



ОДОБРЕНО  
Решением  
Ученого совета ЧОУ ВО «МАЭУ»  
от «21» февраля 2018г.  
Протокол № 10

УТВЕРЖДАЮ  
Ректор ЧОУ ВО «МАЭУ»  
О.И. Чиркова  
«21» февраля 2018г.



## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

### **СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

(с внесенными изменениями и дополнениями, утвержденными решением  
Ученого совета (протокол № 8 от «20» апреля 2022 г.)

**Направление подготовки**

**38.03.04 «Государственное и муниципальное управление»**

**Направленность (профиль) образовательной программы**

**«Региональное управление»**

является единой для всех форм обучения

**Стратегический менеджмент:** Рабочая программа учебной дисциплины (модуля) / – Мурманск: ЧОУ ВО «МАЭУ», 2018 – 142 с.

**Стратегический менеджмент:** Рабочая программа дисциплины (модуля) по направлению 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление» является единой для всех форм обучения.

Программа составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО с учетом рекомендаций и ПООП ВО по направлению (специальности) и профилю подготовки

© ЧОУ ВО «МАЭУ», 2018

## ОГЛАВЛЕНИЕ

1. Введение.....	4
2. Тематическое планирование.....	13
3. Содержание дисциплины (модуля) курса.....	15
4. Перечень учебно-методического обеспечения самостоятельной работы обучающихся.....	25
5. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля).....	43
6. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «интернет», необходимых для освоения дисциплины (модуля)....	45
7. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем.....	47
8. Материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля), необходимой для освоения дисциплины (модуля).....	47
9. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля).....	49
10. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю).....	144

## I ВВЕДЕНИЕ

Рабочая программа дисциплины (модуля) «Стратегический менеджмент» предназначена для реализации Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования (далее ФГОС ВО) по направлению по направлению 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление» и является единой для всех форм и сроков обучения.

### 1 Указание места дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы

Дисциплины (модули), практики, предшествующие изучению данной дисциплины и формирующие аналогичные компетенции	Код компетенции	Объект логической и содержательной взаимосвязи		Код компетенции	Дисциплины (модули), практики, изучаемые в последующих семестрах и формирующие аналогичные компетенции
		Дисциплина	Код компетенции		
Административное право Гражданское право Конституционное право Основы права Трудовое право	ОПК-1	Стратегический менеджмент	ОПК-1	ОПК-1	Производственная практика
Введение в специальность Экологический менеджмент Маркетинг территорий Управленческий консалтинг в профессиональной деятельности	ПК-1		ПК-1	ПК-1	Производственная практика Производственная (преддипломная) практика
Статистика Основы маркетинга Демография Маркетинг территорий Исследование социально-экономических процессов Прогнозирование в государственном и муниципальном управлении Государственная социальная политика	ПК-6		ПК-6	ПК-6	Антикризисное управление Прогнозирование в государственном и муниципальном управлении практика
Основы государственного и муниципального управления Планирование и проектирование организаций Региональное управление и территориальное планирование	ПК-23		ПК-23	ПК-23	Связь с общественностью в органах власти Производственная (преддипломная) практика

Дисциплина «Стратегический менеджмент» относится к вариативной части ОП, является дисциплиной по выбору (Б1.В.ДВ.03.01)

## 2 Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Таблица 1– Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю)

Код компетенции	Наименование компетенции	Вид деятельности и проф. задачи	Планируемые результаты	Уровень освоения компетенции
ОПК-1	владением навыками поиска, анализа и использования нормативных и правовых документов в своей профессиональной деятельности		<p><u>Знать:</u> - основы, принципы и положения правового, административного регулирования отношений, направленных на исполнение полномочий государственных органов, органов местного самоуправления, лиц, замещающих государственные и муниципальные должности, на осуществление прав и обязанностей государственных и муниципальных предприятий и учреждениях, научных и образовательных организациях, политических партиях, общественно-политических, некоммерческих и коммерческих организациях;</p> <p><u>Уметь</u> - анализировать и оценивать нормативные способы содействия развитию механизмов общественного участия в принятии и реализации управленческих решений;</p>	Пороговый
			<p><u>Знать:</u> - основы, принципы и положения правового, административного регулирования отношений, направленных на исполнение полномочий государственных органов, органов местного самоуправления, лиц, замещающих государственные и муниципальные должности, на осуществление прав и обязанностей государственных и муниципальных предприятий и учреждениях, научных и образовательных организациях, политических партиях, общественно-политических, некоммерческих и коммерческих организациях;</p>	Базовый

			<p><u>Уметь:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- анализировать и оценивать нормативные способы содействия развитию механизмов общественного участия в принятии и реализации управленческих решений;</li> <li>- применять нормы права в деятельности лиц, замещающих государственные должности Российской Федерации, замещающих государственные должности субъектов Российской Федерации, замещающих должности муниципальной службы, лиц на должностях в государственных и муниципальных предприятиях и учреждениях, научных и образовательных организаций, политических партий, общественно-политических, некоммерческих и коммерческих организаций;</li> </ul> <p><u>Владеть:</u>- навыками письменного аргументированного изложения собственной точки зрения по вопросам права.</p> <p><u>Знать:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- основы, принципы и положения правового, административного регулирования отношений, направленных на исполнение полномочий государственных органов, органов местного самоуправления, лиц, замещающих государственные и муниципальные должности, на осуществление прав и обязанностей государственных и муниципальных предприятий и учреждениях, научных и образовательных организациях, политических партиях, общественно-политических, некоммерческих и коммерческих организациях;</li> <li>- содержание норм и правил, гражданского, трудового, уголовного, административного, семейного права;</li> </ul> <p><u>Уметь:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- анализировать и оценивать нормативные способы содействия развитию механизмов общественного участия в принятии и реализации управленческих решений;</li> <li>- применять нормы права в деятельности лиц, замещающих государственные должности Российской Федерации, замещающих государственные должности субъектов Российской Федерации, замещающих должности муниципальной службы,</li> </ul>	Продвинутый
--	--	--	---	-------------

ПК-1	<p>Умение определять приоритеты профессиональной деятельности, разрабатывать и эффективно исполнять управленческие решения, в том числе в условиях неопределенности и рисков, применять адекватные инструменты и технологии регулирующего воздействия при реализации управленческого решения</p>	<p>организационно-управленческая деятельность:</p> <p>- участие в разработке социально ориентированных мер регулирующего воздействия на общественные отношения и процессы социально-экономического развития;</p>	<p>лиц на должностях в государственных и муниципальных предприятиях и учреждениях, научных и образовательных организаций, политических партий, общественно-политических, некоммерческих и коммерческих организаций;</p> <p><u>Владеть:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- навыками письменного аргументированного изложения собственной точки зрения в правовой сфере;</li> <li>- навыками поиска, анализа и использования нормативных и правовых документов в своей профессиональной деятельности;</li> <li>- навыками критического восприятия информации.</li> </ul> <p><u>Знать</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- сущность, этапы становления и развития управленческого решения;</li> </ul> <p><u>Уметь</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- самостоятельно формулировать проблему, ставить задачу и разрабатывать обоснование управленческих предложений</li> </ul> <p><u>Владеть</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>навыками развития управленческой практики</li> </ul> <p><u>Знать</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- структуру, принципы и этапы ведения проектов в сфере управления</li> </ul> <p><u>Уметь</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ставить цели для проектов управленческого решения;</li> </ul> <p><u>Владеть</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>навыками развития управленческой практики</li> </ul> <p><u>Знать</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- структуру, принципы и этапы ведения проектов в сфере управленческих решений</li> </ul> <p><u>Уметь</u>- проводить анализ выполнения проектов в управленческих решений <u>Владеть</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>навыками развития управленческой практики</li> </ul>	<p>Пороговый</p> <p>Базовый</p> <p>Продвинутый</p>
------	--	--	--	--

<p>ПК-6</p>	<p>владением навыками количественного и качественного анализа при оценке состояния экономической, социальной, политической среды, деятельности органов государственной власти Российской Федерации, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления, государственных и муниципальных предприятий и учреждений, политических партий, общественно-политических, коммерческих и некоммерческих организаций</p>	<p>информационно-методическая документация обеспечение деятельности лиц, замещающих государственные должности Российской Федерации, замещающих государственные должности субъектов Российской Федерации, замещающих должности муниципальной службы, лиц на должностях в государственных и муниципальных предприятиях и учреждениях, научных и образовательных организаций, политических партий, общественно-политических, некоммерческих и коммерческих организаций;</p>	<p>Знать:  - основные операции, методы количественного и качественного анализа при оценке состояния экономической, социальной, политической среды, деятельности органов государственной власти Российской Федерации, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления, государственных и муниципальных, предприятий и учреждений, политических партий, общественно-политических, коммерческих и некоммерческих организаций;  <i>Уметь</i>  - производить разрозненные операции количественного и качественного анализа;  - не системно применять методами количественного и качественного анализа при оценке состояния экономической, социальной, политической среды, деятельности органов государственной власти Российской Федерации, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления, государственных и муниципальных, предприятий и учреждений, политических партий, общественно-политических, коммерческих и некоммерческих организаций  <i>Владеть</i>  - навыками количественного и качественного анализа при оценке состояния экономической, социальной, политической среды, деятельности органов государственной власти Российской Федерации, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления, государственных и муниципальных, предприятий и учреждений, политических партий, общественно-политических, коммерческих и некоммерческих организаций</p> <p>Знать:  - основные операции, методы</p>	<p><b>Пороговый</b></p>
-------------	--	--	--	-------------------------



			<p>количественного и качественного анализа при оценке состояния экономической, социальной, политической среды, деятельности органов государственной власти Российской Федерации, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления, государственных и муниципальных, предприятий и учреждений, политических партий, общественно-политических, коммерческих и некоммерческих организаций</p> <p><i>Уметь</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- производить основные операции количественного и качественного анализа;</li> <li>- системно применять методами количественного и качественного анализа при оценке состояния экономической, социальной, политической среды, деятельности органов государственной власти Российской Федерации, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления, государственных и муниципальных, предприятий и учреждений, политических партий, общественно-политических, коммерческих и некоммерческих организаций;</li> <li>- обосновывать выполняемые математические и логические операции;</li> <li>- осуществлять анализ упражнения и на его основе решать типовые задачи.</li> </ul> <p><i>Владеть</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- навыками количественного и качественного анализа при оценке состояния экономической, социальной, политической среды, деятельности органов государственной власти Российской Федерации, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления, государственных и муниципальных, предприятий и учреждений, политических партий, общественно-политических, коммерческих и некоммерческих организаций;</li> </ul> <p>Знать:</p>	<b>Базовый</b>
--	--	--	--	----------------

		<p>- основные операции, методы количественного и качественного анализа при оценке состояния экономической, социальной, политической среды, деятельности органов государственной власти Российской Федерации, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления, государственных и муниципальных, предприятий и учреждений, политических партий, общественно-политических, коммерческих и некоммерческих организаций</p> <p><i>Уметь</i></p> <p>- производить основные операции количественного и качественного анализа;</p> <p>- системно применять методами количественного и качественного анализа при оценке состояния экономической, социальной, политической среды, деятельности органов государственной власти Российской Федерации, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления, государственных и муниципальных, предприятий и учреждений, политических партий, общественно-политических, коммерческих и некоммерческих организаций;</p> <p>- обосновывать выполняемые математические и логические операции;</p> <p>- осуществлять анализ упражнения и на его основе решать типовые задачи;</p> <p>- систематизировать и проводить количественный и качественный анализ элементов внешней и внутренней среды исследуемого объекта; - сравнивать результаты и делать выводы из приведенного сравнения для последующей модернизации созданного алгоритма решения задачи;</p> <p>- выделять существенные признаки, свойства объекта, абстрагируясь от второстепенных.</p> <p><i>Владеть</i></p> <p>- навыками количественного и качественного анализа при оценке состояния экономической, социальной, политической среды, деятельности органов государственной власти</p>	<p><b>Продвинутый</b></p>
--	--	--	---------------------------

			<p>Российской Федерации, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления, государственных и муниципальных, предприятий и учреждений, политических партий, общественно-политических, коммерческих и некоммерческих организаций;</p> <p>- всей структурой процесса решения задачи;</p>	
ПК-23	<p>владением навыками планирования и организации деятельности органов государственной власти Российской Федерации, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления, государственных и муниципальных предприятий и учреждений, политических партий, общественно-политических, коммерческих и некоммерческих организаций</p>	исполнительно-распорядительная	<p><i>Знать</i></p> <p>-основы планирования и организации деятельности органов государственной власти Российской Федерации, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления, государственных и муниципальных предприятий и учреждений, политических партий, общественно-политических, коммерческих и некоммерческих организаций</p> <p><i>Уметь</i></p> <p>- планировать и организовывать и деятельности органов государственной власти Российской Федерации, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления, государственных и муниципальных предприятий и учреждений, политических партий, общественно-политических, коммерческих и некоммерческих организаций;</p> <p>- производить разрозненные операции процесса стратегического планирования.</p> <p><i>Владеть</i></p> <p>- навыками планирования и организации деятельности органов государственной власти Российской Федерации, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления, государственных и муниципальных предприятий и учреждений, политических партий, общественно-политических, коммерческих и некоммерческих</p>	<b>Пороговый</b>

			<p>организаций</p> <p><i>Знать</i>  -основы планирования и организации деятельности органов государственной власти Российской Федерации, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления, государственных и муниципальных предприятий и учреждений, политических партий, общественно-политических, коммерческих и некоммерческих организаций</p> <p><i>Уметь</i>  - планировать и организовывать и деятельность органов государственной власти Российской Федерации, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления, государственных и муниципальных предприятий и учреждений, политических партий, общественно-политических, коммерческих и некоммерческих организаций;  - производить разрозненные операции процесса стратегического планирования.  - обосновывать выполняемые операции в рамках стратегического планирования;</p> <p><i>Владеть</i>  - навыками планирования и организации деятельности органов государственной власти Российской Федерации, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления, государственных и муниципальных предприятий и учреждений, политических партий, общественно-политических,</p>	<b>Базовый</b>
--	--	--	---	----------------

			<p>коммерческих и некоммерческих организаций</p> <p><i>Знать</i>  -основы планирования и организации деятельности органов государственной власти Российской Федерации, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления, государственных и муниципальных предприятий и учреждений, политических партий, общественно-политических, коммерческих и некоммерческих организаций</p> <p><i>Уметь</i>  - планировать и организовывать и деятельности органов государственной власти Российской Федерации, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления, государственных и муниципальных предприятий и учреждений, политических партий, общественно-политических, коммерческих и некоммерческих организаций;  - производить разрозненные операции процесса стратегического планирования.  - обосновывать выполняемые операции в рамках стратегического планирования;  умеет систематизировать и проводить анализ отдельных свойств исследуемого объекта; - сравнивать результаты и делать выводы из приведенного сравнения для последующей модернизации созданного алгоритма решения задачи. В рамках стратегического планирования;  - выделять существенные признаки, свойства объекта, абстрагируясь от второстепенных в рамках стратегического планирования).</p> <p><i>Владеть</i>  - навыками планирования и организации деятельности органов государственной власти Российской Федерации, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления, государственных и муниципальных предприятий и учреждений, политических партий,</p>	<p><b>Продвинутый</b></p>
--	--	--	---	---------------------------

			общественно-политических, коммерческих и некоммерческих организаций	
--	--	--	---	--

Изучаемая дисциплина также дает частично знания и умения, которые позволят выпускнику по данному профилю выполнять частично обобщенные трудовые функции:

- ведение процедуры медиации в сфере государственного и муниципального управления, изложенные в профессиональном стандарте «Специалист в области медиации (медиатор)»(утв. приказом Минтруда России от 15.12.2014)

## II ТЕМАТИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

**СРОК ОБУЧЕНИЯ:** 4 года

**ФОРМА ОБУЧЕНИЯ:** очная

### 1 Объем дисциплины и виды учебной работы

Вид учебной деятельности	Всего час./зач.ед., форма контроля	Количество семестров
<b>Контактная работа обучающихся с преподавателем:</b>	<b>70</b>	1
В том числе:		
Лекции	<b>35</b>	
Практические занятия (ПЗ)	<b>35</b>	
Лабораторные работы (ЛР)		
Курсовое проектирование		
<b>Самостоятельная работа</b>	<b>56</b>	
<b>Вид промежуточной аттестации по семестрам (зачет, диф. зачет, экзамен) по семестру</b>	<b>Экзамен/54</b>	
<b>Общая трудоемкость</b>	<b>180/5</b>	

**СРОК ОБУЧЕНИЯ: 4,6 года**  
**ФОРМА ОБУЧЕНИЯ: заочная**

Вид учебной деятельности	Всего час./зач.ед., форма контроля	Количество семестров
<b>Контактная работа обучающихся с преподавателем:</b>	<b>16</b>	<b>1</b>
В том числе:		
Лекции	<b>8</b>	
Практические занятия (ПЗ)	<b>8</b>	
Лабораторные работы (ЛР)		
Курсовое проектирование		
<b>Самостоятельная работа</b>	<b>155</b>	
<b>Вид промежуточной аттестации по семестрам (зачет, диф. зачет, экзамен) по семестру</b>	<b>Экзамен/ 9</b>	
<b>Общая трудоемкость</b>	<b>180/5</b>	

### **III СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

#### **3.1 Разделы дисциплины и виды занятий**

Наименование тем (разделов) дисциплины (модуля)	Контактная работа обучающихся с преподавателем			Самостоятельная работа	Всего час.
	лекции	Практические	Лабораторные работы		
<b>Раздел 1 Основы стратегического менеджмента</b>	<b>32</b>	<b>32</b>		<b>52</b>	<b>116</b>
Тема 1.1 Введение в стратегический менеджмент. Основные понятия стратегического менеджмента	2	2		4	8
Тема 1.2 Элементы стратегического менеджмента: анализ среды. Анализ внешней среды организации. Анализ внутренней среды организации	6	6		8	20
Тема 1.3 Элементы стратегического менеджмента: стратегические установки, миссия и цели организации. Стратегическая политика фирмы и группы влияния	4	4		8	16

Тема 1.4 Уровни разработки стратегии. Виды стратегий: Корпоративные стратегии, конкурентные стратегии, функциональные стратегии	6	6		8	20
Тема 1.5 Элементы стратегического менеджмента: разработка и выбор стратегии организации	4	4		8	16
Тема 1.6 Портфельный анализ	4	4		8	16
Тема 1.7 Элементы стратегического менеджмента: реализация стратегии	4	4		8	16
Тема 1.8 Элементы стратегического менеджмента: стратегический контроль	2	2		8	12
<b>Раздел 2 Стратегический менеджмент в государственном и муниципальном управлении</b>	<b>16</b>	<b>16</b>		<b>32</b>	<b>64</b>
Тема 2.1 Стратегический менеджмент в государственных и муниципальных органах	4	4		8	16
Тема 2.2 Определение основных направлений развития государства	4	4		8	16
Тема 2.3 Стратегии развития регионов	4	4		8	16
Тема 2.4 Стратегическое планирование и прогнозирование	2	2		8	12
Тема 2.5 Процесс реализации стратегии и контроль его выполнения	2				2
<b>Всего</b>	<b>35</b>	<b>35</b>	-	<b>56</b>	<b>126</b>
		2			
<b>Экзамен</b>					<b>54</b>
<b>Итого</b>					<b>180</b>

Наименование тем (разделов) дисциплины (модуля)	Контактная работа обучающихся с преподавателем			Самостоятельная работа	Всего час.
	лекции	Практические	Лабораторные работы		
<b>Раздел 1 Основы стратегического менеджмента</b>	<b>1</b>	<b>4</b>		<b>107</b>	<b>112</b>
Тема 1.1 Введение в стратегический менеджмент. Основные понятия стратегического менеджмента		0,5		13	13,5
Тема 1.2 Элементы стратегического менеджмента: анализ среды. Анализ внешней среды организации. Анализ внутренней среды организации	0,25	0,5		13	13,75



Тема 1.3 Элементы стратегического менеджмента: стратегические установки, миссия и цели организации. Стратегическая политика фирмы и группы влияния		0,5		13	13,5
Тема 1.4 Уровни разработки стратегии. Виды стратегий: Корпоративные стратегии, конкурентные стратегии, функциональные стратегии	0,25	0,5		13	13,75
Тема 1.5 Элементы стратегического менеджмента: разработка и выбор стратегии организации		0,5		13	13,5
Тема 1.6 Портфельный анализ	0,25	0,5		13	13,75
Тема 1.7 Элементы стратегического менеджмента: реализация стратегии		0,5		15	13,75
Тема 1.8 Элементы стратегического менеджмента: стратегический контроль	0,25	0,5		14	14,75
<b>Раздел 2 Стратегический менеджмент в государственном и муниципальном управлении</b>	<b>1</b>	<b>4</b>		<b>90</b>	<b>95</b>
Тема 2.1 Стратегический менеджмент в государственных и муниципальных органах	0,25	0,25		18	18,5
Тема 2.2 Определение основных направлений развития государства				18	18
Тема 2.3 Стратегии развития регионов	0,25	0,25		18	18,5
Тема 2.4 Стратегическое планирование и прогнозирование		0,25		18	18,25
Тема 2.5 Процесс реализации стратегии и контроль его выполнения		0,25		18	18,25
<b>Всего</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>-</b>	<b>155</b>	<b>171</b>
<b>Экзамен</b>					<b>9</b>
<b>Итого</b>					<b>180</b>

## Содержание дисциплины, структурированное по темам

### Раздел 1 Основы стратегического менеджмента

#### Тема 1.1 Введение в стратегический менеджмент. Основные понятия стратегического менеджмента

##### Содержание темы:

Предпосылки развития стратегического управления в России. Становление стратегического менеджмента как самостоятельной исследовательской области и управленческой практики.

Этапы развития корпоративного планирования. История развития: бюджетное, долгосрочное, стратегическое планирование, стратегический менеджмент. Разделение стратегических и оперативных вопросов.

Сущность стратегического менеджмента. Особенности стратегических решений. Стратегия как инструмент эффективной деятельности социально-экономических систем. Понятие стратегии. От стратегического планирования к стратегическому управлению. Управление стратегическими возможностями как необходимое условие устойчивого экономического развития.

Понятие стратегической единицы бизнеса и портфеля предприятия. Критерии выделения СЕБ. Уровни разработки стратегии. Типы стратегий: корпоративная, деловая, функциональная, оперативная. Стратегия и организационная структура. Корпоративные стратегии: концентрации, вертикальной интеграции, стратегии диверсификации, управления корпоративным портфелем. Стратегия обновления и реструктуризации. Виды эталонных стратегий организации. Стратегия концентрированного роста. Стратегия интегрированного роста. Стратегия диверсифицированного роста. Стратегия сокращения. Выбор стратегии организации. Основные факторы, влияющие на выбор стратегии организации. Учет факторов конкурентных преимуществ при разработке стратегии. Приведение организационной структуры в соответствие со стратегией. Функциональные стратегии: инновационная, технологическая, инвестиционная, стратегия разработки нового продукта.

**Тема 1.2 Элементы стратегического менеджмента: анализ среды. Анализ внешней среды организации. Анализ внутренней среды организации.**

**Содержание темы:**

Анализ общего окружения и прогнозирование изменений. Цели анализа внешней среды. Выделение организации во внешней среде. Основные составляющие и типы внешней среды. Общее и оперативное окружение организации. Состояние внешней среды. Привлекательность отрасли и условия конкуренции. Методы исследования окружающей среды. Стратегическая диагностика внешнего окружения фирмы: анализ макроокружения, конкурентной, социально-экономической, политической и инновационной ситуации. PEST-анализ. Схема проведения анализа отрасли и конкуренции в ней. Анализ отрасли. Структура и масштабы конкуренции в отрасли. Структура отраслевых издержек. Система сбыта продукции в отрасли. Тенденции развития отрасли. Ключевые факторы успеха. Конкурентный анализ. Стратегические группы конкурентов. Движущие силы конкуренции. Модель пяти сил М.Портера. Анализ затрат конкурентов. Анализ потребителей. Анализ потребителей. Диагностика экономического состояния и оценка потенциальных возможностей и угроз предприятия. Сущность SWOT-анализа.

Внутренняя среда организации. Факторы, характеризующие состояние внутренней среды организации. Цели, принципы и методы управленческого анализа. Методологические принципы управленческого анализа и уровни его проведения. Методы управленческого анализа. Определение стратегических ресурсов предприятия и сфер деятельности.

Оценка потенциальных возможностей предприятия, уровня технического и организационного развития. Причины, вызывающие негативные последствия, в развитии предприятия. Варианты решения ключевых проблем.

Функциональные области внутренней среды организации и производственный потенциал: производственные мощности, уровень технологии, управление запасами, организация рабочих мест, организация кадрового потенциала. Ценности и культура компании. Конкурентные преимущества предприятия.

Возможные подходы к определению структуры управленческого анализа: система McKinsey, «Цепочка ценностей» Портера, подход ОМАЭ.

Проблемы управленческого анализа, его место в разработке стратегии предприятия

Алгоритм проведения SWOT-анализа.

### **Тема 1.3 Элементы стратегического менеджмента: стратегические установки, миссия и цели организации. Стратегическая политика фирмы и группы влияния**

#### **Содержание темы:**

Видение, миссия и общие цели организации. Миссия фирмы и стратегические перспективы. Формулировка миссии для функциональных подразделений. Широкое и узкое понимание миссии. Значение миссии. Требования к формулировке миссии. Разработка миссии. Возможность изменения миссии фирмы.

Наиболее известные типы целей. Восемь ключевых областей их определения. Основные требования к целям. Формирование показателей прибыльности. Этапы процесса формирования целей: выявление и анализ трендов в «окружении»; установление общефирменных целей; построение иерархии («дерева») целей; установление индивидуальных целей.

Три задачи создания стратегии: формулирование стратегического видения, установление целей, разработка стратегии. Установление целей развития организации. Требования к целям. Долгосрочные и краткосрочные цели. Формирование целевых приоритетов.

Дерево целей. Правила построения дерева целей. Дерево целей и дерево решений. Установление целей развития организации. Требования к целям.

### **Тема 1.4 Уровни разработки стратегии. Виды стратегий: Корпоративные стратегии, конкурентные стратегии, функциональные стратегии**

#### **Содержание темы:**

Уровни разработки стратегии. Понятие «корпоративная стратегия» (портфельная).

Три стратегии интенсивного (концентрированного) роста И. Ансоффа в рамках масштаба существующей деятельности организации: усиление рыночной позиции; расширение границ рынка; совершенствование продукта (матрица «товар-рынок»).

Развитие бизнес-портфеля организации в рамках отрасли. Стратегии интеграции: сущность, виды, условия для выбора.

Горизонтальная и вертикальные стратегии интеграции: мотивация выбора, способы реализации и основные характеристики.

Корпоративные стратегии диверсификации (развитие за пределами отрасли). Стратегии диверсификационного роста. Виды связанной и несвязанной диверсификации: концентрическая, горизонтальная (концерны), конгломеративная. Современная оценка преимуществ и проблем диверсификационного развития организаций

Стратегии сокращения бизнеса: откачка капитала и сокращение бизнеса; ликвидация; «сбор урожая»; отделение и сокращение расходов; изменение курса (разворот) и реструктуризация.

Определение конкурентных преимуществ предприятия. Основные направления достижения конкурентных преимуществ. Конкурентные преимущества на основе низких издержек. Дифференциация продукции. Стратегии фокусирования, первопроходца и синергизма.

Бизнес-план как форма представления стратегии развития бизнес-единицы. Типы конкурентных преимуществ по М. Портеру.

Принципы, задачи и функции стратегического анализа конкурентных преимуществ. Учет фактора конкурентных преимуществ при разработке стратегии.

Функциональные стратегии.

Стратегия маркетинга. Подходы к планированию стратегии маркетинга: матрица возможностей по товарам - рынкам, матрица "Бостонской консультативной группы" и др.

Основные элементы стратегии маркетинга. Выбор предприятием приоритетных рыночных сегментов. Сегментация рынка.

Определение типа стратегии в сегменте и размера инвестиций для ее реализации.

Стратегия ценообразования. Цели политики ценообразования. Факторы, определяющие возможности стратегии. Типы рынков и стратегия ценообразования.

Стратегия нововведений. Побудительные мотивы нововведений. Элементы и факторы обеспечения восприимчивости предприятий к нововведениям. Процесс принятия стратегических решений на этапах выявления и реализации нововведений.

Финансовая стратегия. Процесс финансового управления на предприятиях. Анализ хозяйственной деятельности и определение финансовых возможностей предприятия как основа выработки финансовой стратегии. Модели рационального использования капитала. Оценка степени риска в управлении инвестициями. Принятие решений о целесообразности инвестиций с учетом фактора риска. Методы определения степени риска инвестиций. Элементы финансовой стратегии.

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.

Социальная стратегия. Вопросы обеспечения нормального воспроизводства рабочей силы на предприятии и сохранения рабочего микроклимата. Бюджет социальной стратегии, способы его составления. Компоненты социальной стратегии: базовая социальная стратегия; целевые программы приоритетных направлений социального развития; социальная защищенность работников.

Организационная стратегия. Выработка оптимального баланса в системе "стратегия - структура - процесс принятия решений". Типы организационных изменений: существенные изменения, сводимые к переходу на новую схему управления; настройка структуры (эволюционирование оргструктуры). Диагностика и выработка концепции организационных изменений на предприятии.

### **Тема 1.5 Элементы стратегического менеджмента: разработка и выбор стратегии организации.**

#### **Содержание темы:**

Этапы формирования стратегии предприятия. Основные факторы при выборе стратегии. Оценка текущей стратегии: уяснение текущей стратегии (пять внешних и пять внутренних факторов А. Томпсона и Д. Стрикланда. Матрица Томпсона – Стрикланда. Особенности стратегий малых, средних и крупных фирм. Стратегические альтернативы. Выбор стратегических альтернатив. Критерии выбора стратегических альтернатив. Стратегия и техническая политика фирмы. Стратегия в зависимости от масштабов деятельности. Стратегия на различных этапах жизненного цикла отрасли. Стратегии фирм, занимающих различные рыночные позиции.

Формирование портфеля стратегий.

### **Тема 1.6 Портфельный анализ**

#### **Содержание темы:**

Цели и основные этапы портфельного анализа. Методы портфельного анализа. Стратегические матрицы для анализа состояния и планирования развития (матрицы БКГ, Мак-Кинси и др.) Понятие и матрица стратегического соответствия.

