



**Федеральное агентство морского и речного транспорта
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Государственный университет морского и речного флота
имени адмирала С.О. Макарова»**

**Воронежский филиал
федерального государственного бюджетного образовательного
учреждения высшего образования
«Государственный университет морского и речного флота
имени адмирала С.О. Макарова»**



**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА
дисциплины (модуля)
Б1.Б.24 «Стратегический менеджмент»**

Уровень образования:	Высшее образование – бакалавриат
Направление подготовки:	38.03.02 Менеджмент
Направленность (профиль):	Управление предприятием и человеческими ресурсами
Вид профессиональной деятельности:	Организационно-управленческая деятельность, информационно-аналитическая деятельность, предпринимательская деятельность
Язык обучения:	Русский
Кафедра:	Прикладных экономических наук
Форма обучения:	Очная Заочная
Курс:	– 5
Составитель:	Гревцева И.А.

ВОРОНЕЖ 2019 г.

СОДЕРЖАНИЕ

1. Общие положения	4
1.1 Цель и задачи учебной дисциплины	4
1.2 Место учебной дисциплины в структуре ОПОП	4
1.3 Планируемые результаты обучения по учебной дисциплине в рамках планируемых результатов освоения ОПОП	4
2. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах с указанием количества академических или астрономических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся	5
2.1 Объем дисциплины (модуля) с указанием количества академических часов и видов учебных занятий	6
2.2 Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам с указанием дидактического материала по каждой изучаемой теме и этапов формирования компетенций	6
3.Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю) и методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модулю)	12
4.Применяемые образовательные технологии для различных видов учебных занятий и для контроля освоения обучающимися запланированных результатов обучения	17
5.Фонд оценочных средств для текущей и промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)	19
6.Ресурсное обеспечение учебной дисциплины	24
7.Материально-техническое обеспечение дисциплины	25
Лист регистрации изменений	28

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1 Цели и задачи учебной дисциплины (модуля)

Целью освоения дисциплины «Стратегический менеджмент» является формирование базовых теоретических знаний и основных практических навыков в области стратегического управления предприятиями и организациями, развитие стратегического мышления, получение глубокого понимания и системных знаний о стратегическом процессе в современной организации, необходимых для эффективной работы в качестве стратегического менеджера в управленческой сфере, способного самостоятельно осуществлять анализ, выбор и внедрение стратегических решений любого уровня, как самостоятельно (в интересах обоснования адекватной информационной стратегии), так и в команде менеджеров – стратегов, формирующих и внедряющих стратегию в организации.

Задачи дисциплины:

- сформировать представления об особенностях методологии стратегического управления предприятием или организацией в условиях нестабильной, быстро изменяющейся среды;
- приобрести теоретические знания и практические навыки по определению возникающих возможностей и по оценке угроз предприятию, исходя из анализа внешней среды и сильных и слабых сторон предприятия, исходя из анализа внутренней среды;
- выработать умение формулировать миссию и цели предприятия на основе стратегического анализа;
- изучить возможные варианты стратегий, методы разработки стратегических альтернатив и выбора конкретной стратегии предприятия или организации;
- сформировать практические навыки разработки мероприятий по реализации стратегии с учетом возможности сопротивления изменениям;
- изучить методы стратегического контроля и разработки систем контроля реализации стратегии.

1.2 Место учебной дисциплины (модуля) в структуре ОПОП

Дисциплина «Стратегический менеджмент» относится к блоку Б1.Б.24 базовые дисциплины и изучается на 5 курсе по заочной форме обучения. Освоение дисциплины (модуля) основывается на знаниях обучающихся, полученных ими в ходе изучения дисциплин предыдущих курсов: «Менеджмент», «Сравнительный менеджмент», «Риск-менеджмент». Данная дисциплина необходима для освоения следующих дисциплин: «Экономический анализ хозяйственной деятельности», «Управление финансовым оздоровлением предприятия», «Управление внешнеэкономической деятельностью», а также прохождения Преддипломной практики и Государственной итоговой аттестация.

1.3 Планируемые результаты обучения по учебной дисциплине в рамках планируемых результатов освоения ОПОП

В результате освоения ОПОП бакалавриата обучающийся должен овладеть следующими результатами обучения по дисциплине:

Код компетенции	Содержание компетенции	Планируемые результаты освоения дисциплины (модуля)
ОПК-3	Способность проектировать организационные структуры, участвовать в	Знать: сущность и основные понятия стратегического менеджмента; основные теории стратегического менеджмента, содержание и

	<p>разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия</p>	<p>взаимосвязь основных элементов процесса стратегического управления, основные направления интегрирования корпоративной социальной ответственности в теорию и практику стратегического управления.</p> <p>Уметь: проводить анализ внешней и внутренней среды организации; определять возможности и угрозы организации, ее сильные и слабые стороны; осуществлять выбор шаблонных стратегий на основе анализа факторов внешней и внутренней среды.</p> <p>Владеть: методами формулирования и реализации стратегий на уровне бизнес-единиц; методами современного стратегического анализа; навыками построения информационной системы стратегического анализа; навыками стратегического моделирования с применением современных инструментов.</p>
ПК-3	<p>Владение навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности</p>	<p>Знать: эффективность стратегического менеджмента, недостатки и ограничения стратегического менеджмента; профессиональные компетенции менеджера в области стратегического управления; определение стратегии; классификацию и характеристики стратегий; сущность портфельных стратегий; структуру отраслевого и конкурентного анализа; понятие ключевых факторов конкурентного успеха.</p> <p>Уметь: обосновывать стратегии предприятия; проводить стратегический стоимостной анализ предприятия; анализировать и обосновывать варианты стратегий достижения конкурентных преимуществ предприятия; обосновывать свое мнение, используя терминологию и методологию стратегического менеджмента.</p> <p>Владеть: базовыми навыками проведения SWOT-анализа; первичными навыками анализа стратегических позиций.</p>
ПК-5	<p>способность анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений</p>	<p>Знать: принципы взаимосвязи функциональных стратегий компании.</p> <p>Уметь: анализировать содержание и особенности функциональных стратегий и готовить предложения по повышению эффективности их взаимосвязи.</p> <p>Владеть: технологией разработки функциональных стратегий и методами формирования сбалансированных управленческих решений.</p>

**2. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ) В ЗАЧЕТНЫХ ЕДИНИЦАХ
С УКАЗАНИЕМ КОЛИЧЕСТВА АКАДЕМИЧЕСКИХ
ИЛИ АСТРОНОМИЧЕСКИХ ЧАСОВ, ВЫДЕЛЕННЫХ НА
КОНТАКТНУЮ РАБОТУ ОБУЧАЮЩИХСЯ С ПРЕПОДАВАТЕЛЕМ (ПО ВИДАМ
УЧЕБНЫХ ЗАНЯТИЙ) И НА САМОСТОЯТЕЛЬНУЮ**

РАБОТУ ОБУЧАЮЩИХСЯ

2.1 Объем дисциплины (модуля)

Общая трудоемкость дисциплины (модуля) «Стратегический менеджмент» составляет **144** часов / **4** зачетных единиц.

Вид учебной работы	Всего, Часов /ЗЕ		Семестры				
			Очная форма, Часов /ЗЕ		Заочная форма, Часов /ЗЕ		
	Очная форма	Заочная форма	VII	–	IX	–	
Аудиторная работа обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий), всего в том числе:	–	12 / 0,34	–	–	12 / 0,34	–	
Учебные занятия лекционного типа (УЗЛТ)	–	6 / 0,17	–	–	6 / 0,17	–	
Учебные занятия семинарского (практического) типа (УЗСПТ)	–	6 / 0,17	–	–	6 / 0,17	–	
Учебные занятия лабораторного типа (УЗЛТ)	–	–	–	–	–	–	
Самостоятельная работа обучающихся	–	123 / 3,42	–	–	123 / 3,42	–	
Промежуточная аттестация (подготовка и сдача), всего:	–	9 / 0,25	–	–	9 / 0,25	–	
Контрольная работа	–	–	–	–	–	–	
Курсовая работа	–	+	–	–	+	–	
Зачет	–	–	–	–	–	–	
Экзамен	–	9 / 0,25	–	–	9 / 0,25	–	
Итого: Общая трудоемкость учебной дисциплины	Часов	–	144	–	–	144	–
	Зачетн. ед.	–	4	–	–	4	–

2.2 Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и виды учебных занятий

Содержание тем дисциплины (модуля), структурированное по темам с указанием дидактического материала по каждой изучаемой теме и этапов формирования компетенций

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Содержание раздела (тематика занятий)	Формируемые компетенции

1.	Раздел I. Теоретические основы стратегического менеджмента	<p>Тема 1. Основные понятия, сущность и роль стратегического менеджмента</p> <p>Необходимость и актуальность изучения дисциплины «Стратегический менеджмент». Предмет дисциплины, основные понятия. Цель, задачи, структура и место дисциплины в профессиональной подготовке бакалавров менеджмента.</p> <p>Роль стратегии в менеджменте. Сущность и содержание стратегии. Эволюция задач и системных решений. Эволюция систем хозяйственного управления. Стратегия и процесс ее выбора. Сущность, функции, цели и задачи стратегического менеджмента.</p> <p>Содержание и взаимосвязь основных понятий стратегического менеджмента (СМ). Конечный продукт стратегического менеджмента. Принципы стратегического менеджмента.</p>	ОПК-3 ПК-3 ПК-5
		<p>Тема 2. Функциональные стратегии деятельности предприятий</p> <p>Стратегия маркетинга. Подходы к планированию стратегии маркетинга: матрица возможностей по товарам - рынкам, матрица "Бостонской консультативной группы", воздействие рыночной стратегии на прибыль (PIMS), стратегия - модель Портера. Северная школа маркетинга услуг. Основные элементы стратегии маркетинга. Выбор предприятием приоритетных рыночных сегментов. Сегментация рынка. Проблемы самостоятельного формирования длительных хозяйственных связей. Этапы принятия решений по рыночным сегментам. Предварительное определение рыночных сегментов. Оценка рыночных сегментов с позиции "затраты/результаты". Изучение перспектив роста объема реализуемой продукции и прибыли. Определение типа стратегии в сегменте и размера инвестиций для ее реализации.</p>	ОПК-3 ПК-3 ПК-5
		<p>Тема 3. Стратегический маркетинг. Формирование стратегии развития предприятия.</p> <p>Содержание и функции стратегического маркетинга в системе управления организацией. Маркетинг как одна из важнейших функций стратегического менеджмента. Использование стратегического маркетинга для формирования стратегии фирмы. Жизненный цикл товара и его роль в формировании стратегии. Выбор стратегии маркетинга на основе матрицы БКГ. Особенности стратегий на международных рынках.</p> <p>Стратегические и финансовые цели. Выбор стратегии маркетинга на основе анализа портфеля направлений деятельности (матрица БКГ).</p> <p>Подходы к вопросам стратегии на предприятии. Модели стратегического процесса. Схема формирования стратегии развития предприятия. Техно-</p>	ОПК-3 ПК-3 ПК-5

		<p>логически согласованный набор элементов разработанной стратегии. Постановка целей развития предприятия в виде рационально обоснованного будущего. Факторы успеха, содействующие достижению целей. Взаимосвязь целей и факторов успеха при формировании предпочтительных направлений деятельности предприятий. Стратегическая гибкость предприятия в условиях нестабильности и неожиданного возникновения стратегических проблем. Уязвимость предприятия и распределение риска в его деятельности.</p> <p>Понятие и сущность стратегического менеджмента на предприятии. Отличительные особенности стратегического менеджмента Современная система стратегического управления на предприятии. Роль стратегического менеджмента в упрочении экономики и финансов предприятия, задачи реализации стратегии. Особенности стратегического менеджмента в настоящее время - менеджмент в быстро меняющихся условиях. Виды стратегии развития предприятия. Факторы, обуславливающие необходимость стратегического управления. Отрасль и стратегическая зона хозяйствования предприятия.</p>	
		<p>Тема 4. Стратегический потенциал организации. Ситуационный анализ и диагностика.</p> <p>Характеристика внешнего окружения организации. Анализ состояния внешней среды. Многообразие видов анализа и их комбинации: анализ фактов, анализ событий и отклонений, анализ планируемых показателей. Формы анализа. Наиболее популярные методы анализа. Особенности анализа и контроля в стратегическом менеджменте.</p> <p>SWOT - анализ как метод определения стратегической позиции организации. Стратегический анализ издержек и “цепочка ценностей”. PEST – анализ. Особенности анализа внутренней среды в системе стратегического управления. Прогнозирование состояния внешней среды. Объекты и методы. Прогнозирование состояния внутренней среды предприятия.</p> <p>Основные задачи прогнозирования тенденций развития экономики. Этапы процесса разработки прогноза. Сценарии поведения центра. Формирование политики развития предприятий. Условия, влияющие на выбор направлений деятельности. Целевая направленность предприятия и факторы его успеха. Принципы самостоятельности предприятия. Состояние экономики в целом. Потенциальные возможности предприятия. Потенциальные приоритеты общества и отдельных потребителей. Альтернативные варианты поведения предприятий.</p>	<p>ОПК-3 ПК-3 ПК-5</p>
		<p>Тема 5. Стратегическое управление на предприятии</p> <p>Сущность стратегического управления. Формы</p>	<p>ОПК-3 ПК-3 ПК-5</p>

		<p>и методы использования возможностей стратегического управления для предотвращения опасных хозяйственных ситуаций. Разработка и использование альтернативных вариантов. Процесс стратегического управления на предприятии. Субъект стратегического менеджмента. Взаимосвязь между стилями организационного поведения и видами управления.</p> <p>Миссия организации: сущность, место и роль в стратегическом управлении Стратегическая политика и задачи технической политики. Основные типы стратегий конкуренции.</p> <p>Особенности проявлений жизненного цикла продукции, состояние производственной системы, стадии экономического развития и деловая активность экономики. Факторы успеха, позволяющие получить преимущества на рынке.</p> <p>Стратегия продукта на отдельных фазах его жизненного цикла. «Технологические резервы». Базовые стратегии НИОКР, процесс разработки и внедрения новой продукции. Стратегия производства. Принятие решений по товарной номенклатуре и технологиям. Классификационные признаки продукции. Влияние на выбор выпускаемой продукции жизненного цикла, времени вероятного появления и завоевания рынка, прибыльности, согласованности интересов производителей и потребителей в необходимости выпуска продукции. Процедуры выбора технологии производства.</p>	
		<p>Тема 6. Стратегия внешнеэкономической деятельности</p> <p>Многонациональная и глобальная стратегии. Факторы международной среды, их влияние на внешнеэкономическую деятельность. Разновидности, цели и основные виды стратегии внешнеэкономической деятельности. Организационные формы внешнеэкономической деятельности.</p> <p>Внешнеэкономическая деятельность организации, направления и этапы развития. Цели международного развития. Факторы, определяющие направления стратегии внешнеэкономической деятельности организации. Национальная внешнеэкономическая политика. Международные экономические отношения, тенденции в мировых экономических связях. Факторы рынков страны – стратегического поля деятельности организации, и внутри организационные факторы.</p> <p>Международная сегментация. Принципы транснационального маркетинга. Потенциал глобализации товаров и рынков. Стратегии международного развития. Формы международной организации, отвечающие различным подходам к международному рынку. Стратегии входа на</p>	<p>ОПК-3 ПК-3 ПК-5</p>

		зарубежные рынки: непрямой экспорт, прямой экспорт, производство на зарубежных рынках. Стратегии международного и финансового планирования, позволяющие минимизировать налоги.	
2.	Раздел II. Разработка и реализация стратегии	<p>Тема 7. Реализация стратегии развития предприятия.</p> <p>Управление процессом реализации стратегии предприятия. Взаимосвязь (преемственность) этапов формирования стратегии с этапом ее реализации. Интеграция разработанной стратегии с соответствующими структурными звеньями и направлениями деятельности. Зависимость успеха реализации стратегии от активности ее поддержки руководством предприятия. Наличие информации, адекватной решаемым при достижении стратегических приоритетов проблемам.</p> <p>Информационно-функциональная модель управления процессом реализации стратегий развития предприятия. Управление в условиях возникновения неожиданных изменений. Модели описания управленческой реакции на неожиданные изменения: активное, реактивное и плановое управление. Решение проблем при различных моделях стратегической реакции на изменения.</p> <p>Сильные и слабые сигналы внешней среды в стратегическом управлении. Выявление и оценка степени важности и последствий сигналов на деятельность предприятия. Диагностика готовности предприятия к возможным изменениям во внешней среде. Управление на предприятии по сильным и слабым сигналам.</p>	ОПК-3 ПК-3 ПК-5
		<p>Тема 8. Стратегическое проектирование и планирование.</p> <p>Элементы стратегического проектирования. Основные типы систем стратегического управления. Факторы, влияющие на выбор различных систем управления. Функции корпоративной и деловой стратегии (стратегия фирмы, их типы). Ключевые факторы успеха (КФУ) и их роль в выборе стратегии фирмы.</p> <p>Стратегическое планирование как сущностная основа стратегического менеджмента. Основные различия между долгосрочным и стратегическим планированием. Организация стратегического планирования. План реализации экономической стратегии фирмы как система взаимосвязанных плановых документов, отражающих принятые стратегические решения и распределение ресурсов. Система планов как форма реализации экономической стратегии предприятия. Порядок формирования системы плановых документов в организации.</p> <p>Требования к стратегическому планированию,</p>	ОПК-3 ПК-3 ПК-5

