешней среды и разработка способов адаптации предприятия к её изменениям**

30.Реализация стратегии – это ...

- а) высшее руководство отслеживает наиболее важные для будущего корпорации факторы, называемые стратегическими факторами
- б) формирование альтернативных направлений развития предприятия, их оценка, выбор лучшей стратегической альтернативы для реализации
- в) **разработка программ, бюджетов и процедур, которые можно рассматривать как среднесрочные и краткосрочные планы реализации стратегии**
- г) прогнозирование внешней среды и разработка способов адаптации предприятия к её изменениям

31. Цели, отражающие концепцию развития фирмы и разрабатываемые на длительную перспективу – это...

- а) стратегические цели
- б) общие цели**
- в) специфические цели
- г) перспективные цели

32. Цели, разрабатываемые в рамках общих целей по основным видам деятельности в каждом производственном отделении фирмы и выражающиеся в количественных и качественных показателях – это ...

- а) стратегические цели
- б) общие цели
- в) специфические цели**
- г) перспективные цели

33. Руководители функциональных подразделений разрабатывают стратегию подразделения ...

- а) независимо друг от друга
- б) согласованно с руководителем организации и друг с другом
- в) независимо от руководителя организации
- г) в соответствии с генеральной стратегией развития**

34. Завоевать лидерские позиции по вводу новых видов продукции (услуг), используя на исследования и разработки определенный процент доходов от объема реализации (продаж). К какой подсистеме относится данная цель?

- а) Маркетинг
- б) Научно-исследовательские разработки (инновации)**
- в) Финансы
- г) Менеджмент

35. Достичь наивысшей производительности труда при производстве всех (или определенных) видов продукции. К какой подсистеме относится данная цель?

- а) Маркетинг
- б) Производство**
- в) Финансы
- г) Менеджмент

36. Модель представляет из себя матрицу, состоящую из 9 ячеек для отображения и сравнительного анализа стратегических позиций направлений хозяйственной деятельности организации – это ...

- а) концепция Бостонской консультативной группы
- б) концепция Джерард Электрик/Маккензи**
- в) концепция Артур де Литтл
- г) концепция конкуренции Shell/DPM

37. Основное теоретическое положение модели состоит в том, что и отдельно взятый вид бизнеса любой организации может находиться на одной из указанных стадий жизненного цикла, и, следовательно, его нужно анализировать в соответствии именно с этой стадией – это ...

- а) концепция Бостонской консультативной группы
- б) концепция Джерард Электрик/Маккензи**

в) концепция Артур де Литтл

г) концепция конкуренции Shell/DPM

38. Матрица этой модели, как и матрица GE/McKinsey, является двухфакторной матрицей размерности 3х3, базирующейся на множественных оценках как качественных, так и количественных параметров бизнеса – это ...

а) концепция Бостонской консультативной группы

б) концепция Джерард Электрик/Маккензи

в) концепция Артур де Литтл

г) концепция конкуренции Shell/DPM

39. Для модели БКГ характерны четыре вида стратегий: «Звезды», «Трудные дети», «Дойные коровы», «Собаки». Определите какая стратегия соответствует данной характеристике: «Довольствоваться своим положением, либо сокращать его, либо ликвидировать данный вид бизнеса в своей организации»

а) «Собаки»

б) «Дойные коровы»

в) «Трудные дети»

г) «Звезды»

40. Для модели БКГ характерны четыре вида стратегий: «Звезды», «Трудные дети», «Дойные коровы», «Собаки». Определите какая стратегия соответствует данной характеристике: «Стараться сохранять или увеличивать долю своего бизнеса на рынке»

а) «Собаки»

б) «Дойные коровы»

в) «Трудные дети»

г) «Звезды»

41. Для модели БКГ характерны четыре вида стратегий: «Звезды», «Трудные дети», «Дойные коровы», «Собаки». Определите какая стратегия соответствует данной характеристике: «Либо идти на увеличение доли бизнеса на рынке, либо довольствоваться тем, что достигнуто, либо сокращать данный бизнес»

а) «Собаки»

б) «Дойные коровы»

в) «Трудные дети»

г) «Звезды»

42. Для модели БКГ характерны четыре вида стратегий: «Звезды», «Трудные дети», «Дойные коровы», «Собаки». Определите какая стратегия соответствует данной характеристике: «Стараться сохранить или увеличить долю своего бизнеса на рынке»

а) «Собаки»

б) «Дойные коровы»

в) «Трудные дети»

г) «Звезды»

43. Если бизнес обладает относительно незначительными конкурентными преимуществами организации, вовлеченной в весьма привлекательный и перспективный с точки зрения состояния рынка бизнес, то этот бизнес относится по матрице GE/McKinsey к:

а) пограничным

б) сомнительным

в) проигравшим

г) победившим

44. Виды бизнеса, попадающие в три клетки, расположенные вдоль диагонали, идущей от нижнего левого к верхнему правому краю матрицы, то этот бизнес относится по матрице GE/McKinsey к:

- а) пограничным**
- б) сомнительным
- в) проигравшим
- г) победившим

45. Виды бизнеса, попадающие в три клетки в нижнем правом углу матрицы – это такие виды, которые обладают по крайней мере одним из низших и не обладают ни одним из высших параметров, откладываемых на осях X и Y., то этот бизнес относится по матрице GE/McKinsey к:

- а) пограничным
- б) сомнительным
- в) проигравшим**
- г) победившим

46. Виды бизнеса, которые при позиционировании имеют лучшие или средние по сравнению с остальными значения факторов привлекательности рынка и преимуществ организации на рынке, то этот бизнес относится по матрице GE/McKinsey к:

- а) пограничным
- б) сомнительным
- в) проигравшим
- г) победившим**

47. Для этой позиции характерны наивысшая степень привлекательности рынка и относительно сильные преимущества организации на нем. Это позиция:

- а) победитель 1**
- б) победитель 2
- в) победитель 3
- 3 г) проигравший

48. Модель ADL предполагает четыре стадии зрелости отрасли: рождение, рост, зрелость, старость. По приведенной характеристике определите стадию зрелости: На этой стадии продукция отрасли начинает пользоваться спросом у все большего числа покупателей, и конкуренты начинают бороться за получение все больших долей «увеличивающегося доходного пирога».

- а) рождение
- б) рост**
- в) зрелость
- г) старость

49. Модель ADL предполагает четыре стадии зрелости отрасли: рождение, рост, зрелость, старость. По приведенной характеристике определите стадию зрелости: Отрасль, находящаяся на этой стадии, как правило, является возникшей недавно, как осознание существования некоторой неудовлетворенной потребности группы потребителей или путем развития рынков товаров, основанных на новых технологиях, ранее не существовавших или не использовавшихся, для удовлетворения определенных потребностей потребителя. Основными характеристиками такой отрасли являются изменения в технологии, энергичный поиск новых потребителей и фрагментарность предложений на быстро меняющемся рынке.

- а) рождение**

- б) рост
- в) зрелость
- г) старость

50. Модель ADL предполагает по оси X откладывать конкурентные позиции вида бизнеса. По приведенной характеристике определите наименование конкурентной позиции: В этой позиции вид бизнеса добивается прибыли, специализируясь в узкой и относительно защищенной нише, будь то специализация на небольшой части большого рынка или на определенном подтипе продукции.

- а) ведущая
- б) сильная
- в) заметная
- г) прочная**

51. Модель ADL предполагает по оси X откладывать конкурентные позиции вида бизнеса. По приведенной характеристике определите наименование конкурентной позиции: Этот вид бизнеса имеет определенные особенности и преимущества. Это, как правило, один из лидеров в слабо концентрированных отраслях, где все конкуренты находятся примерно на одном уровне и ни один из них не доминирует. Если у него есть своя ниша, то этот вид бизнеса находится в относительной безопасности от конкурентов, и обычно ему удается вскоре значительно улучшить свое конкурентное положение.

- а) ведущая
- б) сильная
- в) заметная**
- г) прочная

52. Модель ADL предполагает по оси X откладывать конкурентные позиции вида бизнеса. По приведенной характеристике определите наименование конкурентной позиции: Вид бизнеса обычно сам выбирает стратегии независимо от поведения своих конкурентов и имеет определенные преимущества перед ними. Относительная доля на рынке в 1.5 раза больше, чем для самого крупного ближайшего конкурента, но абсолютного преимущества у такого вида бизнеса нет.

- а) ведущая
- б) сильная**
- в) заметная
- г) прочная

53. Модель ADL предполагает по оси X откладывать конкурентные позиции вида бизнеса. По приведенной характеристике определите наименование конкурентной позиции: Только один представитель бизнеса, если такой вообще есть, может занимать данную позицию в отрасли. Позиция часто является результатом квазимонополии или сильно защищенного технологического лидерства.

- а) ведущая**
- б) сильная
- в) заметная
- г) прочная

54. Модель ADL предполагает по оси X откладывать конкурентные позиции вида бизнеса. По приведенной характеристике определите наименование конкурентной позиции: Такой вид бизнеса не будет иметь сильных сторон ни в настоящем, ни в будущем. Единственный возможный стратегический отклик для такого положения бизнеса, помимо де-инвестиции – попытаться на некоторое время продлить его существование.

- а) слабая
- б) нежизнеспособная**
- в) заметная
- г) прочная

55. Модель ADL предполагает по оси Х откладывать конкурентные позиции вида бизнеса. По приведенной характеристике определите наименование конкурентной позиции: Данная позиция может означать, что вид бизнеса имеет ряд критически слабых сторон, мешающих ему в конечном счете стать центром генерации прибыли для организации.