Метод БКГ «экран бизнеса». Матрица бостонской консультационной группы. Модифицированная матрица БКГ. Матрицы McKinsey — General Electric и фирмы Arthur D. Little. Матрица Ансоффа и трехмерная Схема Абея. Деловой комплексный анализ. Возможности использования матричных методов в горной и нефтегазовых отраслях.

### **Тема 1.7 Элементы стратегического менеджмента: реализация стратегии**

#### **Содержание темы:**

Условия реализации стратегии: структура и система управления. Управленческая структура предприятия. Условия реализации стратегии: культура и персонал предприятия. Планирование реализации стратегии.

Трудности реализации стратегии предприятия. Условия реализации стратегии: модель «7 S» McKinsey (сущность).

Руководство процессом выполнения стратегии. Процедура отбора исполнителей на ключевые позиции. Приведение организационной структуры в соответствие со стратегией. Стратегические преимущества и недостатки отдельных организационных структур. Процедуры увязки бюджетов со стратегией. Информационное обеспечение процесса разработки стратегии. Формализация стратегической информации.

Согласованное изменение организационно-правовой формы, структуры управления предприятия и стратегии. Изменение роли, места, функций, типов организационных и экономических отношений, статуса хозяйственных субъектов.

### **Тема 1.8 Элементы стратегического менеджмента: стратегический контроль**

#### **Содержание темы:**

Сущность стратегического контроля. Трудности реализации стратегического плана. Оценка стратегического плана. Роль контроля в реализации стратегии. Типы систем контроля и их содержания. Процесс контроля. Требования к системе стратегического контроля. Элементы контроля. Характеристики эффективного контроля.

### **Раздел 2 Стратегический менеджмент в государственном и муниципальном управлении**

#### **Тема 2.1 Стратегический менеджмент в государственных и муниципальных органах**

##### **Содержание темы:**

Особенности стратегического управления на государственном и муниципальном уровне. Особенности стратегического плана в государственных органах. ФЗ РФ от 28 июня 2014 «О стратегическом планировании в Российской Федерации». Правовые основы стратегического планирования в РФ. Стратегическое управление на федеральном уровне. Стратегическое планирование на уровне субъектов РФ. Стратегическое управление муниципальных образований. Система стратегического планирования. Документы стратегического планирования. Стратегический прогноз Российской Федерации. Стратегия социально-экономического развития РФ. Стратегия социально-экономического развития субъекта РФ. Участники стратегического планирования в РФ. Разработка и утверждение требований и рекомендаций по разработке документов государственного стратегического планирования. Механизмы и способы государственного стратегического управления. Методическое обеспечение разработки документов государственного стратегического планирования. Документы государственного стратегического планирования.

#### **Тема 2.2 Определение основных направлений развития государства**

##### **Содержание темы:**

Разработка научно-обоснованных планов государственного стратегического управления. Федеральные целевые программы. Проекты по

реализации основных направлений деятельности государства. Стратегии социально-экономического развития государства. Бюджетная стратегия государства. Основные направления деятельности Правительства государства и их корректировка. Государственная программа вооружения государства.

### **Тема 2.3 Стратегии развития регионов**

#### **Содержание темы:**

Принципы формирования стратегии развития регионов и территорий России. Специфика развития регионов. Идентификация естественных конкурентных преимуществ регионов на этапе перехода от индустриального к постиндустриальному развитию. Региональное бюджетное планирование. Структура доходов и расходов бюджетов регионов. Сравнительный анализ структуры регионального бюджета для разных регионов и разных периодов развития. Профицит и дефицит региональных бюджетов стратегические и политические аспекты. Система повышения рисков оплат, работ и поставок, выполненных по госзаказу, как совершенствование неформальных методов управления бизнесом. Перенос обязательств на будущие периоды (допустимые условия заимствований). Разработка планов перспективного развития территорий. Учет федеральных проектов, реализуемых на территории регионов.

### **Тема 2.4 Стратегическое планирование и прогнозирование**

#### **Содержание темы:**

Функции системы государственного стратегического планирования. Прогноз социально-экономического и научно-технологического развития государства на долгосрочный и среднесрочный периоды. Схемы территориального планирования государства.

Понятие внутренней и внешней стратегической политики государства. Порядок проведения анализа стратегической политики государства. Годовой отчет о результатах и ходе исполнения программы социально-экономического развития. Основы разработки документов государственного стратегического планирования. Отраслевые документы стратегического планирования. Результат социально-экономического развития. Стратегический контроль социально-экономического развития государства. Понятие стратегических позиций и порядок проведения их анализа. Основание выбора стратегических позиций.

### **Тема 2.5 Процесс реализации стратегии и контроль его выполнения**

#### **Содержание темы:**

Процесс государственного стратегического планирования. Порядок осуществления контроля государством за реализацией задач, определенных выработанными концепциями. Стратегический контроль в системе государственного стратегического планирования. Виды стратегического контроля

## **IV ПЕРЕЧЕНЬ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ.**

### **4.1 Тематика эссе**

### **Для формирования компетенции ОПК-1, ПК-6**

- 1 Модели формирования стратегического плана (И. Ансоффа, Г. Стейнера, Гарвардской школы бизнеса).
- 2 Школы стратегического менеджмента.
- 3 Структурный анализ конкурентного окружения.
- 4 Методы стратегического анализа.
- 5 Организация процедуры оценки ресурсного потенциала предприятия.
- 6 Концепция стратегических зон хозяйствования (СЗХ).
- 7 Стратегический план развития диверсифицированного предприятия.
- 8 Инновационная стратегия развития предприятия.

### **Для формирования компетенции ПК-1, ПК-23**

- 9 Разработка стратегии размещения производства.
- 10 Разработка социальной стратегии предприятия.
- 11 Стратегия формирования организационный дизайна на крупном предприятии.
- 12 Разработка системы антикризисного управления на предприятии в современных условиях.
- 13 Проектирование и реализация системы контроллинга на предприятии.
- 14 Формирование системы корпоративной социальной ответственности на предприятии.
- 15 Реализация стратегии развития персонал-маркетинга на предприятии.
- 16 Стратегическое планирование маркетинговой деятельности

## **4.2 Тематика рефератов работы**

### **Для формирования компетенции ОПК-1, ПК-6**

1. Взаимосвязь миссии, целей и стратегий в стратегической пирамиде.
2. Концепция стратегических зон хозяйствования, зон стратегических ресурсов и групп стратегического влияния.
3. Миссия фирмы и стратегические перспективы. Формулирование миссии организации. Структура документа, содержащего миссию компании.
4. Культура как ценностная категория, инструмент управления и согласования интересов участников экономического процесса.
5. Анализ внутреннего состояния компании и ее внешней среды.
6. Система стратегий организации: функциональная, корпоративная.
7. Политический, экономический и организационный векторы модели стратегического состояния компании.
8. Особенности стратегического анализа отраслевого окружения диверсифицированных компаний.
9. Эффект синергии и его влияние на стратегический выбор организации.
10. Стратегические соответствия бизнесов организации и возможности их использования для усиления стратегической позиции организации.

### **Для формирования компетенции ПК-1, ПК-23**

11. Портфельный стратегический анализ отраслей.



12. Стратегический анализ отраслей для вхождения в новые отрасли и выхода из текущего бизнеса. Входные барьеры в отрасли. Отраслевые возможности и угрозы для диверсифицированных организаций.
- 13.8. Организация разработки и реализация стратегии.
- 14.9. Методы SWOT- и ПЭСТ-анализа. Взаимосвязь и реализация.
15. Моделирование стратегического состояния организации.
16. Выбор позиции в конкуренции. Модель М. Портера.
17. Оценка качества и конкурентоспособности товаров и услуг.
18. Разработка стратегического плана развития организации.
19. Матрица БКГ. Матрица Мак Кинси. Матрица эволюции СЗХ.
20. Стратегия входа на рынок. Стратегия ухода.
21. Виды и особенности стратегии диверсификации, их роль в решении проблем реструктуризации.

### **4.3 Вопросы для самостоятельной работы**

1. Дайте определение понятию «стратегия». Перечислите задачи, решаемые в процессе стратегического управления.
2. Перечислите стратегические факторы внешней среды. Перечислите компоненты внутреннего анализа организации. Перечислите ключевые факторы внешней среды организации.
3. Перечислите конкурентные преимущества организации.
4. Перечислите методы разработки стратегии предприятия.
5. Перечислите этапы стратегического планирования.
6. Перечислите (эталонные) базовые стратегии.
7. Опишите процесс управления реализацией стратегии.
8. Дайте определение понятию «миссия организации».
9. Какова специфика стратегического управления? Выделите сравнительные характеристики долгосрочного и стратегического управления.
10. Выясните задачи стратегического управления. Выделите общенаучные подходы в стратегическом менеджменте.
11. Какие факторы влияют на разработку различных стратегий?
12. Какова главная задача стратегического менеджмента?
13. Какие показатели должны участвовать в оценке конкурентоспособности товара.
14. Определите специфические методы стратегического менеджмента, покажите на примере способы их применения.
15. Выделите способы организации и контроля выполнения стратегий.
16. Методологические основы стратегического менеджмента. Основные этапы стратегического менеджмента. Формулирование миссии и структурирование целей организации.
17. Концепция стратегического менеджмента. Задачи стратегического менеджмента. Характеристика процесса стратегического менеджмента и его этапов. Понятие стратегии. Три задачи создания стратегии.

18. Взаимосвязь миссии, целей и стратегий в стратегической пирамиде. Концепция стратегических зон хозяйствования, зон стратегических ресурсов и групп стратегического влияния. Миссия фирмы и стратегические перспективы. Формулирование миссии организации. Структура документа, содержащего миссию компании.
19. Установление целей развития организации. Значение целеполагания для эффективного развития компании. Классификация целей. Требования, предъявляемые к целям. Иерархия целей. Правила построения дерева целей. Ранжирование целей и задач.
20. Анализ внутреннего состояния компании и ее внешней среды. Внутренняя среда организации и ее стратегический анализ. Направления, формы и методы стратегического анализа внутренней среды организации. Особенности стратегического анализа внутренней среды организации. Стратегический потенциал организации: понятия и подходы к его оценке.
21. Выделение организации во внешней среде. Общее и оперативное окружение организации. Факторы макро- и мезосреды организации, влияющие на формирование стратегии и ее стратегический выбор.
22. Варианты стратегического состояния компании. Оценка пространственного положения организации в системе координат. Характеристика внешней и внутренней среды организации. Анализ конкурентной среды: модель пяти сил конкуренции Портера. Методы анализа состояния компании.
23. Система стратегий организации: функциональная, корпоративная.
24. Особенности стратегического анализа отраслевого окружения диверсифицированных компаний. Эффект синергии и его влияние на стратегический выбор организации. Стратегические соответствия бизнесов организации и возможности их использования для усиления стратегической позиции организации.
25. Портфельный стратегический анализ отраслей. Стратегический анализ отраслей для вхождения в новые отрасли и выхода из текущего бизнеса. Входные барьеры в отрасли. Отраслевые возможности и угрозы для диверсифицированных организаций.
26. Анализ существующей стратегии организации. Оценка ресурсов организации и ее конкурентной силы. Бенчмаркинг: сущность, формы, методы и результаты. Стратегический бизнес-профиль организации: SNW-анализ. Источники силы и слабости организации на рынке.
27. Ключевые компетенции организации. Теория Прахалада.
28. Анализ маркетингового потенциала организации: текущий уровень и стратегический аспект. Сегментация рынка: текущее состояние и стратегические изменения структуры потребителей.
29. Продуктовый портфель и методы его анализа. Анализ продуктовой стратегии.
30. Моделирование стратегического состояния организации. Выбор позиции в конкуренции. Модель М. Портера.

31. Процесс выбора стратегии: оценка действующей стратегии: портфельное позиционирование (построение и анализ матриц продукции посредством выделения стратегических единиц бизнеса); выбор стратегии фирмы.
32. Формулирование и анализ стратегических альтернатив и выбор стратегии. Стратегические альтернативы: понятие и виды. Продуктовые и производственные альтернативы. Инструменты оценки стратегических альтернатив с учетом рыночных критериев.
33. Выбор стратегии. Факторы, определяющие выбор стратегии организации (риск, предшествующий опыт и достигнутые результаты реализации стратегии, конфликт интересов собственников/акционеров и менеджмента, фактор времени и т.п.). Критерии выбора.
34. Оценка качества и конкурентоспособности товаров и услуг. Оперативное окружение (отраслевой анализ). Конкуренция и конкурентоспособность организации в стратегической перспективе. Движущие силы конкуренции (по М. Портеру).
35. Методы и направления отраслевого анализа и анализа конкурентов. Основные экономические характеристики отрасли. Анализ конкурентных сил в отрасли.
36. Разработка стратегического плана развития организации. Матрица БКГ. Матрица Мак-Кинси. Матрица эволюции СЗХ.
37. Существующие подходы к анализу позиций в конкуренции и хозяйственного портфеля компании.
38. Матрица Бостонской консультативной группы и модель Мак Кинси: достоинства и недостатки.
39. Определение стратегических зон хозяйствования (СХЗ). Оценка привлекательности стратегической зоны хозяйствования. Оценка конкурентного статуса.
40. Стратегия входа на рынок. Стратегия ухода. Виды и особенности стратегии диверсификации, их роль в решении проблем реструктуризации.
41. Стратегии диверсификации. Сущность диверсификации, ее преимущества и ограничения применения. Недостатки и риски стратегий диверсификации.
42. Анализ бизнес портфеля диверсифицированных компаний. Матрица Boston Consulting Group (БКГ). Матрица GeneralElectric (McKinsey). Матрица «Жизненный цикл -стратегия».
43. Предмет и понятие стратегии государственного управления. Цели и задачи стратегии государственного управления.
44. Содержание государственной стратегии. Полномочия государства в сфере государственного стратегического планирования.
45. Структура системы государственного стратегического планирования.
46. Принципы государственного стратегического планирования. Участники процесса государственного стратегического планирования.
47. Механизмы и способы государственного стратегического управления.
48. Методическое обеспечение разработки документов государственного стратегического планирования.

49. Документы государственного стратегического планирования.

## **Самостоятельная практическая работа**

### **2 Перечень заданий для самостоятельной работы**

#### **Тема 1.1 Введение в стратегический менеджмент. Основные понятия стратегического менеджмента**

##### **Задание 1**

Составьте таблицу, где необходимо показать различия между текущим, стратегическим, оперативным и антикризисным управлением.

##### **Задание 2**

Определите теоретические преимущества и недостатки школ дизайна, планирования, позиционирования, предпринимательства, когнитивной нерациональной школы.

##### **Задание 3**

Дать характеристику концепции разработки стратегии по Г. Хамелу и К. Прахаладу.

Сделать сравнительный анализ подходов к разработке стратегии в традиционном классическом стратегическом управлении и современных взглядов (Г. Хамел, К. Прахалад; У Чан Ким и Р. Моборн и др.)

#### **Тема 1.2 Элементы стратегического менеджмента: анализ среды. Анализ внешней среды организации. Анализ внутренней среды организации**

##### **Составить конспект по следующим вопросам:**

- 1) Укажите важнейшие цели отраслевого анализа.
- 2) Основные экономические характеристики отрасли - темпы роста рынка, географические характеристики рынка, структура отрасли, возможность экономии на масштабах производства, эффект кривой опыта, капиталоемкость и т. д;
- 3) С помощью модели Портера проведите анализ выбранной отрасли.
- 4) Ключевые факторы успеха. Укажите КФУ для предприятий торговли.
- 5) Перспективы отрасли и её общая привлекательность:
  - факторы, делающие отрасль привлекательной;
  - факторы, делающие отрасль непривлекательной;
  - особые проблемы отрасли;
  - перспективы получения прибыли: благоприятные / неблагоприятные.
- 6) Анализ конкурентной среды:
  - напряженность конкурентной борьбы между продавцами (слабая, средняя или сильная; орудия конкурентной борьбы);
  - угроза выхода на рынок новых фирм (слабая, средняя или сильная; оценка существующих барьеров для выхода на рынок);
  - степень влияния поставщиков (высокая, средняя, незначительная; причины);
  - степень влияния покупателей (высокая, средняя, незначительная; причины).
- 7) Конкурентная позиция основных фирм (стратегических групп):

- благоприятная позиция (причины);
  - неблагоприятная позиция (причины).
- 8) Анализ конкурентов:
    - стратегия конкурентов (их вероятные действия в будущем);
    - за кем необходимо наблюдать и почему.
  - 9) Дайте определение понятию «конкурентные преимущества».
  - 10) Охарактеризуйте силы, формирующие конкурентную среду продукта и его конкурентные возможности
  - 11) Перечислите позиции, в которых могут находиться фирмы на поле конкуренции.
  - 12) Опишите ключевые источники информации, используемые для отраслевого и конкурентного анализа.

### **Тема 1.3 Элементы стратегического менеджмента: стратегические установки, миссия и цели организации. Стратегическая политика фирмы и группы влияния**

#### **Составить конспект по следующим вопросам:**

1. Что представляет собой миссия? Дайте определение миссии организации.
2. Почему для некоторых организаций очень трудно сформулировать миссию?
3. В чем общий смысл целей организации? Какие классификации стратегических целей вы знаете? Дайте примеры стратегических целей.
4. Почему важно уделять особое внимание долгосрочным целям?
5. Какими характеристиками должны обладать правильно поставленные цели?

### **Тема 1.4 Уровни разработки стратегии. Виды стратегий: Корпоративные стратегии, конкурентные стратегии, функциональные стратегии**

#### **Составить конспект по следующим вопросам:**

1. Портфельная стратегия. Каково предназначение портфельной стратегии.
2. Пути расширения портфеля;
3. Деловая стратегия, в чём её особенности;
4. Функциональная стратегия. В чём её отличие от портфельной и деловой.
5. Каковы здесь основные задачи менеджмента;
6. Факторы влияющие на выбор стратегии;
7. Перечислите и поясните этапы выбора стратегии.

### **Задание 1**

#### **Изучение нормативных актов:**

1. Федеральный закон от 26.07.2006 N 135-ФЗ "О защите конкуренции"
  2. Закон РСФСР от 22.03.1991 N 948-1 "О конкуренции и ограничении монополистической деятельности на товарных рынках"
- Все источники находятся в справочно-правовой системе «Консультантплюс».  
Сделать краткие конспекты.

## **Тема 1.5 Элементы стратегического менеджмента: разработка и выбор стратегии организации**

### **Задание 1**

**Составить конспект по следующим вопросам:**

1. Учетная ведомость для менеджеров высшего звена: создание ценности (в чем суть этого подхода, составные части).
2. Сущность ключевых компетенций и процесс управления на высшем уровне.
3. Некоторые основные проблемы при управлении ключевыми компетенциями.
4. Композиция компетенций.

### **Задание 2**

**Составить конспект по следующим вопросам:**

1. Сущность стратегических альтернатив.
2. Важность идентификации и разработки стратегических альтернатив.
3. Расширение текущей стратегии.
4. Процесс стратегического планирования.

## **Тема 1.6 Портфельный анализ**

**Составить конспект по следующим вопросам:**

- 1) Что представляет собой портфель сфер бизнеса?
  - 2) Какие вы знаете портфельные стратегии?
  - 3) Основная задача Б.К.Г. матрицы. Основные недостатки Б.К.Г. матрицы.
  - 4) Дайте характеристику типам рыночного поведения, соответствующее позициям на матрице: "Звёзды", "Дойные коровы", "Собаки", "Трудные дети".
- 1) Опишите жизненный цикл определенного продукта-товара, используя данную матрицу?

## **и выбор стратегии организации**

### **Задание 1**

Составит опорный конспект «Разработка карты: анализ организационных ТОП-характеристик для реализации стратегии» (привести примеры из реальной практики).

### **Задание 2**

Составит опорный конспект, где отразить следующее:

1. Показать традиционные связи между стратегией и операциями.
2. Реконфигурация ключевых бизнес-процессов (привести примеры из реальной практики).

### **Задание 3**

Составит опорный конспект, где отразить следующее:

1. Представить цели, характеристики и масштабы систем PAS.
2. Показать процедуры проектирования и оценивания системы PAS.

## **Тема 1.8 Элементы стратегического менеджмента: стратегический контроль**

**Составить конспект по следующим вопросам:**

1. Назовите и раскройте основные причины усиленного внимания к

- исследованию проблем контроллинга как в нашей стране, так и за рубежом.
2. Какие основные концепции контроллинга вы можете назвать? Раскройте их основное содержание.
  3. Какие основные задачи призван решать контроллинг в системе управления современным предприятием?
  4. Раскройте основные функции процесса контроллинга на современном предприятии.
  5. Какие факторы определяют степень реализации на предприятии функций контроллинга?
  6. В чем заключается главный недостаток всех существующих на сегодняшний день концепций контроллинга?
  7. Раскройте содержание системы контроллинга на предприятии.
  8. Назовите основные задачи процесса контроля на предприятии. Дайте их характеристику.
  9. Какие принципы должны быть положены в основу формирования системы контроллинга на предприятии?
  10. Какие основные стадии должен включать процесс контроллинга на предприятии? Дайте их характеристику.
  11. Какие основные формы контроля принято выделять в рамках предприятия?
  12. В чем заключается основное содержание и назначение стратегического контроллинга на предприятии?
  13. Раскройте содержание и основные функции оперативного контроллинга на предприятии.
  14. Назовите и раскройте основные отличия систем стратегического и оперативного контроллинга на предприятии.
  15. Какие основные стадии включает процесс стратегического контроллинга? Дайте характеристику этих стадий.
  16. Каково основное назначение управленческого учета в системе стратегического контроллинга? В чем его основные преимущества?
  17. В чем сущность стратегической эффективности и ее отличие от тактической?
  18. На примере выбранных предприятий опишите основные системы контроля.
  19. Назовите основные функции стратегического контроллинга и его отличие от тактического.

## **Тема 2.1 Стратегический менеджмент в государственных и муниципальных органах**

### **Задание 1**

#### **Изучение нормативных актов:**

1. Федеральный закон от 28.06.2014 N 172-ФЗ "О стратегическом планировании в Российской Федерации" (краткий конспект)  
Все источники находятся в справочно-правовой системе «Консультант Плюс».

## **Тема 2.2 Определение основных направлений развития государства**

### **Задание 1**

#### **Составить конспект по следующим вопросам:**

1. Стратегическое экономическое планирование государства: конституционно-правовой аспект

Проблемы теории и практики государственного стратегического планирования в Российской Федерации: концептуальное видение

Сделать краткие конспекты.

**Тема 2.3 Стратегии развития регионов (на примере Мурманской области)**

**Задание 1 (на примере Мурманской области)**

**Тема 2.4 Стратегическое планирование и прогнозирование**

**Задание 2**

**Подготовить** перечень количественных показателей, необходимых для работы над стратегией развития одной из отраслей экономики:

1. автомобилестроение;
2. дорожное строительство;
3. производство строительных материалов;
4. лесопереработка;
5. энергогенерация;
6. складирования и переработки отходов;
7. пищевая промышленность;
8. химическая промышленность;
9. металлургия;
10. сельское хозяйство;
11. иной деятельности (по согласованию с преподавателем)

**Этапы работы над заданием** Сбор информации из доступных источников, ее анализ, выделение ключевых аспектов тематики, изложение материала в виде перечня показателей на 3-4 страницах с указанием их значения для выработки стратегии

**У ПЕРЕЧЕНЬ ОСНОВНОЙ И ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ УЧЕБНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

*Основная литература*

1. Дудин М.Н. Стратегический менеджмент : учебное пособие / Дудин М.Н., Лясников Н.В. — Москва : КноРус, 2022. — 254 с. — ISBN 978-5-406-09065-7. — URL: <https://book.ru/book/942436> (дата обращения: 28.01.2022). — Текст : электронный.

2. Жданкин Н.А. Стратегический менеджмент : учебник / Жданкин Н.А. — Москва : КноРус, 2022. — 396 с. — ISBN 978-5-406-08867-8. — URL: <https://book.ru/book/942100> (дата обращения: 28.01.2022). — Текст : электронный.

*Дополнительная литература:*

3. Джуха В.М. Стратегический менеджмент : учебное пособие / Джуха В.М., Штапова И.С., Жуковская Н.П. — Москва : КноРус, 2021. — 282 с. — ISBN 978-5-406-03171-1. — URL: <https://book.ru/book/936316> (дата обращения:



28.01.2022). — Текст : электронный.

4. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : учебно-методическое пособие / С.С. Носова, и др. – Электрон. текстовые данные. — Москва : Русайнс, 2017. — 179 с. — ISBN 978-5-4365-1385-0. - Режим доступа: <https://www.book.ru/book/922040> — ЭБС BOOK.ru, по паролю

5. Стратегический менеджмент. Монография [Электронный ресурс] : монография / Р.И. Акмаева. – Электрон. текстовые данные. — Москва : Русайнс, 2017. — 251 с. — ISBN 978-5-4365-2055-1. - Режим доступа: <https://www.book.ru/book/929758> — ЭБС BOOK.ru, по паролю

6. Тебекин А.В. Предписывающие школы стратегического менеджмента: исторический и современный аспект применения : монография / Тебекин А.В., Митропольская-Родионова Н.В., Хорева А.В. — Москва : Русайнс, 2022. — 90 с. — ISBN 978-5-4365-8239-9. — URL: <https://book.ru/book/943435> (дата обращения: 28.01.2022). — Текст : электронный.

7.

## **VI ПЕРЕЧЕНЬ РЕСУРСОВ ИНФОРМАЦИОННО-ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОЙ СЕТИ «ИНТЕРНЕТ», НЕОБХОДИМЫХ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

### **Базы данных, информационно-справочные и поисковые системы**

1. [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru) Справочная правовая система «Консультант Плюс»
2. [www.ilo.ru](http://www.ilo.ru) - Официальный сайт Международной организации труда
3. <http://uptp.ru/> - Журнал «Проблемы теории и практики управления»
4. <http://www.re-j.ru/> - Журнал «Российский экономический журнал»
5. <http://www.hro.ru/hrm> - Журнал «Управление персоналом»
6. <http://www.kadrovik.ru> - Журнал «Справочник кадровика»
7. <http://www.personal-mix.ru> - Научно-практический онлайн-журнал по вопросам управления персоналом
8. 4p.ru (Теория и практика маркетинга (брендинг, мерчендайзинг и др.). Свободный доступ к результатам различных маркетинговых исследований)
9. [www.marketing.spb.ru](http://www.marketing.spb.ru) (Публикации по вопросам маркетинга (брендинг, ценообразование, поведение потребителей, финансовый, промышленный, международный маркетинг и т.д.). Примеры маркетинговых исследований)
10. [www.marketolog.ru](http://www.marketolog.ru) (Сайт маркетологов)
11. [www.7st.ru](http://www.7st.ru) (Сетевой журнал о маркетинге и рекламе)
12. [www.outdoor-ad.rus.net](http://www.outdoor-ad.rus.net) (Энциклопедия наружной рекламы)
13. [www.manager.ru](http://www.manager.ru) (Все о менеджменте, маркетинге, рекламе)
14. Университетская библиотека <http://www.biblioclub.ru/>
15. <http://www.cfin.ru/> - Корпоративный менеджмент.
16. <http://www.gov.ru> - Сервер органов государственной власти РФ
17. [www.minregion.ru](http://www.minregion.ru) - Министерство регионального развития Российской Федерации
18. [www.economy.gov.ru](http://www.economy.gov.ru) Министерство экономического развития и торговли Российской Федерации

19. [www.ecsocman.edu.ru](http://www.ecsocman.edu.ru) Федеральный образовательный портал  
"Экономика. Социология. Менеджмент"
20. [www.dis.ru/manag](http://www.dis.ru/manag) Журнал «Менеджмент в России и за рубежом»

**VII ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ,  
ИСПОЛЪЗУЕМЫХ ПРИ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО  
ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ), ВКЛЮЧАЯ ПЕРЕЧЕНЬ  
ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ И ИНФОРМАЦИОННЫХ  
СПРАВОЧНЫХ СИСТЕМ**

КонсультантПлюс;

Программное обеспечение WinSL 8.1 RUS OLP NL AcdmcLegalization, 4HR-00399

Программное обеспечение WinPro 8.1 RUS OLP NL Acdmc, FQC-08171

Программное обеспечение Microsoft Office Professional Plus 2013 Russian OLP NL AcademicEdition, 79P-04728

MyTest (свободно распространяемая)

AdobeAcrobatReader (свободно распространяемая)

Яндекс (свободно распространяемая)

**VIII ОПИСАНИЕ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЙ БАЗЫ  
ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ), НЕОБХОДИМЫХ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ  
ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа (183025, Российская Федерация, Северо-Западный федеральный округ, Мурманская область, г. Мурманск, ул. Полярной Правды, д.8, 4 этаж, ауд. 402). Комплект учебной мебели на 98 человек; оснащена электронным УМК по дисциплине, электронные учебные пособия по дисциплинам в ЭБС слайд-лекции, демонстрационный экран, мультимедийный видеопроектор, автоматизированное рабочее место преподавателя с программным обеспечением, доступ к сети Internet.

Учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа (183025, Российская Федерация, Северо-Западный федеральный округ, Мурманская область, г. Мурманск, ул. Полярной Правды, д.8, 2 этаж, ауд. 213) Комплект учебной мебели на 29 человек; оснащена электронным УМК по дисциплинам, электронные учебные пособия по дисциплинам в ЭБС, слайд-лекции, переносной мультимедийный видеопроектор, демонстрационный экран, автоматизированное рабочее место преподавателя с программным обеспечением, доступ к сети Internet.

Учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа (183025, Российская Федерация, Северо-Западный федеральный округ, Мурманская область, г. Мурманск, ул. Полярной Правды, д.8, 4 этаж, ауд. 404) Комплект учебной мебели на 39 человек; оснащена электронным УМК по дисциплинам, электронные учебники по дисциплинам в ЭБС, слайд-лекции, переносной мультимедийный видеопроектор, переносной демонстрационный экран,

автоматизированное рабочее место преподавателя с программным обеспечением, доступ к сети Internet.

Учебная аудитория для проведения индивидуальных консультаций по направлениям (183025, Российская Федерация, Северо-Западный федеральный округ, Мурманская область, г. Мурманск, ул. Полярной Правды, д.8, 3 этаж, ауд. 301) Комплект учебной мебели на 4 человека; оснащенные лицензионным программным обеспечением, с выходом в локальную сеть ЧОУ ВО «МАЭУ», глобальную сеть Интернет и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду ЧОУ ВО «МАЭУ»

Учебная аудитория для проведения групповых консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации (183025, Российская Федерация, Северо-Западный федеральный округ, Мурманская область, г. Мурманск, ул. Полярной Правды, д.8, 3 этаж, ауд. 309) Комплект учебной мебели на 68 человек; оснащена электронным УМК по дисциплинам, электронные учебники по дисциплинам в ЭБС, слайд-лекции, демонстрационный экран, мультимедийный видеопроектор, автоматизированное рабочее место преподавателя с программным обеспечением, доступ к сети Internet.

Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, выполнения курсовых работ, текущего контроля и промежуточной аттестации (183025, Российская Федерация, Северо-Западный федеральный округ, Мурманская область, г. Мурманск, ул. Полярной Правды, д.8, 3 этаж, ауд. 305). Автоматизированные рабочие места для обучающихся (20 мест), оснащенные лицензионным программным обеспечением, с выходом в локальную сеть ЧОУ ВО «МАЭУ», глобальную сеть Интернет и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду ЧОУ ВО «МАЭУ». Программное обеспечение: электронный УМК; слайд-лекции, демонстрационный экран, мультимедийный видеопроектор, автоматизированное рабочее место преподавателя с программным обеспечением, доступ к сети Internet. Программное обеспечение:

Учебная аудитория для выполнения курсовых работ, текущего контроля и промежуточной аттестации (183025, Российская Федерация, Северо-Западный федеральный округ, Мурманская область, г. Мурманск, ул. Полярной Правды, д.8, 2 этаж, ауд. 211) Комплект учебной мебели на 16 человек; оснащена электронным УМК по дисциплинам, электронные учебные пособия по дисциплинам в ЭБС, слайд-лекции, лингафонное оборудование, переносной мультимедийный видеопроектор, переносной демонстрационный экран, автоматизированное рабочее место преподавателя с программным обеспечением, доступ к сети Internet.

Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, выполнения курсовых работ, текущего контроля и промежуточной аттестации (183025, Российская Федерация, Северо-Западный федеральный округ, Мурманская область, г. Мурманск, ул. Полярной Правды, д.8, 2 этаж, ауд. 212) Комплект учебной мебели на 29 человек; оснащена электронным УМК по дисциплинам, электронные учебники по дисциплинам в ЭБС, слайд-лекции, переносной мультимедийный видеопроектор, переносной демонстрационный экран,

автоматизированное рабочее место преподавателя с программным обеспечением, доступ к сети Internet.

Помещение для самостоятельной работы (183025, Российская Федерация, Северо-Западный федеральный округ, Мурманская область, г. Мурманск, ул. Полярной Правды, д.8, 2 этаж, ауд. 203). Автоматизированные рабочие места для обучающихся (18 мест), оснащенные лицензионным программным обеспечением, с выходом в локальную сеть ЧОУ ВО «МАЭУ», глобальную сеть Интернет и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду ЧОУ ВО «МАЭУ».

## **IX МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)\***

### **9.1 План практических занятий**

Наименование темы (раздела) дисциплины (модуля)	Наименование практических занятий
<b>Раздел 1 Основы стратегического менеджмента</b>	
Тема 1.1 Введение в стратегический менеджмент. Основные понятия стратегического менеджмента	Практическое занятие 1
Тема 1.2 Элементы стратегического менеджмента: анализ среды. Анализ внешней среды организации. Анализ внутренней среды организации	Практическое занятие 2
Тема 1.3 Элементы стратегического менеджмента: стратегические установки, миссия и цели организации. Стратегическая политика фирмы и группы влияния	Практическое занятие 3
Тема 1.4 Уровни разработки стратегии. Виды стратегий: Корпоративные стратегии, конкурентные стратегии, функциональные стратегии	Практическое занятие 4
Тема 1.5 Элементы стратегического менеджмента: разработка и выбор стратегии организации	Практическое занятие 5
Тема 1.6 Портфельный анализ	Практическое занятие 6
Тема 1.7 Элементы стратегического менеджмента: реализация стратегии	Практическое занятие 7
Тема 1.8 Элементы стратегического менеджмента: стратегический контроль	Практическое занятие 8
<b>Раздел 2 Стратегический менеджмент в государственном и муниципальном управлении</b>	
Тема 2.1 Стратегический менеджмент в государственных и муниципальных органах	Практическое занятие 9
Тема 2.2 Определение основных направлений развития государства	Практическое занятие 10
Тема 2.3 Стратегии развития регионов	Практическое занятие 11
Тема 2.4 Стратегическое планирование и прогнозирование	Практическое занятие 12

Тема 2.5 Процесс реализации стратегии и контроль его выполнения	
---	--

Наименование темы (раздела) дисциплины (модуля)	Наименование практических занятий
<b>Раздел 1 Основы стратегического менеджмента</b>	
Тема 1.1 Введение в стратегический менеджмент. Основные понятия стратегического менеджмента	Практическое занятие 1
Тема 1.2 Элементы стратегического менеджмента: анализ среды. Анализ внешней среды организации. Анализ внутренней среды организации	Практическое занятие 2
Тема 1.3 Элементы стратегического менеджмента: стратегические установки, миссия и цели организации. Стратегическая политика фирмы и группы влияния	Практическое занятие 3
Тема 1.4 Уровни разработки стратегии. Виды стратегий: Корпоративные стратегии, конкурентные стратегии, функциональные стратегии	Практическое занятие 4
Тема 1.5 Элементы стратегического менеджмента: разработка и выбор стратегии организации	Практическое занятие 5
Тема 1.6 Портфельный анализ	Практическое занятие 6
Тема 1.7 Элементы стратегического менеджмента: реализация стратегии	Практическое занятие 7
Тема 1.8 Элементы стратегического менеджмента: стратегический контроль	Практическое занятие 8
<b>Раздел 2 Стратегический менеджмент в государственном и муниципальном управлении</b>	
Тема 2.1 Стратегический менеджмент в государственных и муниципальных органах	Практическое занятие 9
Тема 2.2 Определение основных направлений развития государства	Практическое занятие 10
Тема 2.3 Стратегии развития регионов	Практическое занятие 11
Тема 2.4 Стратегическое планирование и прогнозирование	Практическое занятие 12
Тема 2.5 Процесс реализации стратегии и контроль его выполнения	

### 9.3 План занятий в интерактивной форме

Наименование темы (разделов) дисциплины (модуля)	Форма реализации интерактивной работы	Лекции (час.)	Практические занятия (час.)	Лабораторные занятия (час.)	Самостоятельная работа (час.)	Всего час.

<b>Раздел 1 Основы стратегического менеджмента</b>		<b>11</b>				
Тема 1.1 Введение в стратегический менеджмент. Основные понятия стратегического менеджмента	Дискуссия	1				
Тема 1.2 Элементы стратегического менеджмента: анализ среды. Анализ внешней среды организации. Анализ внутренней среды организации	Case-study (анализ конкретных ситуаций, ситуационный анализ)	1				
Тема 1.3 Элементы стратегического менеджмента: стратегические установки, миссия и цели организации. Стратегическая политика фирмы и группы влияния	Case-study (анализ конкретных ситуаций, ситуационный анализ)	1				
Тема 1.4 Уровни разработки стратегии. Виды стратегий: Корпоративные стратегии, конкурентные стратегии, функциональные стратегии	Case-study (анализ конкретных ситуаций, ситуационный анализ)	1				
Тема 1.5 Элементы стратегического менеджмента: разработка и выбор стратегии организации	Дискуссия	1				
Тема 1.6 Портфельный анализ	Case-study (анализ конкретных ситуаций, ситуационный анализ)	2				
Тема 1.7 Элементы стратегического менеджмента: реализация стратегии	Case-study (анализ конкретных ситуаций, ситуационный анализ)	2				
Тема 1.8 Элементы стратегического менеджмента: стратегический контроль	Case-study (анализ конкретных ситуаций, ситуационный анализ)	2				
<b>Раздел 2 Стратегический менеджмент в государственном и</b>		<b>6</b>				

<b>муниципальном управлении</b>						
Тема 2.1 Стратегический менеджмент в государственных и муниципальных органах	реферат	2				
Тема 2.2 Определение основных направлений развития государства	творческие задания	2				
Тема 2.3 Стратегии развития регионов						
Тема 2.4 Стратегическое планирование и прогнозирование	творческие задания метод проектов	2				
Тема 2.5 Процесс реализации стратегии и контроль его выполнения						
<b>Итого</b>		<b>17</b>				

Наименование темы (разделов) дисциплины (модуля)	Форма реализации интерактивной работы	Лекции (час.)	Практические занятия (час.)	Лабораторные занятия (час.)	Самостоятельная работа (час.)	Всего час.
<b>Раздел 1 Основы стратегического менеджмента</b>		<b>3</b>				
Тема 1.1 Введение в стратегический менеджмент. Основные понятия стратегического менеджмента	Дискуссия	1				
Тема 1.2 Элементы стратегического менеджмента: анализ среды. Анализ внешней среды организации. Анализ внутренней среды организации	Case-study (анализ конкретных ситуаций, ситуационный анализ)	1				
Тема 1.3 Элементы стратегического менеджмента: стратегические установки, миссия и цели организации. Стратегическая политика фирмы и группы влияния						
Тема 1.4 Уровни разработки стратегии. Виды стратегий: Корпоративные стратегии, конкурентные стратегии, функциональные стратегии						

Тема 1.5 Элементы стратегического менеджмента: разработка и выбор стратегии организации						
Тема 1.6 Портфельный анализ	Case-study (анализ конкретных ситуаций, ситуационный анализ)	1				
Тема 1.7 Элементы стратегического менеджмента: реализация стратегии						
Тема 1.8 Элементы стратегического менеджмента: стратегический контроль						
<b>Раздел 2 Стратегический менеджмент в государственном и муниципальном управлении</b>		<b>1</b>				
Тема 2.1 Стратегический менеджмент в государственных и муниципальных органах						
Тема 2.2 Определение основных направлений развития государства						
Тема 2.3 Стратегии развития регионов						
Тема 2.4 Стратегическое планирование и прогнозирование	творческие задания метод проектов	1				
Тема 2.5 Процесс реализации стратегии и контроль его выполнения						
<b>Итого</b>		<b>4</b>				

#### 9.4 Описание показателей и критерии оценивания компетенций по текущему контролю

Код компетенции	Наименование компетенции	Наименование темы	Формы контактной работы (лекции, практические, лабораторные, интерактивные и др.)	Форма контроля - показатели оценивания компетенции (наименование средств оценки по теме в соответствии с техн. картой: тестирование, контрольная работа, устный	Критерии оценки в зависимости от уровня освоения компетенции (Пороговый, Базовый, Продвинутый) (в соответствии с техн. картой)



				ответ, эссе, реферат и т.д.)	
ОПК-1	владением навыками поиска, анализа и использования нормативных и правовых документов в своей профессиональной деятельности	Тема 1.1 Введение в стратегический менеджмент. Основные понятия стратегического менеджмента	Лекции Практические, Интерактивные	Тестирование Устный ответ Эссе Реферат Контрольная работа	Пороговый уровень «3» – от 10 до 20 б.
ПК-1	умением определять приоритеты профессиональной деятельности, разрабатывать и эффективно исполнять управленческие решения, в том числе в условиях неопределенности и рисков, применять адекватные инструменты и технологии регулирующего воздействия при реализации управленческого решения	Тема 1.2 Элементы стратегического менеджмента: анализ среды. Анализ внешней среды организации. Анализ внутренней среды организации Тема 1.6 Портфельный анализ Тема 2.4 Стратегическое планирование и прогнозирование		Тестирование Устный ответ Эссе Реферат Контрольная работа	Базовый уровень «4» – от 21 до 30 б.
ПК-6	владением навыками количественного и качественного анализа при оценке состояния экономической, социальной, политической среды, деятельности			Тестирование Устный ответ Эссе Реферат Контрольная работа	Продвинутый уровень «5» – от 31 до 40 б.



		<p>разработка и выбор стратегии организации Тема 1.7 Элементы стратегического менеджмента: реализация стратегии Тема 1.8 Элементы стратегического менеджмента: стратегический контроль Тема 2.1 Стратегический менеджмент в государственных и муниципальных органах Тема 2.2 Определение основных направлений развития государства Тема 2.3 Стратегии развития регионов Тема 2.5 Процесс реализации стратегии и контроль его выполнения</p>		<p>Эссе Реферат Контрольная работа</p>	<p>«5» – от 31 до 40 б.</p>
--	--	---	--	--	-----------------------------

## 9.5 Типовые задания для текущего контроля

### Практическое занятие №1

#### Тема 1.1 Введение в стратегический менеджмент. Основные понятия стратегического менеджмента

Дискуссия на тему «Стратегия: инструмент победы на рынке»

#### Задание 1 (пороговый уровень):

##### Вопросы для дискуссии:

1. Поясните сущность современной стратегии.
1. Охарактеризуйте стратегическую цель менеджмента.
2. Перечислите принципы, характеризующие и определяющие стратегию.
3. Что означает «изменяющийся стратегический пейзаж»?
4. Что означает «конвергенция технологий»?
5. Что означает «размытие границ между отраслями и сегментами»?
6. Что означает «глобальная конкуренция»?
7. Что означает «быстрое устаревание информации»?

8. Характеристика трех взаимосвязанных задач стратегического менеджмента.
9. Три способа создания изменений.
10. Масштабы бизнеса как «игровая площадка» для разработки и реализации стратегии.
11. Что означает «конкурентный облик»?
12. Цели и стратегия: взаимосвязь в стратегическом менеджменте.
13. Три формы стратегии.
14. Фиксирование стратегии на выбранные цели: правильные атрибуты и ключевые принципы.

### **Задание 2 а (базовый уровень)**

Дать характеристику концепции разработки стратегии по Г. Хамелу и К. Прахаладу.

### **Задание 2 б (продвинутый уровень)**

Сделать сравнительный анализ подходов к разработке стратегии в традиционном классическом стратегическом управлении и современных взглядов (Г. Хамел, К. Прахалад; У Чан Ким и Р. Моборн и др.)

Составить краткий конспект..

Сделать выводы.

*Контрольные вопросы:*

1. Охарактеризовать усиление нестабильности среды организации.
2. Дать различия между долгосрочным и стратегическим планированием.

*Используемая литература:*

1 Стратегический менеджмент : учебное пособие / М.Н. Дудин, Н.В. Лясников и др. — Москва : КноРус, 2016. — 254 с. — Для бакалавров. — ISBN 978-5-406-04571-8.— То же [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.book.ru/book/918003> (20.01.2017).

2. Стратегический менеджмент : учебник / В.Н. Парахина, А.С. Максименко, С.В. Панасенко. — Москва : КноРус, 2017. — 496 с. — Для бакалавров. — ISBN 978-5-406-05556-4. — То же [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.book.ru/book/920261> (20.01.2017).

3. Стратегический менеджмент : учебное пособие / Ю.Т. Шестопад, В.Д. Дорофеев, В.А. Дресвянников, Н.Ю. Щетинина, А.Н. Шмелева. — Москва : КноРус, 2016. — 310 с. — Для бакалавров. — ISBN 978-5-406-05224-2. — То же [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.book.ru/book/920508> (20.01.2017)

### **Тест 1**

1. Период с 80-х годов 19-го века по 30-е 20 -го называется
  - a. эпоха массового производства
  - b. не имеющая закономерностей эпоха**
  - c. эпоха массового сбыта
- 2 . Период с 30-х по 50-е называется:
  - a. не имеющая закономерностей эпоха
  - b. эпоха массового сбыта
  - c. эпоха массового производства**
3. Стратегия это:

- а. обобщающая модель действий, необходимых для достижения поставленных целей путем координации и распределения ресурсов компании**
  - б. это процесс, с помощью которого индивиды или по своей инициативе, или в соответствии с внутренними целями организации используют благоприятные возможности без привлечения ресурсов, которые они уже контролируют
  - с. направление развития организации в соответствии с поставленной целью**
- 4. Стратегия – это:
  - а. запланированные действия
  - б. быстрые решения по адаптации к изменяющейся ситуации
  - с. «а» и «б»**
- 5. Период с 50-х по настоящее время называется:
  - а. эпоха массового сбыта**
  - б. эпоха массового производства
  - с. не имеющая закономерностей эпоха
- 6. Хорошо продуманная стратегия:
  - а. существует несколько лет без изменений
  - б. существует неопределенное время и требует постоянных незначительных изменений для приспособления к изменяющимся условиям**
  - с. меняется каждые несколько месяцев
- 7. Стратегическое управление это:
  - а. постоянный процесс**
  - б. эпизодический акт
  - с. периодический процесс
- 8. Основные этапы цикла стратегического управления:
  - а. миссия, цели, разработка стратегии, контроль
  - б. миссия, цели, анализ внешней среды, анализ внутренней среды, разработка альтернатив, выбор стратегии, реализация стратегии, контроль, коррекция**
  - с. миссия, цели, анализ внешней среды анализ внутренней среды, разработка стратегии, контроль, коррекция
- 9. Под стратегией организации в стратегическом менеджменте понимается...
  - а. бизнес-план внедрения нового продукта, технологии производства или социально-экономического метода управления
  - б. комплексный план, предназначенный для осуществления миссии и достижения целей организации**
  - с. технико-экономическое обоснование ближайшего будущего организации.
- 10. Какой этап наступает после того, как определены миссия и цели организации?
  - а. Выбор стратегии;**
  - б. Выполнение стратегии;

с. Оценки.

11. Назовите исходный процесс стратегического управления?

- а. **Анализ среды;**
- б. Выбор стратегии;
- с. Определение миссии и целей.

12. Каждая организация вовлечена в три процесса. Какой процесс лишний?

- а. **Продажа продукции;**
- б. Получение ресурсов из внешней среды;
- с. Превращение ресурсов в продукт.

13. Анализ среды предполагает изучение 3х составляющих. Что здесь лишнее?

- Внешняя среда организации;**
- Макроокружение;
- Внутренняя среда организации.

14. Функции стратегического менеджмента, которые выделил Анри Файоль?

- а. **Планирование, организация, распоряительство, контроль, мотивация.**
- б. Планирование, организация, коммуникация, контроль, мотивация.
- с. Планирование, организация, координация, контроль, мотивация.

15. Что представляет собой миссия:

- а) это предназначение организации, определение ее роли в обществе, экономике;
- б) это цель, для которой организация функционирует, и которая должна быть выполнена в плановом периоде;
- в) это сформулированное утверждение относительно того, для чего или по какой причине существует организация;
- г) это четко выраженная общая цель деятельности организации.

16. Какие элементы должна включать миссия организации:

- а) описание продуктов;
- б) основные заинтересованные группы;
- в) характеристика рынка;
- г) цели организации;
- д) стратегическое намерение или видение;
- е) технология;
- ж) внутренняя концепция;
- з) внешний образ компании, ее имидж.

17. Какое из нижеприведенных определений характеризует цель организации:

- а) философия и предназначение, смысл существования организации;
- б) предписанная работа, серия работ или часть работы, которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее оговоренные сроки;
- в) конкретные конечные состояния системы или желаемый результат, которого стремится добиться группа, работая вместе.

18. Какое направление установления целей является решающим:

- а) положение на рынке;
- б) инновации;
- в) производительность;
- г) ресурсы;

- д) прибыль;
- е) управленческие аспекты;
- ж) персонал: выполнение трудовых функций и отношение к работе;
- з) социальная ответственность.

19. Определение положения организации во внешней среде и относительно своих главных конкурентов — это понятие стратегии:

- а) как плана;
- б) как позиции;
- в) как «ловкого приема»;
- г) как принципа поведения;
- д) как перспективы.

## **Практическое занятие № 2**

### **Тема 1.2 Элементы стратегического менеджмента: анализ среды. Анализ внешней среды организации. Анализ внутренней среды организации**

#### **План семинара**

1. Укажите важнейшие цели отраслевого анализа.
2. Основные экономические характеристики отрасли - темпы роста рынка, географические характеристики рынка, структура отрасли, возможность экономии на масштабах производства, эффект кривой опыта, капиталоемкость и т. д.;
3. С помощью модели Портера проведите анализ выбранной отрасли.
4. Ключевые факторы успеха. Укажите КФУ для предприятий торговли.
5. Перспективы отрасли и её общая привлекательность:
  - факторы, делающие отрасль привлекательной;
  - факторы, делающие отрасль непривлекательной;
  - особые проблемы отрасли;
  - перспективы получения прибыли: благоприятные / неблагоприятные.
6. Анализ конкурентной среды:
  - напряженность конкурентной борьбы между продавцами (слабая, средняя или сильная; орудия конкурентной борьбы);
  - угроза выхода на рынок новых фирм (слабая, средняя или сильная; оценка существующих барьеров для выхода на рынок);
  - степень влияния поставщиков (высокая, средняя, незначительная; причины);
  - степень влияния покупателей (высокая, средняя, незначительная; причины).
7. Конкурентная позиция основных фирм (стратегических групп):
  - благоприятная позиция (причины);
  - неблагоприятная позиция (причины).
8. Анализ конкурентов:
  - стратегия конкурентов (их вероятные действия в будущем);
  - за кем необходимо наблюдать и почему.
9. Дайте определение понятию «конкурентные преимущества».

10. Охарактеризуйте силы, формирующие конкурентную среду продукта и его конкурентные возможности
11. Перечислите позиции, в которых могут находиться фирмы на поле конкуренции.
12. Опишите ключевые источники информации, используемые для отраслевого и конкурентного анализа.

### Задание 1 (пороговый уровень)

#### Порядок проведения PEST-анализа

Выделяют следующие этапы проведения внешнего анализа:

1. Разрабатывается перечень внешних стратегических факторов, имеющих высокую вероятность реализации и воздействия на функционирование предприятия.

2. Оценивается значимость (вероятность осуществления) каждого события для данного предприятия путем присвоения ему определенного веса от единицы (важнейшее) до нуля (незначительное). Сумма весов должна быть равна единице.

3. Дается оценка степени влияния каждого фактора-события на стратегию предприятия по 5-балльной шкале: «пять» — сильное воздействие, серьезная опасность; «единица» — отсутствие воздействия, угрозы.

4. Определяются взвешенные оценки путем умножения веса фактора на силу его воздействия, и подсчитывается суммарная взвешенная оценка для данного предприятия. Суммарная оценка указывает на степень готовности предприятия реагировать на текущие и прогнозируемые факторы внешней среды. Результаты подведения итогов анализа внешних стратегических факторов (условный пример) показаны в таблице 3.

Таблица 3 Результаты подведения итогов анализа внешних стратегических факторов

Внешние стратегические факторы	Вес	Оценка	Взвешенная оценка
<b>Возможности</b>			
Благоприятная демографическая ситуация	0,05	4	0,20
Развитие розничной сети	0,10	2	0,20
Государственная поддержка малого бизнеса	0,20	5	1,00
<b>Угрозы</b>			
Усиление государственного регулирования	0,15	4	0,60
Конкуренция на внутреннем рынке	0,10	4	0,40
Новые технологии	0,15	2	0,30
Снижение активности потребителей	0,10	2	0,20
Суммарная оценка	1,0		3,05



В данном случае оценка 3,05 показывает, что реакция предприятия на стратегические факторы внешней среды находится на среднем уровне.

*Задание:*

**Провести PEST – анализ фирмы .....(по выбору студента)**

*Ответьте на следующие вопросы:*

1. Как расшифровывается аббревиатура PEST-анализ?
2. Каков порядок проведения PEST –анализа?
3. По какой шкале дается оценка степени влияния каждого фактора-события на возможное развитие предприятия?
4. Каким образом выводится суммарная оценка по PEST анализу?

**Задание 2 Анализ ситуации в отрасли и состояния компании (пороговый уровень)**

Впредложенном условном примере определите взвешенную суммарную оценку состояния внешней среды и реакцию на нее организации.

Внешние стратегические факторы	Вес	Оценка	Взвешенная оценка
<i>Возможности</i>			
Благоприятная демографическая ситуация	0,05	4	
Развитие розничной сети	0,10	2	
Государственная поддержка малого бизнеса	0,20	5	
Экономическая стабилизация	0,15	1	
<i>Угрозы</i>			
Усиление государственного регулирования	0,15	4	
Конкуренция на внутреннем рынке	0,10	4	
Новые технологии	0,15	2	
Снижение активности потребителей	0,10	2	
Суммарная оценка	1,0		

**Задание 3 Анализ ситуации в отрасли и состояния компании (пороговый уровень)**

Результаты анализа внешних стратегических факторов фирмы «Клен»

Внешние стратегические факторы	Вес	Оценка	Взвешенная оценка
<b><u>Возможности</u></b>			
Благоприятная демографическая ситуация	0.15	4	
Развитие розничной сети	0.05	3	
Государственная поддержка малого бизнеса	0.05	5	
Экономическая стабилизация	0.15	2	

<u>Угрозы</u>			
Усиление государственного регулирования	0.10	4	
Конкуренция на внутреннем рынке	0.25	5	
Новые технологии	0.15	3	
Снижение активности потребителей	0.10	2	
Суммарная оценка	1	-	

В предложенном условном примере определите взвешенную суммарную оценку состояния внешней среды и реакцию на нее организации.

#### **Задание 4 Анализ ситуации в отрасли и состояния компании (пороговый уровень)**

Результаты анализа внешних стратегических факторов супермаркета «Незабудка»

Внешние стратегические факторы	Вес	Оценка	Взвешенная оценка
<u>Возможности</u>			
Благоприятная демографическая ситуация	0.05	3	
Развитие розничной сети	0.10	1	
Государственная поддержка малого бизнеса	0.15	4	
Экономическая стабилизация	0.15	2	
<u>Угрозы</u>			
Усиление государственного регулирования	0.15	3	
Конкуренция на внутреннем рынке	0.15	4	
Новые технологии	0.10	1	
Снижение активности потребителей	0.15	5	
Суммарная оценка	1	-	

В предложенном условном примере определите взвешенную суммарную оценку состояния внешней среды и реакцию на нее организации.

#### **Задание 5 (базовый уровень)**

Известно, что экономические возможности покупателей определяются способностью навязывать продавцам условия сделки.

#### **Вопросы:**

Перечислите четыре основные ситуации, когда влияние покупателей имеет высокую степень.

#### **Задание 6 (базовый уровень)**

Применительно к существующей в стране и регионе ситуации провести комплексный анализ макросреды конкретного предприятия. используйте статистическую информацию (официальную статистику - ссылки обязательны).

присвойте вес каждому фактору и рассчитайте взвешенную оценку. Выводы и рекомендации.

### **Задание 7 (продвинутый уровень)**

Провести анализ поля сил и установить баланс поля сил в следующей ситуации:

Крупная коммерческая организация планирует построить и открыть на одной из центральных площадей города супермаркет. Для этого необходимо будет снести микрорынок, находящийся в данном месте. Принципиальное согласие ответственных должностных лиц городской администрации получено. При этом денежная компенсация владельцам киосков, находящихся на микрорынке, выплачиваться не будет. Им может быть предложено несколько вариантов размещения микрорынка на территории города, однако все они неблагоприятны для осуществления розничной торговли. Окончательное решение администрации и возможность эффективного осуществления проекта по строительству супермаркета зависят от соотношения позиций различных социальных сил общества.

*Характеристики микрорынка:*

1. Владельцы торговых киосков - мелкие предприниматели.
2. Реализуется широкий ассортимент товаров массового спроса.
3. Качество товаров - невысокое.
4. Цены на товары - низкие.
5. Качество бухгалтерского учета низкое. Собирается не более 15% платежей в бюджет и внебюджетные фонды.

*Характеристики супермаркета:*

1. Будут продаваться потребительские товары широкого ассортимента.
2. Гарантируется высокое качество товаров.
3. Цены на товары будут на 10-30% выше, чем на микрорынке.
4. Будет обеспечен полный учет реализации продукции. Гарантируются полные платежи в бюджет и внебюджетные фонды.
5. *Основные социальные силы общества выделить по следующим признакам:*

- по уровню дохода;
- по социальному статусу;
- по участию в предпринимательстве;
- по уровню и особенностям культурного развития;
- по наличию личной заинтересованности в определенном решении данного вопроса.

**Требуется выполнить:**

- Определить взвешенные оценки по каждому фактору и суммарную оценку.
- Сделать вывод, на каком уровне находится реакция предприятия на стратегические факторы внешней среды.

### **Задание 8 (продвинутый уровень)**

АО «А» - предприятие по производству электронагревательных приборов. Контрольный пакет акций находится у крупной финансовой компании, которая определяет стратегию фирмы и назначение администрации

предприятия. Конкуренцию предприятию составляют отечественные предприятия Б, В, Г, Д и зарубежные производители.

*Объем продаж на рынке электронагревательных приборов 2013/2014/2015 гг. млн. р.*

Предприятия	Виды			
	Электроплита 2-х комфор.	Электрочайник	Электроплита 4-комфор.	Электрообогреватель
А	35/33/39	22/20/23	7,5/8,9/8,7	5,0/4,9/5,3
Б	27/21/14	3,0/6,0/6,8	-/1,1/2,4	3,0/5,1/5,7
В	16/14/15	4,0/9,0/12,0	1,2/2,3/4,7	2,0/1,5/3,9
Г	9,0/14/18	6,0/8,0/10	5,0/3,4/1,3	1,5/3,0/4,8
Д	10/12/14	2,0/5,0/7,0	-/1,7/1,9	3,7/4,0/5,1

*Средние цены реализации и себестоимость продукции млн. р.*

Виды продукции	Средняя цена	Себестоимость производства продукции				
		А	Б	В	Г	Д
Электроплита 2-х комфор.	300/270	230/210	240/230	265/251	257/263	271/253
электрочайник	150/125	91/83	98/86	101/91	95/91	112/101
Электроплита 4-комфор.	180/205	168/151	-/171	170/165	158/161	-/176
Электрообогреватель	52/56	45/46	46/45	47/44	47/43	44/44

\*) - только по отечественным производителям

*Расходы предприятий отрасли на НИОКР в 2013-2015 гг. млн. р.*

Предприятие	Год		
	2013	2014	2015
А	2	2,8	3,0
Б	1	1,1	0,9
В	0	0,6	0,7
Г	0	0,5	0,3
Д	0	0,2	0,9

*Средний разряд рабочих предприятий отрасли*

Категории рабочих	Предприятия				
	А	Б	В	Г	Д
Основные рабочие	4,5	3,8	3,7	4,1	3,9

Вспомогательные рабочие по ремонту и наладке оборудования	4,8	4,0	3,5	4,1	3,4
---	-----	-----	-----	-----	-----

*Удельный вес лиц с высшим образованием среди специалистов предприятий отрасли*

Профиль	Предприятия				
	А	Б	В	Г	Д
Экономисты	81,9	77,3	65,8	74,6	71,0
Технологи	97,3	81,6	75,9	79,1	67,3
Конструкторы	100,0	95,4	82,6	89,1	84,6
Инженеры-механики	89,0	76,5	77,1	83,6	71,8

В настоящее время неудовлетворенный спрос имеется на следующие изделия:

- электрочайник;
- электроплиты стационарные для массового потребителя 4-х конфорочные с улучшенными эксплуатационными характеристиками (быстро нагреваемые конфорки, электрогриль и т.п.;
- электроплитки одноконфорочные нерегулируемые.