		<p>содержание и горизонты стратегического планирования. Создание поддерживающих стратегию политик и процедур. Формирование стратегической информации. Роль и особенности мотивации в системе стратегического менеджмента. Стратегический план как совокупность ситуационных планов, вступающих в действие при определенных условиях, складывающихся во внешней и внутренней среде организации. Адаптивный характер планов.</p> <p>Стратегические преимущества и недостатки различных организационных структур. Современные тенденции развития организационных структур. Организационные структуры, ориентированные на успешную реализацию стратегии</p> <p>Приведение организационной структуры в соответствие со стратегией. Организационная культура как условие реализации стратегии. Формирование организационной культуры, соответствующей стратегическим установкам. Осуществление стратегического лидерства.</p>	
--	--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

Разделы дисциплин и виды занятий

№ п/п	Наименование темы дисциплины	Лекционные занятия		Практические занятия		Самостоятельная работа		Всего часов	
		О	ЗО	О	ЗО	О	ЗО	О	ЗО
1.	Тема 1. Основные понятия, сущность и роль стратегического менеджмента	–	0,5	–	0,5	–	12	–	13
2.	Тема 2. Функциональные стратегии деятельности предприятий	–	0,5	–	0,5	–	12	–	13
3.	Тема 3. Стратегический маркетинг. Формирование стратегии развития предприятия.	–	0,5	–	0,5	–	12	–	13
4.	Тема 4. Стратегический потенциал организации. Ситуационный анализ и диагностика	–	0,5	–	0,5	–	14	–	15
5.	Тема 5. Стратегическое управление на предприятии	–	1	–	1	–	16	–	18
6.	Тема 6. Стратегия внешнеэкономической деятельности.	–	1	–	1	–	16	–	18
7.	Тема 7. Реализация стратегии развития предприятия	–	1	–	1	–	16	–	18
8.	Тема 8. Стратегическое	–	1	–	1	–	16	–	18

	проектирование и планирование.								
	Курсовая работа	–	–	–	–	–	18	–	18
	Итого:	–	6	–	6	–	132	–	144

3. ПЕРЕЧЕНЬ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ) И МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЮ)

Виды самостоятельной работы обучающихся в ходе освоения учебной дисциплины

№	Наименование темы дисциплины (модуля)	Виды работы при самостоятельной подготовки обучающихся		Самостоятельная работа
		К лекционным занятиям	К семинарским (практическим) занятиям	
1.	Тема 1. Основные понятия, сущность и роль стратегического менеджмента	<p>Прочитать и изучить соответствующий изучаемой теме материал из основной литературы: Шадченко Н.Ю. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : учебно-методическое пособие для преподавателей и студентов направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» / Н.Ю. Шадченко. – Электрон. текстовые данные. – Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2017. – 48 с. – 978-5-4486-0001-2. – Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/62888.html</p> <p>2. Лозик Н.Ф. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : учебное пособие / Н.Ф. Лозик, М.Н. Кузина, Д.В. Царегородцев. – Электрон. текстовые данные. – М. : Русайнс, 2015. – 150 с. – 978-5-4365-0234-2. – Режим доступа:</p>	<p>Подготовка к практическому занятию включает следующие элементы самостоятельной деятельности: четкое представление цели и задачи его проведения; выделение навыков умственной, аналитической, научной деятельности, которые станут результатом предстоящей работы. Выработка навыков осуществляется с помощью получения новой информации об изучаемых процессах и с помощью знания о том, в какой степени в данное время студент владеет методами исследовательской деятельности, которыми он станет пользоваться на практическом занятии.</p>	<p>Прочитать и изучить соответствующий изучаемой теме материал из дополнительной литературы. Самостоятельное изучение отдельных вопросов темы. Подготовка к следующему аудиторному занятию, семинарскому и практическому занятию.</p>

		http://www.iprbookshop.ru/48976.html		
2.	Тема 2. Функциональные стратегии деятельности предприятий	<p>Прочитать и изучить соответствующий изучаемой теме материал из основной литературы: Шадченко Н.Ю. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : учебно-методическое пособие для преподавателей и студентов направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» / Н.Ю. Шадченко. – Электрон. текстовые данные. – Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2017. – 48 с. – 978-5-4486-0001-2. – Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/62888.html</p> <p>2. Лозик Н.Ф. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : учебное пособие / Н.Ф. Лозик, М.Н. Кузина, Д.В. Царегородцев. – Электрон. текстовые данные. – М. : Русайнс, 2015. – 150 с. – 978-5-4365-0234-2. – Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/48976.html</p>	<p>Подготовка к практическому занятию включает следующие элементы самостоятельной деятельности: четкое представление цели и задачи его проведения; выделение навыков умственной, аналитической, научной деятельности, которые станут результатом предстоящей работы. Выработка навыков осуществляется с помощью получения новой информации об изучаемых процессах и с помощью знания о том, в какой степени в данное время студент владеет методами исследовательской деятельности, которыми он станет пользоваться на практическом занятии.</p>	<p>Прочитать и изучить соответствующий изучаемой теме материал из дополнительной литературы. Самостоятельное изучение отдельных вопросов темы. Подготовка к следующему аудиторному занятию, семинарскому и практическому занятию.</p>
3.	Тема 3. Стратегический маркетинг. Формирование стратегии развития предприятия.	<p>Прочитать и изучить соответствующий изучаемой теме материал из основной литературы: Шадченко Н.Ю. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : учебно-методическое пособие для преподавателей и студентов направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» / Н.Ю. Шадченко. –</p>	<p>Подготовка к практическому занятию включает следующие элементы самостоятельной деятельности: четкое представление цели и задачи его проведения; выделение навыков умственной, аналитической, научной деятельности, которые станут результатом предстоящей работы. Выработка навыков осуществляется с</p>	<p>Прочитать и изучить соответствующий изучаемой теме материал из дополнительной литературы. Самостоятельное изучение отдельных вопросов темы. Подготовка к следующему аудиторному занятию, семинарскому и</p>

		<p>Электрон. текстовые данные. – Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2017. – 48 с. – 978-5-4486-0001-2. – Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/62888.html</p> <p>2. Лозик Н.Ф. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : учебное пособие / Н.Ф. Лозик, М.Н. Кузина, Д.В. Царегородцев. – Электрон. текстовые данные. – М. : Русайнс, 2015. – 150 с. – 978-5-4365-0234-2. – Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/48976.html</p>	<p>помощью получения новой информации об изучаемых процессах и с помощью знания о том, в какой степени в данное время студент владеет методами исследовательской деятельности, которыми он станет пользоваться на практическом занятии.</p>	<p>практическому занятию.</p>
4.	<p>Тема 4. Стратегический потенциал организации. Ситуационный анализ и диагностика</p>	<p>Прочитать и изучить соответствующий изучаемой теме материал из основной литературы: Шадченко Н.Ю. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : учебно-методическое пособие для преподавателей и студентов направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» / Н.Ю. Шадченко. – Электрон. текстовые данные. – Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2017. – 48 с. – 978-5-4486-0001-2. – Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/62888.html</p> <p>2. Лозик Н.Ф. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : учебное пособие / Н.Ф. Лозик, М.Н. Кузина, Д.В. Царегородцев. – Электрон. текстовые данные. – М. : Русайнс, 2015. – 150 с. – 978-5-4365-0234-2.</p>	<p>Подготовка к практическому занятию включает следующие элементы самостоятельной деятельности: четкое представление цели и задачи его проведения; выделение навыков умственной, аналитической, научной деятельности, которые станут результатом предстоящей работы. Выработка навыков осуществляется с помощью получения новой информации об изучаемых процессах и с помощью знания о том, в какой степени в данное время студент владеет методами исследовательской деятельности, которыми он станет пользоваться на практическом занятии.</p>	<p>Прочитать и изучить соответствующий изучаемой теме материал из дополнительной литературы. Самостоятельное изучение отдельных вопросов темы. Подготовка к следующему аудиторному занятию, семинарскому и практическому занятию.</p>

		– Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/48976.html		
5.	Тема 5. Стратегическое управление на предприятии	Прочитать и изучить соответствующий изучаемой теме материал из основной литературы: Шадченко Н.Ю. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : учебно-методическое пособие для преподавателей и студентов направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» / Н.Ю. Шадченко. – Электрон. текстовые данные. – Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2017. – 48 с. – 978-5-4486-0001-2. – Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/62888.html 2. Лозик Н.Ф. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : учебное пособие / Н.Ф. Лозик, М.Н. Кузина, Д.В. Царегородцев. – Электрон. текстовые данные. – М. : Русайнс, 2015. – 150 с. – 978-5-4365-0234-2. – Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/48976.html	Подготовка к практическому занятию включает следующие элементы самостоятельной деятельности: четкое представление цели и задачи его проведения; выделение навыков умственной, аналитической, научной деятельности, которые станут результатом предстоящей работы. Выработка навыков осуществляется с помощью получения новой информации об изучаемых процессах и с помощью знания о том, в какой степени в данное время студент владеет методами исследовательской деятельности, которыми он станет пользоваться на практическом занятии.	Прочитать и изучить соответствующий изучаемой теме материал из дополнительной литературы. Самостоятельное изучение отдельных вопросов темы. Подготовка к следующему аудиторному занятию, семинарскому и практическому занятию.
6.	Тема 6. Стратегия внешнеэкономической деятельности.	Прочитать и изучить соответствующий изучаемой теме материал из основной литературы: Шадченко Н.Ю. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : учебно-методическое пособие для преподавателей и студентов направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» / Н.Ю. Шадченко. –	Подготовка к практическому занятию включает следующие элементы самостоятельной деятельности: четкое представление цели и задачи его проведения; выделение навыков умственной, аналитической, научной деятельности, которые станут результатом предстоящей работы. Выработка навыков осуществляется с помощью получения	Прочитать и изучить соответствующий изучаемой теме материал из дополнительной литературы. Самостоятельное изучение отдельных вопросов темы. Подготовка к следующему аудиторному занятию, семинарскому и практическому

		<p>Электрон. текстовые данные. – Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2017. – 48 с. – 978-5-4486-0001-2. – Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/62888.html</p> <p>2. Лозик Н.Ф. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : учебное пособие / Н.Ф. Лозик, М.Н. Кузина, Д.В. Царегородцев. – Электрон. текстовые данные. – М. : Русайнс, 2015. – 150 с. – 978-5-4365-0234-2. – Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/48976.html</p>	<p>новой информации об изучаемых процессах и с помощью знания о том, в какой степени в данное время студент владеет методами исследовательской деятельности, которыми он станет пользоваться на практическом занятии.</p>	<p>занятию.</p>
7.	<p>Тема 7. Реализация стратегии развития предприятия</p>	<p>Прочитать и изучить соответствующий изучаемой теме материал из основной литературы: Шадченко Н.Ю. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : учебно-методическое пособие для преподавателей и студентов направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» / Н.Ю. Шадченко. – Электрон. текстовые данные. – Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2017. – 48 с. – 978-5-4486-0001-2. – Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/62888.html</p> <p>2. Лозик Н.Ф. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : учебное пособие / Н.Ф. Лозик, М.Н. Кузина, Д.В. Царегородцев. – Электрон. текстовые данные. – М. : Русайнс, 2015. – 150 с. – 978-5-4365-0234-2.</p>	<p>Подготовка к практическому занятию включает следующие элементы самостоятельной деятельности: четкое представление цели и задачи его проведения; выделение навыков умственной, аналитической, научной деятельности, которые станут результатом предстоящей работы. Выработка навыков осуществляется с помощью получения новой информации об изучаемых процессах и с помощью знания о том, в какой степени в данное время студент владеет методами исследовательской деятельности, которыми он станет пользоваться на практическом занятии.</p>	<p>Прочитать и изучить соответствующий изучаемой теме материал из дополнительной литературы. Самостоятельное изучение отдельных вопросов темы. Подготовка к следующему аудиторному занятию, семинарскому и практическому занятию.</p>

		– Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/48976.html		
8.	Тема 8. Стратегическое проектирование и планирование.	Прочитать и изучить соответствующий изучаемой теме материал из основной литературы: Шадченко Н.Ю. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : учебно-методическое пособие для преподавателей и студентов направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» / Н.Ю. Шадченко. – Электрон. текстовые данные. – Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2017. – 48 с. – 978-5-4486-0001-2. – Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/62888.html 2. Лозик Н.Ф. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : учебное пособие / Н.Ф. Лозик, М.Н. Кузина, Д.В. Царегородцев. – Электрон. текстовые данные. – М. : Русайнс, 2015. – 150 с. – 978-5-4365-0234-2. – Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/48976.html	Подготовка к практическому занятию включает следующие элементы самостоятельной деятельности: четкое представление цели и задачи его проведения; выделение навыков умственной, аналитической, научной деятельности, которые станут результатом предстоящей работы. Выработка навыков осуществляется с помощью получения новой информации об изучаемых процессах и с помощью знания о том, в какой степени в данное время студент владеет методами исследовательской деятельности, которыми он станет пользоваться на практическом занятии.	Прочитать и изучить соответствующий изучаемой теме материал из дополнительной литературы. Самостоятельное изучение отдельных вопросов темы. Подготовка к следующему аудиторному занятию, семинарскому и практическому занятию.

4. ПРИМЕНЯЕМЫЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ДЛЯ РАЗЛИЧНЫХ ВИДОВ УЧЕБНЫХ ЗАНЯТИЙ И ДЛЯ КОНТРОЛЯ ОСВОЕНИЯ ОБУЧАЮЩИМИСЯ ЗАПЛАНИРОВАННЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ

Образовательные технологии, используемые в аудиторных занятиях

При реализации дисциплины (модуля) «Стратегический менеджмент» основной профессиональной образовательной программы подготовки бакалавров используются образовательные технологии, наиболее полно отражающие специфику дисциплины (модуля), а именно активные и интерактивные формы проведения занятий.

Методические рекомендации по проведению лекционных занятий

Лекция – систематическое, последовательное, монологическое изложение преподавателем учебного материала, как правило, теоретического характера. При подготовке лекции преподаватель руководствуется рабочей программой дисциплины (модуля). В процессе лекций рекомендуется вести конспект, что позволит впоследствии вспомнить изученный учебный материал, дополнить содержание при самостоятельной работе с литературой, подготовиться к экзамену. Любая лекция должна иметь логическое завершение, роль которого выполняет заключение. Выводы по лекции подытоживают размышления преподавателя по учебным вопросам. Формулируются они кратко и лаконично, их целесообразно записывать. В конце лекции, обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю по теме лекции.

Лекции, в которых при изложении материала используются проблемные вопросы, задачи, хозяйственные ситуации (процесс познания происходит через научный поиск, диалог, анализ) предполагает, что на обсуждение преподаватель ставит не вопросы, а конкретную ситуацию. Обычно, такая ситуация представляется устно или в очень короткой видеозаписи, диафильме. Поэтому изложение ее должно быть очень кратким, но содержать достаточную информацию для оценки характерного явления и обсуждения. Слушатели анализируют и обсуждают эти микроситуации и обсуждают их сообща, всей аудиторией. Преподаватель старается активизировать участие в обсуждении отдельными вопросами, обращенными к отдельным обучаемым, представляет различные мнения, чтобы развить дискуссию, стремясь направить ее в нужное направление. Затем, опираясь на правильные высказывания и анализируя неправильные, ненавязчиво, но убедительно подводит слушателей к коллективному выводу или обобщению. Иногда обсуждение микроситуации используется в качестве пролога к последующей части лекции.