- а) слабая**
- б) нежизнеспособная**
- в) заметная
- г) прочная

56. Разбивка модели Shell/DPM на 9 клеток (в виде матрицы 3x3) сделана не случайно. Каждая из 9 клеток соответствует специфической стратегии. Определите какую позицию характерная для «Лидера бизнеса»:

- а) Отрасль привлекательна и организация имеет в ней сильные позиции, являясь лидером; потенциальный рынок велик, темпы роста рынка высокие; слабых сторон организации, а также явных угроз со стороны конкурентов не отмечается.**
- б) Отрасль умеренно привлекательна, но организация занимает в ней сильные позиции. Такое организация является одним из лидеров, находящимся в зрелом возрасте жизненного цикла данного бизнеса. Рынок является умеренно растущим или стабильным, с хорошей нормой прибыли и без присутствия на нем какого-либо другого сильного конкурента.
- в) Организация занимает достаточно сильные позиции в непривлекательной отрасли. Оно, если не лидер, то один из лидеров здесь. Рынок является стабильным, но сокращающимся, а норма прибыли в отрасли – снижающейся. Существует определенная угроза и со стороны конкурентов, хотя продуктивность организации высока, а издержки низки.
- г) Организация занимает среднее положение в привлекательной отрасли. Поскольку доля рынка, качество продукции, а также репутация организации достаточно высоки (почти такие же, как и у отраслевого лидера), то организация может превратиться в лидера, если разместит свои ресурсы надлежащим образом.

57. Разбивка модели Shell/DPM на 9 клеток (в виде матрицы 3x3) сделана не случайно. Каждая из 9 клеток соответствует специфической стратегии. Определите какую позицию характерная для «Стратегии роста»:

- а) Отрасль привлекательна и организация имеет в ней сильные позиции, являясь лидером; потенциальный рынок велик, темпы роста рынка высокие; слабых сторон организации, а также явных угроз со стороны конкурентов не отмечается.
- б) Отрасль умеренно привлекательна, но организация занимает в ней сильные позиции. Такое организация является одним из лидеров, находящимся в зрелом возрасте жизненного цикла данного бизнеса. Рынок является умеренно растущим или стабильным, с хорошей нормой прибыли и без присутствия на нем какого-либо другого сильного конкурента.**
- в) Организация занимает достаточно сильные позиции в непривлекательной отрасли. Оно, если не лидер, то один из лидеров здесь. Рынок является стабильным, но сокращающимся, а норма прибыли в отрасли – снижающейся. Существует определенная угроза и со стороны конкурентов, хотя продуктивность организации высока, а издержки низки.
- г) Организация занимает среднее положение в привлекательной отрасли. Поскольку доля рынка, качество продукции, а также репутация организации достаточно высоки (почти такие же, как и у отраслевого лидера), то организация может превратиться в лидера, если разместит свои ресурсы надлежащим образом.

58. Разбивка модели Shell/DPM на 9 клеток (в виде матрицы 3x3) сделана не случайно. Каждая из 9 клеток соответствует специфической стратегии. Определите какую позицию характерная для стратегии «Продолжать бизнес с осторожностью»:

а) Отрасль привлекательна и организация имеет в ней сильные позиции, являясь лидером; потенциальный рынок велик, темпы роста рынка высокие; слабых сторон организации, а также явных угроз со стороны конкурентов не отмечается.

б) Отрасль умеренно привлекательна, но организация занимает в ней сильные позиции. Такое организация является одним из лидеров, находящимся в зрелом возрасте жизненного цикла данного бизнеса. Рынок является умеренно растущим или стабильным, с хорошей нормой прибыли и без присутствия на нем какого-либо другого сильного конкурента.

в) Организация занимает средние позиции в отрасли со средней привлекательностью. Никаких особых сильных сторон или возможностей дополнительного развития у организации не существует; рынок растет медленно; медленно снижается среднеотраслевая норма прибыли.

г) Организация занимает среднее положение в привлекательной отрасли. Поскольку доля рынка, качество продукции, а также репутация организации достаточно высоки (почти такие же, как и у отраслевого лидера), то организация может превратиться в лидера, если разместит свои ресурсы надлежащим образом.

59. По модели Shell/DPM можно определить стратегии инвестирования. Определите какие возможны стратегии для позиции «Стратегии роста»:

а) стараться сохранить занимаемые позиции; позиция может обеспечивать необходимые финансовые средства для самофинансирования и давать также дополнительные деньги, которые можно инвестировать в другие перспективные области бизнеса

б) инвестировать, если бизнес-область стоит того, делая при этом необходимый детальный анализ инвестиций; чтобы переместиться в позицию лидера, потребуются большие инвестиции; бизнес-область рассматривается как весьма подходящая для инвестирования, если она может обеспечить усиление конкурентных преимуществ

в) инвестируйте осторожно и небольшими порциями, будучи уверенным, что отдача будет скорой, и постоянно проводите тщательный анализ своего экономического положения

г) никаких инвестиций; все управление должно быть сориентировано на баланс потока денежной наличности; стараться удерживаться в данной позиции до тех пор, пока она приносит прибыль; постепенно сворачивать бизнес

60. По модели Shell/DPM можно определить стратегии инвестирования. Определите какие возможны стратегии для позиции «Стратегии генератора денежной наличности»:

а) инвестировать, если бизнес-область стоит того, делая при этом необходимый детальный анализ инвестиций; чтобы переместиться в позицию лидера, потребуются большие инвестиции; бизнес-область рассматривается как весьма подходящая для инвестирования, если она может обеспечить усиление конкурентных преимуществ

б) инвестируйте осторожно и небольшими порциями, будучи уверенным, что отдача будет скорой, и постоянно проводите тщательный анализ своего экономического положения

в) Поскольку никакого развития данного бизнеса в будущем не потребуется, то стратегия состоит в том, чтобы делать незначительные инвестиции, извлекая максимальный доход

г) необходимо сделать все усилия, чтобы избавиться от такого бизнеса, и чем скорее, тем лучше

61. Выберите несколько вариантов ответа. Виды стратегий по уровням управления:

а) «портфельная»

- б) текущая
- в) стратегия роста
- г) деловая (конкурентная)**
- д) функциональная
- е) дифференциация

62. Основная цель «портфельной» стратегии - это ...

- а) разделение труда
- б) определение специфики и особенностей товара конкурента
- в) расширение и укрепление стратегических хозяйственных единиц предприятия**
- г) выявление конкурентных преимуществ

63. Основная цель деловой стратегии - это ...

- а) достижение устойчивых конкурентных преимуществ в организации**
- б) расширение портфеля ценных бумаг
- в) определение работ в подразделениях организации
- г) совершенствование структуры управления

64. Основная цель функциональной стратегии - это ...

- а) разработка миссии организации
- б) разработка целей и задач в подразделениях организации**
- в) определение сроков реализации продукции
- г) выявление потребностей потребителей

65. Стратегия низких издержек особенно успешна, если ...

- а) эластичность спроса по цене высока**
- б) эластичность спроса по цене низка
- в) эластичность спроса по цене нулевая
- г) издержки в основном состоят из издержек на заработную плату

66. Перечислите основные элементы стратегии:

- а) система целей**
- б) производство
- в) маркетинг
- г) миссия**
- д) тактические планы**
- е) НИОКР

67. Основная задача инновационной стратегии - это ...

- а) обоснование для потенциальных инвесторов наиболее эффективных направлений вложения их капиталов
- б) выявление потенциального спроса и неудовлетворенных потребностей
- в) разработка и внедрение новой продукции**
- г) выход на международные рынки с целью привлечения зарубежного капитала и поиска стратегических партнеров

68. Основная задача производственной стратегии - это ...

- а) обоснование для потенциальных инвесторов наиболее эффективных направлений вложения их капиталов
- б) выявление потенциального спроса и неудовлетворенных потребностей
- в) развитие и модернизация производства**
- г) выход на международные рынки с целью привлечения зарубежного капитала и поиска

стратегических партнеров

69. Основная задача инвестиционной стратегии - это ...

- а) обоснование для потенциальных инвесторов наиболее эффективных направлений вложения их капиталов**
- б) выявление потенциального спроса и неудовлетворенных потребностей
- в) реконструкция существующего производства
- г) выход на международные рынки с целью привлечения зарубежного капитала и поиска стратегических партнеров

70. Основная задача маркетинговой стратегии - это ...

- а) обоснование для потенциальных инвесторов наиболее эффективных направлений вложения их капиталов
- б) выявление потенциального спроса и неудовлетворенных потребностей**
- в) реконструкция существующего производства
- г) выход на международные рынки с целью привлечения зарубежного капитала и поиска стратегических партнеров

71. Выберите несколько вариантов ответа. К базовым стратегиям школы позиционирования (М.Портера) относятся стратегии:

- а) лидерства в издержках**
- б) функциональные
- в) дифференциации**
- г) инновационные
- д) производственные
- е) фокусирования**

72. Ориентация на решение стратегических задач характерна для ...

- а) концепции традиционной организации
- б) концепции современной организации**
- в) сбытовой концепции
- г) производственной концепции

73. Фирма, стремящаяся получить возможно максимальный доход, планируя в перспективе уход с рынка, использует стратегию ...

- а) сокращения расходов
- б) «сбора урожая»**
- в) ликвидации
- г) расширения

74. Для фирм с ограниченными ресурсами наиболее привлекательна стратегия ...

- а) лидерство в товаре
- б) лидерство в цене
- в) лидерство в нише**
- г) лидерство в издержках

75. Выберите несколько вариантов ответа. Если основная цель предприятия в среднесрочной перспективе – выживание, то оптимальная для такого предприятия стратегия:

- а) интенсивного роста
- б) интегрированного роста
- в) сокращения**
- г) наступательная

д) оборонительная

76. Важный этап разработки общей стратегии предприятия – это ...

- а) анализ бухгалтерского баланса
- б) установление функциональных х целей
- в) анализ «разрывов» между целями и реальными возможностями**
- г) планируемый рост организации

77. Стратегия «расширение» соответствует ожидаемому результату в виде внедрения ноу-хау. При этом ставится цель ...