Предприятие имеет свободные средства, позволяющие ему обеспечить одно из отмеченных направлений деятельности материалами и необходимым дополнительным оборудованием.

Средний уровень выполнения норм на предприятии «А» -125%, присреднеотраслевым 130%.

Уровень напряженности норм выработки на предприятии на 12% ниже отраслевого.

Основное технологическое оборудование предприятия «А» является в настоящее время одним из наиболее современных в отрасли.

По оценкам аналитиков в ближайшие 4 года в структуре населения по уровню доходов предполагаются следующие изменения: низший класс уменьшится на 25%, средний класс возрастет на 30%, высший уменьшится на 18%. В структуре среднего класса произойдут изменения: высший средний возрастет на 30%, средний увеличится на 25%, низший средний уменьшится на 37%.

Провести стратегический анализ среды предприятия «А».

Для анализа использовать методы «SWOT».

Определить стратегию развития организации.

При необходимости можно вводить дополнительные условные данные, не противоречащие, приведенным в задании.

**Задание 9 (продвинутый уровень)**

Предприятие «А» - мебельная фабрика по производству офисной мебели.  
 Конкуренты предприятия «А» - предприятия «Б», «В», «Г».  
 Объем продаж на рынке мебели 2010/2011/2012 млн. р.

Виды изделий	Предприятия			
	А	Б	В	Г
стул	15/12/10	21/30/35	11/35/32	12/3/-
кресло	19/20/18	36/41/39	10/15/15	22/11/8
стол	11/6/4	22/18/12	27/23/20	10/9/11
тумба	8/4/-	9/14/7	3/2/-	14/8/10

*Средние рыночные цены реализации и себестоимость производства продукции (руб.).*

Виды изделий	Средняя цена реализации	Предприятия			
		А	Б	В	Г
стул	260/285	140/150	190/175	174/153	151/142
кресло	1500/1600	1450/1350	1370/1320	1200/1300	1390/1300
стол	1850/1750	1230/1200	1170/1250	1020/1190	1110/1100
тумба	850/800	490/540	530/650	710/650	720/630

Имеются экспертные оценки (по пятибалльной шкале) по параметрам матриц закрепления и приверженности

Таблица Значимость свойств продуктов

Виды изделий	свойства продуктов			
	дизайн	удобств в использовании	качество материала	габариты
стул	5	5	3	2
кресло	5	5	4	3
стол	5	4	2.	3
тумба	5	3	2	2

*Уровень обеспечения свойств продуктов А/Б/В/Г*

Виды изделий	свойства продуктов			
	дизайн А/Б/В/Г	удобство в использовании	качество материала	габариты

стул	4/5/5/4	4/5/4/5	2/5/4/3	4/4/3/2
кресло	5/5/5/4	4/4/4/5	5/5/2/4	2/3/2/2
стол	4/4/5/5/	4/4/4/4	5/4/3/4	2/3/3/3
тумба	5/4/5/4	5/4/4/5	3/3/5/5	2/2/3/4

*Степень приверженности продукции предприятия*

Виды изделий	Приверженность на предприятии			
	А	Б	В	Г
стул	4	3	3	4
кресло	4	4	3	5
стол	5	4	4	3
тумба	5	2	2	4

Имеются параметры матрицы «Дженерал-Электрик» - «Мак-Кинзи»: привлекательность вида деятельности и позиции в конкуренции (по десятибалльной шкале).

*Привлекательность производства продукта*

виды изделия	привлекательность продукта
стул	4,2
кресло	5,6
стол	5,9
тумба	6,2

*Позиции в конкуренции*

виды изделий	позиции предприятий			
	А	Б	В	Г
стул	6,1	4,8	2,9	5,8
кресло	6,9	6,9	5,7	5,4
стол	7,2	6,0	5,3	4,9
тумба	6,5	5,3	4,9	6,9

*Средний разряд работ и рабочих предприятий*

показатели	А	Б	В	Г
Средний разряд работ	4,2	3,9	4,0	4,2
Средний разряд рабочих	4,9	4,0	3,6	4,3

*Расходы предприятий на НИОКР в 2013-2015 гг. млн. р.*

период	А	Б	В	Г
2013	2,0	1,2	1,1	0,9
2014	1,6	1,5	1,0	1,8
2015	1,3	1,8	1,5	2,3

Финансовые возможности предприятия позволяют реализовать одно из следующих направлений:

- открытке мебельного магазина;
- приобретение предприятия деревообработки;
- создание производства дверей металлических;
- создание производства диванов офисных.

Динамика цен на полуфабрикаты, поставляемые на мебельные предприятия с предприятий деревообработки, за последние два года составляет 101,2%.

Основное технологическое оборудование предприятия «А» наиболее современное в отрасли. В настоящее время крупная финансовая компания осуществляет инвестиции в создание крупного мебельного предприятия «Д» и обеспечивает оснащение его оборудованием, аналогичным тем, что оснащено предприятие «А».

Задание:

1. Провести анализ среды предприятия «А». Для анализа использовать метод «SWOT».
2. Определить наиболее перспективные стратегические единицы бизнеса.
3. Разработать стратегию их развития.
4. Определить, что отличает предприятие от конкурентов, т. е. произвести дифференциацию продукта, сервисного обслуживания, пунктов продаж, цены.
5. Проведите анализ конкурентов.
6. Составьте конкурентную карту.
7. Поясните, что отличает ваш бизнес от бизнеса конкурента. Определите конкурентную дифференциацию – по каждому конкуренту дайте оценку по четырем позициям (продукт, сервис, пункты или точки продаж, цена) по отношению к вашему продукту (услуге).

Алгоритм по дифференциации продукта может быть следующим:

1. Найдите такую потребность вашего потенциального клиента, которую можете удовлетворять только вы.



2. Сфокусируйтесь на этой потребности, т. е. обеспечьте ее необходимым продуктом (услугой).

3. Составьте простое и ясное сообщение для вашего потребителя (рекламу).

### **Задание 10 (пороговый уровень)**

Выполнение задания по следующим формам:

#### **Форма 1**

#### **КОНКУРЕНТНЫЙ АНАЛИЗ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ ЕДИНИЦЫ БИЗНЕСА**

*Конкурент*                      *Качество*                      *Сервис*                      *Цена*

---

---

#### **Форма 2**

#### **КОНКУРЕНТНАЯ КАРТА ДЛЯ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ ЕДИНИЦЫ БИЗНЕСА**


#### **Цена**

Высокая

Умеренная

Низкая

Низкое (хорошее)      Среднее(лучшее)

Высокое(самое лучшее)

#### **Качество/сервис**

#### **Форма 3**

#### **КОНКУРЕНТНАЯ ДИФФЕРЕНЦИАЦИЯ ДЛЯ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ ЕДИНИЦЫ БИЗНЕСА**

*Конкурент*

*Пункт дифференциации*

---

---

### **Задание 11 (пороговый уровень)**

Применительно к определенной ситуации провести комплексный анализ внутренней среды конкретного предприятия (не менее 3-х факторов)

### **Задание 12 (базовый уровень)**

Проведите анализ компонент внутренней среды и их составляющих для конкретной фирмы (изучая следующие элементы организации):

#### **Организация управления:**

организационная структура, престиж и имидж фирмы, организация системы коммуникаций, общая для всей организации система контроля (эффективность и

использование), организационный климат, культура, использование систематизированных процедур и техники при принятии решений, квалификация способности и интересы высшего руководства, система стратегического планирования.

### **Производство:**

стоимость сырья и его доступность, отношения с поставщиками, система контроля запасов, оборот запасов, местонахождение производственных помещений, расположение использование мощностей, экономия от масштаба производства, техническая эффективность мощностей и их загруженность, эффективное использование системы субконтрактирования, степень вертикальной интеграции, чистая продукция и прибыль, эффективность и отдача от использования оборудования, эффективность процедуры контроля за процессом изготовления продукта, проектирование, составление графика работы, закупка, контроль качества, сравнительные по отношению к конкурентам и отрасли величины издержек и качество технологии, исследования и разработки, инновации, патенты, торговые марки и аналогичные правовые формы защиты товара.

### **Маркетинг:**

продукты (услуги), производимые фирмой; концентрация продажи на нескольких продуктах или нескольких покупателях; возможность собирать необходимую информацию о рынке; доля рынка; номенклатура товаров (услуг) и потенциал расширения; жизненный цикл основных продуктов (услуг); каналы распределения: число, охват и контроль; организация эффективного сбыта; знание потребностей покупателей; имидж, репутация и качество товара (услуги); результативность и эффективность продвижения товаров на рынок и их реклама; ценовая политика и гибкость в установлении цен; процедуры установления обратной связи с рынком и развития новых продуктов (услуг) и рынков; послепродажное обслуживание и отслеживание проданного товара; отношение к марке.

### **Финансы:**

возможность получения краткосрочных капиталов, возможность получения долгосрочного капитала; стоимость капитала по сравнению с отраслевой и стоимостью капитала у конкурентов; отношение к налогам; отношение к хозяевам, акционерам; возможность использования альтернативных финансовых стратегий; *рабочий капитал (гибкость его структуры); эффективный контроль за издержками (возможность их снижения); эффективная и действенная система расчетов для учета издержек бюджета и планирования прибыли.*

### **Кадры:**

управленческий персонал, мораль и квалификация сотрудников, стоимость трудовых отношений в сравнении с отраслевой и стоимостью трудовых отношений у конкурентов, кадровая политика, использование стимулов для мотивирования выполнения работы, возможность контролировать перепады в найме рабочей силы, текучесть кадров и прогулы, особая квалификация сотрудников, опыт.

## Контрольные вопросы

1. Определите сильные и слабые стороны организации на основе анализа этих факторов.
2. Заполните таблицу

Сфера	Сильные стороны	Слабые стороны

3. Перечислите факторы внешней среды предприятия.
4. Каковы цели анализа факторов внутренней и внешней среды предприятия?

**Цель занятия:** Научиться производить обследование и анализ сильных и слабых сторон организации.

### Задание 13 (базовый уровень)

Составить список слабых и сильных сторон Вашего вуза по следующим направлениям: кадры, организация общего управления, учебный процесс, маркетинг, финансы и учёт. Сделать выводы по работе.

Таблица - Анализ слабых и сильных сторон Вашего вуза (ссылка на таблицу)

Сфера	Сильные стороны	Слабые стороны

### Задание 14 Проведение SWOT-анализа

Алгоритм проведения SWOT- анализа:

1. Изучение *возможностей и угроз* компании со стороны микросреды (ближайшего окружения компании).

*Возможности* компании классифицируются в соответствии с их привлекательностью и вероятностью успеха.

Наиболее эффективно функционирует та компания, которая способна создать максимальную ценность продукции для потребителя. В ходе анализа составляется «матрица возможностей». Основное внимание обращается на те возможности, которые обеспечивают высокую вероятность успеха.

*Угрозы* со стороны окружающей среды — негативное влияние неких тенденций или неблагоприятное развитие событий, которые могут привести к сокращению объемов продаж и снижению доходов компании.

*Угрозы* классифицируют в соответствии с их серьезностью и вероятностью возникновения. В ходе анализа составляется «матрица угроз». Чтобы избежать угроз, компания должна подготовить план действий, в котором будет предусмотрена ее ответная реакция.

2. Анализ *сильных и слабых сторон*. В ходе анализа сильных и слабых сторон обычно рассматривают внутреннюю структуру, ресурсы и организационную деятельность компании, давая оценку каждому фактору (основная сильная сторона, менее сильная сторона, незначительная слабая сторона, основная слабая сторона). Более подробно факторы самооценки внутренней среды компании будут рассмотрены в следующих разделах данной главы.

В матрице возможностей в левом верхнем квадранте (1) представлены наиболее перспективные рыночные возможности компании.

Возможности, представленные в нижнем правом квадранте (4), незначительны и даже не рассматриваются. Возможности, представленные в верхнем правом (2) и нижнем левом (3) квадрантах, должны быть тщательно проанализированы на случай, если через какое-то время их привлекательность и вероятность успеха увеличатся.

**Задание 14 а (пороговый уровень)**

Таблица 1 SWOT анализ, анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз.

<b>Сильные стороны компании</b>	<b>Возможности компании во внешней среде</b>
<b>Слабые стороны компании</b>	<b>Угрозы внешней среды для бизнеса</b>

*Ответьте на следующие вопросы:*

1. Увеличение разнообразия во взаимосвязанных продуктах является возможностью внешней среды или сильной стороной организации?
2. Покупатели и поставщики являются частью макросреды или микросреды организации?
3. Где впервые была опубликована методика SWOT-анализа?

**Задание 14 б (базовый уровень)**

**Формирование матрицы SWOT-анализа**

Таблица 2 – Матрица SWOT-анализа

	Интенсивность (Ai)	Возможности (O)			Угрозы (T)		
		O1	O2	O3	T1	T2	T3
Вероятность появления (Pj)							
Коэффициент влияния (Kj)							
Сильные стороны (S)							
S1							
S2							
S3							
Слабые стороны (W)							
W1							
W2							
W3							

В строке  $P_j$  указывается вероятность появления конкретных возможностей и угроз.  $P_j$  может принимать значения в интервале от 0 до 1. При заполнении матрицы рекомендуется использовать следующую шкалу.

Таблица 3 – Шкала оценки вероятностей

Качественная характеристика вероятности появления события	Числовое значение
Низкая вероятность	0,1-0,3
Средняя вероятность	0,4-0,6
Высокая вероятность	0,7-0,9
Очень высокая вероятность	1

В строке  $K_j$  указывается значение коэффициента влияния на деятельность организации конкретных возможностей и угроз (в пределах от 0 до 1):

Таблица 4 – Шкала оценки факторов влияния

Значение	Интерпретация
0	Влияние отсутствует
1	Создаются совершенные новые возможности для деятельности организации или если реализация угрозы может повлечь прекращение деятельности
0,1-0,3	Влияние слабое
0,4-0,6	Влияние среднее
0,7-0,9	Влияние сильное

В столбце  $A_i$  проставляется интенсивность сильных и слабых сторон организации, при этом используется пятибалльная шкала (см. таблица 5)

Таблица 5 – Шкала оценки интенсивности сильных сторон организации

Балльная оценка	Интерпретация
5	Интенсивность высокая (очень сильное преимущество)
3-4	Интенсивность средняя (достаточно сильное преимущество)
1-2	Незначительное преимущество

Оценка интенсивности слабых сторон выполняется аналогичным образом, но со знаком «минус».

В ячейках  $a_{ij}$  указывается способность сильных сторон содействовать реализации возможностей и противостоять угрозам и способность слабых сторон ослабить воздействие возможностей и усилить угрозы. Для упрощения процесса оценки рекомендуется использовать следующую шкалу:

Таблица 6 – Шкала оценки взаимосвязи сильных и слабых сторон с возможностями и угрозами

Балльная оценка	Интерпретация
-----------------	---------------

5	фактор дает полную возможность использовать благоприятные события или предотвратить отрицательные последствия угроз;
4, 3	существенное содействие использованию благоприятных возможностей или защите от угроз
1, 2	незначительное влияние на использование благоприятных возможностей или защиту от угроз

Оценки в этих квадрантах должны выставляться без учета реальной интенсивности фактора для организации, т.к. это уже учтено в столбце интенсивность (Aj), то есть проводятся экспертные оценки влияния силы или слабости номинального выявленного фактора на отмеченные возможности или угрозы.

#### **Задание 14 в – (продвинутый уровень)**

##### **Преобразование матрицы**

Преобразование исходной матрицы осуществляется на основании следующей формулы (7):

$$A_{ij} = A_i * K_j * P_j * a_{ij}$$

Затем производится суммирование полученных оценок по строкам и столбцам матрицы, а также разработка выводов и рекомендаций.

Рассмотрим методику проведения количественного SWOT-анализа на примере организации, предоставляющей услуги доступа в интернет.

Предположим, что экспертами сформулированы следующие сильные и слабые стороны, а также возможности и угрозы:

##### Сильные стороны:

S1 квалифицированный персонал

S2 - высокое качество услуг

S3 - развитая инфраструктура сети

##### Слабые стороны:

W1 - недостаточная известность

W2 - дефицит финансовых ресурсов

W3 - низкая мотивация персонала

##### Возможности:

O1 - рост спроса на услуги вследствие внедрения инноваций во многих сферах бизнеса

O2 - реализация крупных проектов ("Электронная Россия", "Образование")

O3 - выход на федеральный уровень

##### Угрозы:

T1 - отток пользователей к конкурентам

T2 - переманивание квалифицированного персонала конкурентами

T3 - внедрение конкурентами новых технологий

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
1											
2			Ai	Возможности			Итого	Угрозы			Итого
3				O1	O2	O3		T1	T2	T3	
4			Вероятность появления (Pj)	0,5	0,45	0,35		0,5	0,5	0,25	
5			Коэффициент влияния (Kj)	0,7	0,9	0,75		0,9	0,6	0,75	
6			Сильные стороны (S)								
7			S1	3	5	3	3	3	3	0	
8			S2	3	5	5	5	5	0	0	
9			S3	3	5	3	5	3	0	0	
10			Итого								
11			Слабые стороны (W)								
12			W1	-4	5	5	5	5	2	0	
13			W2	-3	3	5	5	4	5	3	
14			W3	-3	2	3	3	0	5	0	
15			Итого								

Для получения результирующей матрицы необходимо выполнить преобразования. для этого в ячейку D22 необходимо ввести формулу: =С7\*D\$4\*D\$5\*D7, а затем растянуть ее на диапазон ячеек D22:F24

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
1											
2			Ai	Возможности			Итого	Угрозы			Итого
3				O1	O2	O3		T1	T2	T3	
4			Вероятность появления (Pj)	0,5	0,45	0,35		0,5	0,5	0,25	
5			Коэффициент влияния (Kj)	0,7	0,9	0,75		0,9	0,6	0,75	
6			Сильные стороны (S)								
7			S1	3	5	3	3	3	3	0	
8			S2	3	5	5	5	5	0	0	
9			S3	3	5	3	5	3	0	0	
10			Итого								
11			Слабые стороны (W)								
12			W1	-4	5	5	5	5	2	0	
13			W2	-3	3	5	5	4	5	3	
14			W3	-3	2	3	3	0	5	0	
15			Итого								
16											
17			Ai	Возможности			Итого	Угрозы			Итого
18				O1	O2	O3		T1	T2	T3	
19			Вероятность появления (Pj)	0,5	0,45	0,35		0,5	0,5	0,25	
20			Коэффициент влияния (Kj)	0,7	0,9	0,75		0,9	0,6	0,75	
21			Сильные стороны (S)								
22			S1	3	=С7*D\$4*D\$5*D7						
23			S2	3							
24			S3	3							
25			Итого								
26			Слабые стороны (W)								
27			W1	-4							
28			W2	-3							
29			W3	-3							
30			Итого								

Далее в ячейку G22 необходимо ввести функцию =СУММ(D22:F22)

и скопировать в итоговый столбец и итоговую строку. Аналогичные операции выполнить для оставшихся трех квадрантов матрицы.

Результаты представлены на рис.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	
16												
17												
18			Ai	Возможности			Итог	Угрозы			Итого	
19				O1	O2	O3	o	T1	T2	T3		
19			Вероятность появления (Pj)	0,5	0,45	0,35		0,5	0,5	0,25		
20			Кэффициент влияния (Kj)	0,7	0,9	0,75		0,9	0,6	0,75		
21			Сильные стороны (S)									
22			S1	3	5,25	3,65	2,36	11,26	4,05	2,70	0,00	6,75
23			S2	3	5,25	6,08	3,94	15,26	6,75	0,00	0,00	6,75
24			S3	3	5,25	3,65	3,94	12,83	4,05	0,00	0,00	4,05
25			Итого		15,75	13,37	10,24		14,85	2,70	0,00	
26			Слабые стороны (W)									
27			W1	-4	-7,00	-8,10	-5,25	-20,35	-9,00	-2,40	0,00	-11,40
28			W2	-3	-3,15	-6,08	-3,94	-13,16	-5,40	-4,50	-1,69	-11,59
29			W3	-3	-2,10	-3,65	-2,36	-8,11	0,00	-4,50	0,00	-4,50
30			Итого		-12,25	-17,82	-11,55		-14,40	-11,40	-1,69	
31												

На основании выполненных расчетов можно сделать следующие выводы:

1. Наиболее сильными сторонами компании, которые помогают ей воспользоваться имеющимися возможностями являются высокое качество услуг (15,26) и развитая инфраструктура сети (12,83).
2. Наиболее сильными сторонами компании, которые помогают защититься от угроз являются квалифицированный персонал (6,75) и высокое качество услуг (6,75).
3. Наиболее важными возможностями для интернет-провайдера, воспользоваться которыми можно при помощи сильных сторон являются:
  - рост спроса на услуги вследствие внедрения инноваций во многих сферах бизнеса (15,75);
  - участие в реализации крупных проектов («Электронная Россия», «Образование») (13,37).

Однако они являются наиболее уязвимыми из-за существующих слабых сторон (-17,82; -12,25)

4. Самой слабой стороной является недостаточный финансовый потенциал (наблюдается дефицит финансовых ресурсов – 20,35) недостаточная известность компании (-13,16). Более всего сильные стороны компании помогают защититься от угрозы оттока пользователей (14,85). Сильные стороны не защищают от угрозы внедрения конкурентами новых технологий (0).
5. Слабые стороны компании (дефицит финансовых ресурсов, низкая мотивация персонала) более всего усугубляют угрозу оттока пользователей к конкурентам (-14,40) и возможность переманивания квалифицированного персонала конкурентами (-11,40).

*Задание:*



Провести SWOT-анализ для конкретной организации, являющейся объектом курсовой работы.

Выявить не менее 4-х факторов каждой группы (сильных сторон, слабых сторон, возможностей и угроз). Сформировать динамическую модель в MS Excel.

По результатам анализа сделать выводы и разработать рекомендации по усилению конкурентной позиции.

## Тест 2

1. Влияние конкурентов на фирму относится к факторам:
  - a. макросреды
  - b. микросреды
  - c. внутренней среды
2. При разработке стратегии главное:
  - a. анализ внешней среды
  - b. анализ внутренней среды
  - c. верно «а» и «б»
3. Конкуренция в отрасли усиливается:
  - a. с уменьшением числа соперников
  - b. когда спрос на продукцию растет быстро
  - c. когда затраты покупателей при переходе с потребления одной марки на потребление другой велики
4. Конкурентная сила товаров-заменителей тем выше:
  - a. чем ниже цена и выше качество товара-заменителя
  - b. чем выше цена переключения потребителей на товар-заменитель
  - c. чем выше качество заменяемого товара
5. Конкуренция в отрасли усиливается:
  - a. когда затраты на то, чтобы покинуть рынок ниже, чем на то, чтобы остаться на нем и принять участие в конкурентной борьбе
  - b. пропорционально росту прибыли от успешных стратегических решений
  - c. когда условия хозяйствования в отрасли толкают фирмы на повышение цен
6. «Опытная кривая» отрасли показывает:
  - a. уменьшение добавленных затрат с увеличением объема выпуска продукции
  - b. неравенство в издержках, не зависящее от размера предприятия
  - c. приверженность потребителей к определенным маркам
7. Конкурентная сила поставщиков высока, если:
  - a. поставляемый товар является стандартным предметом потребления
  - b. отрасль не является их основным потребителем
  - c. они могут обеспечить поставку товара по более высокой цене, чем при производстве этого товара фирмой-потребителем
8. Самая жесткая конкурентная борьба идет между фирмами, находящимися:
  - a. в разных стратегических группах

- б. в разных отраслях
  - с. внутри стратегической группы
- 9. При установлении долгосрочных партнерских отношений с ключевыми поставщиками на первое место ставится:
  - а. цена
  - б. качество
  - с. соблюдение сроков поставок
- 10. Идеальная конкурентная среда в отношении получения прибыли – это среда, в которой:
  - а. входные барьеры в отрасль высоки
  - б. поставщики или покупатели имеют сильную позицию
  - с. существуют дешевые заменители
- 11. Конкурентная сила покупателей высока, если:
  - а. покупатели крупные
  - б. покупатели мелкие
  - с. если затраты покупателей, связанные с переходом на товар-заменитель высоки
- 12. Какой из инструментов управленческого анализа имеет рыночную направленность:
  - а. цепочка ценностей М. Портера
  - б. диаграмма Р. Омаэ
  - с. система Мак Кинси
- 13. Какие требования предъявляются к информации, поступающей из системы контроля:
  - а. своевременность, точность, необходимость, достаточность
  - б. своевременность, точность, необходимость, экономичность
  - с. верно «а» и «б».
- 14. Процесс анализа внутренних ресурсов и возможностей предприятия, направленный на оценку текущего состояния бизнеса, его сильных и слабых сторон, выявление стратегических проблем - это
  - а. SWOT-анализ
  - б. управленческий анализ**
  - с. проблемный анализ
- 15. Основной характеристикой организации как открытой системы является:
  - а. обмен ресурсами с внешней средой**
  - б. сильное лидерство;
  - с. способность адаптировать методы ведения бизнеса к изменяющимся условиям внешнего окружения
- 17. Что поступает в организацию из внешней среды?
  - а. Цели**
  - б. Информация**
  - с. Ресурсы**
- 18. Что поступает во внешнюю среду из организации?
  - а. Информация**

**b. Ресурсы**

**c. Готовая продукция**

18. Какие составляющие включаются в среду прямого воздействия организации?

**a. Поставщики**

**b. Конкуренты**

**c. Собственники**

19. Что из ниже перечисленного принято считать элементами внутренней среды организации?

**a. Цели**

**b. Персонал**

**c. Методы решения управленческих задач**

20. Изучение какой компоненты в макроокружении позволяет понять как формируются и распределяются ресурсы?

**a. Экономической компоненты;**

**b. Социальной компоненты;**

**c. Правовой компоненты.**

21. Что является ключевым процессом политической компоненты?

**a. Борьба за власть;**

**b. Соперничество;**

**c. Получение денег.**

22. Даны компоненты, по которым анализируется непосредственное окружение. Какой компонент лишний?

**a. Законы;**

**b. Конкуренты;**

**c. Поставщики.**

23. Управленческое обследование это?

**a. Методическая оценка функциональных задач предприятия, предназначенная для выявления ее сильных и слабых сторон;**

**b. Совокупность системы классификации информации, информационного фонда необходимого для выполнения функциональных задач;**

**c. Совокупность средств и форм юридического воздействия.**

### **Практическое занятие № 3**

**Тема 1.3 Элементы стратегического менеджмента: стратегические установки, миссия и цели организации. Стратегическая политика фирмы и группы влияния**

***Стратегическая политика фирмы и группы влияния***

**Цель:** Научить студентов формулировать миссию фирмы.

**Вопросы для семинара:**

1. Что представляет собой миссия? Дайте определение миссии организации.
2. Почему для некоторых организаций очень трудно сформулировать миссию?
3. В чем общий смысл целей организации? Какие классификации стратегических целей вы знаете? Дайте примеры стратегических целей.
4. Почему важно уделять особое внимание долгосрочным целям?
5. Какими характеристиками должны обладать правильно поставленные цели?

### **Задание 1 (пороговый уровень)**

Основные виды деятельности АО «Североморский молочный завод» являются: обеспечение населения продовольственными кисломолочными продуктами, такими как- молоко, кефир, сметана, творог, масло сливочное, сыры и т. д. Потребителями товаров являются все торговые точки Мурманской области, а также продукция вывозится за пределы области. Предприятие осуществляет как розничную, так и оптовую торговлю, имеется сеть фирменных магазинов. Для удобства покупателей продукция расфасовывается в разнообразную упаковку.

#### **Требуется выполнить:**

- Сформулировать миссию АО «Североморский молочный завод»

### **Задание 2(базовый уровень)**

Предметом деятельности ООО «Компаньон»:

- риэлтерская деятельность,
- экскурсионно-туристическая деятельность с организацией перевозок пассажиров,
- организация и проведение культурных, культурно-массовых и зрелищных мероприятий,
- внешнеэкономическая деятельность.

#### **Требуется выполнить:**

Сформулировать миссию ООО «Компаньон».

### **Задание 3 (продвинутый уровень)**

Основными видами деятельности ОАО «Клен» является изготовление:

- мебельных стенок, корпусной мебели, кухонных наборов, шкафов, тумбочек, нестандартных изделий по заказу.

Коллектив общества с каждым годом осваивает дополнительные, не менее сложные, виды продукции.

В последние годы произошло повышение объема реализации на 30 %, клиентам - пенсионерам – скидка 10%.

#### **Требуется выполнить:**

- Сформулировать миссию ОАО «Клен».

### **Контрольные вопросы**

1. Что является миссией фирмы?
2. Каков положительный эффект от правильного понимания миссии фирмы- ее сотрудниками,- ее руководством,- ее клиентами?
3. Расшифруйте понятие миссии – в широком и узком смыслах.

### **Задание 4 (продвинутый уровень)**

#### **Ситуации для анализа**

1. «TimesMirrorCorp.» - это информационная компания, деятельность которой связана с изданием газет, книг, журналов и другой печатной продукции, владеющая кабельным телевидением и другими телевизионными каналами. Определите особенности приведенной формулировки миссии.

2. Для привлечения новых групп потребителей электротехническая компания решила производить более надежные, чем у конкурентов, электробритвы. Потребовалось внедрение новых технологий. Сформулируйте миссию данной компании.

3. На основе требований к миссии организации проанализируйте достоинства и недостатки формулировок миссий и стратегического видения ниже следующих известных фирм. Как в них отражаются удовлетворенные потребности, целевой рынок и способы удовлетворения потребностей?

«Макдоналдс» - «Быстрое обслуживание клиентов ограниченным набором горячей вкусной пищи в чистых и уютных ресторанчиках по приемлемой цене по всему миру».

«Полароид» - «Совершенствование и развитие рынка мгновенных фотографий для удовлетворения растущей потребности американских и европейских семей запечатлеть на фотографии лица родных и друзей, дорогие сердцу места и смешные мгновения жизни».

«Форд» (начало XX века) - «Предоставление людям дешевого транспорта».

«Кодак» - «Стать мировым лидером в химическом и электронном изображении».