Методические рекомендации по выполнению практических заданий

Практикумы по решению задач выполняются в соответствии с рабочим учебным планом при последовательном изучении тем дисциплины (модуля). Практикум по решению задач – выполнение обучаемыми набора практических задач предметной области с целью выработки у них практических навыков решения. После этого преподаватель выдает обучающимся задание, определяет необходимое время для его выполнения.

Порядок проведения практикума.

1. Сформулировать цель выполнения задания.
2. Использовать изученные алгоритмы решения.
3. Использовать нормы законодательства.
4. Сопоставить с имеющимся изученным материалом.
5. Оценить выполненное задание.

Требования к оформлению результатов практикума.

Результаты должны быть представлены в письменном виде. По истечении отведенного времени преподаватель проверяет правильность решенных практических заданий и выставляет баллы, полученные каждым обучающимся. В случае необходимости, если задание не выполнено более чем 50% группы, преподаватель разбирает данное задание совместно со студентами.

Методические рекомендации по выполнению кейс-заданий

Ситуационный практикум (кейс) является одной из форм интерактивного практического занятия, целью которого является приобретение обучающимся умений командной работы навыков выработки решений в профессиональной области, развитие коммуникативных и творческих способностей в процессе выявления особенностей будущей профессиональной деятельности на основе анализа обучаемыми заданий, сформированных на

основе практических ситуаций. Прежде чем приступить к участию в ситуационном практикуме, обучающемуся необходимо:

- заранее, в процессе самостоятельной работы ознакомиться со сценарием практикума и необходимой литературой, рекомендованной программой курса;
- получить от преподавателя информацию о содержании кейса, информирует о форме предоставления результатов, сроках выполнения кейса и критериях оценки действий участников.

При выполнении задания необходимо:

- получить от преподавателя необходимые раздаточные материалы и принять участие в делении учебной группы на мини-группы и в выборах лидера мини-группы;
- участвовать в формировании отчета по выполнению кейса в своей мини-группе;
- участвовать в обсуждении отчетов мини-групп. По итогам проведения ситуационного практикума обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю.

Методические рекомендации по организации самостоятельной работы

При изучении дисциплины большая роль отводится самостоятельной работе обучающихся в соответствии с предусмотренным учебным планом балансом времени. Целью самостоятельной работы является закрепление и углубление полученных знаний и навыков, их систематизация, а также формирование культуры умственного труда и самостоятельности в поиске и приобретении знаний.

Самостоятельная (внеаудиторная) работа обучающихся состоит в:

- проработке лекционного материала;
- подготовке к практическим занятиям;
- самостоятельном сборе практического материала по заданной преподавателем теме.

Самостоятельная работа обучающихся направлена на углубление и закрепление знаний студента, развитие практических умений. Она заключается в работе с лекционным материалом, поиске и обзоре литературы и электронных источников информации по заданной проблеме курса, опережающей самостоятельной работе, в изучении тем, вынесенных на самостоятельную проработку, подготовке к практическим занятиям, подготовке к контрольным работам, тестам, зачету. Творческая проблемно-ориентированная самостоятельная работа ориентирована на развитие интеллектуальных умений, комплекса универсальных (общекультурных) и профессиональных компетенций, повышение творческого потенциала обучающихся. Она включает поиск, анализ, структурирование и презентацию информации; исследовательскую работу и участие в научных студенческих конференциях, семинарах и олимпиадах; анализ научных публикаций по заранее определенной преподавателем теме.

Контроль за самостоятельной работой обучающихся осуществляется в формах:

- собеседование с преподавателем по изученному материалу
- проверка решений письменных упражнений, проверка контрольных работ.

В целях самопроверки полученных знаний при самостоятельной подготовке студентам рекомендуются освоить контрольные вопросы по темам дисциплины.

Оценка результатов самостоятельной работы организуется как единство двух форм: самоконтроль и контроль со стороны преподавателей. Материал тем, выносимых на самостоятельное изучение, оформляется в виде конспектов. Проверка и оценка выполнения осуществляется преподавателем на консультациях.

5. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ТЕКУЩЕЙ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)

Паспорт фонда оценочных средств для проведения текущей и промежуточной аттестации обучающихся

№ п/п	Контролируемые темы дисциплины (модуля)	Код контролируемой компетенции	Наименование оценочного средства
1	Тема 1. Основные понятия, сущность и роль стратегического менеджмента	ОПК-3 ПК-3 ПК-5	Опрос, практические задания, тестовые задания, решение кейсов, курсовая работа, экзамен.
2	Тема 2. Функциональные стратегии деятельности предприятий	ОПК-3 ПК-3 ПК-5	Опрос, практические задания, тестовые задания, решение кейсов, курсовая работа, экзамен.
3	Тема 3. Стратегический маркетинг. Формирование стратегии развития предприятия.	ОПК-3 ПК-3 ПК-5	Опрос, практические задания, тестовые задания, решение кейсов, курсовая работа, экзамен.
4	Тема 4. Стратегический потенциал организации. Ситуационный анализ и диагностика	ОПК-3 ПК-3 ПК-5	Опрос, практические задания, тестовые задания, решение кейсов, курсовая работа, экзамен.
5	Тема 5. Стратегическое управление на предприятии	ОПК-3 ПК-3 ПК-5	Опрос, практические задания, тестовые задания, решение кейсов, курсовая работа, экзамен.
6	Тема 6. Стратегия внешнеэкономической деятельности.	ОПК-3 ПК-3 ПК-5	Опрос, практические задания, тестовые задания, решение кейсов, курсовая работа, экзамен.
7	Тема 7. Реализация стратегии развития предприятия	ОПК-3 ПК-3 ПК-5	Опрос, практические задания, тестовые задания, решение кейсов, курсовая работа, экзамен.
8	Тема 8. Стратегическое проектирование и планирование.	ОПК-3 ПК-3 ПК-5	Опрос, практические задания, тестовые задания, решение кейсов, курсовая работа, экзамен.

Критерии оценивания результата обучения по дисциплине и шкала оценивания

Уровни сформированности компетенции	Основные признаки уровня
Пороговый (базовый) уровень (Оценка «3», Зачтено) (обязательный по отношению ко всем выпускникам к моменту завершения ими обучения по ОПОП)	<ul style="list-style-type: none"> – обучающийся демонстрирует удовлетворительную способность проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия; – обучающийся владеет удовлетворительными навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности.

<p>Повышенный (продвинутый) уровень (Оценка «4», Зачтено) (превосходит пороговый (базовый) уровень по одному или нескольким существенным признакам)</p>	<p>– обучающийся демонстрирует достаточную способность проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия;</p> <p>– обучающийся владеет достаточными навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности.</p>
<p>Высокий (превосходный) уровень (Оценка «5», Зачтено) (превосходит пороговый (базовый) уровень по всем существенным признакам, предполагает максимально возможную выраженность компетенции)</p>	<p>– обучающийся демонстрирует превосходную способность проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия;</p> <p>– обучающийся владеет превосходными навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности.</p>

Тематика курсовых работ

1. Анализ действующей стратегии организации и её совершенствование.
2. Анализ и выбор стратегических позиций организации.
3. Анализ отрасли и конкурентной ситуации.
4. Определение миссии и целей как основа для формирования стратегий
5. Организация стратегического управления на предприятии.
6. Портфельный анализ предприятия и его основные инструменты.
7. Практическое применение методов стратегического анализа при разработке стратегии.
8. Принятие стратегических решений в условиях риска.
9. Оценка проблем реализации и контроля стратегии.
10. Проблемы стратегического управления предприятием.
11. Разработка стратегии развития организации.
12. Разработка функциональных стратегий.
13. Ресурсное обеспечение стратегических планов.
14. Роль инноваций в процессе формирования стратегий.
15. Стратегии организационных изменений на предприятии.
16. Стратегическая оценка внешней среды.
17. Стратегическая оценка внутренней среды.
18. Стратегические факторы конкурентного преимущества фирмы.
19. Стратегическое управление внешнеэкономической деятельностью организации.
20. Стратегическое управление инновационной деятельностью организации.
21. Стратегическое управление организацией в условиях кризиса.
22. Стратегическое управление персоналом в организации.
23. Стратегия диверсификации организации.
24. Стратегия и конкурентное преимущество организации.
25. Стратегия инновационного развития организации.
26. Стратегия международной деятельности организации.

27. Стратегия развития персонала организации.
28. Стратегия развития производства.
29. Стратегия создания и внедрения инноваций на предприятии.
30. Технология разработки стратегического плана.
31. Технология разработки стратегической программы организации.
32. Управление стратегическими изменениями в организации.
33. Формирование конкурентных преимуществ предприятия.
34. Формирование миссии и целей организации.
35. Человеческий фактор в формировании и реализации стратегии развития организации.

Вопросы для подготовки к экзамену

1. Факторы международной среды и разновидности внешнеэкономической деятельности
2. Многонациональная и глобальная стратегии.
3. Значение и источники формирования транзакционных издержек.
- Характеристика стадий реализации стратегии.
4. Характеристика процесса разработки различных вариантов стратегии.
5. Направления PEST - анализа и его роль в стратегическом менеджменте.
6. Возможности разработки стратегий на основе анализа.
7. Стратегия совершенствования организационной структуры с целью повышения эффективности.
8. Место и роль стратегического менеджмента в современной системе управления на предприятии.
9. Анализ стратегий: дифференциации, лидерства по издержкам, фокусирования.
10. Сущность анализа хозяйственной ситуации в свете потенциальных изменений во внешней среде предприятия.
11. Характеристика SWOT-анализа и его значение для стратегического менеджмента.
12. Результаты анализа потенциала предприятия и выработка его стратегии.
13. Направления анализа состояния внешней среды и обеспечение адекватного реагирования на ее изменения в перспективе.
14. Анализ факторов, влияющих на комплекс «цели-стратегии».
15. Направления оценки общих результатов деятельности предприятия.
16. Методика проведения портфельного анализа.
17. Виды и характеристика маркетинговых стратегий.
18. Роль ресурсов в стратегическом менеджменте. Их возможности в определении конкурентной позиции предприятия.
19. Стратегии бизнеса: характеристика процесса.
20. Характеристика и анализ элементов внешней среды.
21. Стратегия как обобщающая модель действий, необходимых для достижения целей предприятия.
22. Определение управленческой технологии. Виды и характеристика продуктовых стратегий.
23. Краткая характеристика наиболее распространенных и важных методов анализа в стратегическом менеджменте.
24. Характеристика технологий целевого управления. Технология и инструменты стратегического анализа.
25. Анализ стратегических альтернатив. Виды и стратегии продаж.
26. Определение и сущность СЗХ. Характеристика структуры УТ.

27. Процесс выбора стратегии. Согласование организационной структуры с избранной стратегией.
28. Краткая характеристика основных компонентов стратегического менеджмента.
29. Реализация выбранной стратегии как этап стратегического менеджмента.
30. Понятие, принципы и стратегия построения оптимальной организационной структуры.
31. Стратегический менеджмент как главное средство антикризисного управления.
32. Теория конкуренции М.Портера и стратегические преимущества как основа существования организации в конкурентной среде.
33. Направления анализа и выбор стратегии. Характеристика иерархий стратегий.
34. Анализ видов стратегии развития предприятия.
35. Алгоритм стратегического менеджмента на предприятии.
36. Процесс стратегического управления на предприятии.
37. Субъект стратегического менеджмента.
38. Анализ функциональных стратегий.
39. Процесс принятия стратегических решений.
40. Анализ типов организации в зависимости от критериев классификации организационных структур управления.
41. Критерии стратегических решений.
42. Анализ основных этапов и элементов стратегического менеджмента.
43. Технология стратегического анализа. Выбор стратегии как этап стратегического менеджмента.
44. Принятие решений в стратегическом менеджменте. Описание уровней стратегии предприятия.
45. Возникновение стратегического менеджмента как этапа эволюции стратегии и методов управления.
46. Стратегия как объект менеджмента и как план управления предприятием.
47. Анализ внутренней среды и выявление реального внутреннего потенциала предприятия.
48. Процесс выбора стратегии. Суть стратегического управления предприятием.
49. Эффективная информационная система на предприятии как основа стратегического менеджмента.
50. Определение и сущность СБЕ. Описание уровней стратегии предприятий.
51. Характеристика иерархий стратегий.
52. Стратегический разрыв, понятие, определение, методика устранения.
53. Процесс внедрения стратегии в деятельность предприятия.
54. Анализ стратегий роста.
55. Виды и построение системы целей на предприятии.
56. Определение и характеристика ориентиров деятельности предприятия.
57. Понятие миссии, философии и политики предприятия.
58. Характеристика и организация стратегического контроля реализации стратегии.
59. Задачи и схемы бизнес – диагностики деятельности предприятия.
60. Управление в условиях стратегических неожиданностей.

Задачи, выносимые на экзамен

1. Компания выпускает продукт, который достаточно хорошо продается. Но темп роста его продаж стал падать. Компания решила увеличить свою долю в этом же секторе рынка, завоевать на нем лучшие позиции. Какая из эталонных стратегий будет в этом случае оптимальной? Назвать стратегию и группу, к которой она относится. Назвать другие стратегии этой группы. Что следует предпринять в рамках этой стратегии?

2. Компания выпускает продукт, который достаточно хорошо продается. Но темп роста его продаж стал падать. Компания решила с помощью этого же продукта выйти на новые рынки (новые группы потребителей и/или регионы). Какая из эталонных стратегий будет в этом случае оптимальной? Назвать стратегию и группу, к которой она относится. Назвать другие стратегии этой группы. Что следует предпринять в рамках этой стратегии?

3. Компания начала выпускать продукт, который достаточно хорошо «пошел». Компания решила увеличить производство этого продукта, ориентируя его на уже освоенный рынок. Какую из эталонных стратегий реализует фирма? Назвать стратегию и группу, к которой она относится. Назвать другие стратегии этой группы. Что следует предпринять в рамках этой стратегии?

4. У фирмы начались проблемы с поставщиками комплектующих, и она решила создать свое производство точно таких же комплектующих. Какую из эталонных стратегий использует фирма? Назвать стратегию и группу, к которой она относится. Назвать другие стратегии этой группы. Каковы плюсы и минусы этой стратегии?

5. У фирмы начались проблемы с независимыми дилерами своей продукции, и она решила приобрести контрольные пакеты акций крупнейших из этих дилеров. Какую из эталонных стратегий использует фирма? Назвать стратегию и группу, к которой она относится. Назвать другие стратегии этой группы. Каковы плюсы и минусы этой стратегии?

6. Фирма, занимающаяся производством программного обеспечения для телевидения (заставки, спецэффекты, экранный дизайн и т.д.), решила выпускать компьютерные игры на основе развитой 3D графики и видеоэффектах. Какую из эталонных стратегий использует фирма? Назвать стратегию и группу, к которой она относится. Назвать другие стратегии этой группы. Каковы условия успешности этой стратегии?

7. Фирма, занимающаяся производством футбольных мячей, решила выпускать спортивную одежду для футболистов. Какую из эталонных стратегий использует фирма? Назвать стратегию и группу, к которой она относится. Назвать другие стратегии этой группы. Каковы условия успешности этой стратегии?

8. Фирма, занимающаяся производством швейной продукции, решила выпускать под своей маркой еще и мебель. Какую из эталонных стратегий использует фирма? Назвать стратегию и группу, к которой она относится. Назвать другие стратегии этой группы. Каковы условия успешности этой стратегии?

9. Руководство фирмы, проанализировав тенденции развития рынка, поняло, что успешно продаваемый ею продукт через год выйдет из моды и перестанет давать достойную прибыль. Какая из эталонных стратегий будет в такой ситуации оптимальной? Назвать стратегию и группу, к которой она относится. Назвать другие стратегии этой группы. Какие действия обычно предпринимаются в рамках этой стратегии?

10. Руководство фирмы обнаружило, что доселе успешно продававшийся товар приносит все меньше и меньше дохода. Проанализировав ситуацию, оно поняло, что это произошло из-за того, что конкуренты выбросили на рынок что-то подобное, но дешевле. Фирма не хотела бы отказываться от производства своего продукта (по отзывам клиентов, он в целом лучше). Какая из эталонных стратегий будет в такой ситуации оптимальной? Назвать стратегию и группу, к которой она относится. Назвать другие стратегии этой группы. Какие действия обычно предпринимаются в рамках этой стратегии?

6. РЕСУРСНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

Основная литература:

1. Шадченко Н.Ю. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : учебно-методическое пособие для преподавателей и студентов направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» / Н.Ю. Шадченко. – Электрон. текстовые данные. – Саратов: Ай Пи Эр

Медиа, 2017. – 48 с. – 978-5-4486-0001-2. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/62888.html>

2. Лозик Н.Ф. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : учебное пособие / Н.Ф. Лозик, М.Н. Кузина, Д.В. Царегородцев. – Электрон. текстовые данные. – М. : Русайнс, 2015. – 150 с. – 978-5-4365-0234-2. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/48976.html>

Дополнительная литература:

1. Клавсуц И.Л. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : учебник / И.Л. Клавсуц, Г.Л. Русин, И.В. Цомаева. – Электрон. текстовые данные. – Новосибирск: Новосибирский государственный технический университет, 2014. – 188 с. – 978-5-7782-2480-3. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/45034.html>

2. Курс МВА по стратегическому менеджменту [Электронный ресурс] / Айзенштат Расселл [и др.]. – Электрон. текстовые данные. – М. : Альпина Паблишер, Альпина Бизнес Букс, 2016. – 586 с. – 978-5-9614-0573-6. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/43678.html>

3. Генри Минцберг Стратегическое сафари [Электронный ресурс] : экскурсия по делям стратегического менеджмента / Минцберг Генри, Альстранд Брюс, Лампель Жозеф. – Электрон. текстовые данные. – М. : Альпина Паблишер, 2016. – 365 с. – 978-5-9614-5347-8. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/41430.html>

Электронные ресурсы:

1. <http://www.aup.ru/> - административно-управленческий портал
2. <http://www.edu.ru> – Федеральный образовательный портал
3. <http://www.consulting.ru/> - Интернет-еженедельник CONSULTING.RU
4. <http://institutiones.com/general/1698-strategicheskij-menedzhment.html> - страница экономического портала
5. <http://www.ecsocman.edu.ru> – федеральный образовательный портал «Экономика, социология, менеджмент»

7. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Наименование специальных* помещений и помещений для самостоятельной работы	Оснащенность специальных помещений и помещений для самостоятельной работы	Перечень лицензионного программного обеспечения. Реквизиты подтверждающего документа
394033, г. Воронеж, Ленинский проспект, дом 174Л № 13. Специализированная многофункциональная аудитория 8: - учебная аудитория для проведения занятий лекционного и семинарского типа, - учебная аудитория групповых и индивидуальных консультаций; - учебная аудитория для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации.	Доступ в Интернет. 1. Стол аудиторный – 31 шт. 2. Стул аудиторный – 62 шт. 3. Доска аудиторная – 1 шт. 4. Доска пробковая – 1 шт. 5. Экран настенный ScreenMedia Economy-P. 6. Мультимедиа-проектор BenQ MS524.	Операционная система Microsoft Windows (государственный контракт №080207 от 08.02.2007г., ООО Фирма «РИАН»); Microsoft Office 2007 (государственный контракт №080207 от 08.02.2007г., ООО Фирма «РИАН»); Электронно-библиотечная система IPRbooks (Лицензионный договор №2958/17 от 02.06.2017, ООО Ай Пи Эр Медиа»)

	<p>7. Колонки DEXR – 2 шт.</p> <p>8. Персональный компьютер AMD Athlon II X3 425 2.71ГГц ГГц (монитор, системный блок, клавиатура) -1 шт.</p>	
<p>394033, г. Воронеж Ленинский проспект, дом 174л. второй этаж, Специализированная многофункциональная аудитория 1а: - курсового проектирования (выполнения курсовых работ); - помещение для самостоятельной работы</p>	<p>Доступ в Интернет.</p> <p>1. Библиотечные стеллажи "Ангстрем"</p> <p>2. Картотека ПРАКТИК -06 шкаф 6 секционный А5 и А 6, 553*631*1327, разделители продольный</p> <p>3. Шкаф полуоткрытый со стеклом - 2 шт.</p> <p>4. Кресло "Престиж" – 5 шт.</p> <p>5. Стул аудиторный - 17 шт.</p> <p>6. Стол аудиторный - 13 шт.</p> <p>7. Кондиционер General ASG 18 R/U</p> <p>8. Копир SHARP AR 5625 (копир/принтер с дуплексом, без тонера, деволпера) формат А3.</p> <p>9. Копировальный аппарат МІТА КМ 1620</p> <p>10. дубликатор Duplo DP 205А (с интерфейсом)</p> <p>11. Компьютер ntel Celeror 2.0 – 6 шт.</p> <p>12. ПК Пентиум 1000</p>	<p>Операционная система Microsoft Windows (государственный контакт №080207 от 08.02.2007г., ООО Фирма «РИАН»);</p> <p>Microsoft Office 2007 (государственный контакт №080207 от 08.02.2007г., ООО Фирма «РИАН»);</p> <p>Справочная правовая система консультант плюс (договор №153/17 от 01.01.2017, ООО «Воронежское информационное агентство «Консультант»»);</p> <p>Kaspersky Endpoint Security для бизнеса (сублицензионный договор №ЮС-2017-00603 от 14.08.2017, ООО «Южная Софтверная Компания»);</p> <p>WinRAR (государственный контакт №101207 10.12.2007 ., ООО Фирма «РИАН»)</p> <p>Chrome (распространяется свободно, лицензия Chrome EULA, правообладатель Google Inc);</p> <p>7-zip (распространяется свободно, лицензия GNU LGPL, правообладатель Igor Pavlov);</p> <p>Электронно-библиотечная система IPRbooks (Лицензионный договор №2958/17 от 02.06.2017, ООО Ай Пи Эр Медиа»)</p> <p>Электронно-библиотечная система IPRbooks адаптированная для лиц с ОВЗ (Лицензионное соглашение №3275/17 от 25.10.2017, ООО Ай Пи Эр Медиа»)</p>
<p>394033, г. Воронеж, Ленинский проспект, дом 174Л № 43. Специализированная многофункциональная аудитория 30: - курсового проектирования (выполнения курсовых работ); - помещение для самостоятельной работы.</p>	<p>Доступ в Интернет.</p> <p>1. Стол компьютерный – 10 шт.</p> <p>2. Стол аудиторный – 7 шт.</p> <p>3. Стул ученический – 14 шт.</p> <p>4. Кресло "Престиж" GTRP C-38 – 10 шт.</p> <p>5. Кресло – 1 шт.</p> <p>6. Персональный компьютер Intel Corel 2 Duo CPU E8400</p> <p>3.00ГГц (монитор, системный блок, клавиату-</p>	<p>Операционная система Microsoft Windows (государственный контакт №080207 от 08.02.2007г., ООО Фирма «РИАН»);</p> <p>Microsoft Office 2007 (государственный контакт №080207 от 08.02.2007г., ООО Фирма «РИАН»);</p> <p>1С Предприятие учебная версия (договор №824 от 01.10.2012, ООО «Ангелы АйТи Консалт»);</p> <p>Справочная правовая система консультант плюс (договор №153/17 от 01.01.2017, ООО «Воронежское информационное агентство «Консультант»»);</p> <p>Kaspersky Endpoint Security для</p>

	<p>ра) – 9 шт.</p> <p>7.Персональный компьютер Intel Pentium 4 CPU 3.00 ГГц (монитор, системный блок, клавиатура) -1 шт.</p> <p>8.Интерактивная доска Triumph Board – 1 шт</p> <p>9.Доска настенная 1 элементная – 1 шт.</p> <p>10.Источник бесперебойного питания 1 IpponBack Power Pro 500 -10 шт.</p> <p>11.Кондиционер LG LS 246 – 1 шт.</p> <p>12.Шкаф полуоткрытый со стеклом - 1 шт.</p> <p>13. Тумба – 1 шт.</p> <p>14. Мультимедиа-проектор Mitsubishi XD500U DLP 200Lm XGA 2000:1 – 1 шт.</p>	<p>бизнеса (сублицензионный договор №ЮС-2017-00603 от 14.08.2017, ООО «Южная Софтверная Компания»);</p> <p>Альт-Инвест Сумм 7 / Альт-Финансы 3 (договор 48-132/2017 от 26.07.2017);</p> <p>WinRAR (государственный контракт №101207 10.12.2007 ., ООО Фирма «РИАИ») </p> <p>Adobe Acrobat Reader (распространяется свободно, лицензия ADOBE PCSLA, правообладатель Adobe Systems Inc.);</p> <p>NAPS2 (распространяется свободно, лицензия GNU GPL);</p> <p>CodeBlocksTeam CodeBlocks Studio (распространяется свободно, лицензия GNU GPL);</p> <p>DIA (распространяется свободно, лицензия GNU GPL, правообладатель Creative Commons);</p> <p>Налогоплательщик ЮЛ (распространяется свободно, лицензия Лицензионное соглашение ФНС, правообладатель ФГУП ГНИВЦ ФНС РФ);</p> <p>Chrome (распространяется свободно, лицензия Chrome EULA, правообладатель Google Inc);</p> <p>7-zip (распространяется свободно, лицензия GNU LGPL, правообладатель Igor Pavlov);</p> <p>Электронно-библиотечная система IPRbooks (Лицензионный договор №2958/17 от 02.06.2017, ООО Ай Пи Эр Медиа») </p> <p>Электронно-библиотечная система IPRbooks адаптированная для лиц с ОВЗ (Лицензионное соглашение №3275/17 от 25.10.2017, ООО Ай Пи Эр Медиа») </p>
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

ЛИСТ РЕГИСТРАЦИИ ИЗМЕНЕНИЙ

№ п/п	Содержание изменения	Реквизиты документа об утверждении изменения	Дата введения изменения
1.		Протокол заседания кафедры № _____ от «_____» сентября 20____ года	____.____.____
2.		Протокол заседания кафедры № _____ от «_____» сентября 20____ года	____.____.____
3.		Протокол заседания кафедры № _____ от «_____» сентября 20____ года	____.____.____
4.		Протокол заседания кафедры № _____ от «_____» сентября 20____ года	____.____.____



**Федеральное агентство морского и речного транспорта
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Государственный университет морского и речного флота
имени адмирала С.О. Макарова»**

**Воронежский филиал
федерального государственного бюджетного образовательного
учреждения высшего образования
«Государственный университет морского и речного флота
имени адмирала С.О. Макарова»**

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ
ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕЙ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ
АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ
Б1.Б.24 «Стратегический менеджмент»
(Приложение к рабочей программе дисциплины)**

Уровень образования:	<u>Высшее образование – бакалавриат</u>	
Направление подготовки:	<u>38.03.02 Менеджмент</u>	
Направленность (профиль):	<u>Управление предприятием и человеческими ресурсами</u>	
Вид профессиональной деятельности:	<u>Организационно-управленческая деятельность, информационно-аналитическая деятельность, предпринимательская деятельность</u>	
Язык обучения:	<u>Русский</u>	
Кафедра:	<u>прикладных экономических наук</u>	
Форма обучения:	<u>Очная</u>	<u>Заочная</u>
Курс:	<u>–</u>	<u>5</u>
Составитель:	<u>Гревцева И.А.</u>	

СОДЕРЖАНИЕ

1. ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ	3
1.1 Перечень компетенций и этапы их формирования в процессе освоения дисциплины	3
1.2 Паспорт фонда оценочных средств для проведения текущей и промежуточной аттестации обучающихся	4
1.3 Критерии оценивания результата обучения по дисциплине и шкала оценивания	4
2. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ	5
2.1 Задания для самостоятельной работы и средства текущего контроля	5
2.2 Критерии оценки качества освоения дисциплины	30
3. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ	33
3.1 Теоретические вопросы и практические задания для проведения экзамена	33
3.2 Задачи, выносимые на экзамен	34
3.3 Показатели, критерии и шкала оценивания ответов на экзамене	35

1. ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

1.1 Перечень компетенций и этапы их формирования в процессе освоения дисциплины

В результате освоения ОПОП бакалавриата обучающийся должен овладеть следующими результатами обучения по дисциплине:

Код компетенции	Содержание компетенции	Планируемые результаты освоения дисциплины (модуля)
ОПК-3	Способность проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия	<p>Знать: сущность и основные понятия стратегического менеджмента; основные теории стратегического менеджмента, содержание и взаимосвязь основных элементов процесса стратегического управления, основные направления интегрирования корпоративной социальной ответственности в теорию и практику стратегического управления.</p> <p>Уметь: проводить анализ внешней и внутренней среды организации; определять возможности и угрозы организации, ее сильные и слабые стороны; осуществлять выбор шаблонных стратегий на основе анализа факторов внешней и внутренней среды.</p> <p>Владеть: методами формулирования и реализации стратегий на уровне бизнес-единиц; методами современного стратегического анализа; навыками построения информационной системы стратегического анализа; навыками стратегического моделирования с применением современных инструментов.</p>
ПК-3	Владение навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности	<p>Знать: эффективность стратегического менеджмента, недостатки и ограничения стратегического менеджмента; профессиональные компетенции менеджера в области стратегического управления; определение стратегии; классификацию и характеристики стратегий; сущность портфельных стратегий; структуру отраслевого и конкурентного анализа; понятие ключевых факторов конкурентного успеха.</p> <p>Уметь: обосновывать стратегии предприятия; проводить стратегический стоимостной анализ предприятия; анализировать и обосновывать варианты стратегий достижения конкурентных преимуществ предприятия; обосновывать свое мнение, используя терминологию и методологию стратегического менеджмента.</p> <p>Владеть: базовыми навыками проведения SWOT-анализа; первичными навыками анализа стратегических позиций.</p>
ПК-5	способность анализиро-	Знать: принципы взаимосвязи функциональных

	<p>вать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений</p>	<p>стратегий компании. Уметь: анализировать содержание и особенности функциональных стратегий и готовить предложения по повышению эффективности их взаимосвязи. Владеть: технологией разработки функциональных стратегий и методами формирования сбалансированных управленческих решений.</p>
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

1.2 Паспорт фонда оценочных средств для проведения текущей и промежуточной аттестации обучающихся

№ п/п	Контролируемые темы дисциплины (модуля)	Код контролируемой компетенции	Наименование оценочного средства
1	Тема 1. Основные понятия, сущность и роль стратегического менеджмента	ОПК-3 ПК-3 ПК-5	Опрос, практические задания, тестовые задания, решение кейсов, курсовая работа, экзамен.
2	Тема 2. Функциональные стратегии деятельности предприятий	ОПК-3 ПК-3 ПК-5	Опрос, практические задания, тестовые задания, решение кейсов, курсовая работа, экзамен.
3	Тема 3. Стратегический маркетинг. Формирование стратегии развития предприятия.	ОПК-3 ПК-3 ПК-5	Опрос, практические задания, тестовые задания, решение кейсов, курсовая работа, экзамен.
4	Тема 4. Стратегический потенциал организации. Ситуационный анализ и диагностика	ОПК-3 ПК-3 ПК-5	Опрос, практические задания, тестовые задания, решение кейсов, курсовая работа, экзамен.
5	Тема 5. Стратегическое управление на предприятии	ОПК-3 ПК-3 ПК-5	Опрос, практические задания, тестовые задания, решение кейсов, курсовая работа, экзамен.
6	Тема 6. Стратегия внешне-экономической деятельности.	ОПК-3 ПК-3 ПК-5	Опрос, практические задания, тестовые задания, решение кейсов, курсовая работа, экзамен.
7	Тема 7. Реализация стратегии развития предприятия	ОПК-3 ПК-3 ПК-5	Опрос, практические задания, тестовые задания, решение кейсов, курсовая работа, экзамен.
8	Тема 8. Стратегическое проектирование и планирование.	ОПК-3 ПК-3 ПК-5	Опрос, практические задания, тестовые задания, решение кейсов, курсовая работа, экзамен.

1.3 Критерии оценивания результата обучения по дисциплине и шкала оценивания

Уровни сформированности компетенции	Основные признаки уровня
Пороговый (базовый) уровень (Оценка «3», Зачтено)	– обучающийся демонстрирует удовлетворительную способность проектировать организационные струк-

(обязательный по отношению ко всем выпускникам к моменту завершения ими обучения по ОПОП)	туры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия; – обучающийся владеет удовлетворительными навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности.
Повышенный (продвинутый) уровень (Оценка «4», Зачтено) (превосходит пороговый (базовый) уровень по одному или нескольким существенным признакам)	– обучающийся демонстрирует достаточную способность проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия; – обучающийся владеет достаточными навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности.
Высокий (превосходный) уровень (Оценка «5», Зачтено) (превосходит пороговый (базовый) уровень по всем существенным признакам, предполагает максимально возможную выраженность компетенции)	– обучающийся демонстрирует превосходную способность проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия; – обучающийся владеет превосходными навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности.

2. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ

2.1 Задания для самостоятельной работы и средства текущего контроля

Тема 1. Основные понятия, сущность и роль стратегического менеджмента

Контрольные вопросы:

1. Предмет дисциплины «Стратегический менеджмент».
2. Терминология, сущность и содержание стратегического менеджмента.
3. Взаимодействие курса «Стратегический менеджмент» с другими научными и учебными дисциплинами.
4. Необходимость и актуальность изучения дисциплины «Стратегический менеджмент».
5. Ведущее место стратегического менеджмента в системе антикризисного управления предприятием.
6. Формы и методы использования возможностей стратегического управления для предотвращения опасных хозяйственных ситуаций.

7. Особенности стратегического подхода к управлению.

Практические задания:

Задание 1. Напишите эссе, отразив в нем один из следующих вопросов (по выбору):

- a. Появление стратегического менеджмента.
- b. Содержание, понятия, сущность и отличительные особенности стратегического менеджмента.
- c. Особенности стратегического менеджмента как средства антикризисного управления.
- d. Стратегия и стратегические цели организации.
- e. Стратегический менеджмент и его роль в жизни организации.

Задание 2. Подтвердите или опровергните приведенные ниже утверждения развернутыми ответами.

1. Стратегическое управление – процесс разработки, принятия и реализации стратегических решений, центральным звеном которого является стратегический выбор, основанный на сопоставлении собственного ресурсного потенциала предприятия с возможностями и угрозами внешнего окружения.

2. «Бостонская матрица» - инструмент для сравнения человеческих ресурсов одной организации с такими же ресурсами другой организации.

3. Компании-виоленты – мелкие фирмы, участвующие в традиционных сферах деятельности.

4. Компании-коммутанты – крупные компании, опирающиеся на массовое производство.

5. Компании-пациенты – компании, занимающиеся инновационным бизнесом.

6. Компании-экслеренты – не ограниченные по размеру компании, деятельность которых специализирована.

7. Стратегия – комплексный план осуществления миссии и достижения целей организации.

Задание 3. Аргументируйте Ваш выбор.

1. Какой из основных принципов стратегического менеджмента является, по Вашему мнению, наиболее важным:

- 1) последовательности поэтапного достижения цели;
- 2) вариантности стратегических решений;
- 3) вероятности результатов;
- 4) нет приоритетного - все одинаково важны

2. Какое утверждение, по Вашему мнению, является неверным: «Стратегические решения - это управленческие решения, которые:

- 1) ориентированы на будущее и закладывают основу для принятия оперативных управленческих решений;
- 2) сопряжены со значительной неопределенностью, поскольку учитывают неконтролируемые внешние факторы, воздействующие на предприятие;
- 3) связаны с вовлечением значительных ресурсов и могут иметь чрезвычайно серьезные, долгосрочные последствия для предприятия;
- 4) разрабатываются на среднесрочную перспективу и закладывают основу для принятия тактических управленческих решений»

3. Какое утверждение, по Вашему мнению, является неверным: «Правильно разработанная стратегия обязательно должна давать ответы на вопросы:

- 1) какие нужды потребителей мы обслуживаем;
- 2) какие сильные и слабые стороны имеет наша организация;
- 3) обладаем ли мы достаточными знаниями и опытом, чтобы обслуживать лучше, чем кто-либо еще».

4. Какое утверждение, по Вашему мнению, является неверным:

«Комплексный подход в стратегическом менеджменте означает:

- 1) признание того, что прогресс как выражение развития организации гораздо более важен, чем просто выживание;
- 2) решение проблем, а не только выполнение функций;
- 3) отношение к организации как к части окружающей среды, которая представляет для организации совокупность шансов и угроз и определяет ее достижения;
- 4) признание того, что для развития организации столь же важно достижение экономических успехов, сколь и развитие людей».

5. Какое утверждение, по Вашему мнению, является неверным:

«Принцип открытости в стратегическом менеджменте означает:

- 1) рассмотрение мира как общего для всех места снабжения, производства и торговли (так называемая глобализация поведения предприятий);
- 2) признание того, что самыми эффективными являются непосредственные, неформализованные контакты (так называемое предприятие без дверей);
- 3) что полное эффективное использование человеческих знаний гораздо важнее, чем использование материальных ресурсов;
- 4) что взаимное доверие даст результат лучше, чем самые эффективные организационные системы»?

6. Выберите верное, на Ваш взгляд, определение сущности современного стратегического менеджмента:

- 1) управление на основе контроля за исполнением;
- 2) управление на основе экстраполяции;
- 3) управление на основе предвидения изменений;
- 4) управление на основе гибких экстренных решений.

Тестовые задания:

1. Какая причина не является условием повышения значимости стратегического менеджмента для развития российских предприятий в условиях современных рыночных отношений:

- 1) быстрые (турбулентные) изменения внешней среды;
- 2) происходящие интеграционные процессы в мировой экономике;
- 3) появление стратегического мышления у российских руководителей;
- 4) процессы глобализации бизнеса.

2. К какому уровню стратегических изменений относятся изменения, как правило, связанные с глубокими структурными преобразованиями внутри организации, обусловленными разделением или слиянием с другой аналогичной организацией:

- 1) умеренные изменения;
- 2) радикальные изменения;
- 3) коренная реорганизация;
- 4) временные изменения.

3. Какие изменения в организации не являются стратегическими:

- 1) коренная реорганизация;
- 2) радикальные изменения;
- 3) изменения отношений с поставщиками сырья;
- 4) умеренные изменения.

4. Что из нижеперечисленного нельзя отнести к числу стратегических решений:

- 1) изучение потребностей и предпочтений потребителей;
- 2) реконструкцию предприятия;
- 3) внедрение новшеств (новая продукция, новые технологии);
- 4) выход на новые рынки сбыта?

5. Какой из нижеприведенных факторов не характеризует отличия стратегического менеджмента от стратегического планирования:

- 1) информационное наполнение, развитие более чувствительных систем информационного наблюдения за внешней средой;
- 2) форс-мажорные обстоятельства, которые вынуждают принимать стратегические решения вне циклов планирования, принятие стратегических решений в реальном масштабе времени;
- 3) активное применения таких методов стратегического анализа, как SWOT-анализ и PEST-анализ;
- 4) в стратегическом менеджменте внешняя среда не рассматривается как нечто данное и неизменное, к чему фирма должна адаптироваться, но рассматриваются способы и стратегии изменения внешнего окружения.

6. Какой из перечисленных авторов считает, что стратегия должна:

- a. содержать ясные цели, достижение которых является решающим для общего исхода дела;
- b. поддерживать инициативу; концентрировать главные усилия в нужное время в нужном месте;
- c. предусматривать такую гибкость поведения, чтобы использовать минимум ресурсов для достижения максимального результата;
- d. обозначать скоординированное руководство;
- e. предполагать корректное расписание действий;
- f. обеспечивать гарантированные ресурсы

- a) Минцеберг
- б) Квин
- в) Портер
- г) Мак-Кинсей

7. Какой из перечисленных авторов считает, что стратегия - это:

- g. план действий;
- h. прикрытие, то есть действия, нацеленные на то, чтобы перехитрить своих противников;
- i. порядок действий, то есть план может быть нереализуем, но порядок действий должен быть обеспечен в любом случае;
- j. позиция в окружающей среде, то есть связь со своим окружением;
- k. перспектива, то есть видение того состояния, к которому надо стремиться.

- a) Минцеберг
- б) Квин
- в) Портер
- г) Мак-Кинсей

8. Стратегия организации - это:

- a) деятельность организации в определенной стратегической зоне хозяйствования (определенный сегмент рынка);
- 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.

9. 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.

10. 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.

Тема 2. Функциональные стратегии деятельности предприятий

Контрольные вопросы:

- f. Подходы к планированию стратегии маркетинга.
- g. Стратегия достижения конкурентного преимущества
- h. Типы рынков и стратегия ценообразования.
- i. Стратегия нововведений.
- j. Модели рационального использования капитала.
- k. Элементы финансовой стратегии
- l. Стратегия производства.
- m. Социальная стратегия.
- n. Организационная стратегия.

Практические задания:

Задание 1. Напишите эссе, отразив в нем один из следующих вопросов (по выбору):

- 1. Стратегия конкурентного преимущества, практика его выявления и реализации.
- 2. Товарная стратегия фирмы.
- 3. Ценовая стратегия фирмы.
- 4. Стратегия управления персоналом.
- 5. Стратегия в области НИОКР.
- 6. Стратегия выхода из экономического кризиса.
- 7. Стратегия вертикальной интеграции и конкурентное преимущество.
- 8. Стратегии для конкуренции в новых отраслях.
- 9. Стратегии для конкуренции в отраслях, находящихся в стадии зрелости.
- 10. Стратегии для фирм, которые действуют в отраслях, находящихся в состоянии стагнации или спада.
- 11. Стратегии для конкуренции на международных рынках.
- 12. Стратегия фирм, находящихся на вторых ролях.

Задание 2. Подтвердите или опровергните приведенные ниже утверждения развернутыми ответами.

1. Диверсифицированный рост – стратегия выхода на новые рынки с новыми продуктами.
2. Экономическое воздействие – влияние изменений в макроэкономике на организацию.
3. Бюджет – количественная характеристика экономических целей и задач организации в денежном выражении.
4. Задачи – конкретные, количественно измеряемые ориентиры, описания серии рабочих функций, определяющие форму и время достижения целей.
5. Цели – определение потенциала организации для создания конкурентного преимущества, основными источниками которого являются стержневые компетенции, а также координация всех видов деятельности по увеличению ценности продукта.
6. Стратегия приспособления – процесс разработки, принятия и реализации стратегических решений, центральным звеном которого является стратегический выбор, основанный на сопоставлении собственного ресурсного потенциала предприятия с возможностями и угрозами внешнего окружения.

Задание 3. Аргументируйте Ваш выбор.

1. Какое важнейшее понятие стратегического менеджмента характеризует данное определение: «Набор различных частных стратегий, позволяющих достичь стратегических целей организации, в рамках выбранной базовой стратегии и ограничений на использование имеющихся ресурсов»:

- 1) деловые (бизнес-стратегии);
- 2) функциональные стратегии;
- 3) стратегические альтернативы;
- 4) базовые стратегии.

2. Причиной спада деятельности фирмы Б являются ошибки предыдущей стратегии. Фирма прилагает все усилия, чтобы как можно быстрее остановить процесс снижения объема продаж. Для этого фирме требуются инвестиции капитала и ресурсов. Фирма Б использует в своей деятельности такой вид бизнеса, при котором обеспечен хороший потенциал рентабельности в будущем. У фирмы, в данном случае, есть 4 альтернативы развития: увеличение доходов, снижение затрат, сокращение активов или любая комбинация из этих трех. **Какую стратегию, согласно модели Хофера-Шенделя, использует фирма Б?**

- 1) стратегия ликвидации и отделения;
- 2) концентрация рынка и стратегия сокращения активов;
- 3) стратегия роста;
- 4) стратегия прибыли.

3. Каждая из 9 клеток модели Shell/DPM соответствует специфической стратегии. Определите, какая позиция характерна 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 сильного конкурента.

в) Организация занимает достаточно сильные позиции в непривлекательной отрасли. Оно, если не лидер, то один из лидеров здесь. Рынок является стабильным, но сокращаю-

щимся, 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.

Задание 4. Проанализируйте, какие стратегии можно использовать в организации, в которой Вы работаете.

Тестовые задания:

1. Синоним понятия "корпоративная стратегия":

- 1) деловая стратегия;
- 2) функциональная стратегия;
- 3) портфельная стратегия;
- 4) миссия организации;
- 5) долгосрочное планирование.

2. Ключевым фактором внутренней среды организации в условиях стабильной технологии, когда успех детальности определяется ценой продукции, является функция:

- a) маркетинга;
- b) производство;
- c) НИОКР.

3. Наибольший риск связан со стратегией:

- a) диверсификация;
- b) продвижения существующей продукции на новый рынок (сегмент);
- c) освоения новой продукции на базовом рынке.

4. Стратегический выбор – это:

- a) отслеживание высшем руководством наиболее важных для будущего корпорации факторы, называемые стратегическими факторами;
- b) 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.

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

- a) функциональная стратегия;
- b) бизнес-стратегия;
- в) корпоративная стратегия;
- г) стратегия

6. Стратегия организации в определенной стратегической зоне хозяйствования (СХЗ) – это:

- a) функциональная стратегия;
- b) бизнес-стратегия;
- в) корпоративная стратегия;
- г) стратегия.

7. Стратегия подразделения по производству бытовых холодильников многоотраслевой электротехнической организации – это:

- a) функциональная стратегия;

- б) бизнес-стратегия;
- в) корпоративная стратегия;
- г) стратегия.

8. Системный подход к разработке стратегии организации предполагает:

- а) формулирование стратегии на различных уровнях управления;
- б) комплекс взаимосвязанных решений по горизонтали и вертикали управления;
- в) разработку стратегии по функциям.

9. Стратегия дифференциации предполагает следующие структурные особенности:

- а) Высокую степень централизации;
- б) Децентрализация в принятии решений;
- в) Наличие технотрактуры.

**Тема 3. Стратегический маркетинг.
Формирование стратегии развития предприятия.**

Контрольные вопросы:

1. Маркетинг в стратегическом управлении организацией.
2. Сущность и задачи стратегического маркетинга.
3. Основные элементы стратегии маркетинга.
4. Выбор приоритетных рыночных сегментов. Сегментация рынка.
5. Этапы принятия решений по рыночным сегментам.
6. Оценка рыночных сегментов с позиции "затраты/результаты".
7. Определение типа стратегии в сегменте и размера инвестиций для ее реализации.

Практические задания:

Задание 1. Напишите эссе, отразив в нем один из следующих вопросов (по выбору):

1. Стратегии маркетинга.
2. Маркетинговый подход к управлению фирмой.
3. Маркетинг как ориентированный на рынок принцип управления предприятием.
4. Основные этапы процесса разработки стратегии развития предприятия.
5. Типы стратегий предприятия
6. Наступательная и защитная стратегии предприятия
7. Промежуточная, поглощающая и остаточная стратегии предприятия.
8. Выработка стратегии фирмы. Анализ возможных альтернатив.

Задание 2. Подтвердите или опровергните приведенные ниже утверждения развернутыми ответами.

1. Для реализации стратегии маркетинга можно использовать матрицу возможностей по товарам - рынкам
2. Одним из подходов к планированию стратегии маркетинга является матрица "Бостонской консультативной группы"
3. Оценить воздействие рыночной стратегии на прибыль можно с помощью модели PIMS.
4. Модель Портера позволяет реализовать основные элементы стратегии маркетинга.

Задание 3. Аргументируйте Ваш выбор.

1. Предприятие стремится выйти на первое место по продаже продукции определенного вида на рынке. К какой подсистеме относится данная цель?

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

2. Ключевая цель организации: определить критическую область управленческого воздействия и приоритетные задачи, обеспечивающие получение запланированных результатов. К какой подсистеме относится данная цель?

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

3. Принципы стратегического менеджмента – это основные правила деятельности организации для достижения поставленных целей. Как, по Вашему мнению, следует назвать следующий принцип «Разработка и реализация стратегии организации строится исходя из имеющихся ресурсов и нацелена на превышение результатов над затратами в определённом плановом периоде»?

- а) Разделение труда
- б) Экономичность и эффективность
- в) Единство направления
- г) Выделение доминанты развития

4. Используя матрицу ADL, осуществите простой (естественный) выбор стратегии, если известно, что в этом виде бизнеса фирма А добивается прибыли, специализируясь в узкой и относительно защищенной нише но, в то же время, продукция, реализацией которой занимается фирма А, характеризуется падением спроса покупатели постепенно теряют интерес к этой продукции, так как ее начинают вытеснять новые и более качественные заменители. В результате этого отмечается сужение ассортимента, падение объемов продаж и прибыли

- 1) естественное развитие;
- 2) избирательное развитие;
- 3) выход;
- 4) доказывать жизнеспособность;
- 5) верны ответы 1 и 2.

5. Выберите из предложенных вариантов ту позицию в модели стратегического планирования Shell/DPM, которую может занимать предприятие «Луч», если известно, что «Луч» занимает средние позиции в непривлекательной отрасли. Никаких особо сильных сторон и возможностей для развития у предприятия нет. Рынок непривлекателен, возможны потенциальные излишки производственных мощностей, высокая плотность капитала в отрасли и низкая норма прибыли. В качестве стратегии дальнейшего существования, предприятие старается превратить физические активы и положение на рынке в денежную массу, а затем использовать собственные ресурсы для освоения более перспективного бизнеса.