- а) оборонительная
- б) наступательная**
- в) сокращение издержек
- г) ликвидация компании

78. Выберите несколько вариантов ответа. К ключевым пространствам, в рамках которых предприятие определяет свои цели относятся ...

- а) положение на рынке**
- б) инновации**
- в) рост организации
- г) ликвидация
- д) социальная ответственность**
- е) сокращение расходов

79. Цели, которые отражают соотношение темпа изменения объема продаж и прибыли организации, а также темпа изменения объема продаж и прибыли по отрасли в целом – это цели ...

- а) оперативные
- б) роста организации**
- в) тактические
- г) сокращения

80. Выберите несколько вариантов ответа. Цели роста организации – это цели ...

- а) стабильного роста**
- б) повышения качества
- в) сокращения**
- г) завоевания рынка
- д) быстрого роста**
- е) снижения издержек

81. Критерии качества поставленных целей отражает:

- а) SWOT-анализ
- б) PEST-анализ
- в) SMART-принцип**
- г) метод ESFAS

82. Соответствие намеченных целей организации ее реальным возможностям анализируют с помощью:

- а) SWOT-анализа
- б) PEST-анализа
- в) анализа «разрывов» между целями и реальными возможностями**
- Г) метода ESFAS

83. Исходной точкой планирования являются:

- а) цели
- б) задачи
- в) планы
- г) программы

84. Выберите несколько вариантов ответа. Миссия в стратегическом менеджменте дает ответ на вопросы:

- а) **в чем состоит философия и этика бизнеса организации**
- б) **каковы области деятельности и сегменты рынка организации**
- в) на каком этапе ЖЦО находится организация
- г) каково состояние окружающей среды
- д) каков уровень доходов населения

85. Миссия фокусирует внимание на:

- а) товаре
- б) **потребителях**
- в) руководстве компании
- г) корпоративной культуре и сотрудниках

86. Цели организации должны быть:

- а) как можно более общими, тогда проще отчитаться в их выполнении
- б) как можно более выполнимыми, тогда проще осуществлять контроль
- в) **конкретными, измеримыми и перекрестно поддерживающимися**
- г) предварительными, текущими, заключительными

87. Для анализа внешней среды организации используют:

- а) **STEP – анализ**
- б) SWOT – анализ
- в) управленческий анализ
- г) ESFAS – анализ

88. Для анализа внутренней среды организации используют:

- а) STEP – анализ
- б) SWOT – анализ
- в) **управленческий анализ**
- г) ESFAS – анализ

89. Для анализа внутренней и внешней среды организации используют:

- а) STEP – анализ
- б) **SWOT – анализ**
- в) управленческий анализ
- г) метод ESFAS

90. Выберите несколько вариантов ответа. В понятие «внешней среды организации» включают:

- а) **макросреда**
- б) территорию, где находится организация
- в) **непосредственное окружение**
- г) прилегающую территорию
- д) **органы власти**

91. Выберите несколько вариантов ответа. К непосредственному окружению организации относятся:

- а) поставщики**
- б) покупатели**
- в) налоговая политика
- г) рабочая сила**
- д) партии и движения
- е) состояние мировых рынков

92. Главной целью стратегического анализа внешней среды организации является:

- а) информация, которую надо учитывать при формулировании стратегических целей организации
- б) информация об угрозах, которую надо учитывать при разработке конкретной стратегии организации**
- в) изучение специфики товара конкурента
- г) информация, которую надо учитывать при формулировании миссии организации

93. Главной целью стратегического анализа внешней среды является определение ...

- а) возможностей и угроз**
- б) перспектив и возможностей
- в) планов и перспектив развития
- г) стратегических планов и угроз

94. Стратегическая зона хозяйствования — это ...

- а) зона наибольшего хозяйственного риска
- б) перспективный сегмент рынка
- в) сегмент окружающей бизнес - среды, на который организация имеет выход**
- г) свободная экономическая зона

95. Выберите несколько вариантов ответа. PEST – анализ включает в себя:

- а) политические факторы**
- б) экономические факторы**
- в) производственные факторы
- г) финансовое состояние организации
- д) технологические факторы**
- е) корпоративную культуру организации

96. Выберите несколько вариантов ответа. К политико-правовым факторам STEP-анализа относят:

- а) тенденции валового национального продукта
- б) темпы инфляции или дефляции
- в) законодательство в сфере деятельности организации**
- г) демографическую структуру населения
- д) политическую стабильность**

97. Выберите несколько вариантов ответа. К социокультурным факторам STEP-анализа относят:

- а) затраты на научные исследования
- б) обычаи и привычки населения**
- в) регулирование занятости населения

- г) демографическую структуру населения
- д) инвестиционную политику страны

98. Выберите несколько вариантов ответа. Главным результатом анализа внутренней среды является определение:

- а) конкурентных преимуществ предприятия
- б) «сильных сторон» предприятия
- в) «слабых сторон» предприятия
- г) угроз, исходящих из внешней среды
- д) возможностей, исходящих из внешней среды
- е) стратегии развития организации

99. Совокупность имеющихся ресурсов и возможностей для разработки и реализации стратегии предприятия – это ...