4. Определите, какие из перечисленных целей являются стратегическими, а какие финансовыми. Соответствуют ли эти цели требованиям, предъявляемым к формулировке целей?

1. Увеличить долю фирмы на рынке с 5% до 10% в течение трех лет.
2. Обеспечить рост выручки на 5%.
3. Обеспечить повышение качества продукции в течение года.
4. Повысить репутацию фирмы среди клиентов.
5. Повысить конкурентоспособность фирмы.
6. Добиться 100%-ного уровня удовлетворения запросов клиентов.
7. Расширить номенклатуру продукции.
8. Добиться лидерства в области технологий и инноваций.
9. Снизить издержки по сравнению с основными конкурентами.
10. Увеличить прибыль на вложенный капитал.

### Тема 3

1. Миссия – это:
  - a. создание будущего путем монтажа известных фактов, надежд, мечтаний, опасностей и возможностей
  - b. основная общая цель организации, четко выраженная причина ее существования, ее предназначение
  - c. конкретное состояние отдельных характеристик организации
2. Миссия – это то:
  - a. что видится менеджеру относительно места своей компании на рынке
  - b. что компания собирается делать и чем она хочет стать
  - c. «а» и «б»
3. Стратегические цели направлены на:
  - a. укрепление конкурентных позиций, увеличение доли рынка, улучшение репутации компании
  - b. увеличение прибыли, отдачи от инвестиций, притока наличности, размера дивидендов
  - c. «а» и «б»
4. Какая из трех целей имеет управленческую ценность:

- a. максимизация прибыли
- b. минимизация издержек
- c. выделять 20-25% чистого дохода на выплату дивидендов

5. В теории стратегического менеджмента философия фирмы – это форма выражения \_\_\_\_\_, совокупность важнейших принципов и качественных целей организации.

- a. образа
- b. миссии**
- c. стратегии

6. Какое из нижеприведенных определений характеризует цель организации?

- a. конкретные конечные состояния системы или желаемый результат, которого стремится добиться группа, работая вместе**
- b. философия и предназначение, смысл существования организации
- c. предписанная работа, серия работ или часть работы, которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее оговоренные сроки

**7. Миссия организации;**

- a. Доля рынка и конкурентоспособность;
- b. Предпродажное и послепродажное обслуживание клиентов.

#### **Практическое занятие № 4**

**Тема 1.4 Уровни разработки стратегии. Виды стратегий: Корпоративные стратегии, конкурентные стратегии, функциональные стратегии**

**Уровни разработки стратегии. Виды стратегий**

**Цель:** Закрепить теоретические знания. Научится выбирать стратегию в зависимости от факторов внешней среды и внутреннего потенциала фирмы.

**План семинара:**

1. Портфельная стратегия. Каково предназначение портфельной стратегии. Пути расширения портфеля;
2. Деловая стратегия, в чём её особенности;
3. Функциональная стратегия. В чём её отличие от портфельной и деловой.
4. Каковы здесь основные задачи менеджмента;
5. Факторы влияющие на выбор стратегии;
6. Перечислите и поясните этапы выбора стратегии.

**Задание 1 (пороговый уровень)**

Сформулируйте стратегию конкретной организации в данном регионе с учётом целей, поставленных перед организацией, а также используя SWOT-анализ, проведенный на предыдущих занятиях.

**Задание 2 (пороговый уровень)**

**Ситуация для анализа**

Американская корпорация 3М известна во всём мире. В её штате 83 тыс. человек, из которых 7 тыс. учёных. Ассортимент продукции производимой корпорацией, составляет более 60 тыс. наименований. Корпорация 3М входит в число 100 наиболее преуспевающих компаний США.

Фундаментом деятельности корпорации является сочетание новаторских идей с техническим их воплощением, в результате чего создаётся высококачественный, хорошо продаваемый товар и корпорация 3М занимает

лидирующее положение в области нововведений. Этому также способствует и эффективный менеджмент.

В деятельности корпорации можно выделить пять основных направлений:

- производство новой продукции - финансовая цель. Не менее 1/4 реализованной продукции должно приходиться на изделия, поступившие в производство в течении последних пяти лет. Работа менеджеров компании оценивается по этому критерию. Отсюда их стремление поддерживать на высоком уровне научные исследования и поощрять к этому своих сотрудников; свободный обмен информацией между сотрудниками на разных этапах разработки проекта. Это обеспечивает, с одной стороны, возможность использования в новых областях созданных современных технологий; с другой - контроль за ходом выполнения каждой работы;

- неудачи воспринимаются как источник инноваций. Из ошибок, от которых никто не застрахован, руководство стремится извлечь пользу. По этой причине корпорация продолжает трудиться над технологиями, первоначально не дающими прибыли;

- предоставление сотрудникам условий и времени для того, чтобы они могли обдумать и предложить собственные идеи. Людям свойственно особенно активно работать над своими идеями. Поэтому служащим разрешается до 15% рабочего времени уделять таким разработкам;

- создание и предоставление самостоятельности временным подразделениям корпорации. Сотрудник, который выдвинул идею о новом товаре, при одобрении её руководством корпорации становится главным менеджером и получает необходимые финансовые средства и оборудование. Он подбирает группу специалистов (производственников, маркетологов, сбытовиков, ценовиков) и создаёт временное подразделение. Задача такого коллектива: разработка изделия от опытного образца до внедрения в массовое производство с последующей реализацией;

- все сотрудники данной группы получают повышение в должности и прибавление к заработной плате в случае успешного выполнения проекта.

### **Вопросы**

1) сформулируйте стратегию деятельности корпорации 3М. Что главное в стратегии?

2) какова роль менеджеров в успехах фирмы?

3) какие условия требуются для использования опыта инновационной деятельности корпорации 3М на предприятиях в России?

### **Задание 3 (базовый уровень)**

1. Для успешного выживания в долгосрочной перспективе организация должна постоянно предпринимать усилия, направленные на то, чтобы делать свой продукт более дешевым либо обладающим какими-то отличительными потребительскими свойствами.

### **Вопросы:**

Постарайтесь определить, чем должно отличаться управление фирмами, ориентирующимися на создание ценового преимущества, от управления фирмами, имеющими цель создать преимуществ за счет качественных отличий своей продукции.

**2.** Вам поручено провести маркетинговый аудит предприятия, выпускающего товары промышленного назначения.

**Вопросы:**

Составьте перечень вопросов для руководителя и специалистов предприятия, ответы на которые позволят вам установить положение дел на предприятии и выработать рекомендации по развитию стратегического маркетинга.

**3.** При обсуждении плана выпуска новой продукции, проанализировав существующее (благополучное) положение предприятия, его руководство единодушно приняло решение запустить продукцию в серию.

**Вопросы:**

Правильное ли решение было принято?

**Задание 4 (базовый уровень)**

**Ситуация 1.**

Основными покупателями компьютерной техники в России являются крупные государственные и коммерческие структуры. За большие заказы на компьютерную технику идет жесткая конкурентная борьба.

Российские производители персональных компьютеров собирают их из импортных комплектующих. В силу этого их бизнес очень сильно зависит как от ситуации на рынках комплектующих, в первую очередь на рынках Юго-Восточной Азии, так и от политики правительства России в отношении таможенных пошлин на эти комплектующие.

Трудности реализации дешевых комплектующих навели руководство фирмы StinsComan на мысль о создании дешевого компьютера, который будут покупать не государственные организации и коммерческие фирмы, а простые российские граждане для домашнего пользования.

Вскоре идея закрепились, и было решено приступить к выпуску дешевого «народного» компьютера под названием «Амата».

Так как, несмотря на относительно низкую цену, компьютер все-таки оставался недоступен по цене большинству возможных покупателей, было принято решение разработать и реализовать схему оплаты компьютера в рассрочку. Фирма планировала, что за последние 6 месяцев ей удастся продать 150 тыс. компьютеров «Амата».

Осуществление платежей в рассрочку планировалось провести с помощью Сбербанка и Уникомбанка. для получения компьютера покупатель должен был уплатить в магазин 19 или 39 долл. (размер месячной выплаты за соответствующую модель «Аматы») и предъявить гарантийную справку.

Практическая реализация проекта пошла по другому сценарию.

Во-первых, эксплуатационные возможности «Аматы», особенно ее дешевой модели без винчестера и монитора, оказались очень слабыми.



Во-вторых, банки решили изменить схему платежа за компьютер. Вместо выплаты в рассрочку они предложили покупателям делать единовременный в размере стоимости компьютера взнос в банк на безотзывный депозит.

В-третьих, рекламная кампания совершенно не выполнила своей задачи.

За первые 6 месяцев реализации было продано всего 5 тыс. компьютеров «Амата».

### **Вопросы:**

1) Как вы охарактеризуете бизнес, в котором находилась фирма StinsComan?

2) Почему производство домашнего компьютера «Амата» не привело к планируемому результату?

3) Какие конкурентные преимущества своему продукту намеревалась придать фирма?

### **Ситуация 2.**

«Пятерочка» — торговая сеть, объединяющая более 200 универсамов, оборот которых составляет свыше 700 млн. долл.

Концепция бизнеса «Пятерочки» отражена в ее названии. Речь идет о пяти «базовых выгодах», которые магазины сети намерены предоставить покупателю. Формулировки не блещут оригинальностью: поддержание низких цен, удобное расположение универсамов, оптимальный ассортимент товаров, гарантии качества продукции, качественное и профессиональное обслуживание покупателей.

По разнообразию ассортимента «Пятерочка» продолжает уступать супермаркетам «для среднего класса». Но это тоже следствие приверженности принципу работать для большинства в этой стране.

Избранная стратегическая ориентация накладывает на выбор средств извлечения прибыли существенные ограничения. Понятно, что «Пятерочка» пытается выжать максимально возможный доход с каждого квадратного метра торговой площади. За счет оптимального расположения товаров, включения в ассортимент не залеживающихся на полках продуктов повседневного спроса, сдачи в аренду свободных торговых площадей, размещения платной рекламы на каждом удобном месте: на стенах, потолке, прилавках, на кассовой ленте, на одежде торгового персонала. Единственно, что недопустимо для «Пятерочки» ради большей выручки, — это увеличить наценку: она в среднем составляет 10—12% (в обычных супермаркетах около 40%).

Основной резерв извлечения прибыли и экономии в «Пятерочке» состоит в жестко прописанных правилах внутреннего распорядка. Расписано буквально все, вплоть до количества слов, необходимых и достаточных в деловом общении. В фирме разработан глоссарий для сотрудников, состоящий из 200 терминов.

До секунд разработаны нормативы погрузочно-разгрузочных работ автотранспорта в магазинах.

В рекомендациях по расстановке продуктов в торговом зале учтены мельчайшие детали поведения потребителей: каков обычный маршрут покупателей по залу, идет он в одиночку или с женщиной (мужчиной), с

ребенком; под каким углом падает взгляд покупателя на продукт и захочет ли он за ним тянуться.

В «Пятерочке» работают над тем, чтобы сбои в «микросхеме» не происходили по вине человеческого фактора. Так, кассир здесь получает в несколько раз (!) больше, чем в прочих известных сетях России — как наших, так и западных. Недаром на каждое вакантное место в компании претендуют не менее 25 человек. Но зарплата отнюдь не единственная форма культивирования чувства преданности делу корпорации. В «Пятерочке» существуют типовое обучение персонала и типовая культура.

В программе обучения обязательна лекция об истории компании, где рассказывается о ее успехах и объясняются их причины.

**Вопросы:**

- 1) Что является основным конкурентным преимуществом компании «Пятерочка»?
- 2) По каким критериям оцениваются бизнес-процессы в «Пятерочке»?
- 3) Как осуществляются в компании обучение, мотивация и использование персонала?
- 4) Каковы ключевые факторы успеха «Пятерочки»?

**Задание 5 (продвинутый уровень)**

**Стратегический анализ диверсифицированных компаний.**

Для того чтобы ощутить преимущества от разделения видов деятельности между производственными подразделениями внутри корпорации, сама корпорация должна быть структурирована таким образом, чтобы способствовать передаче знаний, навыков и ресурсов между структурными единицами.

**Вопросы:**

Приведите примеры структур и систем, которые способствуют оптимальному разделению ресурсов.

**Задание 6 (продвинутый уровень)**

По мнению известного исследователя М. Портера, перед началом проведения диверсификации необходимо осуществить три теста.

1. Тест на привлекательность. Отрасли, выбранные для диверсификации, должны иметь либо привлекательную структуру, либо потенциал для того, чтобы стать привлекательными. Проблема заключается в том, что в таких отраслях существуют высокие барьеры вхождения для новых участников. Кроме того, оперирующие в привлекательных отраслях фирмы стоят очень дорого. Структурно непривлекательные отрасли можно рассматривать лишь в том случае, если существует вероятность, что корпорация сможет своими действиями изменить ситуацию в самой отрасли, либо если ожидается улучшение в структуре отрасли.

2. Тест на стоимость вхождения в новую отрасль. Золотым правилом в данном случае является то, что издержки вхождения в новую отрасль должны быть оправданы будущими доходами. Проблемы возникают, когда приобретающая корпорация сталкивается с конкурентами. Борьба между конкурентами может закончиться тем, что победитель заплатит за свое приобретение большую сумму, чем рыночная стоимость приобретенной

компании. А это означает, что в приобретаемом бизнесе должны скрываться такие нераскрытые возможности, которые бы оправдали данную покупку.

3. Тест на дополнительные выгоды. Корпорация должна дать своему новому подразделению какие-то значительные конкурентные преимущества, либо само подразделение должно предложить возможности для повышения конкурентоспособности всей корпорации в целом. Однако если это преимущество заключается в реструктуризации «засыпающего» вида деятельности, то корпорация должна продать это подразделение, чтобы обеспечить ресурсы для проведения подобной операции где-либо еще. Некоторые менеджеры иногда путают понятия стоимости корпорации и ее размеров и не решаются продать подразделения, которые уже не могут увеличивать стоимость корпорации.

**Вопросы:**

При каких результатах тестирования можно проводить диверсификацию?

**Задание 7 а (пороговый уровень)**

**Изучение нормативных актов:**

1. Федеральный закон от 26.07.2006 N 135-ФЗ (ред. от 13.07.2015) "О защите конкуренции"
2. Закон РСФСР от 22.03.1991 N 948-1 (ред. от 26.07.2006) "О конкуренции и ограничении монополистической деятельности на товарных рынках"

Все источники находятся в справочно-правовой системе «КонсультантПлюс».

Сделать краткие конспекты.

**Задание 7 б (базовый уровень)**

*предполагает сделать пояснения, что нужно знать и на какие статьи данных документов нужно ориентироваться при разработке стратегии.*

*Сделать краткие конспекты.*

**Задание 8 (продвинутый уровень)**

1. Основная продукция предприятия выпускается уже 10 лет, но спрос остается стабильным и оснований тревожиться на ближайшие 1-2 года нет.

**Вопросы:**

Следует ли переходить к выпуску новой модели, которая уже прошла испытания и готова к запуску в серию?

2. Фирма, действующая в отрасли, где кроме нее имеются другие крупные компании, планирует купить на аукционе предприятие, выпускающее 10% продукции отрасли. Остальные три компании добиваются того же.

**Вопросы:**

1) Какова должна быть стратегия по отношению к конкурентам?

2) Какие ситуационные решения следует предусмотреть?

3) В какой момент приводить их в действие?

3. Чтобы победить в конкурентной борьбе, фирма разработала новую стратегию.

**Вопросы:**

Может ли она реализовывать ее, ориентируясь на существующий потенциал?

**Задание 9 (продвинутый уровень)**

**Ситуация 1.** Конструкторское бюро одного из акционерных предприятий города разработало и довело до серийного производства изделие, необходимое отрасли.

Доработка опытного образца до серии производилась в сжатые сроки, изделие получилось высшего качества и конкурентоспособным. Оно составило 80% всей выпускаемой предприятием продукции. Производство было хорошо отлажено, и предприятие постоянно выполняло заказы. Главный инженер отдал распоряжение никаких изменений, усовершенствований по данному изделию не проводить, рабочие параметры не изменять; вследствие чего 5 лет конструкторы занимались только совершенствованием упаковки.

За это время на другом предприятии разрабатывали аналогичные изделия, но с улучшенными эксплуатационными характеристиками. В результате на первом заводе продукцию вынуждены были снять с производства и предприятие стало перестраиваться на выпуск другого изделия. Перестройка проходила очень тяжело, и предприятие в течение многих месяцев не могло выйти на заданную программу.

### **Вопросы:**

- 1) Целесообразно ли было снимать с производства одно изделие и заменять его другим?
- 2) Как следовало поступить в данной ситуации руководству первого предприятия?
- 3) Какие бы вы приняли меры, прежде чем осуществить переход с производства одного изделия на другое? Охарактеризуйте позицию главного инженера.
- 4) Применительно к изложенной ситуации дайте характеристику стратегического менеджмента на первом и втором предприятиях.
- 5) Какие конкурентные преимущества имеет второе предприятие перед первым и почему?

### **Ситуация 2**

На фирме, выпускающей канцелярские принадлежности, было проведено анкетирование с целью определения целесообразности реорганизации системы управления предприятием. Высшему управленческому составу фирмы было предложено заполнить анкету оценки потребности в реорганизации.

#### ***АНКЕТА ОЦЕНКИ ПОТРЕБНОСТИ В РЕОРГАНИЗАЦИИ***

Содержание вопроса	Да	Нет
1. Увеличивается ли год от года число ваших потенциальных потребителей?		
2. Правильно ли вы понимаете требования потребителей к вашим изделиям или услугам?		
3. Составляют ли ваши потери от брака и затраты на исправление дефектов менее 1% стоимости реализованной продукции?		
4. Выполняете ли вы производственные графики?		
5. Придерживаетесь ли вы плановых издержек производства?		
6. Применяете ли вы только те детали и комплектующие изделия, которые отвечают требованиям технических условий?		

7. Составляет ли у вас коэффициент прогулов менее 3%, а невыходов на работу по другим причинам менее 2%?		
8. Составляет ли ежегодная текучесть рабочей силы на вашей фирме менее 5%?		
9. В состоянии ли вы привлекать лучшие кадры на свою фирму?		
10. Расходуется ли вы должное количество средств на подготовку своих кадров с учетом того, во сколько фирме обходятся ошибки?		
11. Выполняют ли ваши работники свои обязанности в течение 90% рабочего времени?		
12. Хотели бы вы повысить моральный дух своих работников?		
13. Растут ли ваши накладные расходы быстрее ваших доходов?		
14. Считаете ли вы, что работники вашей фирмы могут работать лучше, чем они работают?		

Анкеты с ответами руководства фирмы были переданы рабочей группе, проводившей анкетирование, которая обработала результаты. Данные анкетирования были представлены руководителю фирмы.

#### **Вопросы:**

- 1) Как по результатам проведенного анкетирования установить целесообразность реорганизации системы управления фирмой?
- 2) Проанализируйте потенциальные возможности улучшения качества продукции, производимой на вашем предприятии, и примите решение о целесообразности реорганизации системы управления предприятием.

#### **Задание 10 (продвинутый уровень)**

К вам, как к консультанту, обратился руководитель крупной юридической конторы с вопросом.

#### **Вопросы:**

- 1) Нужна ли для его организации корпоративная стратегия, если уже разработана деловая стратегия?
- 2) Что бы вы ему ответили?

#### **Задание 11 (продвинутый уровень)**

При разработке стратегии развития организации некоторые управленцы считают самым надежным критерием успешности деятельности организации прибыль или коэффициенты, ее характеризующие; норму рентабельности, доход в расчете на акцию, норму возврата инвестиций и т.д. Поэтому никакие другие критерии для оценки успешной деятельности организации не нужны.

#### **Вопросы:**

- 1) Согласны ли вы с такой точкой зрения?
- 2) С помощью каких критериев вы или руководство организации, деятельность которой вы анализируете, оцениваете сегодня успешность ее деятельности?
- 3) Способствует ли выбранная система критериев выработке эффективной стратегии развития организации?

#### **Задание 12 (продвинутый уровень)**

Структура рынка, на котором действует ваша организация; приближается к идеальным условиям совершенной конкуренции. То есть имеется высокий спрос на товар, который выпускает ваша организация, большое число продавцов, отсутствие товаров-заменителей, одинаковая информационная обеспеченность товаропроизводителей.

**Вопросы:**

Какую конкурентную стратегию вы бы предпочли и почему?

**Задание 13 (продвинутый уровень)**

Известная в России фирма», включавшая сеть магазинов, занимавшаяся реализацией товаров достаточно широкого профиля и имевшая мощные связи с западными фирмами, определила свой стиль управления, который можно было бы охарактеризовать как отсутствие реального управления.

Он состоял в отказе от выработки стратегии развития фирмы, от целенаправленных действий, рассчитанных на долгосрочную перспективу, и предполагал, прежде всего оперативную реакцию на возникавшие ежедневно проблемы.

Уровень решения	
Принятие решения	Аналитическая основа принятия решения
↓	↓
Уровень реализации решения	
Анализ и контроль	Управленческие воздействия
↓	↓
Уровень воздействий	
Исполнение решения	

**Вопросы:**

1) Является ли эффективной, по вашему мнению, система управления фирмой «А» и, в частности, является ли оправданным отказ руководства фирмы от разработки стратегии управления?

2) Оцените, как он может повлиять на результаты экономической деятельности фирмы.

**Задание 14 (продвинутый уровень)**

После перехода страны к рыночной экономике руководство завода, производящего полупроводниковые материалы для электронных схем, столкнулось с необходимостью решения принципиально новых проблем. Промышленный спад в переходный период привел к резкому снижению объемов производства отечественной электронной продукции и как следствие к падению спроса на основную продукцию производимую заводом. Перед руководством завода встала задача выработки новой стратегии развития предприятия, соответствующей новым экономическим реалиям.

**Вопросы:**

Оцените ситуацию, сложившуюся на заводе полупроводниковых материалов при переходе к рыночным формам экономики.

1) Как изменение условий функционирования предприятия повлияло на его хозяйственную деятельность?

2) Какую стратегию развития предприятия, с вашей точки зрения, следовало бы принять руководству завода в изменившейся внешней среде?

### **Задание 15 (продвинутый уровень)**

Завод полупроводниковых материалов, столкнулся с основными трудностями в своей деятельности именно вследствие изменений, происшедших на тех рынках сбыта, где традиционно реализовывалась продукция завода. Полупроводниковых материалов для электронных схем на отечественных рынках сбыта требовалось все меньше и меньше. Сокращение объемов реализации продукции, производимой заводом, привело к необходимости изменения, а точнее, формирования новой маркетинговой стратегии предприятия.

#### **Вопросы:**

1) Какое, с вашей точки зрения, влияние оказало изменение потребительского спроса на продукцию, производимую заводом полупроводниковых материалов, на экономическую деятельность предприятия?

2) Что могло бы послужить основой маркетинговой политики завода, ориентированной на новые реалии потребительского рынка?

#### **Тест 4**

1. Общая стратегия для отдела маркетинга называется:
  - a. функциональная
  - b. деловая
  - c. операционная
2. Стратегическое соответствие между бизнес-единицами имеет:
  - a. корпорация диверсифицированная
  - b. корпорация концерн
  - c. корпорация конгломерат
3. Общая стратегия для производственного подразделения, входящего в состав бизнес-единицы называется:
  - a. функциональная
  - b. деловая
  - c. операционная
4. Какая фирма легче переносит общий спад в экономике:
  - a. корпорация диверсифицированная
  - b. корпорация конгломерат
  - c. корпорация концерн
5. Руководители функциональных подразделений разрабатывают свою стратегию:
  - a. независимо друг от друга
  - b. согласованно с руководителем организации и друг с другом
  - c. независимо от руководителя организации
6. Стратегии диверсификации в матрице «Товары - рынки» соответствует комбинация условий:

- a. новый товар на новом рынке
  - b. новый товар на старом рынке
  - c. старый товар на новом рынке
7. Стратегия «сбор урожая» в матрице БКГ соответствует позиции: а) «трудного ребенка»
- a. «собаки»
  - b. «дойной коровы»
8. Реструктуризация организации предполагает:
- a. изменение производственного процесса и маркетинга
  - b. изменение маркетинга
  - c. фундаментальное изменение организации
9. Корпоративная стратегия это:
- a. действия по достижению диверсификации
  - b. шаги по улучшению общих показателей работы в тех отраслях, где уже действует фирма
  - c. общий план управления диверсифицированной компанией
10. Объединение предприятий, работающих и конкурирующих в одной области деятельности, это:
- a. прямая интеграция
  - b. горизонтальная интеграция
  - c. обратная интеграция
11. Деловая стратегия это:
- a. стратегия для бизнес-единицы корпоративного портфеля
  - b. стратегия для отдельной компании
  - c. верно «а» и «б»
12. Стратегия \_\_\_\_\_, по мнению М.Портера, может строиться в трех вариантах: лидерства в снижении издержек, дифференциации и фокусирования.
- a. зрелости**
  - b. развития**
  - c. функционирования**
13. С точки зрения стратегического менеджмента стратегия \_\_\_\_\_ состоит в концентрации усилий организации в определенных приоритетных направлениях, где она пытается достичь превосходства над другими
- a. лидерства в снижении издержек
  - b. фокусирования**
  - c. умеренного роста
14. К видам стратегий, избираемых предприятием при разработке стратегических альтернатив, развития, **не относится** стратегия...
- a. дифференциации
  - b. сокращение численности персонала**
  - c. «снятие сливок»
15. Для выбора роста компании существуют такие стратегии, как?
- a. Портфельная, деловая, функциональная;**



- b. Организационная, экономическая, деловая;
- c. Портфельная, деловая.

## **Практическое занятие 5**

### **Тема 1.5 Элементы стратегического менеджмента: разработка и выбор стратегии организации**

#### **Задание 1 (пороговый уровень)**

Вопросы для дискуссии:

1. Учетная ведомость для менеджеров высшего звена: создание ценности (в чем суть этого подхода, составные части).
2. Сущность ключевых компетенций и процесс управления на высшем уровне.
3. Некоторые основные проблемы при управлении ключевыми компетенциями.
4. Композиция компетенций.

#### **Задание 2(пороговый уровень)**

Вопросы для дискуссии:

1. Сущность стратегических альтернатив.
2. Важность идентификации и разработки стратегических альтернатив.
3. Расширение текущей стратегии.
4. Процесс стратегического планирования.

#### **Задание 3 (пороговый уровень)**

Вопросы для дискуссии:

1. Анализ стратегии и выбор новой стратегии.
2. Типовые тесты для оценивания стратегии.

*Используемая литература:*

2. 1 Стратегический менеджмент : учебное пособие / М.Н. Дудин, Н.В. Лясников и др. — Москва : КноРус, 2016. — 254 с. — Для бакалавров. — ISBN 978-5-406-04571-8.— То же [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.book.ru/book/918003> (20.01.2017).
3. 2.Стратегический менеджмент : учебник / В.Н. Парахина, А.С. Максименко, С.В. Панасенко. — Москва : КноРус, 2017. — 496 с. — Для бакалавров. — ISBN 978-5-406-05556-4. — То же [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.book.ru/book/920261>(20.01.2017).
4. 3. Стратегический менеджмент : учебное пособие / Ю.Т. Шестопад, В.Д. Дорофеев, В.А. Дресвянников, Н.Ю. Щетинина, А.Н. Шмелева. — Москва : КноРус, 2016. — 310 с. — Для бакалавров. — ISBN 978-5-406-05224-2. — То же [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.book.ru/book/920508>(20.01.2017)

#### **Задание 4 (базовый уровень)**

Руководство крупного завода по производству инструментов для машиностроения поставило задачу более широкого проникновения на внешние рынки сбыта. Для этого необходимо было значительно повысить качество производимой продукции.

В то же время закупить новые технологические линии или провести широкомасштабную замену оборудования не представлялось возможным из-за большой дебиторской задолженности (несвоевременной оплаты закупленной продукции предприятиями-потребителями).

**Вопросы:**

1) Какую стратегию более широкого проникновения на рынки сбыта целесообразно использовать заводу?

2) Что можно в сложившейся ситуации порекомендовать руководству завода для решения задачи повышения качества продукции?

3) Какую роль может сыграть дополнительная мотивация работников?

**Задание 5 (продвинутый уровень)**

Лакокрасочный завод получил крупный заказ на производство желто-коричневой эмали для покраски полов. Объем поставок превышает обычные поставки, осуществляемые заводом. Разработан план, который предусматривает включение в процесс выполнения заказа цехов, обычно не участвующих в производстве эмалей, т. е. требует организационных изменений.

**Вопросы:**

1) Проанализируйте сложившуюся на заводе ситуацию.

2) Как, по вашему мнению, должна быть организована работа по выполнению поступившего заказа?

**Тест 5**

1. Разработка стратегии в организации является обязанностью:

- a. специального комитета
- b. планового отдела
- c. менеджеров высшего звена, функциональных отделов, оперативных подразделениях

2. Группа независимых предприятий, объединивших свои ресурсы и усилия в целях эффективного использования благоприятной рыночной ситуации, это:

- a. финансовый холдинг
- b. финансово-промышленная группа
- c. стратегический альянс

3. \_\_\_\_\_ является документом, на основании которого предприниматель может аргументировано убедить финансово-кредитное учреждение в необходимости и целесообразности представления ему финансовых средств.

- a. бизнес-проект
- b. технико-экономическое обоснование
- c. бизнес-план

**Практическое занятие 6**

**Тема 1.6 Портфельный анализ**

**Цель работы:** Закрепление теоретических знаний по теме.

**Вопросы для семинара:**

1. Что представляет собой портфель сфер бизнеса?
2. Какие вы знаете портфельные стратегии?
3. Основная задача Б.К.Г. матрицы. Основные недостатки Б.К.Г.

матрицы.

4. Дайте характеристику типам рыночного поведения, соответствующее позициям на матрице: "Звёзды", "Дойные коровы", "Собаки", "Трудные дети".
5. Опишите жизненный цикл определенного продукта-товара, используя данную матрицу?

### **Задание 1 (пороговый уровень)**

С помощью матрицы БКГ, проведите анализ товарного и рыночного портфеля выбранной организации.

Выполнить следующее на конкретном примере:

1. Выделение стратегических единиц бизнеса.
2. Анализ стратегических единиц бизнеса.
3. Структурный анализ конкурентного окружения (модель 5 сил конкуренции)

### **Необходимая теория:**

- В основе выделения подразделений предприятия лежит основанная на тех или иных принципах группировка его деятельности.
- Стратегическая единица бизнеса (СЕБ) – это внутрифирменная организационная единица, отвечающая за выработку стратегии фирмы в одном или нескольких сегментах целевого рынка. Идентификация стратегических единиц бизнеса во многом является предметом субъективного выбора, однако был сформулирован ряд критериев их выделения:
- Стратегическая единица бизнеса имеет определенный круг клиентов и заказчиков.
- Бизнес-единица самостоятельно планирует и осуществляет производственно-сбытовую деятельность, материально-техническое снабжение.
- Деятельность бизнес-единиц оценивается на основе учета прибылей и убытков.