- 1) (50;20);
- 2) (90;70);
- 3) (100;50);
- 4) (50;50);
- 5) (50;80).

Задание 4. Изобразите схематично правильную последовательность основных этапов разработки стратегии развития предприятия (используя буквенные обозначения):

- a. контроллинг
- b. реализация
- c. стратегии,
- d. стратегический синтез,
- e. стратегический анализ,
- f. стратегический выбор альтернатив

Тестовые задания:

1. Какое структурное подразделение (служба) в организации должно осуществлять управленческий анализ:

- 1) служба маркетинга;
- 2) планово-экономический отдел;
- 3) финансовый отдел или бухгалтерия;
- 4) служба внутреннего аудита?

2. Недостатком стратегии специализации является то, что:

- a) все усилия ресурсы фирмы сосредоточены на единственном направлении деятельности;
- b) относительно легко выявляются конкурентные преимущества;
- c) исключается непреодолимость миссии.

3. Стратегия малых фирм, использующих преимущество известных производителей, может быть в форме:

- a) франчайзинга;
- b) копирование продукции;
- c) участие в производстве продукции.

4. Для какого типа стратегии диверсификация деятельности предприятия является формой реализации

- 1) деловая (бизнес-стратегия);
- 2) функциональная стратегия;
- 3) корпоративная (портфельная) стратегия;
- 4) маркетинговая стратегия.

5. Какие типы стратегий рассматривает современная концепция маркетинга?

- 1) Прямого и дифференцированного маркетинга;
- 2) концентрированного и оборонительного маркетинга;
- 3) Наступательную и оборонительную стратегию;
- 4) Стратегию прочного внедрения;
- 5) Концентрированного и дифференцированного маркетинга.

6. Чем характеризуется стратегия дифференцированного маркетинга?

- 1) Сосредоточением усилий фирмы на одном или нескольких, но прибыльных сегментах рынка;
- 2) Осуществлением деятельности по всему рынку;
- 3) Осуществлением деятельности на одном, неприбыльном сегменте рынка;
- 4) Организация деятельности фирмы осуществляется на нескольких сегментах со специально для них разработанными товарами;
- 5) Увеличением неявных издержек.

7. Какое важнейшее понятие стратегического менеджмента характеризует данное определение: «Стратегия, которая описывает общее направление роста предприятия, развития его производственно-сбытовой деятельности и показывает, как управлять различными видами бизнеса, чтобы сбалансировать портфель товаров и услуг»:

- 1) деловая (бизнес-стратегия);
- 2) функциональная стратегия;
- 3) корпоративная (портфельная) стратегия;
- 4) маркетинговая стратегия.

Тема 4. Стратегический потенциал организации. Ситуационный анализ и диагностика.

Контрольные вопросы:

1. Методы оценки стратегического потенциала организации
2. Ситуационный анализ, его особенности, содержание.
3. Анализ состояния внешней среды.
4. Анализ состояния внутренней среды.
5. Многообразие видов анализа и их комбинации
6. Формы анализа.
7. Диагностика структуры управления.
8. SWOT-анализ.
9. Результат комплексной бизнес – диагностики

Практические задания:

Задание 1. Напишите эссе, отразив в нем один из следующих вопросов (по выбору):

1. SWOT - анализ: основные параметры.
1. Технология стратегического анализа.
2. Принципы создания эффективной информационной системы на предприятии.
3. Сущность и главная цель проведения анализа состояния внешней среды.
4. Процесс разработки различных вариантов стратегии.
5. Организация диагностики на предприятии.
6. Стратегический анализ диверсифицированных компаний.
7. Диагностика качества принимаемых стратегических решений.
8. Диагностика связей фирмы с внешней средой.
10. Управленческая диагностика как основа совершенствования менеджмента.

Задание 2. Подтвердите или опровергните приведенные ниже утверждения развернутыми ответами.

1. Стратегический анализ – средство преобразования данных, полученных в результате анализа среды, в стратегический план организации.
2. Цель внутреннего анализа – наиболее общие ориентиры деятельности фирмы в плановом периоде, достижение которых предполагается в полном объеме или в своей большей части.
3. Анализ внешней среды – процесс изучения текущего состояния организации, ее внутренних недостатков и возможностей.
4. Анализ внутренней среды – процесс, посредством которого разработчики стратегического плана изучают внешние по отношению к предприятию факторы, чтобы определить возможности и угрозы для фирмы.
5. Анализ разрыва - выявление ситуации, когда существует разрыв между целями фирмы и ее возможностями.
6. Анализ человеческих ресурсов- исследование численности, умений, структуры и других аспектов, характеризующих персонал организации.

Задание 3. Аргументируйте Ваш выбор.

1. Вам предлагается проанализировать четыре фактора, учитываемые в SWOT-анализе компании "Звезда":

- 1) поставщики сырья потребовали делать более крупные закупки, а также повысили цены на некоторые виды сырья;
- 2) произошло снижение таможенных тарифов на вывоз продукции за рубеж;
- 3) в процессе производства продукции не используются новейшие технологии и современное оборудование;
- 4) компания значительные средства вкладывает в разработку и трансляцию рекламы своей продукции по центральным каналам телевидения, устраивает выставки в престижных выставочных залах.

Определите, какой из них относится:

к потенциальным внутренним сильным сторонам - S; к потенциальным внутренним слабостям — W; потенциальным внешним благоприятным возможностям - O; к потенциальным внешним угрозам — T.

- 1) S-2, W-4, O-1, T-3.
- 2) S-4, W-3, O-2, T-1.
- 3) S-1, W-2, O-4, T-3.
- 4) S-3, W-4, O-2, T-1.
- 5) S-4, W-1, O-3, T-2.

Задание 4. Проведите

- a. Анализ результатов комплексной бизнес — диагностики Вашей организации.
- b. Оценку общих результатов деятельности предприятия.
- c. Опишите технологию стратегического анализа Вашего предприятия.

Тестовые задания:

1. Какое утверждение не характеризует в стратегическом менеджменте критерии выделения стратегических единиц бизнеса:

- 1) стратегическая единица бизнеса имеет определенный круг клиентов и заказчиков;
- 2) бизнес-единица самостоятельно планирует и осуществляет производственно-сбытовую деятельность, материально-техническое снабжение;
- 3) деятельность бизнес-единиц оценивается на основе учета прибылей;
- 4) бизнес-единица обязательно должна находиться на одной территории с «материнской компанией».

2. Какое важнейшее понятие стратегического менеджмента характеризует данное определение: «... четко выражает организационную основу конкретного вида производственно-коммерческой деятельности организации и её содержание составляют силы, определяющие настоящий и будущий успех организации»:

- 1) корпоративная стратегия организации;
- 2) миссия организации;
- 3) корпоративная культура организации;
- 4) бизнес-идея.

3. Управление по слабым сигналам позволяют фирме:

- a) на ранней стадии появления потенциальной опасности или возможности принять конкретные ответные меры;
- b) системно решить проблему стратегии развития.
- c) повысить рентабельность.

4. Какая из классических моделей стратегического анализа опирается на четкое разграничение различных уровней стратегического планирования?

- 1) SWOT-анализ;
- 2) Матрица БКГ;

- 3) ADL;
- 4) Hofer/Schendel;
- 5) Матрица фирмы "Дженерал электрик".

5. Что является целью ситуационного анализа?

- 1) поиск оптимального решения проблемы закупки сырья;
- 2) выработка стратегических альтернатив;
- 3) оценка оперативной ситуации разных компаний;
- 4) оценка стратегической ситуации для конкретной компании в конкретном окружении;
- 5) выявление недостатков планирования.

6. Какой вид анализа стратегического менеджмента обозначает данное определение: «Инструмент исторически сложившегося четырехэлементного стратегического анализа внешней среды. Анализ каждого из выделенных аспектов проводится системно, так как в жизни все эти аспекты между собой тесным и сложным образом взаимосвязаны»:

- 1) стратегический анализ;
- 2) PEST-анализ;
- 3) SWOT-анализ;
- 4) портфельный анализ.

7. Сколько этапов содержит ситуационный анализ?

- 1) четыре;
- 2) пять;
- 3) шесть;
- 4) семь;
- 5) восемь.

8. Какой метод не относится к методам управленческого анализа:

- 1) ситуационный анализ;
- 2) портфельный анализ;
- 3) метод экстраполяции;
- 4) экспертные оценки.

9. Что является целью ситуационного анализа?

- 1) поиск оптимального решения проблемы закупки сырья;
- 2) выработка стратегических альтернатив;
- 3) оценка оперативной ситуации разных компаний;
- 4) оценка стратегической ситуации для конкретной компании в конкретном окружении;
- 5) выявление недостатков планирования.

Тема 5. Стратегическое управление на предприятии.

Контрольные вопросы:

1. Миссия организации: сущность, место и роль в стратегическом управлении.
2. Процесс стратегического управления на предприятии.
3. Стратегическая политика и задачи технической политики.
4. Основные типы стратегий конкуренции.
5. Факторы успеха, позволяющие получить преимущества на рынке.
6. Стратегия продукта на отдельных фазах его жизненного цикла.
7. Процедуры выбора технологии производства.
8. Типы стратегий предприятия: наступательная, защитная, промежуточная, поглощающая и остаточная.
9. Политика диверсификации.

Практические задания:

Задание 1. Напишите эссе, отразив в нем один из следующих вопросов (по выбору):

1. Методы стратегического управления развитием предприятия.
2. Необходимость наличия информации, адекватной проблемам, решаемым при достижении стратегических приоритетов.
3. Активное, реактивное и плановое управление.
4. Сильные и слабые сигналы внешней среды в стратегическом управлении.
5. Управление на предприятии по сильным и слабым сигналам.
6. Информационно-функциональная модель управления процессом реализации стратегий развития предприятия.
7. Управление процессом реализации стратегии предприятия.
8. Взаимосвязь (преемственность) этапов формирования стратегии с этапом ее реализации.
9. Зависимость успеха реализации стратегии от различных факторов.
10. Управление в условиях возникновения неожиданных изменений.

Задание 2. Подтвердите или опровергните приведенные ниже утверждения развернутыми ответами.

1. В зависимости от приоритета используемых подходов и реакции на внешние изменения в развитии стратегического управления выделяют следующие этапы:

- бюджетно- финансовый контроль;
- управление на основе экстраполяции;
- предвидение изменений;
- управление на основе гибких экстренных решений.

2. Стратегическое управление – способ выживания и обеспечения эффективной деятельности хозяйственной единицы в условиях подчинения уже существующим правилам и использования их с максимальной выгодой.

3. Какой из приведенных ниже элементов не является компонентом структуры миссии организации:

- 1) характеристика рынка (клиенты);
- 2) цели предприятия в терминах «выживание», «развитие», «доходность»;
- 3) технология, оборудование, техпроцессы, инновации в технологиях;
- 4) организационная и производственная структуры организации.

Задание 3. Аргументируйте Ваш выбор.

1. Стратегическое управление – это управление в социально-экономических системах, где выделяются функциональная, процессная и элементная стороны. Если «управление рассматривается как совокупность видов деятельности, направленных на достижение определённых результатов», то какая

это сторона управления?

- а) функциональная
- б) процессная
- в) элементная
- г) другая сторона.

2. Стратегическое управление – это управление в социально-экономических системах, где выделяются функциональная, процессная и элементная стороны. Если «в её рамках управление рассматривается как действия по выявлению и разрешению проблем, т.е. процесс подготовки и принятия решений», то какая это сторона управления?

- а) функциональная
- б) процессная
- в) элементная
- г) другая сторона.

3. Стратегическое управление – это управление в социально-экономических системах, где выделяются функциональная, процессная и элементная стороны. Если «управление рассматривается как деятельность по организации взаимосвязей определённых структурных элементов», то какая это сторона управления?

- а) функциональная
- б) процессная
- в) элементная
- г) другая сторона.

4. Выделяют четыре уровня знаний, составляющих методологию стратегического управления. Если рассматривается уровень «даёт понимание общих подходов, принципов, форм организации системы. Этот уровень образуют науки: теория систем, кибернетика, теория организации и др.», то это уровень?

- а) конкретная методология наук
- б) методология, методика и технология стратегического управления
- в) общеполитический
- г) общенаучный

5. Можно выделить четыре уровня знаний, составляющих методологию стратегического управления. Если рассматривается «совокупность знаний об управлении в социально-экономических системах (статистика, менеджмент, социология, право, макроэкономика, микроэкономика, теория управления и др.)», то это уровень?

- а) конкретная методология наук
- б) методология, методика и технология стратегического управления
- в) общеполитический
- г) общенаучный

6. Выделяют четыре уровня знаний, составляющих методологию стратегического управления. Если на рассматриваемом уровне «управление наиболее приближено к практической деятельности и призвано реализовать достижения других наук», то это уровень?

- а) конкретная методология наук
- б) методология, методика и технология стратегического управления
- в) общеполитический
- г) общенаучный

7. Выделяют четыре уровня знаний, составляющих методологию стратегического управления. Если на рассматриваемом уровне «совокупность взглядов, знаний о явлениях окружающего мира. Этот уровень образуют такие науки как философия, математика, теория информации и др.», то это уровень?

- а) конкретная методология наук
- б) методология, методика и технология стратегического управления
- в) общеполитический
- г) общенаучный

Тестовые задания:

1. Какое утверждение является неверным: «В стратегическом менеджменте бизнес-идея складывается как мозаика:

- 1) из потребностей рынка;
- 2) возможностей развития способностей организации;
- 3) философии - базовые взгляды и ценности предприятия;
- 4) условий осуществления бизнеса».

2. Какое понятие стратегического менеджмента относится к данному определению: «Оболочечные», или «пустотелые», фирмы, в которых часть бизнес-функций, прежде всего производство, передана на контрактной основе сторонним подрядчикам - это»:

- 1) стратегические хозяйственные подразделения;
- 2) сетевые структуры;
- 3) стратегические единицы бизнеса;
- 4) дочерние компании.

3. Что является ядром стратегического управления?

- 1) бизнес-план;
- 2) формулировка стратегии;
- 3) инвестиции;
- 4) стратегический менеджер;
- 5) структура организации.

4. Назовите один из основных конечных продукта стратегического управления?

- 1) потенциал организации, который обеспечивает достижение целей в будущем;
- 2) формулировка долгосрочных целей;
- 3) план стратегического развития организации;
- 4) информация;
- 5) анализ внешней и внутренней среды.

5. Назовите один из основных объектов стратегического управления.

- 1) кадры организации;
- 2) продукт;
- 3) услуга;
- 4) ресурсы организации;
- 5) стратегическое хозяйственное подразделение.

6. Что представляет собой стратегическое управление?

- 1) организационно-управленческий механизм подчинения производства потреблению;
- 2) долгосрочный результат, который стремится достичь организация для осуществления своей миссии;
- 3) источник формирования конкурентного преимущества;
- 4) процесс, определяющий последовательность действий организации по выработке и реализации стратегии;
- 5) средство достижения конечного результата.

7. В основе стратегического управления лежит следующий стиль организационного поведения:

- a) приростный;
- b) предпринимательский;
- c) приростный и предпринимательский.

8. При выделении стратегической зоны хозяйствования принимаются во внимание:

- a) факторы внешней среды организации;
- b) факторы внутренней среды организации;
- c) факторы внутренней и внешней среды организации.

9. 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

10. Определению стратегического менеджмента как «процесса, посредством которого осуществляется взаимодействие организации с её окружением» соответствует понятие:

- а) стратегическое планирование;
- б) стратегия;
- в) стратегический менеджмент;
- г) стратегическое управление.

11. 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.

12. Заранее спланированная реакция организации на изменения внешней среды – это:

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

13. С какого товара следует начинать освоение его производства с точки зрения стратегического менеджмента?

- 1. технологичного;
- 2. дорогого;
- 3. менее трудоемкого;
- 4. пользующегося спросом;
- 5. на который разработана техническая документация.

Тема 6. Стратегия внешнеэкономической деятельности.

Контрольные вопросы:

- 1. Цели и основные виды стратегии внешнеэкономической деятельности.
- 2. Планирование внешнеэкономической деятельности предприятия.
- 3. Организационные формы внешнеэкономической деятельности.
- 4. Этапы развития внешнеэкономической деятельности.
- 5. Разработка стратегии внешнеэкономической деятельности организации, влияние внутренних факторов на выбор стратегии.
- 6. Роль организационной культуры в реализации стратегии.
- 7. Формирование организационной культуры, соответствующей стратегическим установкам.
- 8. Риски, связанные с внедрением новой стратегии в существующую культуру организации.