- а) стратегический потенциал предприятия
- б) конкурентные преимущества предприятия
- в) «ключевые факторы успеха»
- г) «ключевые компетенции» бизнеса

100. Автор метода «цепочка ценностей»:

- а) Дж. МакКинси
- б) К. Клаузевиц
- в) А. Маслоу
- г) М. Портер

101. Помогает ли выход на международные рынки укреплять положение фирмы в зрелой отрасли:

- а). Нет.
- *б). Да.

102. Острота стратегической ситуации определяется следующими факторами:
Выберите один или несколько ответов:

- *а. Гибкостью организационной структуры.
- *б). Характером производственной деятельности.
- *в). Экономическим положением организации.
- г). Неожиданностью возникновения.

103. Является ли пространственное расположение фирмы источником конкурентного преимущества:

- *а. Да.
- б). Нет.

104. Главным принципом стратегического менеджмента считается:

- а. Оперативность.
- б). Креативность.
- в). Индивидуализированность.
- *г). Адаптивность.

105. Наиболее подходящей стратегией для отрасли на этапе спада является:

- *а. «Сбора урожая» (управляемого сокращения инвестиций с целью максимизации доходов).
- б). Инноваций.

- в). «Снятия сливок».
- г). Расширения рынка.

106. Какой стратегии должны придерживаться преуспевающие компании в отраслях, переживающих спад:

- *а). Оставаться в отраслях и искать возможность увеличения прибыли.
- б). Прилагать все усилия, чтобы покинуть данные отрасли.

107. Отраслевая стратегическая группа объединяет фирмы:

- *а). Сходные по размерам, потенциалу, доле рынка.
- *б). Придерживающиеся сходных стратегий.
- в). Руководители, которых связывают неформальными отношениями.

108. Что является задачей реализации стратегии предпринимательского типа:

- а). Развитие рынка.
- б). Развитие потенциала фирмы.
- *в). Верны оба утверждения.

109. Спрос - это то, что:

- а). Покупатели могут купить.
- *б). Покупатели хотят и могут купить по данной цене.
- в). Покупатели хотят купить.

110. Кто должен осуществлять руководство процессом стратегического менеджмента:

- *а). Первые лица фирмы.
- б). . Специалисты экстра-класса.
- *в). Первые лица в подразделениях.

Ключи к тестам

Номер вопроса	Правильный ответ
1.	в
2.	в
3.	г
4.	в
5.	б
6.	г
7.	в
8.	б
9.	в
10.	а
11.	г
12.	в
13.	б
14.	б
15.	а
16.	г
17.	в
18.	а
19.	в
20.	а

21.	В
22.	Г
23.	В
24.	В
25.	Г
26.	Г
27.	а, б
28.	б
29.	Г
30.	В
31.	б
32.	В
33.	Г
34.	б
35.	б
36.	б
37.	В
38.	Г
39.	а
40.	б
41.	В
42.	Г
43.	б
44.	а
45.	В
46.	Г
47.	а
48.	б
49.	а
50.	Г
51.	В
52.	б
53.	а
54.	б
55.	а
56.	а
57.	б
58.	В
59.	а
60.	В
61.	а, Г, Д
62.	В
63.	а
64.	б
65.	а
66.	а, Г, Д
67.	В
68.	В
69.	а
70.	б

71.	а, в, е
72.	б
73.	б
74.	в
75.	в, д
76.	в
77.	б
78.	а, б, д
79.	б
80.	а, д
81.	в
82.	в
83.	а
84.	а, б
85.	б
86.	в
87.	а
88.	в
89.	б
90.	а, в, д
91.	а, б, г
92.	б
93.	а
94.	в
95.	а, б, д
96.	в, д
97.	б, г
98.	а, б, в
99.	а
100.	г

Задания для проверки умений и навыков применения студентами теоретических знаний при решении широкого круга проблемно-аналитических и практических учебно-профессиональных задач, типовых задач (продвинутой и повышенной уровень формирования компетенции):

Проблемно-аналитические задания

2. Проблемно-аналитические задания:

Задание 1.1

3. Проанализируйте миссию Вашей организации. Если она не формализована в Вашей организации, то сформулируйте миссию для организации.

4. Сформулируйте стратегические цели для Вашей организации. Сформируйте показатели оценки стратегических целей.

Задание 1.2.

2. Назовите конкурентные преимущества Вашей организации (продукта/услуги). Дайте сравнительную характеристику конкурентных преимуществ Вашей компании и компаний – конкурентов.

2. Сформулируйте стратегию для предприятия (см. кейс Конкретная ситуация салон «Де Люкс»), стратегическую цель и сформулируйте цели по данной стратегии по 4 направлениям: финансы, клиенты, бизнес - процессы, персонал (обучение/развитие)

Задание 1.3.