**Задание:** Выделить стратегические единицы бизнеса, оценить привлекательность и перспективы развития каждой бизнес-единицы, составить ранжированный список стратегических единиц бизнеса. Провести структурный анализ конкурентного окружения, используя модель 5 сил конкуренции, предложенную М. Портером.

### **Задание 2 (пороговый уровень)**

На предприятии выделены шесть потенциальных стратегических зон хозяйствования (СЗХ), или видов бизнеса. Экономическая характеристика каждой из них представлена в таблице.

Показатели	СЗХ					
	1	2	3	4	5	6
Рост рынка, %	12	20	2	15	7	5

Относительная доля на рынке	2	0,2	1,8	3,0	2,2	0,7
Объем реализации, тыс. у.е.	20	8	50	30	45	5
Покрывие затрат, тыс. у.е.	10	4	20	3	15	1
Прибыль, тыс. у.е.	5	2	10	2	10	1

**Вопросы:**

- 1) Сопоставьте и оцените рассматриваемые СХЗ, используя матрицу БКГ.
- 2) Сделайте выбор перспективных СХЗ и дайте стратегические рекомендации предприятию.

**Задание 3 (пороговый уровень)**

**Анализ портфеля сфер бизнеса**

Цель: Приобрести практические навыки анализа портфеля сфер бизнеса корпорации.

Имеются следующие данные о состоянии портфеля сфер бизнеса коммерческой организации "А".

Таблица Данные о состоянии портфеля сфер бизнеса коммерческой организации "А"

№ п/п	Наименование изделия	Доля в портфеле сфер бизнеса %			Рыночная доля %	Темп роста отрасли						Рыночная доля лидирующей отрасли	Прибыль(+) млн.руб/Убыток(-)				
		вариант				вариант							вариант				
		1	2	3		1	2	5	4	2	8		2	4	3	5	1
1	А	30	40	20	25								10	40	20	15	
2	Б	22	12	15	30								20	25	17	25	
3	В	28	15	10	10								17	10	-10	15	
4	Г	10	20	25	15								15	-1.5	2	45	
5	Д	10	13	30	20								32	-8.0	-15	-12	
		100															

- 1) сделать анализ портфеля сфер бизнеса;
- 2) заполнить матрицу Б.К.Г.;
- 3) общеэкономический темп роста 1.8%, 2.7%, 4%;
- 4) сделать анализ портфеля сфер бизнеса. Указать какие стратегии могут быть выработаны для каждой сферы.

**Ход работы:**

- 1) рассчитать относительную рыночную долю  $ОРД = РДс / Рдо$  по каждому изделию:  
- если  $ОРД > 0.8$  то она высокая;

- если  $ОРД < 0.8$  то она низкая.

2) определить относительный темп роста отрасли  $ОТро = Тро / Троэ$  по каждому изделию:

- если  $ОТро > ОЭТр * 2$  то он высокий;
- если  $ОТро < ОЭТр * 2$  то он низкий.

3) заполнить матрицу Б.К.Г.

#### Задание 4 (базовый уровень)

На основе матрицы БКГ, а также ее модификаций определить стратегическое положение швейного предприятия «А» в следующей ситуации.

Предприятие «А» находится в регионе 1, который является основным рынком сбыта продукции. Кроме этого оно реализует свою продукцию в регионе 2. Конкуренцию предприятию «А» составляют предприятия Б, В, Г, Д, Е.

*Объем продаж на рынке региона 1 2013/2014/2015 млн.р.*

Предприятия	Виды изделий				
	Костюм мужской	костюм женский	костюм детский	брюки мужские	спецодежда
А	17,6/15,5/15,0	4,9/5,3/3,7	5,0/5,0/3,9	7,8/6,8/5,2	2,0/1,1/-
Б	15,0/14,0/12,1	5,3/4,7/5,2	3,9/7,0/8,3	6,1/5,8/5,7	3,0/3,1/3,8
В	3,0/5,2/4,7	4,3/5,0/5,2	1,0/2,1/2,8	3,8/3,2/3,0	5,9/4,3/4,1
Г	12,1/12,7/12,5	7,6/5,2/3,7	2,3/3,7/4,8	4,6/4,3/3,6	2,4/2,7/2,5
Д	8,6/5,9/7,1	6,9/5,2/3,1	1,0/1,8/2,3	5,1/4,2/3,1	2,1/1,8/1,3

*Объем продаж на рынке региона 2*

Предприятия	Виды изделий				
	костюм мужской	костюм женский	костюм детский	брюки мужские	спецодежда
А	12,7/8,1/6,1	9,4/2,1/-	6,8/4,1/-	3,2/1,1/-	1,2/-/-
Б	8,3/-/-	7,8/5,1/3,2	-/-/-	-/4,1/6,3	-/2,1/3,4
В	7,9/10,2/16,5	9,1/12,3/17,2	3,2/4,1/5,4	-/-/-	-/5,1/10,3
Е	21,6/17,3/8,1	14,7/5,6/2,3	11,2/10,1/3,9	27,2/8,1/-	31,6/183/-

Провести анализ закрепления и анализ приверженности по отношению к предприятию А, производящему молочные продукты: сметану, йогурт, творог, сырковую массу, молоко пастеризованное. У данного предприятия имеется 5 конкурентов (Б, В, Г, Д, Е), выпускающих аналогичные продукты и имеющих разные доли на рынке каждого из указанных продуктов.

Смоделировать конкретную ситуацию путем ввода условных данных (бальная оценка от 1 до 10) по анализируемому предприятию, предприятиям-конкурентам и видам продукции:

- уровень значимых для покупателей качественных характеристик продукта;
- уровень значимости для покупателей соответствующих качественных характеристик;
- приверженность потребителей продукции предприятия;
- уровень проникновения предприятия на рынок соответствующих продуктов.

#### **Задание 5 (продвинутый уровень)**

На основании матрицы «Дженерал-Электрик» - «Мак-Кинзи» определить стратегическое положение предприятия А», а также его конкурентов, предприятий Б, В, Г, Д. Предприятия выпускают следующие виды продукции: стенка мебельная, стол письменный, шкаф офисный, уголок школьника, парта школьная.

Смоделировать конкретную ситуацию путем ввода условных данных (бальная оценка от 1 до 10), а также соответствующих весовых значений факторов

По рынкам отдельных видов продукции:

- размер рынка и темпы роста;
- сезонные и циклические колебания;
- технологическое состояние;
- интенсивность конкуренции;
- новые возможности и угрозы;
- потребность в капитале;
- прибыльность отрасли;
- социальные, политические факторы, государственное регулирование, факторы окружающей среды;

По анализируемому предприятию, предприятиям-конкурентам и видам продукции:

- относительная доля рынка;
- способность конкурировать по качеству товаров и ценам;
  - знание потребителя и рынка;
  - технические возможности;
  - уровень управления;
  - уровень прибыльности по отношению к конкурентам.

#### **Тест 6**

1 . В какой стратегической матрице используется система координат «Стадии жизненного цикла отрасли – конкурентная позиция»

- a. в матрице Дженерал Электрик
- b. в матрице БКГ
- c. в матрице АДЛ

2. Какая стратегическая матрица помогает выработать стратегию для каждой бизнес-единицы, входящей в корпоративный портфель:

- a. матрица БКГ
  - b. матрица Джeneral Электрик
  - c. матрица АДЛ
3. В какой стратегической матрице используется система координат «Долгосрочная привлекательность отрасли – позиция в конкуренции»:
- a. в матрице Джeneral Электрик
  - b. в матрице АДЛ
  - c. в матрице БКГ
4. Площадь круга в матрице БКГ отображает:
- a. долю рынка
  - b. долю прибыли бизнес-единицы в общей прибыли корпорации
  - c. размер отрасли
5. Самые большие права на инвестиции имеют бизнес-единицы, расположенные в матрице «Джeneral Электрик»:
- a. на диагонали от нижнего левого угла до верхнего правого угла.
  - b. в правом нижнем углу
  - c. в левом верхнем углу
6. Какая матрица дает информацию о распределении бизнес-единиц корпоративного портфеля по стадиям развития отраслей.
- a. матрица АДЛ
  - b. матрица Джeneral Электрик
  - c. матрица БКГ
7. В какой стратегической матрице используется система координат «рост рынка – доля рынка»:
- a. в матрице Джeneral Электрик
  - b. в матрице БКГ
  - c. в матрице АДЛ
8. В менеджменте укрепление позиций и захват рынка, планирование прибыли, ускоренный рост, жесткий стиль руководства являются характерными целями на стадии \_\_\_\_\_ организации
- a. старения
  - b. зрелости
  - c. роста

### **Практическое занятие 7**

#### **Тема 1.7 Элементы стратегического менеджмента: разработка и выбор стратегии организации**

##### **Задание 1 (пороговый уровень)**

Составит опорный конспект «Разработка карты: анализ организационных ТОП-характеристик для реализации стратегии» (привести примеры из реальной практики).

##### **Задание 2 (базовый уровень)**

Составит опорный конспект, где отразить следующее:

- 3. Показать традиционные связи между стратегией и операциями.
- 4. Реконфигурация ключевых бизнес-процессов (привести примеры из реальной практики).

### **Задание 3 (продвинутый уровень)**

Составит опорный конспект, где отразить следующее:

1. Представить цели, характеристики и масштабы систем PAS.
2. Показать процедуры проектирования и оценивания системы PAS.

### **Задание 4 (пороговый уровень)**

Одна из наиболее известных в Европе автомобилестроительных фирм — «Фиат» столкнулась с необходимостью принятия стратегического решения о дальнейших путях развития фирмы.

Аналитиками фирмы рассматривались два основных альтернативных варианта решения проблемы. Первый из них состоял в продолжении функционирования фирмы при сохранении традиционных технологий производства, второй — в кардинальной реорганизации производства, предполагающей внедрение принципов гибкого интегрированного производства, строительство завода-автомата «Термоли» и одновременно резкое сокращение занятости работающих на фирме специалистов.

#### **Вопросы:**

- 1) Оцените возможные альтернативные варианты стратегического решения о дальнейшем развитии фирмы «Фиат».
- 2) Как соотносятся перспективность и риски, возникающие при реализации каждого из альтернативных вариантов этого стратегического управленческого решения?
- 3) Какой из альтернативных вариантов является более предпочтительным?

### **Задание 5(пороговый уровень)**

Предприятие, выпускающее электронагревательные приборы, не имеет собственной торговой сети. Выпускаемую продукцию предприятие передает посреднической фирме, которая реализует электронагревательные приборы в принадлежащих ей магазинах.

Предприятие не проводит мониторинга цен, т. е. не отслеживает изменения продажной цены своей продукции.

#### **Вопросы:**

- 1) Оцените действия руководства предприятия.
- 2) Какие рекомендации вы могли бы дать директору предприятия?

### **Задание 6 (базовый уровень)**

Конверсионное предприятие, производившее ранее продукцию для нужд оборонной промышленности, первоначально приняло стратегию сохранения прежних производственных мощностей при создании дополнительного производства строительных материалов.

Станочный парк предприятия не был новым, кадровый состав рабочих не был подготовлен для работы на новом производстве.

Первые результаты реализации стратегии показали, что предприятие не сможет достичь поставленных целей. Получаемая от реализации строительных материалов прибыль не позволяет решить финансовые проблемы предприятия.

Оценив сложившуюся ситуацию, руководство предприятия приняло решение изменить стратегию. Было решено освоить технологически более сложное



производство, но более схожее с тем, которое было раньше. Квалификация рабочих и прежние хозяйственные связи позволяли это сделать.

Проблему, возникшую с производственными площадями, руководство предприятия решило кардинально, сняв и реализовав старое оборудование. За счет взятого на льготных условиях кредита были закуплены новые технологические линии.

**Вопросы:**

- 1) Проанализируйте ситуацию, сложившуюся на конверсионном предприятии.
- 2) Как руководством предприятия был реализован основной управленческий цикл?

**Задание 7 (базовый уровень)**

Крупной европейской фармацевтической компании необходимо принять решение о выборе дальнейшей стратегии развития. Возможно принятие трех принципиально разных альтернативных вариантов решения этой важной управленческой проблемы.

Первый альтернативный вариант. Цель компании — получение максимально возможной прибыли в возможно более короткие сроки. Для этого на четверть урезается программа по созданию новых видов продукции и на 30% сокращаются расходы на маркетинговое обеспечение торговых операций.

Второй альтернативный вариант. Компания ставит перед собой цель обеспечить устойчивое положение в будущем. Для этого основные усилия сосредотачиваются на проведении НИОКР по созданию новых конкурентоспособных видов продукции.

Третий альтернативный вариант. Целью компании является сочетание обеспечения рентабельности производства в настоящее время со значительными расходами на НИОКР для создания продукции, конкурентоспособной на рынках сбыта.

**Вопросы:**

- 1) Проанализируйте возможные стратегические направления развития фармацевтической компании.
- 2) Какой из трех альтернативных вариантов возможного стратегического развития компании, подготовленных аналитиками, вы считаете наиболее приемлемым?

**Задание 8 (базовый уровень)**

**Ситуация 1**

Автомобилестроительная компания «Крайслер» до и в первое время после прихода к руководству компанией Ли Якокки находилась на грани банкротства. Проанализировав сложившееся положение, Ли Якокка пришел к выводу о необходимости обращения в Конгресс США за государственной помощью в виде гарантий на крупный денежный заем.

Это было неожиданное решение, вызвавшее бурную и в основном негативную реакцию в прессе. До этого ни одна крупная автомобилестроительная компания с такой просьбой в Конгресс не обращалась.

**Вопросы:**

1) Зная положение, сложившееся в автомобилестроительной компании «Крайслер» к моменту прихода в качестве руководителя Ли Якокки, как вы оцениваете обращение компании в Конгресс за государственной помощью?

2) Какие шаги следовало предпринять компании, чтобы добиться положительного решения Конгресса?

### **Ситуация 2**

Лидер американского автомобилестроения компания «Дженерал моторс» сосредоточила на своих предприятиях выполнение почти всех операций, связанных с производством автомобилей: от выпуска комплектующих узлов и деталей и до сбыта продукции, запчастей и сопутствующих товаров.

Она производит также дизельные двигатели, тепловозы, дорожно-строительное оборудование, продукцию военного назначения и т. д.

Управленческие решения стратегического характера, принимаемые руководством компании, оказывают влияние на основные составляющие производства, организованные по принципу вертикальной интеграции.

В основе реализации крупномасштабных решений — централизованное планирование.

### **Вопросы:**

1) Проанализируйте возможные варианты организации процесса реализации широкомасштабных управленческих решений в крупных компаниях, подобных «Дженерал моторс».

2) Есть ли альтернатива плановой системе реализации крупномасштабных решений в таких компаниях?

### **Задание 9 (продвинутый уровень)**

#### **Ситуация 1**

Руководство завода, выпускающего станки для промышленных предприятий, стремясь повысить качество производимой продукции, приняло решение выделить значительные средства на создание банка инновационных идей, в который включаются: предложения по производству новых видов продукции с использованием имеющихся производственных мощностей и технологий;

- предложения по разработке новых функциональных возможностей выпускаемой продукции;
- предложения по совершенствованию сети послепродажного обслуживания продукции, выпускаемой предприятием;
- конструкторские разработки, в результате которых могут обеспечиваться новые функциональные возможности выпускаемой предприятием продукции или новые виды продукции;
- проведение патентного поиска.

На первом этапе реализации принятого решения затраты на содержание банка инновационных идей превысили выручку, порученную от реализации нововведений.

### **Вопросы:**

- 1) Проанализируйте инновационную стратегию завода, выпускающего станки для промышленных предприятий. Считаете ли вы оправданной инновационную стратегию предприятия?
- 2) Как принятые руководством завода решения характеризуют систему управления заводом?

### **Ситуация 2**

Руководством фирмы «Ростелеком» было принято стратегическое решение о продаже крупного пакета акций. Несмотря на авторитет и хорошее положение «Ростелеком», реализация его стратегических планов осложнялась тем, что рынок сотовой связи к этому моменту был уже поделен: в Челябинске доминировали компании «МТС» и «Мегафон», «Теле2». Даже снижение цен при расширении бизнеса вряд ли привело бы к ожидаемому результату.

#### **Вопросы:**

- 1) Что следовало бы предпринять руководству «Ростелеком» в момент, непосредственно предшествовавший продаже крупного пакета акций компании, для того чтобы обеспечить его успешную продажу?

### **Ситуация 3**

При разработке стратегии развития организации некоторые управленцы считают самым надежным критерием успешности ее деятельности прибыль или коэффициенты, ее характеризующие, такие, как норма рентабельности, доход в расчете на акцию, норма возврата инвестиций и т. д. Поэтому другие критерии для оценки успешности деятельности организации не нужны.

#### **Вопросы:**

- 1) Согласны ли вы с такой точкой зрения?
- 2) С помощью каких критериев вы или руководство организации, деятельность которой вы анализируете, оцениваете сегодня успешность ее деятельности?
- 3) Способствует ли выбранная система критериев выработке эффективной стратегии развития организации?

### **Ситуация 4**

Одна из крупнейших в мире компаний в области индустриального приготовления пищи и быстрого обслуживания населения — «Макдоналдс» на протяжении своего многолетнего развития сталкивалась с различными по остроте, сложности и характеру проблемами. Каждая требовала адекватного управленческого решения, от эффективности которого зависели дальнейшее развитие компании, успешность ее деятельности. Рассмотрим следующие четыре ситуации.

*Ситуация 4а.* Одним из стратегических направлений деятельности компании «Макдоналдс» стало применение конвейерных технологий приготовления пищи, что позволило поставить этот процесс на индустриальную основу. Однако его внедрение столкнулось с определенными трудностями: приготовление одного из основных блюд ассортимента — картофеля «фри» — не поддавалось механизации. Картофель получался то недожаренным, то пережаренным. Это тормозило решение стратегической задачи индустриализации процесса приготовления

пищи, которая давала бы компании неоспоримое конкурентное преимущество,

*Ситуация 4б.* На одном из этапов бурного роста сети ресторанов в ряде новых для деятельности «Макдоналдса» стран контроль за кадровым составом руководителей открывающихся ресторанов был ослаблен. Это привело к тому, что в них резко упало качество обслуживания посетителей, а это не могло не сказаться отрицательно на имидже компании в этих странах, в частности во Франции. Необходимо было срочно принимать меры для поддержания имиджа компании.

*Ситуация 4в.* Очередная проблема на пути индустриализации процесса приготовления пищи возникла в связи с тем, что мясной фарш для гамбургеров — одного из основных продуктов компании — при замораживании терял вкусовые качества, несмотря на то, что продолжительность хранения мясного фарша была достаточно длительной.

*Ситуация 4г.* Выходя на рынок новой страны, компания «Макдоналдс» придерживалась следующей тактики. Она стремилась приспособить свои блюда к национальным особенностям той страны, где открывалась сеть ресторанов. Это часто приводило к нежелательному для компании результату.

**Вопросы:**

1) Проанализируйте приведенные выше управленческие ситуации и оцените влияние того или иного результата их разрешения на деятельность компании «Макдоналдс». Какие решения стоило бы принять компании в каждой из сложившихся управленческих ситуаций?

**Ситуация 5**

Перед новой командой управленцев стояла задача вывода предприятия из того критического положения, в котором оно находилось в значительной степени в результате неэффективной работы прежней системы управления.

Снижение объемов производства и реализации продукции, выпускаемой предприятием, и как следствие доходов, получаемых предприятием, потребовало безотлагательного принятия мер к изменению установившихся отрицательных тенденций в деятельности предприятия.

Поскольку в основе тяжелого положения, сложившегося на предприятии, оказались неэффективные экономические решения, перед реорганизованными финансово-экономическими службами возникла задача выработки предложений по повышению эффективности экономической деятельности предприятия.

**Вопросы:**

В сжатые сроки на предприятии должна быть проведена оценка экономической эффективности основных направлений его деятельности и определены виды выпускаемой продукции, которые способны внести существенный вклад в получение предприятием прибыли.

Какие действия заместителя директора по экономическим вопросам возможны?

1. Обсуждение вопросов экономической эффективности номенклатуры продукции, производимой предприятием, с прежними руководителями финансово-экономических служб предприятия.
2. Обсуждение вопросов экономической эффективности номенклатуры продукции, производимой предприятием, с трудовым коллективом.
3. Подготовка маркетинговыми службами предприятия анализа спроса на основные виды производимой предприятием продукции.
4. Проведение вновь сформированными финансово-экономическими службами предприятия анализа экономической эффективности видов производимых предприятием строительных материалов.

### **Ситуация 6**

После принятия стратегии развития руководство предприятия приняло решение о разработке плана ее реализации. Однако разработке плана должен был предшествовать тщательный анализ ситуации на рынках сбыта строительных материалов. Новому руководству предприятия необходимо было определить тот вид продукции, в которые следует вкладывать основные средства, имеющиеся в распоряжении руководства предприятия.

### **Вопросы:**

Начиная свою деятельность по выводу предприятия из тяжелого экономического положения, новое руководство должно было определить наиболее перспективные виды продукции, которые следовало бы сделать ставку при формировании планов реализации стратегии развития предприятия.

Какие действия руководства предприятия возможны?

Включить в план производства предприятия только те виды продукции, экономическая эффективность которых высока.

Сохранить план производства, разработанный прежним руководством предприятия.

Провести анализ ситуации на рынках сбыта строительных материалов.

Оценить степень лидерства производимой предприятием продукции на рынках сбыта строительных материалов.

### **Ситуация 7**

Тяжелое положение, в котором находилось предприятие при передаче его новому руководству, требовало от пришедшей команды управленцев решительных действий по изменению сложившейся ситуации. Поиск путей вывода предприятия из сложившегося положения потребовал от нового руководства проведения детального анализа ситуации, при этом основной акцент был сделан на выявление потенциальных возможностей предприятия и определение номенклатуры строительных материалов, пользующихся реальным спросом на рынке сбыта.

Новая стратегия развития предполагала резкое повышение конкурентоспособности, а значит, реализуемости производимой продукции, что должно было стать основой экономического и технического оздоровления предприятия.

Однако действия по возрождению предприятия могли привести к достижению поставленной цели только в том случае, если они осуществлялись в соответствии со специально разработанным планом.

### **Вопросы:**

1) Руководство поставило задачу разработки такого вида деятельности предприятия, который, с одной стороны, позволил бы реализовать новую стратегию развития предприятия, с другой — охватывал бы все стороны его деятельности.

Какие действия руководства предприятия возможны?

- 1) Принятие плана деятельности предприятия, разработанного прежним руководством.
- 2) Разработка финансового плана предприятия.
- 3) Разработка производственного плана.
- 4) Разработка бизнес-плана.

### **Тест 7**

1. Реализация стратегии минимизации издержек связана:
  - a. сокращением производства
  - b. стабилизацией производства
  - c. с расширением производства
2. Наилучший вариант влияния менеджера на подчиненных при реализации стратегии:
  - a. сотрудничество
  - b. власть, основанная на занимаемой должности
  - c. манипулирование
3. Основная форма стратегического планирования в непредсказуемой среде:
  - a. технико-экономическое планирование
  - b. бизнес-планирование
  - c. инвестиционное планирование

## **Практическое занятие 8**

### **Тема 1.8 Элементы стратегического менеджмента: стратегический контроль**

*Вопросы для семинара:*

1. Назовите и раскройте основные причины усиленного внимания к исследованию проблем контроллинга как в нашей стране, так и за рубежом.
2. Какие основные концепции контроллинга вы можете назвать? Раскройте их основное содержание.
3. Какие основные задачи призван решать контроллинг в системе управления современным предприятием?
4. Раскройте основные функции процесса контроллинга на современном предприятии.
5. Какие факторы определяют степень реализации на предприятии функций контроллинга?
6. В чем заключается главный недостаток всех существующих на сегодняшний день концепций контроллинга?

7. Раскройте содержание системы контроллинга на предприятии.
8. Назовите основные задачи процесса контроля на предприятии. Дайте их характеристику.
9. Какие принципы должны быть положены в основу формирования системы контроллинга на предприятии?
10. Какие основные стадии должен включать процесс контроллинга на предприятии? Дайте их характеристику.
11. Какие основные формы контроля принято выделять в рамках предприятия?
12. В чем заключается основное содержание и назначение стратегического контроллинга на предприятии?
13. Раскройте содержание и основные функции оперативного контроллинга на предприятии.
14. Назовите и раскройте основные отличия систем стратегического и оперативного контроллинга на предприятии.
15. Какие основные стадии включает процесс стратегического контроллинга? Дайте характеристику этих стадий.
16. Каково основное назначение управленческого учета в системе стратегического контроллинга? В чем его основные преимущества?
17. В чем сущность стратегической эффективности и ее отличие от тактической?
18. На примере выбранных предприятий опишите основные системы контроля.
19. Назовите основные функции стратегического контроллинга и его отличие от тактического.

#### *Ключевые понятия*

#### **Задание 1 (пороговый уровень)**

При организации контроля исполнения плановых заданий на деревообрабатывающей фабрике была использована система коммуникаций, при которой вся информация о ходе выполнения плана, возникающих проблемах и трудностях поступала к мастерам основных производственных участков, от них — к начальникам цехов, от начальников цехов — в администрацию фабрики.

По существовавшей на фабрике традиции, мастер анализировал текущие результаты выполнения плана и передавал вышестоящей инстанции сделанные им выводы. По такому же принципу с поступившей к нему информацией работал начальник цеха.

Роль руководства фабрики при осуществлении контроля сводилась к ознакомлению с информацией, поступившей от начальников цехов.

#### **Вопросы:**

- 1) Проанализируйте ситуацию с организацией контроля выполнения плановых заданий, сложившуюся на деревообрабатывающей фабрике.
- 2) Оцените качество коммуникаций. Что вы бы порекомендовали директору фабрики?

#### **Задание 2 (базовый уровень)**

Проведенный рабочей группой SWOT-анализ показал, что одной из слабых сторон системы управления предприятием являлось неэффективное делопроизводство. К тому же изменение организационной структуры

предприятия также требовало внесения существенных коррективов в действовавшую ранее систему производства. Поэтому новое руководство приняло решение об изменении системы делопроизводства, которая к тому же не соответствовала современным требованиям документационного обеспечения управления.

**Вопросы:**

Намеченное изменение системы делопроизводства на предприятии стало одним из ключевых моментов реорганизации системы управления. Чтобы делопроизводство полностью соответствовало реорганизуемой системе управления и стало одним из существенных механизмов реализации, принимаемых новым руководством управленческих решений, потребовались анализ состояния делопроизводства на предприятии и подготовка предложений по его совершенствованию в соответствии с изменившимися задачами, стоящими перед реорганизуемой системой управления предприятием.

Какие действия руководства предприятия возможны:

- 1) Изменение схемы прохождения входящей и исходящей документации.
- 2) Изменение системы контроля исполнения принятых управленческих решений.
- 3) Использование в системе делопроизводства современных информационных технологий.
- 4) Сохранение прежней системы делопроизводства.

**Задание 3 (продвинутый уровень)**

Предприятие, ранее выпускавшее продукцию оборонного назначения, в результате конверсии перешло к выпуску продукции бытового характера, пользующейся определенным спросом на рынках сбыта. Если раньше вся деятельность предприятия осуществлялась в соответствии с достаточно жестким планом, то теперь от разработки планов на предприятии отказались, цинковый отдел был расформирован.

На предприятие поступил крупный заказ, требующий подключения практически всех цехов и служб предприятия.

Контроль за выполнением заказа взял на себя непосредственно директор предприятия.

**Вопросы:**

- 1) Определите свое отношение к планированию в условиях рыночной экономики.
- 2) Как вы относитесь к сложившейся на рассматриваемом нами конверсионном предприятии практике контроля за выполнением заказов?

**Тест 8**

1. Что является основным критерием оценки выбранной стратегии:

- a. возможность достижения целей
- b. прибыльность организации
- c. конкурентное преимущество организации

2. Существует три этапа управления контролем. Какой из них лишний?

**a. Точное определение целей;**



- b. Установление стандартов;
  - c. Реализация действий;
  - d. Изменение того, что было в действительности.
3. Процесс обмена информацией, ее смысловым содержанием между двумя и более людьми – это?
- a. **Коммуникация;**
  - b. Контроль;
  - c. Руководство.
4. Цель, которая позволяет решить внутренние проблемы организации – это?
- a. **Получение прибыли;**
  - b. Доверие;
  - c. Контракты.
5. Внутренние переменные организации - это?
- a. **Цели, задачи, структура, технология, люди**
  - b. Цели, задачи, технология, законы;
  - c. Цели, задачи, структура, технология, потребители.
6. Планирование - это?
- a. **Один из способов, с помощью которого руководство обеспечивает единое направление целей всех членов организации к достижению общих для них целей;**
  - b. Подготовка и выработка определенного направления деятельности;
  - c. Когда работники подчиняются руководителю.
7. Какой из перечисленных этапов не является эталоном управленческого контроля?
- a. **Подготовка организационного контроля;**
  - b. Установление стандартов;
  - c. Этап реализации действий.

## **Практическое занятие 9**

### **Тема 2.1 Стратегический менеджмент в государственных и муниципальных органах**

#### **Задание 1 а (пороговый уровень)**

##### **Изучение нормативных актов:**

1. Федеральный закон от 28.06.2014 N 172-ФЗ "О стратегическом планировании в Российской Федерации" (краткий конспект)

#### **Задание 1 б (базовый уровень)**

*предполагает сделать пояснения, что нужно знать и на какие статьи данных документов нужно ориентироваться при разработке стратегии. Сделать краткие конспекты.*

#### **Задание 2 (продвинутый уровень)**

## **Практическое занятие 10**

### **Тема 2.2 Определение основных направлений развития государства**

#### **Задание 2 (пороговый уровень)**

1. Показать показатели, отражающие уровень развития в современном постиндустриальном обществе («идеальный», «хороший», «приемлемый», «низкий»), примеры стран, имеющих разные уровни развития.

2. Показать и проанализировать показатели состояния отрасли (проблемы) в России, объективная оценка состояния по показателям уровня развития.

### **Задание 3 (базовый уровень)**

1. Определение качества жизни населения, уровня развития экономики. Осуществить сбор информации из доступных источников, ее анализ, составление алгоритма расчетов, формулирование критериев формирования экспертной оценки, изложение материала в письменном виде (12-16 стр.)