Практические задания:

Задание 1. Напишите эссе, отразив в нем один из следующих вопросов (по выбору):

1. Внешнеэкономическая стратегия фирмы.
2. Внешнеэкономическая деятельность фирмы, основные направления.
3. Факторы, определяющие направления стратегии внешнеэкономической деятельности фирмы.
4. Национальная внешнеэкономическая политика.
5. Международные экономические отношения, тенденции в мировых экономических связях
6. Принципы транснационального маркетинга. Потенциал глобализации товаров и рынков.
7. Стратегии международного развития.

Задание 2. Подтвердите или опровергните приведенные ниже утверждения развернутыми ответами.

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

2. Почему бизнес обладающей относительно незначительными конкурентными преимуществами организации, вовлеченной в весьма привлекательный и перспективный с точки зрения состояния рынка бизнес, относится по матрице GE/McKinsey к сомнительным?

3. Модель ADL предполагает четыре стадии зрелости отрасли: рождение, рост, зрелость, старость. Объясните, почему приведенной характеристике соответствует стадия роста: 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».

Задание 3. Аргументируйте Ваш выбор.

1. Какое утверждение, по Вашему мнению, является неверным:

«Важнейшим условием успешной реализации стратегии является адаптация к новой стратегии следующих систем управления»:

- 1) системы налогообложения и валютного контроля;
- 2) системы производства;
- 3) системы управления финансами;
- 4) информационные системы.

2. По модели Shell/DPM можно определить стратегии инвестирования. Определите какая стратегия возможны для позиции «Стратегии свертывания бизнеса»:

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

б) поскольку маловероятно, что, попадая в эту позицию, организация будет продолжать зарабатывать существенный доход, постольку предлагаемой стратегией будет не развивать данный вид бизнеса, а постараться превратить физические активы и положение на рынке в денежную массу, а затем использовать собственные ресурсы для освоения более перспективного бизнеса

в) 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

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

3. 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 свертывания бизнеса»:

а) Организация занимает средние позиции в непривлекательной отрасли. Никаких особо сильных сторон и фактически никаких возможностей к развитию у организации нет; рынок непривлекателен (низкая норма прибыли, потенциальные излишки производственных мощностей, высокая плотность капитала в отрасли).

б) Организация занимает слабые позиции в привлекательной отрасли.

в) Организация занимает слабые позиции в умеренно привлекательной отрасли.

г) Организация занимает слабые позиции в непривлекательной отрасли.

4. Разбивка модели Shell/DPM на 9 клеток (в виде матрицы 3x3) сделана не случайно. Каждая из 9 клеток соответствует специфической стратегии.

Определите, какая позиция характерна для стратегии «Лидер 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. Такая 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. Рынок стабилен, но сокращается, а норма прибыли в отрасли – снижается. 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.

Тестовые задания:

1. К какой концепции относится данное определение: Модель представляет из себя матрицу, состоящую из 9 ячеек для отображения и сравнительного анализа стратегических позиций направлений хозяйственной деятельности организации.

а) Концепция Бостонской консультативной группы

б) Концепция Джeneral Электрик/Маккензи

в) Концепция Артур де Литтл

г) Концепция конкуренции Shell/DPM

2. К какой концепции относится данное определение: 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.

а) Концепция Бостонской консультативной группы

б) Концепция Джeneral Электрик/Маккензи

в) Концепция Артур де Литтл

г) Концепция конкуренции Shell/DPM

3. К какой концепции относится данное определение: Матрица этой модели, как и матрица GE/McKinsey, является двухфакторной матрицей размерности 3x3, базирующейся на множественных оценках как качественных, так и количественных параметров бизнеса.

а) Концепция Бостонской консультативной группы

- б) Концепция Дженерал Электрик/Маккензи
- в) Концепция Артур де Литтл
- г) Концепция конкуренции Shell/DPM

4. Какое утверждение, по вашему мнению, является неверным: «При анализе экономических факторов рассматривают:

- 1) темпы инфляции (дефляции);
- 2) налоговую ставку;
- 3) кредитную политику местных властей;
- а. изменения курса национальной валюты.

5. Какой метод не используется в анализе факторов политической среды:

- 1) исторический метод;
- 2) сравнительный метод;
- 3) экспериментальные методы;
- 4) ситуационный метод

6. На чем базируются международные экономические отношения?

- 1) На инфляции и безработице;
- 2) На спросе и предложении;
- 3) На международном разделении труда;
- 4) На внутреннем разделении труда;
- 5) На инфляции.

7. В рамках внешнеэкономической деятельности фирмы внешние факторы влияют на:

- 1) долгосрочные цели внешнеэкономической деятельности фирмы;
- 2) краткосрочные цели внешнеэкономической деятельности фирмы;
- 3) краткосрочные цели производственной деятельности фирмы;
- 4) долгосрочные цели политики управления персоналом;
- 5) размер прибыли фирмы.

Тема 7. Реализация стратегии развития предприятия

Контрольные вопросы:

- 1. Информационно-функциональная модель управления процессом реализации стратегий развития предприятия.
- 2. Сильные и слабые сигналы внешней среды в стратегическом управлении.
- 3. Выявление и оценка степени важности и последствий сигналов на деятельность предприятия. Управление на предприятии по сильным и слабым сигналам.
- 4. Диагностика готовности предприятия к возможным изменениям во внешней среде.
- 5. Управление сопротивлением на предприятии.
- 6. Обеспечение гибкости организационных структур и координации внутри предприятия.
- 7. Управление стратегическими возможностями как необходимое условие устойчивого экономического состояния предприятия.

Практические задания:

Задание 1. Напишите эссе, отразив в нем один из следующих вопросов (по выбору):

- 1. Разработка систем материального поощрения, поддерживающих стратегию.
- 2. Создание поддерживающих стратегию политик и процедур.

3. Поддержание способности внутренней среды организации к адаптации и изменениям.
4. Создание соответствия между стратегией и организационной культурой.
5. Определение текущей стратегии компании
6. Разработка корпоративной стратегии.

Задание 2. Подтвердите или опровергните приведенные ниже утверждения развернутыми ответами.

- a. Организационная структура управления (ОСУ) - упорядоченная совокупность устойчиво взаимосвязанных элементов, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого.
 - b. Практическое использование приемов стратегического управления нельзя рассматривать как реакцию на усложнение управленческих задач.
 - c. Социо-демографические воздействия – управленческий процесс, при котором руководители определяют долгосрочные перспективы развития организации, управления персоналом, производственной деятельности, разрабатывают план действий для достижения поставленных задач в контексте всех существующих внутренних и внешних условий, а также реализуют избранный план.
4. Стратегические ресурсы - разработка философии деятельности фирмы на досрочный период.
 5. Прогнозирование – систематический анализ определенного набора факторов с целью предвидения имеющихся возможностей.

Задание 3. Аргументируйте Ваш выбор.

1. Обоснуйте, какую из предложенных стратегий лучше использовать компании, которая достаточно стабильна в своем развитии и положении на рынке, а ее задачи направлены на сосредоточение и поддержание существующих направлений бизнеса:

- 1) стратегия обратной интеграции, направленная на рост за счет приобретения или установления контроля над поставщиками сырья и комплектующих изделий;
- 2) стратегия «отделения», предполагающая закрытие или продажу нерентабельных производств;
- 3) фокусирование на определенном сегменте рынка, что означает концентрацию деятельности на одном из сегментов рынка или на особой группе потребителей;
- 4) стратегия горизонтальной интеграции, представляющая собой объединение или скупку предприятий конкурентов, выпускающих аналогичную продукцию;
- 5) стратегия «сбора урожая», направленная на получение максимального дохода в краткосрочной перспективе.

2. Отдел сбыта компании, занимающейся реализацией косметических средств, осуществляет сбыт косметики через рекламу с последующим приемом заявок по телефону. Постоянным и крупным заказчикам предлагается доставка товара. Определите, какие затраты понесет орган распределения в данном случае? Дайте наиболее полный ответ.

- 1) • Издержки на организацию филиала или представительства;
 - Поддержание деятельности филиала или представительства в течение первых 6 месяцев;
 - издержки на представительно-информационные материалы (прайс-листы, информационные письма, рекламные листки);
 - оплата телефонных переговоров;
- 2) • приобретение или аренда транспорта;
 - издержки на аренду торговой площади.
- 3) • издержки на аренду торговой площади;
 - оплата услуг брокеров и аукционистов.

- 4)• издержки на организацию склада (ремонт, оснащение оборудованием);
- издержки на функционирование склада (штат, охрана и т.д.)
- 5)• издержки на рекламу (реклама должна выходить непрерывно);
- приобретение транспорта на доставку (или аренда транспорта).

3. Объем продаж производственного предприятия «Квадрат» в условной стратегической зоне хозяйствования составляет 500000 единиц продукции. Предприятие «Квадрат» анализирует свою деятельность и осуществляет стратегическое планирование, используя матрицу фирмы «Дженерал Электрик». Какой будет площадь круга, отображающего стратегическую зону хозяйствования предприятия «Квадрат» в матрице «Дженерал Электрик»?

- 1) 1,5 см;
- 2) 3,5 см;
- 3) 1 см;
- 4) 5,25 см;
- 5) 10 см.

4. Какое положение, по Вашему мнению, не характеризует основные требования, предъявляемые к формулированию миссии организации:

- 1) должна быть реалистичной, реализуемой;
- 2) должна быть конкретной и индивидуализированной для данной организации;
- 3) должна быть краткой;
- 4) основываться на специфических особенностях организации?

Тестовые задания:

1. Поддерживающий элемент организационной культуры, соответствующий стратегии лидерства по издержкам – это:

- a) сильно развитая индивидуализация;
- b) минимизация отклонений от традиционного поведения;
- c) гибкий график работы.

2. Показателем привлекательности СЗХ при нестабильных условиях хозяйственной деятельности является:

- a) набор индикаторов;
- b) темп роста СЗХ;
- c) стадия жизненного цикла товара.

3. Какую функциональную стратегию ценообразования не используют предприятия-лидеры в инновационных отраслях:

- 1) стратегию «снятия сливок»;
- 2) стратегию низких цен или «цен прорыва»;
- 3) стратегию престижных цен;
- 4) стратегию скользящей падающей цены?

4. Для модели БКГ характерны четыре вида стратегий. Определите какая стратегия соответствует данной характеристике: «Стараться сохранить или увеличить долю своего бизнеса на рынке»

- a) «Собаки»;
- б) «Дойные коровы»;
- в) «Трудные дети»;
- г) «Звезды».

5. Виды бизнеса, которые при позиционировании имеют лучшие или средние по сравнению с остальными значения факторов привлекательности и преимуществ организации на рынке, в соответствии с матрицей GE/McKinsey относятся к:

- а) пограничным;
- б) сомнительным;
- в) проигравшим;
- г) победившим.

6. Форма реакции менеджеров «первого ряда» на проведение модернизации производства предполагает:

- а) принятие решения о модернизации;
- б) выполнение новых процедур при изменении технологии;
- в) проведение изменений на уровне конкретных операций и процедур.

7. Эволюционное развитие стратегического планирования, которое составляет его сущностную основу, это:

- а) стратегическое планирование;
- б) среднесрочное планирование;
- в) долгосрочное планирование;
- г) стратегическое управление.

8 Реактивное управление характеризуется:

- а) реакцией сразу, как произошли изменения;
- б) реакцией с определенной задержкой относительно внешних изменений;
- в) упреждающей реакцией на ожидаемые перемены в окружающей среде.

9. Технология системы управления на основе предвидения изменений - это:

- а) стратегическое планирование;
- б) долгосрочное планирование;
- в) финансовое и технико-экономическое планирование.

10. Что означает такой параметр реактивности, как компетенция?

- 1) Объем работы, с которым может справиться руководство;
- 2) Стремление руководства реагировать определенным образом;
- 3) Способность руководства к реакции;
- 4) Неспособность руководства к реакции.

Тема 8. Стратегическое проектирование и планирование.

Контрольные вопросы:

- 1. Элементы стратегического проектирования.
- 2. Ключевые факторы успеха (КФУ) и их роль в выборе стратегии фирмы.
- 3. Основные типы систем стратегического управления.
- 4. Организация стратегического планирования.
- 5. Порядок формирования системы плановых документов в организации.
- 6. Современные тенденции развития организационных структур.
- 7. Приведение организационной структуры в соответствие со стратегией.
- 8. Организационная культура как условие реализации стратегии.

Практические задания:

Задание 1. Напишите эссе, отразив в нем один из следующих вопросов (по выбору):

- 1. Планирование деятельности фирмы. Его сущность и необходимость для реализации стратегии.
- 2. Организационная структура фирмы в контексте стратегического менеджмента.
- 3. Бенчмаркинг человеческих ресурсов – исторически первая модель корпоративного стратегического планирования.

Необходимость приведения организационной структуры в соответствие со стратегией.

Создание корпоративной культуры, поддерживающей стратегию компании.

6. Характеристика СТЭП – анализа.

Задание 2. Подтвердите или опровергните приведенные ниже утверждения развернутыми ответами.

11. Планирование стратегии предполагает выполнение таких подфункций, как прогнозирование, разработка стратегии и бюджетирование.
12. Главная цель стратегического планирования – обеспечение нововведений и изменений в достаточном объеме для адекватной реакции на изменения во внешней среде.
13. Организационная культура – совокупность факторов внешней и внутренней среды, оказывающих влияние на деятельность организации.
14. Организационная среда – убеждения, обычаи, опыт и образ мышления, приобретенные и разделяемые людьми, которые работают вместе и проводят вместе большое количество времени.
15. План – результат любого вида планирования, включающий зафиксированные в письменном виде и утвержденные руководством организации цели и задачи деятельности, сведения о сроках их достижения, исполнителях, ресурсах.
16. Стратегическое планирование – возможность использования традиционных ресурсов с целью решения стратегических вопросов.

Задание 3. Аргументируйте Ваш выбор.

1. Рассмотрите предложенные варианты формулировки целей предприятия. Выберите вариант(ы), который(е) содержит(ат) стратегическую цель.

- 1) Превратить потенциал организации в реальную прибыль;
- 2) Стать лидирующей строительной компанией в данном регионе - однозначным выбором потребителей в сфере строительства жилья, объектов коммерческого и промышленного назначения;
- 3) Продолжать ввод новых продуктов и глобализацию бизнеса;
- 4) Максимизировать прибыль от реализации канцелярских товаров путем снижения затрат в первом квартале следующего года;
- 5) Добиться ухода конкурентов с тех сегментов рынка, которые организация завоевала на настоящий период времени.

2. Причиной спада деятельности фирмы Б являются ошибки предыдущей стратегии. Фирма прилагает все усилия, чтобы как можно быстрее остановить снижение объема продаж. Для этого фирме требуются инвестиции капитала и ресурсов. Фирма Б использует в своей деятельности такой вид бизнеса, при котором обеспечен хороший потенциал рентабельности в будущем. У фирмы в данном случае, есть 4 альтернативы развития: увеличение доходов, снижение затрат, сокращение активов или любая комбинация из этих трех. **Какую стратегию, согласно модели Хофера-Шенделя, использует фирма Б?**

- 1) стратегия ликвидации и отделения;
- 2) концентрация рынка и стратегия сокращения активов;
- 3) стратегия роста;
- 4) стратегия прибыли;
- 5) стратегия раскрутки или сдвига.

3. По приведенной характеристике определите стадию развития отрасли, соответствующую модели ADL: На данной стадии покупатели постепенно теряют интерес к продукции либо потому, что новые и более качественные ее заменители начинают вытес-

нять старую продукцию, либо потому, что меняются потребительские предпочтения или вкусы покупателей:

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

4. Какое утверждение, по Вашему мнению, является неверным:

«Стратегические цели организации, в отличие от миссии, выражают отдельные конкретные направления деятельности организации и выполняют следующие функции»:

- 1) лежат в основе принятия любого управленческого решения;
- 2) характеризуют организационную основу конкретного вида;
- 3) являются исходной точкой планирования;
- 4) определяют систему мотивации, используемую в организации?

Тестовые задания:

1. Что является связующим звеном между этапами "планирование" и "реализация" в системе стратегического поведения организации?

- 1) контроль;
- 2) анализ;
- 3) миссия;
- 4) постановка задач;
- 5) стратегический ориентир.