3. Внимательно изучите материалы (ситуацию) кейс
4. Используя различные методики стратегического анализа (SWOT, PEST, SPACE, метод построения профиля среды) разработать стратегию развития предприятия

2. Комплексное проблемно-аналитическое задание

Задание 1. «Стратегический контроллинг»

На основании представленного материала (кейс-стади), разработайте систему сбалансированных показателей для организации.

Вам предлагается ответить на вопросы:

Вопросы и задания для обсуждения:

1. Основные цели, задачи и функции стратегического контроллинга.
2. BSC (ССП): основные индикаторы и направления контроллинга.

3. Комплексное проблемно-аналитическое задание «Ключевые факторы успеха организации»

На основании предложенного аналитического материала, разработайте ключевые факторы успеха для:

- а) отрасли;
- б) для объекта исследования

4. Комплексное проблемно-аналитическое задание:

Прочитайте текст кейса «N-ская область». С использованием методов SWOT и SPACE, проведите стратегический анализ, определите стратегическую позицию предприятия и разработайте конкурентную стратегию.

5. Комплексное проблемно-аналитическое задание:

Прочитайте текст кейса и сформулируйте конкурентные преимущества для предприятия «Т». Дайте сравнительную характеристику предприятий «А», «Р» и «Т».

6. Комплексное проблемно-аналитическое задание:

Прочитайте информацию по заданию № 1 («Соломон») и выскажите свое мнение. Используйте ситуационный подход для принятия и обоснования стратегического решения.

Ответьте на вопросы:

- а. Каким подходом Вы руководствовались по принятию решений?
- б. Что ограничило Ваш выбор по принятию решения В?
- с. Отличается ли в современных условиях процесс выбора стратегического решения? От каких факторов зависел выбор Соломона и современных руководителей?

Примерный перечень вопросов к промежуточной аттестации:

1. Преимущества стратегического подхода к управлению.
2. Причины и условия возникновения стратегического менеджмента.
3. Этапы развития стратегического менеджмента.
4. Понятие стратегического менеджмента и его место в управлении компанией.
5. Существенные признаки стратегического управления.
6. Назначение стратегического управления.
7. Происхождение термина «Стратегический менеджмент».
8. Содержание и специфика стратегического управления.
9. Соотношение стратегического, тактического, оперативного управления.
10. Проектное понимание стратегического процесса.
11. Задачи (этапы) стратегического управления и их содержание.

12. Стратегическое планирование и стратегическое управление.
13. Стратегическое самоопределение как открытая система.
14. Стратегическое целеполагание как открытая система.
15. Выбор и формулирование стратегии как открытая система.
16. Реализация стратегии как открытая система.
17. Анализ и оценка реализации стратегических планов и их пересмотр как открытая система.
18. Участники процесса стратегического управления.
19. Процесс стратегического управления и его особенности.
20. Понятие стратегии и её место в системе управления организацией.
21. 5 «П» стратегии – составляющие и их содержание.
22. Разные взгляды на процесс создания стратегии.
23. Соотношение запланированного и незапланированного в возникающих стратегиях.
24. Многообразие и взаимосвязь стратегий в организации.
25. Корпоративная стратегия.
26. Бизнес-стратегия или конкурентная стратегия.
27. Функциональные стратегии.
28. Операционные стратегии.
29. Сущность, значение и содержание системы ценностей организации.
30. Сущность, значение и содержание миссии организации.
31. Сущность, значение и содержание стратегического видения организации.
32. Сущность, значение и содержание социальных обязательств организации.
33. Понятие стратегического целеполагания и его значение для организации.
34. Классификация целей и их иерархия. Различение стратегических и финансовых целей.
35. Разработка стратегии – реализация стратегического видения компании.
36. Внешние факторы влияния на формирование стратегии.
37. Внутренние факторы влияния на формирование стратегии.
38. Различные подходы при формировании стратегии (конкуренция, сотрудничество)
39. Критерии оценки успешной стратегии.
40. Макроокружение компании, его состав и влияние на организацию. Сущность и методология PEST-анализа.
41. Деловая среда (операционная среда, среда прямого воздействия) компании, её состав и влияние на организацию.
42. Анализ отрасли и конкуренции.
43. Анализ конкурентных возможностей компании.
44. Учет сильных и слабых сторон организации – стратегический баланс.
45. Учет внешних возможностей и угроз – условие формирования адекватной стратегии.
46. Сущность и методология SWOT- анализа.
47. Модель пяти конкурентных сил М. Портера – инструмент анализа конкурентной ситуации в отрасли.
48. Сущность конкурентной стратегии и общая характеристика её основных типов.
49. Понятие цепочки ценностей и ее значение для выбора эффективной стратегии.
50. Компетентности (компетенции) компании и их значение для конкуренции. Роль ключевых и отличительных компетенций.
51. Стратегия лидерства по издержкам: сущность, достоинства, недостатки, основания выбора.
52. Стратегия широкой дифференциации: сущность, достоинства, недостатки, основания выбора.
53. Стратегия оптимальных издержек: сущность, достоинства, недостатки, основания выбора.
54. Сфокусированные (нишевые) стратегии: сущность, достоинства, недостатки, основания выбора.