2. Защита отчета и рекомендаций.

### **Задание 3 а (продвинутый уровень)**

Показать социальную (экономическую) значимость вопроса (место в системе оценок качества) защита отчета и рекомендаций.

## **Практическое занятие 11**

### **Тема 2.3 Стратегии развития регионов**

#### **Задание 1 а (пороговый уровень)**

Дать характеристику процессу стратегического планирования города (конспект)

#### **Задание 1 б (базовый уровень)**

Дать характеристику процессу стратегического планирования города (конспект).

Проанализировать стратегическое планирование на примере своего города.

#### **Задание 1 в (продвинутый уровень)**

Проанализировать стратегическое планирование на примере своего города.

Предложить свои рекомендации для совершенствования стратегического планирования города.

## **Практическое занятие 12**

### **Тема 2.4 Стратегическое планирование и прогнозирование**

#### **Задание 1 а (пороговый уровень):**

#### **Проектная работа**

Условия задания: Составить перечень количественных показателей, необходимых для работы над стратегией развития одной из отраслей экономики:

1. автомобилестроение;
2. дорожное строительство;
3. производство строительных материалов;
4. лесопереработка;
5. энергогенерация;
6. складирования и переработки отходов;
7. пищевая промышленность;
8. химическая промышленность;
9. металлургия;
10. сельское хозяйство;
11. иной деятельности (по согласованию с преподавателем)

**Этапы работы над заданием** Сбор информации из доступных источников, ее анализ, выделение ключевых аспектов тематики, изложение материала в виде перечня показателей на 3-4 страницах с указанием их значения для выработки стратегии

1. Представление материалов задания на семинарском занятии (коллоквиуме) с защитой основных тезисов работы

### **Задание 2 б (базовый уровень):**

Расчетная работа представляет собою единый комплекс расчетов в рамках предварительной подготовки одного из проектов государственного уровня.

1. Предложите эффективные меры (методы) государственной стратегии по выбранному направлению, которые бы приводили к повышению уровня контрольных показателей в стране (примеры).

### **Задание 2 в (продвинутый уровень):**

2. Критический анализ существующей стратегии (государственной политики) по направлению или отрасли;
3. Расчет реальных сроков реализации стратегии (ресурсов, необходимых для реализации);

В качестве примера рассматривается Национальный проект «Жилье».

Проектная работа выполняется отдельными командами, сформированными из студентов группы (3-4 студента).

Проектная работа предусматривает **выполнение следующих четырех заданий:**

1. В соответствии с индивидуальным заданием произвести моделирование динамики жилищного строительства в РФ в краткосрочной, среднесрочной и долгосрочной перспективе. Отдельно произвести прогноз структуры и состояния жилого фонда в стране.

2. Оценить численность «среднего класса» в стране. Оценить численность иных социальных групп.

3. Предложить методику определения и представить модельную структуру распределения жилой площади среди различных слоев населения страны.

4. Разработать основные положения структурного плана жилищного строительства в стране на среднесрочную перспективу (по структуре возводимого жилья) с учетом различных вариантов привлечения финансов.

### **Исходные данные, необходимые для выполнения расчетных заданий**

Для проведения моделирования динамики развития строительной отрасли в среднесрочной и долгосрочной перспективе и сравнения данных, полученных при моделировании с оценками, проведенными операторами рынка и плановыми показателями государственных программ, необходимо использовать ряд количественных показателей, приведенных ниже в Таблицах 1-4.

В соответствии с рекомендациями, приведенными в аналитических обзорах, для получения сопоставимых оценок приняты следующие

### **количественные показатели:**

- Обеспеченность населения страны жильем ( $m^2$  на чел);
- Относительный объем жилищного строительства в стране за период (объем введенного в эксплуатацию жилья к эксплуатируемому, % в год);
- Относительная доступность жилья для населения, выраженная в сроке, необходимом для накопления средств домохозяйств среднего класса на приобретения жилья по рыночным ценам;

- Показатель прироста износа (физического и морального) жилищного фонда страны за период.

Табл.1. Ранжирование уровней оценки количественных показателей жилищного строительства

Индекс показателей	Количественные показатели	Единица измерения	Уровни оценки		
			1 предельный	2 Актуальный	3 низкий
О	Обеспеченность населения страны жильем	м <sup>2</sup> на чел	80 м <sup>2</sup>	35-45 м <sup>2</sup>	менее 20 м <sup>2</sup>
С	Относительный объем жилищного строительства в стране за период	% в год	8%	4-6%	менее 2%
Д	Доступность жилья (срок накоплений 100% доходов среднего класса на приобретение жилья)	лет	3 года	4-5 лет	более 8 лет
И	Показатель прироста износа существующего жилья	% в год	1.0%	2.0-2.5%	более 5%

Сформулированы и формализованы критерии оценки указанных количественных показателей (см. Табл.1.), что позволило применить принципы SWOT-анализа для формирования системы качественных показателей состояния отрасли (см. Табл. 2.).

Табл.2. Ранжирование уровней оценки качественных показателей жилищного строительства

№ п/п	Качественные категории развитие	Уровни индексных показателей			
		Строительство	Обеспеченность жильем	Износ жилого фонда	Доступность
1.1.	Опережающее развитие	Предельный	Актуальный	Низкий	Актуальный
1.2.		Предельный	Низкий	Актуальный	Актуальный
1.3.		Актуальный	Актуальный	Актуальный	Актуальный
2.1.	Умеренное развитие	Предельный	Низкий	Низкий	Актуальный
2.2.		Предельный	Низкий	Низкий	Актуальный
2.3.		Актуальный	Актуальный	Низкий	Актуальный
2.4.		Актуальный	Актуальный	Низкий	Низкий
3.1.	Посредственное развитие	Актуальный	Низкий	Низкий	Низкий
3.2.		Актуальный	Низкий	Низкий	Низкий

3.3.		Актуальный	Актуальный	Низкий	Низкий
3.4.		Актуальный	Актуальный	Низкий	Низкий
4	Деградация отрасли	Низкий	Низкий	Низкий	Низкий

Использование качественных показателей позволило сформулировать критерии оценок категорий развития отрасли:

1. Опережающее развитие- расширенное воспроизводство объемов жилого фонда страны, соответствующего современным стандартам.
2. Умеренное развитие - простое воспроизводство объемов жилого фонда страны на текущем уровне с ускоренным выводом из эксплуатации жилья, не соответствующего современным стандартам.
3. Посредственное развитие - простое воспроизводство объемов жилого фонда страны с нарастанием уровня его ветхости.
4. Деградация отрасли – сокращение объемов жилого фонда страны с нарастанием уровня его ветхости.

В соответствии с представленными критериями состояние отрасли в Российской Федерации может быть охарактеризовано, как **посредственное**, близкое к **деградации**.

В качестве базового сценария принят сценарий Умеренного развития отрасли.

В качестве оптимистического рассмотрен сценарий Опережающего развития. Исходным положением формирования статической и динамической модели для расчета основных параметров сценариев в рамках корректности прогноза выступает максимальный срок прогноза, определенный в 25 лет (срок смены одного поколения, ментальность которого учтена при формировании критериев качественных оценок состояния развития отрасли). При составлении статической и динамической моделей развития отрасли приняты во внимание (см. Табл.3.):

- параметры динамики строительства и ввода в эксплуатацию жилья, относящегося к трем условным категориям (элитное, бизнес-класса, эконом-класса);

- параметры выбытия жилья из категории в более низкую (с учетом наличия еще двух категорий (социального, ветхого).

Табл.3. Структура строительства нового жилья и выбытия, существующего в зависимости от характерных индексов

Индекс	Качественные категории жилья	Единица измерения	Уровни оценки		
			1	2	3
<b>Доступность жилья</b>	Элитное жилье	% категории жилья в общей структуре жилья, построенного за год	15%	10%	5%
	Жилье бизнес - класса		45%	30%	15%
	Жилье эконом - класса		40%	60%	80%
<b>Прирост</b>	Элитное жилье	% износа за год в	0,5%	0,8%	1,0%

<b>износа жилья</b>	Жилье бизнес - класса	данной категории жилья (перехода в более низкую категорию)	1,0%	2,0%	3,0%
	Жилье эконом - класса		2,0%	2,5%	4,0%
	Социальное жилье		10%	8%	7%
	Ветхое жилье		25%	20%	15%

Количественные значения приведенных в Табл.3. показателей приняты на основании анализа публикаций экспертов и специалистов.

Табл.4. Прогноз основных показателей жилищного строительства, составленный на основе обсчета динамической модели развития рынка жилья РФ в 2007-2032гг.

Год	Сценарий <i>умеренного развития</i>				Сценарий <i>опережающего развития</i>			
	Общая жилая площа дь	Объемы строительс тва за год	Уровень обеспеченн ости жильем	Доля качественн ого жилья	Общая жилая площа дь	Объемы строительс тва за год	Уровень обеспеченн ости жильем	Доля качественн ого жилья
	млн.м <sup>2</sup>	млн.м <sup>2</sup>	м <sup>2</sup> на человека	%	млн.м <sup>2</sup>	млн.м <sup>2</sup>	м <sup>2</sup> на человека	%
2007	2 320	46	16.0	56%	2 320	51	16.0	56%
2008								
2009								
2010								
2011								
2012								
2013								
2014								
2015								

Средние темпы прироста строительства жилья в соответствии с прогнозом:

в 2007-2012гг. – млн м<sup>2</sup> в год

в 2013-2022гг. – млн м<sup>2</sup> в год

в 2023-2032гг. – млн м<sup>2</sup> в год

#### **Задания для коллоквиума**

Коллоквиум проводится по завершению выполнения проектной работы в виде обсуждения и защиты предварительно самостоятельно выполненного студентами задания. Самостоятельная работа над заданием рассчитана на выполнение в срок 2-4 недели после выбора, согласования и утверждения преподавателем темы.

#### **Структура отчета по заданию коллоквиума**

Отчет по заданию содержит не более 12 показателей (в натуральных объемах). В обязательном порядке должен быть описан алгоритм использования каждого из показателей при разработке стратегии развития отрасли.

## 9.6 Особенности организации и содержания учебного процесса по дисциплине (модулю)

*При необходимости*

\* - Данный раздел предназначен для преподавателя

### ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)

#### 1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы

Таблица 1 – Результаты освоения компетенции

Код компетенции	Наименование компетенции	Дисциплины (модули), практики, при изучении которых формируется данная компетенция	Этапы формирования компетенции в рамках данной дисциплины (наименование тем)
ОПК-1	владением навыками поиска, анализа и использования нормативных и правовых документов в своей профессиональной деятельности	Статистика Основы маркетинга Демография Маркетинг территорий Антикризисное управление	Тема 1.1 Введение в стратегический менеджмент. Основные понятия стратегического менеджмента
ПК-1	умением определять приоритеты профессиональной деятельности, разрабатывать и эффективно исполнять управленческие решения, в том числе в условиях неопределенности и рисков, применять адекватные инструменты и технологии регулирующего воздействия при реализации управленческого решения	Исследование социально-экономических процессов Государственная социальная политика Прогнозирование в государственном и муниципальном управлении	Тема 1.2 Элементы стратегического менеджмента: анализ среды. Анализ внешней среды организации. Анализ внутренней среды организации Тема 1.6 Портфельный анализ Тема 2.4 Стратегическое планирование и прогнозирование
ПК-6	Владением навыками количественного и качественного анализа при оценке состояния экономической, социальной, политической среды, деятельности органов государственной власти Российской Федерации, органов государственной власти субъектов Российской Федерации; органов местного самоуправления, государственных и муниципальных, предприятий и учреждений, политических партий, общественно-политических, коммерческих и	Государственная социальная политика	

	некоммерческих организаций		
ПК-23	владением навыками планирования и организации деятельности органов государственной власти Российской Федерации, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления, государственных и муниципальных предприятий и учреждений, политических партий, общественно-политических, коммерческих и некоммерческих организаций	Основы государственного и муниципального управления Региональное управление и территориальное планирование Планирование и проектирование организаций Связь с общественностью в органах власти	Тема 1.1 Введение в стратегический менеджмент. Основные понятия стратегического менеджмента Тема 1.3 Элементы стратегического менеджмента: стратегические установки, миссия и цели организации. Стратегическая политика фирмы и группы влияния Тема 1.4 Уровни разработки стратегии. Виды стратегий: Корпоративные стратегии, конкурентные стратегии, функциональные стратегии. Тема 1.5 Элементы стратегического менеджмента: разработка и выбор стратегии организации. Тема 1.7 Элементы стратегического менеджмента: реализация стратегии Тема 1.8 Элементы стратегического менеджмента: стратегический контроль Тема 2.1 Стратегический менеджмент в государственных и муниципальных органах Тема 2.2 Определение основных направлений развития государства Тема 2.3 Стратегии развития регионов Тема 2.5 Процесс реализации стратегии и контроль его выполнения

## 2 Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

Таблица 2 – шкала оценивания

Код и наименование компетенции	Планируемые результаты освоения дисциплины (модуля)	Уровень освоения компетенции	Показатели оценивания компетенции (перечень необходимых заданий)		Критерии оценивания компетенции	
			Теоретические вопросы(№	Практические задания(№	Экзамен	Зачет (зачтено)



			или от ... до)	или от ... до)		
ОПК-1 владением навыками поиска, анализа и использования нормативных и правовых документов в своей профессиональн ой деятельности	<i>Знать</i> - методы количественно го и качественного анализа при оценке состояния экономической , социальной, политической среды, деятельности органов	<b>Пороговый</b> Знать: - основные операции, методы количественного и качественного анализа при оценке состояния экономической, социальной, политической среды, деятельности органов	<b>4-7, 10, 13- 17,33</b>	<b>Практическ ое занятие № 6</b> <i>Пороговый уровень</i> Задание №1,2, 3 <i>Базовый уровень</i> Задание №1, 2, 3, 4 <i>Продвинуты й уровень</i> Задание № 1, 2, 3, 4, 5 Тест 6 <b>Практическ ое занятие № 2</b> <i>Пороговый уровень</i> Задание №1,2, 3, 4, 10, 11, 14 а <i>Базовый уровень</i> Задание №1, 2, 3, 4, 5, 6, 10, 11, 12, 13, 14 а, 14 б <i>Продвинуты й уровень</i> Задание №1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14 а, 14 б, 14 в <b>Тест 2</b>	Пороговый уровень «3» – от 10 до 20 б. Базовый уровень «4» – от 21 до 30 б. Продвинут ый уровень «5» – от 31 до 40 б.	Пороговый уровень «3» – от 10 до 20 б. Базовый уровень «4» – от 21 до 30 б. Продвинут ый уровень «5» – от 31 до 40 б.
ПК-1 умением определять приоритеты профессиональн ой деятельности, разрабатывать и эффективно исполнять управленческие решения, в том числе в условиях неопределенност и и рисков, применять адекватные инструменты и технологии регулирующего воздействия при реализации управленческого решения	государственн ой власти Российской Федерации, органов государственн ой власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправлени я, государственн ых и муниципальны х, предприятий и учреждений, политических партий, общественно- политических, коммерческих и некоммерчески х организаций	государственной власти Российской Федерации, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления, государственны х и муниципальных, предприятий и учреждений, политических партий, общественно- политических, коммерческих и некоммерческих организаций; <i>Уметь</i> - производить разрозненные операции количественного и качественного анализа; - не системно применять методами количественного и качественного анализа при				
ПК-6 -владением навыками количественного и качественного анализа при оценке состояния экономической, социальной, политической среды, деятельности органов государственной власти	<i>Уметь</i> - применять методами количественно го и качественного анализа при оценке состояния экономической , социальной, политической среды, деятельности органов	некоммерческих организаций; <i>Уметь</i> - производить разрозненные операции количественного и качественного анализа; - не системно применять методами количественного и качественного анализа при				

<p>Российской Федерации, органов государственной власти субъектов Российской Федерации; органов местного самоуправления, государственных и муниципальных, предприятий и учреждений, политических партий, общественно-политических, коммерческих и некоммерческих организаций</p>	<p>деятельности органов государственной власти Российской Федерации, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления, государственных и муниципальных, предприятий и учреждений, политических партий, общественно-политических, коммерческих и некоммерческих организаций <i>Владеть</i> - навыками количественного и качественного анализа при оценке состояния экономической, социальной, политической среды, деятельности органов государственной власти Российской Федерации, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления,</p>	<p>оценке состояния экономической, социальной, политической среды, деятельности органов государственной власти Российской Федерации, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления, муниципальных, предприятий и учреждений, политических партий, общественно-политических, коммерческих и некоммерческих организаций <i>Владеть</i> - навыками количественного и качественного анализа при оценке состояния экономической, социальной, политической среды, деятельности органов государственной власти Российской Федерации, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов</p>				
--	--	---	--	--	--	--

	<p>государственных и муниципальных, предприятий и учреждений, политических партий, общественно-политических, коммерческих и некоммерческих организаций</p>	<p>местного самоуправления, государственных и муниципальных, предприятий и учреждений, политических партий, общественно-политических, коммерческих и некоммерческих организаций;</p> <p><b>Базовый уровень</b>  <i>Знать:</i>  - основные операции, методы количественного и качественного анализа при оценке состояния экономической, социальной, политической среды, деятельности органов государственной власти Российской Федерации, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления, государственных и муниципальных, предприятий и учреждений, политических партий, общественно-политических, коммерческих и некоммерческих организаций</p> <p><i>Уметь</i></p>				
--	--	--	--	--	--	--

		<p>- производить основные операции количественного и качественного анализа;</p> <p>- системно применять методами количественного и качественного анализа при оценке состояния экономической, социальной, политической среды, деятельности органов государственной власти Российской Федерации, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления, государственных и муниципальных, предприятий и учреждений, политических партий, общественно-политических, коммерческих и некоммерческих организаций;</p> <p>- обосновывать выполняемые математические и логические операции;</p> <p>- осуществлять анализ упражнения и на его основе решать типовые задачи.</p> <p><i>Владеть</i></p>				
--	--	--	--	--	--	--

		<p>- навыками количественного и качественного анализа при оценке состояния экономической, социальной, политической среды, деятельности органов государственной власти Российской Федерации, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления, государственных и муниципальных, предприятий и учреждений, политических партий, общественно-политических, коммерческих и некоммерческих организаций;</p> <p><b>Продвинутый</b> Знать:</p> <p>- основные операции, методы количественного и качественного анализа при оценке состояния экономической, социальной, политической среды, деятельности органов государственной власти Российской Федерации,</p>				
--	--	--	--	--	--	--

		<p>органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления, государственных и муниципальных, предприятий и учреждений, политических партий, общественно-политических, коммерческих и некоммерческих организаций</p> <p><i>Уметь</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- производить основные операции количественного и качественного анализа;</li> <li>- системно применять методами количественного и качественного анализа при оценке состояния экономической, социальной, политической среды, деятельности органов государственной власти Российской Федерации, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления, государственных и муниципальных,</li> </ul>				
--	--	---	--	--	--	--

		<p>муниципальных, предприятий и учреждений, политических партий, общественно-политических, коммерческих и некоммерческих организаций;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- обосновывать выполняемые математические и логические операции;</li> <li>- осуществлять анализ упражнения и на его основе решать типовые задачи;</li> <li>- систематизировать и проводить количественный и качественный анализ элементов внешней и внутренней среды исследуемого объекта;</li> <li>- сравнивать результаты и делать выводы из приведенного сравнения для последующей модернизации созданного алгоритма решения задачи;</li> <li>- выделять существенные признаки, свойства объекта, абстрагируясь от второстепенных.</li> </ul> <p><i>Владеть</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- навыками количественного и качественного анализа при оценке состояния</li> </ul>				
--	--	---	--	--	--	--

		экономической, социальной, политической среды, деятельности органов государственной власти Российской Федерации, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления, государственных и муниципальных, предприятий и учреждений, политических партий, общественно-политических, коммерческих и некоммерческих организаций; - всей структурой процесса решения задачи;				
ПК-23 - владением навыками планирования и организации деятельности органов государственной власти Российской Федерации, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления, государственных	<i>Знать</i> основы планирования и организации деятельности органов государственной власти Российской Федерации, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления, государственных	<b>Пороговый</b> <i>Знать</i> -основы планирования и организации деятельности органов государственной власти Российской Федерации, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления, государственных	<b>1-3, 8-9, 11-12, 18-32, 34-35</b>	<b>Практическое занятие № 1</b> <i>Пороговый уровень</i> Задание №1,2 <i>Базовый уровень</i> Задание №1,2а <i>Продвинутый уровень</i> Задание № 1, 2 а, 2 б Тест 1 <b>Практическое занятие № 3</b> <i>Пороговый уровень</i> Задание №1	Пороговый уровень «3» – от 10 до 20 б.  Базовый уровень «4» – от 21 до 30 б.  Продвинутый уровень «5» – от 31 до 40 б.	Пороговый уровень «3» – от 10 до 20 б.  Базовый уровень «4» – от 21 до 30 б.  Продвинутый уровень «5» – от 31 до 40 б.



<p>х и муниципальных предприятий и учреждений, политических партий, общественно-политических, коммерческих и некоммерческих организаций</p>	<p>ых и муниципальных предприятий и учреждений, политических партий, общественно-политических, коммерческих и некоммерческих организаций</p> <p><i>Уметь</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- планировать и организовывать деятельность органов государственной власти Российской Федерации, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления,</li> </ul> <p>ых и муниципальных предприятий и учреждений, политических партий, общественно-политических, коммерческих и некоммерческих организаций</p> <p><i>Владеть</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- навыками планирования и организации деятельности органов государственной власти Российской Федерации, органов</li> </ul>	<p>х и муниципальных предприятий и учреждений, политических партий, общественно-политических, коммерческих и некоммерческих организаций</p> <p><i>Уметь</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- планировать и организовывать и деятельности органов государственной власти Российской Федерации, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления, государственных муниципальных предприятий и учреждений, политических партий, общественно-политических, коммерческих и некоммерческих организаций;</li> <li>- производить разрозненные операции процесса стратегического планирования.</li> </ul> <p><i>Владеть</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- навыками планирования и организации деятельности органов государственной власти Российской Федерации,</li> </ul>		<p><i>Базовый уровень</i> Задание №1, 2 <i>Продвинутой уровень</i> Задание № 1, 2, 3, 4 Тест 3</p> <p><b>Практическое занятие № 4</b></p> <p><i>Пороговый уровень</i> Задание №1, 2, 7 а</p> <p><i>Базовый уровень</i> Задание №1, 2, 3, 4, 7 а, 7 б</p> <p><i>Продвинутой уровень</i> Задание № 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7 а, 7б, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15 Тест 4</p> <p><b>Практическое занятие № 5</b></p> <p><i>Пороговый уровень</i> Задание №1, 2, 3</p> <p><i>Базовый уровень</i> Задание №1, 2, 3, 4</p> <p><i>Продвинутой уровень</i> Задание №1, 2, 3, 4, 5 Тест 5</p> <p><b>Практическое занятие № 7</b></p> <p><i>Пороговый уровень</i> Задание №1, 4, 5</p> <p><i>Базовый уровень</i> Задание №1, 2, 4, 5, 6, 7, 8 <i>Продвинутой</i></p>		
---	--	--	--	---	--	--

	<p>государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления, государственных и муниципальных предприятий и учреждений, политических партий, общественно-политических, коммерческих и некоммерческих организаций</p>	<p>органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления, государственных и муниципальных предприятий и учреждений, политических партий, общественно-политических, коммерческих и некоммерческих организаций</p> <p><b>Базовый</b> Знать -основы планирования и организации деятельности органов государственной власти Российской Федерации, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления, государственных и муниципальных предприятий и учреждений, политических партий, общественно-политических, коммерческих и некоммерческих организаций</p> <p>Уметь - планировать и организовывать и деятельности</p>		<p><i>й уровень</i> Задание №1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9 Тест 7 <b>Практическое занятие № 8</b> <i>Пороговый уровень</i> Задание №1 <i>Базовый уровень</i> Задание №1, 2 <i>Продвинутый уровень</i> Задание №1, 2, 3 Тест 7 <b>Практическое занятие № 9</b> <i>Пороговый уровень</i> Задание № 1 а <i>Базовый уровень</i> Задание № 1 а, 1 б <i>Продвинутый уровень</i> Задание № 1 а, 1 б, 2 <b>Практическое занятие № 10</b> <i>Пороговый уровень</i> Задание № 1, 2 <i>Базовый уровень</i> Задание № 1, 2, 3 <i>Продвинутый уровень</i> Задание № 1, 2, 3, 3 а <b>Практическое занятие № 11</b> <i>Пороговый уровень</i> Задание № 1 а</p>		
--	---	--	--	---	--	--

		<p>органов государственной власти Российской Федерации, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления, государственных и муниципальных предприятий и учреждений, политических партий, общественно-политических, коммерческих и некоммерческих организаций;</p> <p>- производить разрозненные операции процесса стратегического планирования.</p> <p>- обосновывать выполняемые операции в рамках стратегического планирования;</p> <p><i>Владеть</i></p> <p>- навыками планирования и организации деятельности органов государственной власти Российской Федерации, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления,</p>		<p><i>Базовый уровень</i> Задание № 1 б</p> <p><i>Продвинутой уровень</i> Задание № 1 в</p> <p><b>Практическое занятие № 12</b></p> <p><i>Пороговый уровень</i> Задание № 1, 2 а</p> <p><i>Базовый уровень</i> Задание № 2 б</p> <p><i>Продвинутой уровень</i> Задание № 2 в</p>		
--	--	--	--	--	--	--

		<p>государственны х и муниципальных предприятий и учреждений, политических партий, общественно- политических, коммерческих и некоммерческих организаций</p> <p><b>Продвинутый</b> <i>Знать</i> -основы планирования и организации деятельности органов государственной власти Российской Федерации, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления, государственны х и муниципальных предприятий и учреждений, политических партий, общественно- политических, коммерческих и некоммерческих организаций</p> <p><i>Уметь</i> - планировать и организовывать и деятельности органов государственной власти Российской Федерации, органов государственной власти субъектов</p>				
--	--	--	--	--	--	--

		<p>Российской Федерации, органов местного самоуправления, государственных и муниципальных предприятий и учреждений, политических партий, общественно-политических, коммерческих и некоммерческих организаций;</p> <p>- производить разрозненные операции процесса стратегического планирования.</p> <p>- обосновывать выполняемые операции в рамках стратегического планирования; умеет систематизировать и проводить анализ отдельных свойств исследуемого объекта; - сравнивать результаты и делать выводы из приведенного сравнения для последующей модернизации созданного алгоритма решения задачи.</p> <p>В рамках стратегического планирования;</p> <p>- выделять существенные признаки, свойства объекта, абстрагируясь от второстепенных</p>				
--	--	---	--	--	--	--

		<p>в рамках стратегического планирования).</p> <p><i>Владеть</i></p> <p>- навыками планирования и организации деятельности органов государственной власти Российской Федерации, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления, государственных и муниципальных предприятий и учреждений, политических партий, общественно-политических, коммерческих и некоммерческих организаций.</p>				
--	--	---	--	--	--	--

### **3 Типовые контрольные задания для промежуточной аттестации (см. показатели оценивания компетенции, таблица 2)**

– Перечень теоретических вопросов по уровням и по результату освоения дисциплины (модуля) «Знать»:

#### **Перечень вопросов для промежуточной аттестации (зачет)**

1. Основные задачи стратегического менеджмента. Сопоставление понятий «стратегический менеджмент» и «стратегическое планирование». Роль и задачи менеджеров в области стратегического управления.
2. Предпосылки развития стратегического менеджмента в России. Пять задач стратегического менеджмента.
3. Эволюция стратегического менеджмента (этапы корпоративного планирования).
4. Методы анализа среды. Отраслевой анализ.
5. Методы анализа среды. Конкурентный анализ.
6. Методы анализа среды. Ситуационный анализ.
7. Методы анализа среды. SWOT – анализ.
8. Модель «7 S» McKinsey.

9. Элементы стратегического контроля.
10. Критерии классификация, генезис и виды стратегий.
11. Анализ внешней и внутренней среды и его роль в стратегическом управлении.
12. Формирование миссии и целей организации.
13. Разработка стратегий организации. Уровни разработки стратегий.
14. Корпоративные стратегии. Деловые стратегии. Функциональные стратегии.
15. Портфельный анализ.
16. Разработка стратегических целей.
17. Характеристика процесса формирования стратегии.
18. Факторы и этапы выбора стратегии.

**Тест (зачет)**

**1 Объектами стратегического управления являются:**

- а) прибыль;
- б) организация;
- в) организационное поведение;
- г) внешние факторы.

**2. Выделяют следующие направления развития стратегического управления:**

- а) стратегическое планирование;
- б) регулярное стратегическое управление;
- в) управление на основе контроля исполнения;
- г) управление на основе предвидения изменений.

**3. Этапы развития стратегического подхода:**

- а) бюджетирование;
- б) оперативное управление;
- в) долгосрочное планирование;
- г) инновационный менеджмент.

**4. Формы принятия решений по установлению целей при индивидуальном решении:**

- а) «сверху вниз»;
- б) «снизу вверх»;
- в) специфическая;
- г) общенаучная.

**5. PEST- анализ включает следующие основные направления:**

- а) инновационное;
- б) технологическое;
- в) экологическое;
- г) маркетинговое.

**6. Основные показатели анализа отрасли:**

- а) система сбыта продукции;
- б) диверсификация отрасли;
- в) интеграция отрасли;
- г) административное подчинение отрасли.