2. Матричные организационные структуры целесообразны, когда:

- а) фирма развивается одновременно в нескольких одинаково приоритетных стратегических направлениях;
- б) фирма ориентируется на стратегию диверсификации;
- с) фирма стремится к территориальной экспансии.

3. Организационное сопротивление изменениям связано в большей степени:

- а) с сопротивлением отдельных работников и руководителей;
- б) с проблемой несовместимости методов управления текущей и стратегической деятельностью;
- с) с сопротивлением групп.

а. Реинжиниринг – это:

- а) общее управление бизнес деятельностью на основе непрерывного проектирования унифицированных процессов;
- б) перепроектирование деловых процессов для достижения очень значительного, скачкообразного улучшения деятельности организации;
- с) процесс разработки и внедрения современных технологий производства.

5. Поддерживающий элемент организационной культуры соответствующей стратегии лидерства по издержкам – это:

- а) сильно развитая индивидуализация;
- б) минимизация отклонений от традиционного поведения;
- с) гибкий график работы.

6. Для адаптивной организационной структуры характерна:

- а) высокая степень разделения труда;
- б) широкая специализация;
- с) иерархичность уровней управления.

7. Стратегия организации - это:

- а) деятельность организации в определенной стратегической зоне хозяйствования (определенный сегмент рынка);

- 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.

8. Укажите основное ключевое различие между долгосрочным и стратегическим планированием:

- 1) формулировка стратегии;
- 2) наличие потенциала;
- 3) цели;
- 4) временной фактор;
- 5) трактовка будущего.

9. Определению: «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» **соответствует понятие:**

- а) стратегическое планирование
- б) стратегия
- в) стратегический менеджмент
- г) стратегическое управление

10. Как называется процесс формулирования миссии и целей организации, выбора стратегий с целью обеспечения эффективной работы организации в будущем?

- 1) Анализ стратегического окружения;
- 2) Стратегическое поведение;
- 3) Стратегическое планирование;
- а. Стратегическое управление;
- б. Стратегический маркетинг.

11. 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) другой ответ

12. Если будущее состояние организации может быть предсказано путем экстраполяции исторически сложившихся тенденций роста, то это:

- а) стратегическое планирование
- б) среднесрочное планирование
- в) долгосрочное планирование
- г) другой ответ

2.2 Критерии оценки качества освоения дисциплины

Качество освоения дисциплины оценивается по степени успешности опросов, качества выполнения практических заданий, качества выполнения кейсов, результатов прохождения тестирования, результатов написания и защиты курсовой работы.

Алгоритм оценивания ответов на семинарских занятиях таков. Развернутый ответ студента должен представлять собой связное, логически последовательное сообщение на заданную тему.

Критерии оценивания:

- 1) полноту и правильность ответа;
- 2) степень осознанности, понимания изученного;
- 3) языковое оформление ответа.

Оценка **«Отлично»** ставится, если:

- 1) студент полно излагает материал, дает правильное определение основных понятий;
- 2) обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные;
- 3) излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.

«Хорошо» – студент дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для отметки «5», но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.

«Удовлетворительно» – студент обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но:

- 1) излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил;
- 2) не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры;
- 3) излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.

Оценка **«Неудовлетворительно»** ставится, если студент обнаруживает незнание большей части соответствующего вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал. Оценка **«Неудовлетворительно»** отмечает такие недостатки в подготовке, которые являются серьезным препятствием к успешному овладению последующими знаниями и умениями.

Критерии оценки тестовых заданий, выполняемых студентами:

«Отлично»	Выполнение более 90% тестовых заданий
«Хорошо»	Выполнение от 65% до 90% тестовых заданий
«Удовлетворительно»	Выполнение более 50% тестовых заданий
«Неудовлетворительно»	Выполнение менее 50% тестовых заданий

Критерии оценки работы студентов над решением кейса:

Оценка	Критерии оценивания
«Отлично»	<ul style="list-style-type: none"> – изложение материала логично, грамотно, без ошибок; – свободное владение профессиональной терминологией; – умение высказывать и обосновать свои суждения; – студент дает четкий, полный, правильный ответ на теоретические вопросы; – студент организует связь теории с практикой.
«Хорошо»	<ul style="list-style-type: none"> – студент грамотно излагает материал; – ориентируется в материале, владеет профессиональной терминологией, осознанно применяет теоретические знания для решения кейса, но содержание и форма ответа имеют отдельные неточности; – ответ правильный, полный, с незначительными неточностями или недостаточно полный.
«Удовлетворительно»	<ul style="list-style-type: none"> – студент излагает материал неполно, непоследовательно, допускает неточности в определении понятий, в применении знаний для решения кейса, не может доказательно обосно-

	<p>вать свои суждения;</p> <ul style="list-style-type: none"> – обнаруживается недостаточно глубокое понимание изученного материала.
«Неудовлетворительно»	<ul style="list-style-type: none"> – отсутствуют необходимые теоретические знания; допущены ошибки в определении понятий, искажен их смысл, не решен кейс; – в ответе студента проявляется незнание основного материала учебной программы, допускаются грубые ошибки в изложении, не может применять знания для решения кейса.

Критерии оценки знаний студентов при выполнении практических заданий:

Оценка «отлично» – ставится, если студент демонстрирует знание теоретического и практического материала по теме практической работы, определяет взаимосвязи между показателями задачи, даёт правильный алгоритм решения, определяет междисциплинарные связи по условию задания. А также, если студент имеет глубокие знания учебного материала по теме практической работы, показывает усвоение взаимосвязи основных понятий используемых в работе, смог ответить на все уточняющие и дополнительные вопросы.

Оценка «хорошо» – ставится, если студент демонстрирует знание теоретического и практического материала по теме практической работы, допуская незначительные неточности при решении задач, имея неполное понимание междисциплинарных связей при правильном выборе алгоритма решения задания. А также, если студент показал знание учебного материала, усвоил основную литературу, смог ответить почти полно на все заданные дополнительные и уточняющие вопросы.

Оценка «удовлетворительно» – ставится, если студент затрудняется с правильной оценкой предложенной задачи, дает неполный ответ, требующий наводящих вопросов преподавателя, выбор алгоритма решения задачи возможен при наводящих вопросах преподавателя. А также, если студент в целом освоил материал практической работы, ответил не на все уточняющие и дополнительные вопросы.

Оценка «неудовлетворительно» – ставится, если студент дает неверную оценку ситуации, неправильно выбирает алгоритм действий. А также, если он имеет существенные пробелы в знаниях основного учебного материала практической работы, который полностью не раскрыл содержание вопросов, не смог ответить на уточняющие и дополнительные вопросы.

Критерии оценки курсовой работы:

«**Отлично**» выставляется за курсовую работу, в которой:

1. Используется основная литература по проблеме.
2. Дано теоретическое обоснование актуальной темы и анализ передового опыта работы.
3. Показано применение научных методик и передового опыта в своей работе с испытуемыми, обобщен собственный опыт, иллюстрируемый различными наглядными материалами, сделаны выводы и даны практические рекомендации.

4. Работа безукоризненна в отношении оформления (орфография, стиль, цитаты, ссылки и т.д.).

5. Все этапы выполнены в срок.

«**Хорошо**» выставляется в случае, если:

1. Использована основная литература по теме (методическая и научная).
2. Дано теоретическое обоснование и анализ передового опыта работы.

3. Все этапы выполнены в срок.

4. Работа правильно оформлена.

5. Недостаточно описан личный опыт работы, применение научных исследований и передового опыта работы.

«**Удовлетворительно**» выставляется:

1. Библиография ограничена.
2. Нет должного анализа литературы по проблеме.
3. Хорошо обобщен, собственный опыт работы.
4. Оформление работы правильное.
5. Большая часть выполнена в срок.

3. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

3.1 Теоретические вопросы для проведения экзамена

1. Факторы международной среды и разновидности внешнеэкономической деятельности
2. Многонациональная и глобальная стратегии.
3. Значение и источники формирования трансакционных издержек. Характеристика стадий реализации стратегии.
4. Характеристика процесса разработки различных вариантов стратегии.
5. Направления PEST - анализа и его роль в стратегическом менеджменте.
6. Возможности разработки стратегий на основе анализа.
7. Стратегия совершенствования организационной структуры с целью повышения эффективности.
8. Место и роль стратегического менеджмента в современной системе управления на предприятии.
9. Анализ стратегий: дифференциации, лидерства по издержкам, фокусирования.
10. Сущность анализа хозяйственной ситуации в свете потенциальных изменений во внешней среде предприятия.
11. Характеристика SWOT-анализа и его значение для стратегического менеджмента.
12. Результаты анализа потенциала предприятия и выработка его стратегии.
13. Направления анализа состояния внешней среды и обеспечение адекватного реагирования на ее изменения в перспективе.
14. Анализ факторов, влияющих на комплекс «цели-стратегии».
15. Направления оценки общих результатов деятельности предприятия.
16. Методика проведения портфельного анализа.
17. Виды и характеристика маркетинговых стратегий.
18. Роль ресурсов в стратегическом менеджменте. Их возможности в определении конкурентной позиции предприятия.
19. Стратегии бизнеса: характеристика процесса.
20. Характеристика и анализ элементов внешней среды.
21. Стратегия как обобщающая модель действий, необходимых для достижения целей предприятия.
22. Определение управленческой технологии. Виды и характеристика продуктовых стратегий.
23. Краткая характеристика наиболее распространенных и важных методов анализа в стратегическом менеджменте.
24. Характеристика технологий целевого управления. Технология и инструменты стратегического анализа.
25. Анализ стратегических альтернатив. Виды и стратегии продаж.
26. Определение и сущность СЗХ. Характеристика структуры УТ.
27. Процесс выбора стратегии. Согласование организационной структуры с избранной стратегией.
28. Краткая характеристика основных компонентов стратегического менеджмента.
29. Реализация выбранной стратегии как этап стратегического менеджмента.

30. Понятие, принципы и стратегия построения оптимальной организационной структуры.
31. Стратегический менеджмент как главное средство антикризисного управления.
32. Теория конкуренции М.Портера и стратегические преимущества как основа существования организации в конкурентной среде.
33. Направления анализа и выбор стратегии. Характеристика иерархий стратегий.
34. Анализ видов стратегии развития предприятия.
35. Алгоритм стратегического менеджмента на предприятии.
36. Процесс стратегического управления на предприятии.
37. Субъект стратегического менеджмента.
38. Анализ функциональных стратегий.
39. Процесс принятия стратегических решений.
40. Анализ типов организации в зависимости от критериев классификации организационных структур управления.
41. Критерии стратегических решений.
42. Анализ основных этапов и элементов стратегического менеджмента.
43. Технология стратегического анализа. Выбор стратегии как этап стратегического менеджмента.
44. Принятие решений в стратегическом менеджменте. Описание уровней стратегии предприятия.
45. Возникновение стратегического менеджмента как этапа эволюции стратегии и методов управления.
46. Стратегия как объект менеджмента и как план управления предприятием.
47. Анализ внутренней среды и выявление реального внутреннего потенциала предприятия.
48. Процесс выбора стратегии. Суть стратегического управления предприятием.
49. Эффективная информационная система на предприятии как основа стратегического менеджмента.
50. Определение и сущность СБЕ. Описание уровней стратегии предприятий.
51. Характеристика иерархий стратегий.
52. Стратегический разрыв, понятие, определение, методика устранения.
53. Процесс внедрения стратегии в деятельность предприятия.
54. Анализ стратегий роста.
55. Виды и построение системы целей на предприятии.
56. Определение и характеристика ориентиров деятельности предприятия.
57. Понятие миссии, философии и политики предприятия.
58. Характеристика и организация стратегического контроля реализации стратегии.
59. Задачи и схемы бизнес – диагностики деятельности предприятия.
60. Управление в условиях стратегических неожиданностей.

Задачи, выносимые на экзамен

1. Компания выпускает продукт, который достаточно хорошо продается. Но темп роста его продаж стал падать. Компания решила увеличить свою долю в этом же секторе рынка, завоевать на нем лучшие позиции. Какая из эталонных стратегий будет в этом случае оптимальной? Назвать стратегию и группу, к которой она относится. Назвать другие стратегии этой группы. Что следует предпринять в рамках этой стратегии?

2. Компания выпускает продукт, который достаточно хорошо продается. Но темп роста его продаж стал падать. Компания решила с помощью этого же продукта выйти на новые рынки (новые группы потребителей и/или регионы). Какая из эталонных стратегий будет в этом случае оптимальной? Назвать стратегию и группу, к которой она относит-

ся. Назвать другие стратегии этой группы. Что следует предпринять в рамках этой стратегии?

3. Компания начала выпускать продукт, который достаточно хорошо «пошел». Компания решила увеличить производство этого продукта, ориентируя его на уже освоенный рынок. Какую из эталонных стратегий реализует фирма? Назвать стратегию и группу, к которой она относится. Назвать другие стратегии этой группы. Что следует предпринять в рамках этой стратегии?

4. У фирмы начались проблемы с поставщиками комплектующих, и она решила создать свое производство точно таких же комплектующих. Какую из эталонных стратегий использует фирма? Назвать стратегию и группу, к которой она относится. Назвать другие стратегии этой группы. Каковы плюсы и минусы этой стратегии?

5. У фирмы начались проблемы с независимыми дилерами своей продукции, и она решила приобрести контрольные пакеты акций крупнейших из этих дилеров. Какую из эталонных стратегий использует фирма? Назвать стратегию и группу, к которой она относится. Назвать другие стратегии этой группы. Каковы плюсы и минусы этой стратегии?

6. Фирма, занимающаяся производством программного обеспечения для телевидения (заставки, спецэффекты, экранный дизайн и т.д.), решила выпускать компьютерные игры на основе развитой 3D графики и видеоэффектах. Какую из эталонных стратегий использует фирма? Назвать стратегию и группу, к которой она относится. Назвать другие стратегии этой группы. Каковы условия успешности этой стратегии?

7. Фирма, занимающаяся производством футбольных мячей, решила выпускать спортивную одежду для футболистов. Какую из эталонных стратегий использует фирма? Назвать стратегию и группу, к которой она относится. Назвать другие стратегии этой группы. Каковы условия успешности этой стратегии?

8. Фирма, занимающаяся производством швейной продукции, решила выпускать под своей маркой еще и мебель. Какую из эталонных стратегий использует фирма? Назвать стратегию и группу, к которой она относится. Назвать другие стратегии этой группы. Каковы условия успешности этой стратегии?

9. Руководство фирмы, проанализировав тенденции развития рынка, поняло, что успешно продаваемый ею продукт через год выйдет из моды и перестанет давать достойную прибыль. Какая из эталонных стратегий будет в такой ситуации оптимальной? Назвать стратегию и группу, к которой она относится. Назвать другие стратегии этой группы. Какие действия обычно предпринимаются в рамках этой стратегии?

10. Руководство фирмы обнаружило, что доселе успешно продававшийся товар приносит все меньше и меньше дохода. Проанализировав ситуацию, оно поняло, что это произошло из-за того, что конкуренты выбросили на рынок что-то подобное, но дешевле. Фирма не хотела бы отказываться от производства своего продукта (по отзывам клиентов, он в целом лучше). Какая из эталонных стратегий будет в такой ситуации оптимальной? Назвать стратегию и группу, к которой она относится. Назвать другие стратегии этой группы. Какие действия обычно предпринимаются в рамках этой стратегии?

3.2 Показатели, критерии и шкала оценивания ответов на экзамене

Экзамен				
Критерии / Баллы	Оценка «5»	Оценка «4»	Оценка «3»	Оценка «2»
Полнота и правильность ответа	Обучающийся полно излагает материал, дает правильное определение основных	Обучающийся достаточно полно излагает материал, однако допускает 1-2	Обучающийся демонстрирует знание и понимание основных положений	Обучающийся демонстрирует незнание большей части соответст-

	понятий	ошибки, которые сам же исправляет, и 1-2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.	данной темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил	вующего вопроса
Степень осознанности, понимания изученного	Обучающийся демонстрирует понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные	Обучающийся присутствуют 1-2 недочета в обосновании своих суждений, количество приводимых примеров ограничено	Обучающийся не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры	Обучающийся допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл
Языковое оформление ответа	Обучающийся излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка	Обучающийся излагает материал последовательно, с 2-3 ошибками в языковом оформлении	Обучающийся излагает материал непоследовательно и допускает много ошибок в языковом оформлении излагаемого материала	Обучающийся беспорядочно и неуверенно излагает материал