55. Стратегические союзы и партнерства: сущность, достоинства, недостатки, основания выбора.
56. Слияния и поглощения: сущность, достоинства, недостатки, основания выбора.
57. Сущность и направления стратегии вертикальной интеграции.
58. Преимущества и недостатки стратегии вертикальной интеграции.
59. Основные типы наступательных стратегий.
60. Стратегии родственной диверсификации.
61. Стратегии неродственной диверсификации.
62. Реализация стратегии и организационная структура.
63. Реализация стратегии и организационная культура.
64. Роль менеджмента в реализации стратегии.
65. Проектирование организационных структур, адаптивных стратегии организации.
66. Виды планирования и их значения в стратегическом управлении.
67. Стратегическое планирование – центральное звено стратегического управления.
68. Стратегический контроллинг: критерии и показатели оценки. Методы контроля.
69. Современные тенденции развития стратегического контроля. Бенчмаркинг.
70. Определения «стратегический менеджмент» и «стратегическое управление»: сущность понятий, общие черты и отличия.

5. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания индикаторов достижения компетенций

Специфика формирования компетенций и их измерение определяется структурированием информации о состоянии уровня подготовки обучающихся.

Алгоритмы отбора и конструирования заданий для оценки достижений в предметной области, техника конструирования заданий, способы организации и проведения стандартизированных оценочных процедур, методика шкалирования и методы обработки и интерпретации результатов оценивания позволяют обучающимся освоить компетентностно-ориентированные программы дисциплин.

Формирование компетенций осуществляется в ходе всех видов занятий, практики, а контроль их сформированности на этапе текущей, промежуточной и итоговой аттестации.

Оценивание знаний, умений и навыков по учебной дисциплине осуществляется посредством использования следующих видов оценочных средств:

- опросы: устный, письменный;
- задания для практических занятий;
- ситуационные задания;
- контрольные работы;
- коллоквиумы;
- написание реферата;
- написание эссе;
- решение тестовых заданий;
- экзамен.

Опросы по вынесенным на обсуждение темам

Устные опросы проводятся во время практических занятий и возможны при проведении аттестации в качестве дополнительного испытания при недостаточности результатов тестирования и решения заданий. Вопросы опроса не должны выходить за рамки объявленной для данного занятия темы. Устные опросы необходимо строить так, чтобы вовлечь в тему обсуждения максимальное количество обучающихся в группе, проводить параллели с уже пройденным учебным материалом данной дисциплины и смежными курсами, находить удачные примеры из современной действительности, что увеличивает эффективность усвоения материала на ассоциациях.

Основные вопросы для устного опроса доводятся до сведения студентов на предыдущем практическом занятии.

Письменные опросы позволяют проверить уровень подготовки к практическому занятию всех обучающихся в группе, при этом оставляя достаточно учебного времени для иных форм педагогической деятельности в рамках данного занятия. Письменный опрос проводится без предупреждения, что стимулирует обучающихся к систематической подготовке к занятиям. Вопросы для опроса готовятся заранее, формулируются узко, дабы обучающийся имел объективную возможность полноценно его осветить за отведенное время.

Письменные опросы целесообразно применять в целях проверки усвояемости значительного объема учебного материала, например, во время проведения аттестации, когда необходимо проверить знания обучающихся по всему курсу.

При оценке опросов анализу подлежит точность формулировок, связность изложения материала, обоснованность суждений.

Решение заданий (кейс-методы)

Решение кейс-методов осуществляется с целью проверки уровня навыков (владений) обучающегося по применению содержания основных понятий и терминов дисциплины вообще и каждой её темы в частности.

Обучающемуся объявляется условие задания, решение которого он излагает либо устно, либо письменно.

Эффективным интерактивным способом решения задания является сопоставления результатов разрешения одного задания двумя и более малыми группами обучающихся.

Задачи, требующие изучения значительного объема, необходимо относить на самостоятельную работу студентов, с непременно разбором результатов во время практических занятий. В данном случае решение ситуационных задач с глубоким обоснованием должно представляться на проверку в письменном виде.

При оценке решения заданий анализируется понимание обучающимся конкретной ситуации, правильность её понимания в соответствии с изучаемым материалом, способность обоснования выбранной точки зрения, глубина проработки рассматриваемого вопроса, умением выявить основные положения затронутого вопроса.

Решение заданий в тестовой форме

Проводится тестирование в течение изучения дисциплины

Не менее чем за 1 неделю до тестирования, преподаватель должен определить обучающимся исходные данные для подготовки к тестированию: назвать разделы (темы, вопросы), по которым будут задания в тестовой форме, теоретические источники (с точным указанием разделов, тем, статей) для подготовки.

При прохождении тестирования пользоваться конспектами лекций, учебниками, и иными материалами не разрешено.