- 7. Конкурентное преимущество может быть выражено 2-мя видами:**
- а) комплексное/частное;
  - б) стратегическое/тактическое;
  - в) низкие издержки/дифференциация;
  - г) низкие издержки/позиционирование.
- 8. Конкурентное преимущество, связанное с доступностью источников сырья относится к конкурентным преимуществам:**
- а) высокого ранга;
  - б) среднего ранга;
  - в) низкого ранга;
  - г) не может рассматриваться как конкурентное преимущество.
- 9. Явление, когда доходы от совместного использования ресурсов превышают сумму доходов от раздельного использования тех же ресурсов, называют:**
- а) эффектом масштаба производства;
  - б) эффектом масштаба деятельности;
  - в) кривой опыта;
  - г) синергическим эффектом.
- 10. Какие из перечисленных факторов усиливают конкурентное влияние поставщика организации:**
- а) доминирование нескольких компаний в отрасли-поставщике;
  - б) высокий уровень информированности потребителей;
  - в) низкие переходные затраты потребителей;
  - г) возможность интеграции потребителя в отрасль поставщика.
- 11. Общие для всех предприятий отрасли управляемые переменные, реализация которых дает возможность улучшить конкурентные позиции предприятия в отрасли, называются:**
- а) показателями отрасли;
  - б) эффектами отрасли;
  - в) позиционными переменными отрасли;
  - г) ключевыми факторами успеха.
- 12. Основными типами барьеров для входа в отрасль являются:**
- а) диверсификация;
  - б) система управления;
  - в) маркетинговые мероприятия;
  - г) доступ к каналам распределения.
- 13. Стратегия, направленная на рост фирмы за счет приобретения либо усиления контроля над поставщиками:**
- а) стратегия обратной вертикальной интеграции;
  - б) стратегия вперед идущей вертикальной интеграции;
  - в) стратегия горизонтальной интеграции;
  - г) стратегия интенсификации.
- 14. Для компании, имеющей слабые конкурентные позиции и функционирующую**



**щей на привлекательном рынке, наиболее предпочтительной стратегией является:**

- а) продажа;
- б) диверсификация;
- в) полная перестройка бизнеса;
- г) ликвидация.

**15. Когда работа различных видов бизнеса связана с приблизительно одинаковыми предпринимательскими, административными и производственными проблемами, возникает:**

- а) соответствие родственных рынков;
- б) управленческое соответствие;
- в) производственное соответствие;
- г) предпринимательское соответствие.

**16. Недостаток стратегии неродственной диверсификации:**

- а) не способствует укреплению конкурентных позиций отдельных бизнесов;
- б) не позволяет распределить риск;
- в) не позволяет эффективно использовать финансовые ресурсы;
- г) не позволяет увеличивать биржевую стоимость акций.

**17. Для построения матрицы БКГ используется показатель:**

- а) конкурентоспособность бизнеса;
- б) привлекательность рынка;
- в) уровень конкуренции;
- г) темп роста рынка.

**18. К факторам привлекательности рынка относят:**

- а) характеристика продуктового ассортимента;
- б) корпоративная культура;
- в) уровень конкуренции на рынке;
- г) конкурентные преимущества.

**19. Проявлением функционального поведения при реализации стратегии является:**

- а) низкая дисциплина;
- б) наделение полномочиями;
- в) недоверие;
- г) низкая продуктивность.

**20. Метод управления сопротивлением при реализации стратегии:**

- а) принудительный;
- б) корпоративный;
- в) экономический;
- г) социально-психологический.

**21. Основным видом деятельности в цепочке ценностей является:**

- а) технологическое развитие;
- б) управление людскими ресурсами;
- в) продажи;
- г) управление финансами.

**22. Если отрасль идет к упадку, то лидирующая фирма должна выбрать стратегию:**

- а) диверсифицированного роста;
- б) интегрированного роста;
- в) стратегию сокращения;
- г) концентрированного роста.

**23. Какие факторы являются ключевыми при выборе стратегии:**

- а) политические;
- б) амбиции руководства;
- в) квалификация работников;
- г) все перечисленные.

**24. Может ли фирма на практике реализовывать несколько стратегий:**

- а) может;
- б) не может;
- в) может, если это диверсифицированная компания;
- г) может, если это интегрированная компания.

**25. Основой построения системы управления при стратегическом подходе является:**

- а) структура управления;
- б) функции управления;
- в) подсистема информационного обеспечения;
- г) технология управления.

#### Ключ к тесту

1) б	2) б	3) а	4) б	5) б
6) а	7) в	8) в	9) г	10) а
11) г	12) г	13) а	14) в	15) б
16) а	17) г	18) в	19) б	20) а
21) в	22) а	23) г	24) а	25) в

#### Перечень вопросов для промежуточной аттестации (экзамен)

1. Предпосылки развития стратегического менеджмента в России. Эволюция стратегического менеджмента (этапы корпоративного планирования).
2. Сущность и содержание системы стратегического менеджмента (цели, задачи, функции, подсистемы). Роль и задачи менеджеров в области стратегического управления.
3. Структура системы стратегического менеджмента. Сопоставление понятий «стратегический менеджмент» и «стратегическое планирование».
4. Методы анализа среды. Отраслевой анализ.
5. Методы анализа среды. Конкурентный анализ.
6. Методы анализа среды. Ситуационный анализ.
7. Модель «7 S» McKinsey.
8. Стратегический контроль. Элементы стратегического контроля.

9. Маркетинговые стратегии Матрица Ансоффа.
10. Анализ внешней и внутренней среды и его роль в стратегическом управления. Методы анализа среды. SWOT – анализ.
11. Формирование миссии и целей организации. Разработка стратегических целей.
12. Разработка стратегий организации. Уровни разработки стратегий. Критерии классификация, генезис и виды стратегий. Корпоративные стратегии. Деловые стратегии. Функциональные стратегии.
13. Портфельный анализ.
14. Оценка стратегии компании (на примере конкретной организации).
15. Анализ цепочки ценностей как инструмент стратегии организации (фирмы).
16. Анализ сильных и слабых сторон организации. Оценка конкурентоспособности. Завоевание и удержание конкурентных преимуществ.
17. Внутренние факторы, определяющие развитие стратегии.
18. Основные факторы, определяющие эффективность стратегического менеджмента.
19. Понятие конкурентного преимущества. Детерминанты конкурентного преимущества фирмы. Поддержание конкурентного преимущества фирмы. Понятие конкурентного статуса фирмы. Принципы количественной оценки конкурентного статуса фирмы.
20. Стратегические зоны хозяйствования и стратегические хозяйственные центры.
  21. Предмет и понятие стратегии государственного управления.
  22. Цели и задачи стратегии государственного управления. Содержание государственной стратегии.
  23. Полномочия государства в сфере государственного стратегического планирования.
  24. Структура системы государственного стратегического планирования.
  25. Принципы государственного стратегического планирования. Процесс государственного стратегического планирования.
  26. Участники процесса государственного стратегического планирования.
  27. Механизмы и способы государственного стратегического управления.
  28. Методическое обеспечение разработки документов государственного стратегического планирования.
  29. Документы государственного стратегического планирования.
  30. Разработка научно-обоснованных планов государственного стратегического управления. Федеральные целевые программы.
  31. Проекты по реализации основных направлений деятельности государства.
  32. Стратегии развития государства.
  33. Прогноз социально-экономического и научно-технологического развития государства на долгосрочный и среднесрочный периоды.
  34. Стратегический контроль в системе государственного стратегического планирования.

35. Отраслевые документы стратегического планирования.

**Итоговый тест**

**Вопрос №1. Стратегический менеджмент – это:**

- А) процесс принятия решений;
- В) наука об управлении сложными объектами;
- С) наука и технология стратегического управления;
- Д) искусство.

**Вопрос №2. Стратегический менеджмент содержит следующие функции:**

- А) планирование, организация, руководство и контроль;
- В) прогнозирование, планирование, организация, координацию, учет, контроль, анализ и мотивацию;
- С) социальное планирование, координация, контроль и мотивацию.

**Вопрос №3. Основное понятие стратегического менеджмента:**

- А) структура организации;
- В) миссия организации;
- С) персонал;
- Д) функции управления;
- Е) управление в долгосрочной перспективе.

**Вопрос №4. Понятие стратегического менеджмента включает следующие внешние факторы:**

- А) организационные;
- В) социальные;
- С) экономические;
- Д) политические;
- Е) исследования ситуации и развития компании.

**Вопрос №5. Высшим уровнем стратегического менеджмента является:**

- А) деловой уровень;
- В) корпоративный уровень;
- С) функциональный уровень.

**Вопрос №6. Объектами стратегического менеджмента являются:**

- А) исследование и развитие;
- В) производство;
- С) мотивация;
- Д) маркетинг;
- Е) различные виды стратегий организации.

**Вопрос №7. По отношению к сфере бизнеса стратегический менеджмент предполагает:**

- А) выбор структуры организации;
- В) поиск сферы деятельности;
- С) выбор стратегии выживания.

**Вопрос №8. В чем состоят основные различия между стратегическим управлением на коммерческом предприятии и в государственном учреждении?**

- А) на коммерческом предприятии можно организовать стратегическое

- управление, а в государственном учреждении — нельзя;
- В) на коммерческом предприятии есть миссия, а в государственном учреждении ее нет;
  - С) различий нет;
  - Д) имеются различия в способах формирования миссии и целей, в способах мониторинга и контроля, в характере ответственности, в способах оценки деятельности.

**Вопрос №9. Кто считается предшественником стратегического управления и первым стратегом?**

- А) военные стратегии и мыслители;
- В) философы древности и военные стратеги;
- С) немецкие военные стратеги;
- Д) китайские философы.

**Вопрос №10. Какая ошибка наиболее часто повторяется при реализации новой стратегии?**

- А) отсутствие необходимых ресурсов;
- В) неспособность и отсутствие желания осуществлять стратегическое планирование;
- С) плохое знание внешнего рынка;
- Д) новая стратегия автоматически налагается на старую структуру.

**Вопрос №11. Существуют следующие виды стратегий по уровням управления:**

- А) портфельная;
- В) текущая;
- С) деловая (конкурентная);
- Д) функциональная.

**Вопрос №12. Основной целью портфельной стратегии является:**

- А) разделение труда;
- В) определение специфики и особенностей товара конкурента;
- С) расширение и укрепление портфеля ценных бумаг;
- Д) выявление конкурентных преимуществ.

**Вопрос №13. Основной целью деловой стратегии является:**

- А) достижение устойчивых конкурентных преимуществ в организации;
- В) расширение портфеля ценных бумаг;
- С) определение работ в подразделениях организации;
- Д) совершенствование структуры управления.

**Вопрос №14. Основной целью функциональной стратегии является:**

- А) разработка миссии организации;
- В) разработка целей и задач в подразделениях организации;
- С) определение сроков реализации продукции;
- Д) выявление потребностей персонала.

**Вопрос №15. Стратегия низких издержек особенно успешна, если:**

- А) эластичность спроса по цене высока;
- В) эластичность спроса по цене низка;
- С) эластичность спроса по цене нулевая;

D) издержки в основном состоят из издержек на заработную плату.

**Вопрос №16. Стратегия дифференциации особенно успешна:**

- A) в условиях массового спроса;
- B) когда многие покупатели заинтересованы в особых характеристиках товара;
- C) когда предпочтения покупателей сильно отличаются в зависимости от половозрастной принадлежности;
- D) когда дифференциация рыночных ниш сочетается с высокой эластичностью спроса по доходу.

**Вопрос №17. Стратегия сегментации особенно успешна при:**

- A) торговле однородным товаром;
- B) производстве товаров массового спроса;
- C) оказании элитных услуг;
- D) организации торговли в маленьком городе.

**Вопрос №18. Главная цель управления заданиями в организации — это:**

- A) создание новых и более мощных конкурентных преимуществ;
- B) упорядочение знаний, которыми обладают сотрудники организации;
- C) создание новых знаний;
- D) все предыдущие ответы верны.

**Вопрос №19. Какой тип стратегии (из группы стратегии концентрированного роста) выбрала фирма, прилагающая большие усилия в области маркетинга и стремящаяся завоевать лучшие позиции с данным продуктом на данном рынке:**

- A) стратегию развития рынка;
- B) стратегию развития продукта;
- C) стратегию проникновения на рынок.

**Вопрос №20. Может ли фирма на практике одновременно реализовывать несколько стратегий:**

- A) может;
- B) не может;
- C) может, только если это многоотраслевая компания.

**Вопрос №21. Что является главной целью стратегического анализа внешней среды организации?**

- A) информация, которую надо учитывать при формулировании миссии организации;
- B) информация об угрозах, которую надо учитывать при разработке конкретной стратегии организации;
- C) изучение специфики товара конкурента.

**Вопрос №22. Организация, использующая стратегическое управление, планирует свою деятельность исходя из того, что:**

- A) окружение не будет изменяться;
- B) в окружении не будет происходить качественных изменений;
- C) в окружении постоянно будут происходить изменения.

**Вопрос №23. Какие из следующих факторов должны быть в первую очередь учтены при выборе стратегии (являются ключевыми)?**

- A) сильные стороны отрасли;
- B) сильные стороны фирмы;
- C) цели фирмы;
- D) интересы вашего руководства;
- E) квалификация работников;
- F) степень зависимости от внешней среды;
- G) все перечисленные факторы.

**Вопрос №24. Чем различаются STEP-и SWOT-анализы:**

- A) SWOT-анализ позволяет синтезировать результаты STEP-анализа как внешней, так и внутренней среды организации;
- B) предметом SWOT-анализа выступает как внешняя, так и внутренняя среда организации, а предметом STEP-анализа — только ее внешняя макросреда;
- C) SWOT-анализ представляет собой анализ сил и слабостей организации, а STEP-анализа — ее возможностей и внешних угроз.

**Вопрос №25. SWOT-анализ включает:**

- A) анализ возможностей организации и вероятных угроз;
- B) анализ сильных и слабых сторон в деятельности организации, в сравнении с конкурентами;
- C) анализ макросистемы рынка и конкретных целевых рынков;
- D) все вместе взятое.

**Вопрос №26. В каком порядке заполняется таблица SWOT-анализа?**

- A) SWOT;
- B) OTSW;
- C) WSOT.

**Вопрос №27. С какой позиции рассматриваются обозначения W и T в SWOT-анализе?**

- A) с позиции внешнего окружения;
- B) с позиции организации;
- C) пункты а, б;
- D) пункты а, б не верны.

**Вопрос №28. Что такое проблемное окружение?**

- A) это такая внешняя среда, которая создает проблемы;
- B) это образное обозначение внешней среды организации;
- C) так называют конкурентов организации;
- D) смысл этого термина — подчеркнуть необходимость отношения к внешнему окружению как к источнику проблем;
- E) это упорядоченный перечень основных проблем, связанных с внешними источниками.

**Вопрос №29. Как понимать термин «угрозы и возможности»?**

- A) в буквальном смысле;
- B) анализ угроз и возможностей — это стандартная процедура в стратегическом управлении;

- С) это обозначение благоприятных и неблагоприятных тенденций во внешней среде;
- Д) это художественный образ.

**Вопрос №30. Стратегическая зона хозяйствования — это:**

- А) зона наибольшего хозяйственного риска;
- В) перспективный сегмент рынка;
- С) сегмент окружающей бизнес-среды, на который организация имеет (или хочет получить) выход;
- Д) свободная экономическая зона.

**Вопрос №31. К какой составляющей SWOT-анализа относится следующий набор показателей, характеризующих положение фирмы?**

- А) сильные стороны;
- В) слабые стороны;
- С) возможности;
- Д) угрозы.

**Вопрос №32. Стратегические цели имеют отношение:**

- А) к конкретным отделам организации;
- В) к структуре управления;
- С) ко всей организации в целом.

**Вопрос №33. К основным видам деятельности в цепочке ценностей относят:**

- А) материально-техническое обеспечение;
- В) продажи;
- С) закупки;
- Д) управление людскими ресурсами;
- Е) производство;
- Ф) все вышеперечисленное.

**Вопрос №34. Какие стратегии может выбирать фирма, имеющая сильные конкурентные позиции, при медленном росте рынка?**

- А) совместное предприятие в новой области;
- В) концентрическая диверсификация;
- С) горизонтальная интеграция или слияние;
- Д) сокращение;
- Е) вертикальная интеграция;
- Ф) конгломератная диверсификация.

**Вопрос №35. Конкурентные преимущества, связанные с наличием дешевой рабочей силы, доступностью источников сырья, относятся к конкурентным преимуществам:**

- А) высокого ранга
- В) низкого ранга.

**Вопрос №36. Какие из перечисленных факторов определяют конкурентную силу поставщика организации?**

- А) уровень специализации поставщика;
- В) концентрированность поставщика на работе с конкретными клиентами;
- С) темпы инфляции и нормы налогообложения;



D) все перечисленные факторы.

**Вопрос №37. Конкурентная среда организации определяется:**

- A) только внутриотраслевыми конкурентами;
- B) внутриотраслевыми конкурентами, производящими аналогичную продукцию;
- C) фирмами, производящими замещающий продукт;
- D) только фирмами, которые могут выйти на рынок с тем же продуктом.

**Вопрос №38. Наличие продуктов-заменителей:**

- A) уменьшает ценовую власть покупателей;
- B) увеличивает ценовую власть покупателей;
- C) не влияет на ценовую власть покупателей;
- D) увеличивает экспортно-импортное сальдо.

**Вопрос №39. Центральная компетенция — это:**

- A) компетенция чиновников центральных министерств и ведомств;
- B) компетенция управленческого персонала фирмы;
- C) компетенция организации в целом в области производства и реализации продукции;
- D) уникальная способность организации осуществлять те или иные функции наилучшим способом.

**Вопрос №40. Конкуренция между городами возникает по поводу:**

- A) привлечения квалифицированных кадров;
- B) привлечения капиталов;
- C) привлечения капиталов и кадров;
- D) продажи продукции, производимой на территории данных городов.

**Вопрос №41. В каком соотношении находятся стратегическое планирование и стратегический менеджмент?**

- A) стратегический менеджмент — составная часть стратегического планирования в организации;
- B) стратегическое планирование — элемент стратегического менеджмента;
- C) стратегический менеджмент и стратегическое планирование объединяются в стратегическом маркетинге;
- D) стратегический менеджмент — это разработка стратегического плана и управление стратегическими изменениями;
- E) эти понятия означают на практике один и тот же процесс.

**Вопрос №42. Ключевыми компонентами стратегического планирования являются:**

- A) цели планирования;
- B) разработка этапов планирования;
- C) структура управления.

**Вопрос №43. Процесс стратегического планирования включает:**

- A) выбор стратегии;
- B) изучение рынка;
- C) формулировку целей и задач;
- D) определение уровней иерархии;

- Е) оценку возможностей и альтернативных вариантов;
- Ф) мотивацию;
- Г) реализацию плана.

**Вопрос №44. На этапе долгосрочного планирования вырабатывается:**

- А) стратегия работы отдельного исполнителя;
- В) стратегия работы отдельного подразделения;
- С) стратегия фирмы по всем ее направлениям.

**Вопрос №45. Тактические планы разрабатываются:**

- А) на один день;
- В) на один год;
- С) на пять лет.

**Вопрос №46. Чем отличается тактический план от операционного?**

- А) тактический план шире операционного, позволяет осуществить стратегические цели;
- В) тактические планы разрабатываются для реализации стратегических планов, но с учетом конкретных условий сегодняшнего дня, а операционные определяют последовательность и механизмы осуществления отдельных действий;
- С) операционные и тактические планы — это одно и то же;
- Д) операционные планы позволяют спланировать крупные операции на рынке, а тактические — достигать отдельных тактических целей.

**Вопрос №47. Как соотносятся понятия «стратегический план» и «долгосрочный план»?**

- А) стратегический план — это разновидность долгосрочного плана;
- В) долгосрочный план — это разновидность стратегического плана;
- С) стратегический и долгосрочный план — близкие, но в то же время различные понятия;
- Д) долгосрочный и стратегический план — это одно и то же.

**Вопрос №48. Что является результатом системы стратегического планирования?**

- А) определение миссии целей, выбор стратегий, распределений ресурсов для будущих программ;
- В) определение планов маркетинга, производства, бизнес-план;
- С) определение финансового плана, стратегий сбыта;
- Д) определение финансового плана и плана закупок.

**Вопрос №49. Какое из приведенных ниже утверждений верно?**

- А) составление стратегического плана — это функция руководства;
- В) составление стратегического плана — это дело внешних консультантов по стратегическому планированию;
- С) составление стратегического плана — это функция планового отдела;
- Д) составление стратегического плана — это процесс, в котором обязательно должны участвовать люди, которые будут впоследствии его выполнять.

**Вопрос №50. Имеются ли различия между понятиями «программа» и «план» и если да, то в чем они состоят?**

- А) программа и проект — это, в принципе, одно и то же;
- В) программа — понятие более широкое, в рамках программы может быть несколько проектов;
- С) проект — понятие более широкое, в рамках проекта может быть несколько программ;
- Д) программа и проект различаются, поскольку используются на разных стадиях планирования.

**Вопрос №51. Какие стратегии образуют «стратегическую пирамиду» крупной диверсификационной компании?**

- А) корпоративная стратегия;
- В) стратегия горизонтальной интеграции;
- С) функциональная стратегия;
- Д) стратегия фокусирования;
- Е) деловая стратегия;
- Ф) операционная стратегия.

**Вопрос №52. В «стратегическую пирамиду» одноотраслевого предприятия входят:**

- А) корпоративная стратегия;
- В) деловая стратегия;
- С) функциональные стратегии;
- Д) операционные стратегии.

**Вопрос №53. Содержание портфельной стратегии включает:**

- А) расположение и масштабы областей деятельности, где будут гибко проявляться конкурентные преимущества организации, синергизм различных деятельностей;
- В) использование технологий по принципу «двойного назначения»;
- С) использование организацией конкурентных преимуществ возможных партнеров по бизнесу в целях данной организации;
- Д) многообразное использование различного рода ресурсов фирмы — материальных, финансовых, научно-технических, кадровых и др.

**Вопрос №54. Виды корпоративной стратегии диверсификации включают:**

- А) поглощение;
- В) диверсификацию в родственные отрасли;
- С) диверсификацию в неродственные отрасли;
- Д) стратегию свертывания и ликвидации;
- Е) стратегию приватизации;
- Ф) стратегию многонациональной диверсификации;
- Г) стратегию реструктурирования, восстановления и экономии.

**Вопрос №55. По отношению к сфере бизнеса стратегический менеджмент предполагает:**

- А) выбор структуры организации;
- В) поиск сферы деятельности;
- С) выбор стратегии выживания.

**Вопрос №56. К факторам, формирующим стратегию, относятся:**

- Д) социальные, политические, гражданские и регулирующие нормы;
- Е) ориентация коллектива предприятия на стратегию;
- Ф) привлекательность продукции, отрасли;
- Г) конкурентоспособность фирмы;
- Н) корпоративная культура.

**Вопрос №57. К какой группе стратегии относятся стратегии, связанные в основном с изменением продукта и (или) рынка и не затрагивающие отрасль, положение фирмы внутри отрасли и технологию?**

- А) концентрированного роста;
- В) интегрированного роста;
- С) диверсификации;
- Д) сокращения.

**Вопрос №58. Какой тип стратегии (из группы стратегии концентрированного роста) выбрала фирма, прилагающая большие усилия в области маркетинга и стремящаяся завоевать лучшие позиции с данным продуктом на данном рынке?**

- А) стратегию развития рынка;
- В) стратегию развития продукта;
- С) стратегию проникновения на рынок.

**Вопрос №59. Какая стратегия наиболее привлекательна для фирмы, которая дальше не может развиваться на одном из рынков с данным продуктом в рамках данной отрасли?**

- А) концентрированного роста;
- В) интегрированного роста;
- С) диверсификации;
- Д) сокращения.

**Вопрос №60. Какая из перечисленных стратегий развития предполагает отказ от рассмотрения долгосрочных перспектив бизнеса в пользу максимального получения доходов в краткосрочной перспективе?**

- А) стратегия развития продукта;
- В) стратегия обратной вертикальной интеграции;
- С) стратегия «сбора урожая»;
- Д) стратегия конгломератной диверсификации;
- Е) стратегия сокращения расходов.

**Вопрос №61. Планирование играет следующую роль в реализации стратегии:**

- А) увязывает стратегический и оперативный план;
- В) распределяет финансовые ресурсы между уровнями стратегии;
- С) распределяет возможные доходы между персоналом корпорации.

**Вопрос №62.** К внутренним факторам, определяющим развитие стратегии, относятся следующие факторы:

- А) организационные;
- В) политические;
- С) культурные;
- Д) финансовые.

**Вопрос №63.** Организационные изменения встречают наибольшее сопротивление вследствие:

- А) неправильной последовательности действий при их проведении;
- В) консервативности людей;
- С) воздействия внешних обстоятельств;
- Д) недостатка ресурсов для осуществления изменений.

**Вопрос №64.** Какие из перечисленных факторов определяют выбор той или иной организационной структуры?

- А) степень разнообразия деятельности фирмы;
- В) размер фирмы;
- С) географическое размещение фирмы;
- Д) технология фирмы;
- Е) отношение со стороны руководителей и сотрудников;
- Ф) динамизм внешней среды;
- Г) все перечисленные факторы.

**Вопрос №65.** Ключевая роль в проведении стратегических изменений и мобилизации потенциала организации принадлежит:

- А) руководству организации;
- В) непосредственным исполнителям;
- С) руководителям среднего звена и непосредственным исполнителям;
- Д) научным и инженерно-техническим сотрудникам;
- Е) в равной степени всем работникам организации.

**Вопрос №66.** Определяющим фактором эффективности стратегического менеджмента является:

- А) система мотивации персонала;
- В) технология менеджмента;
- С) реализация совокупности функций.

**Вопрос №67.** Бенчмаркинг можно использовать в работе организаций:

- А) коммерческих;
- В) государственных;
- С) общественных;
- Д) всех типов.

**Вопрос №68.** В чем состоит основная цель бюджета организации?

- А) определить необходимые ресурсы, их количество и направления использования;
- В) определить необходимые ресурсы и их количество;

- С) определить источники поступления финансов;
- Д) определить необходимые ресурсы и распределить их по целям.

**Вопрос №69. Каким характеристикам удовлетворяет стратегия, которая в настоящее время реализуется в вашей организации?**

- А) ментальная правильность;
- В) ситуациональность;
- С) уникальность;
- Д) будущая неопределенность;
- Е) гибкая адекватность.

**Вопрос №70. К основным факторам, определяющим эффективность стратегического менеджмента, относятся:**

- А) использование количественных методов;
- В) финансовые и статистические методы;
- С) мотивация персонала;
- Д) эффект различных систем оплаты по различным профессиям.

**Вопрос №71. В основе программно-целевого подхода лежит:**

- А) установление целей развития системы;
- В) разработка различных вариантов ее достижения;
- С) отбор наиболее эффективных вариантов и формирование на их основе целевых программ.

**Вопрос №72. Определите правильную последовательность проведения экспертизы при формировании качественных целей организации:**

- А) построение «дерева целей»;
- В) формирование качественных целей;
- С) оценка (ранжирование) качественных целей;
- Д) определение количественных целей.

**Вопрос №73. Целевое управление предполагает:**

- А) разработку долгосрочных целей;
- В) разработку краткосрочных целей;
- С) разработку регламентирующей документации.

**Вопрос №74. Какие стратегические направления наиболее характерны для российских предприятий?**

- А) стратегия роста;
- В) интеграция;
- С) диверсификация;
- Д) комбинированная стратегия.

**Вопрос №75. Какие из перечисленных факторов наиболее существенны при оценке стратегии?**

- А) достаточность ресурсов для реализации стратегии;
- В) учет внешних опасностей и возможностей;
- С) совместимость стратегий с возможностями организации, использование стратегии допустимого риска;
- Д) все перечисленное.

**Вопрос №76. Какая ошибка наиболее часто повторяется при реализации новой стратегии?**

- A) отсутствие необходимых ресурсов;
- B) неспособность и отсутствие желания осуществлять стратегическое планирование;
- C) плохое знание внешнего рынка;
- D) новая стратегия автоматически налагается на старую структуру.

**Вопрос №77. Что позволяет получить использование концепции стратегических хозяйственных подразделений?**

- A) реализовать систему стратегического управления в долгосрочной перспективе, освободить высшее руководство от рутинной работы;
- B) повысить самостоятельность подразделений, повысить конкурентоспособность фирмы, оперативность принимаемых решений;
- C) создать организационную структуру, адекватно реагирующую на внешние изменения;
- D) все перечисленное.

**Вопрос №78. Какая комбинация сочетания параметров предприятия (отрасль, организация, продукт и рыночная привлекательность) связана с проведением стратегии организационной перестройки?**

- A) отрасль;
- B) организация;
- C) продукт;
- D) рыночная привлекательность;
- E) рыночная привлекательность + продукт;
- F) рыночная привлекательность + продукт + организация;
- G) рыночная привлекательность + продукт + организация + отрасль.

**Вопрос №79. Какая комбинация сочетания параметров предприятия (отрасль, организация, продукт и рыночная привлекательность) связана с проведением стратегии обычных изменений?**

- A) отрасль;
- B) организация;
- C) продукт;
- D) рыночная привлекательность;
- E) рыночная привлекательность + продукт;
- F) рыночная привлекательность + продукт + организация;
- G) рыночная привлекательность + продукт + организация + отрасль.

**Вопрос №80. Какая комбинация сочетания параметров предприятия (отрасль, организация, продукт и рыночная привлекательность) связана с проведением стратегии ограниченных изменений?**

- A) отрасль;
- B) организация;
- C) продукт;
- D) рыночная привлекательность;
- E) рыночная привлекательность + продукт;
- F) рыночная привлекательность + продукт + организация;

G) рыночная привлекательность + продукт + организация + отрасль.

**Вопрос №81. В мировой практике используются в каждом конкретном случае следующие виды стратегий при обновлении продукции:**

- A) наступательная, защитная, поглощающая (лицензирование);
- B) промежуточная (рыночные ниши), создание нового рынка, «разбойничья стратегия»;
- C) привлечение специалистов, приобретение предприятий;
- D) все вышеперечисленные.

**Вопрос №82. Одно из направлений менеджмента, главная задача которого состоит в выработке генерального курса долгосрочных (перспективных) целей корпорации и разработке конкретных программ для их достижения:**

- A) стратегический менеджмент;
- B) стратегическое планирование;
- C) стратегическое управление;
- D) стратегический маркетинг.

**Вопрос №83. Определенная конкретная программа организации, в соответствии с которой осуществляются ее деятельность, дальнейшее совершенствование и управление:**

- A) стратегия;
- B) тактика;
- C) планирование;
- D) все перечисленное.

**Вопрос №84. Разработка и проведение в жизнь различных торговых и рекламных программ для однородного товара, но для различных по своему характеру групп покупателей, составляющих рынок этого товара, например, для тех, кто покупает его в больших количествах, и для тех, кто в малых:**

- A) стратегия компании обновления продукции;
- B) стратегия рекламы;
- C) стратегия расширения границ марки;
- D) стратегия сегментации рынка.

**Вопрос №85. Рациональное логическое построение, руководствуясь которым организация рассчитывает решить свои маркетинговые задачи и которое включает в себя конкретные стратегии по целевым рынкам, комплексу маркетинга, уровню затрат на маркетинг:**

- A) планирование;
- B) стратегия компании;
- C) стратегия маркетинга;
- D) тактика представительства.

**Вопрос №86. В мировой практике используются в каждом конкретном случае следующие виды стратегий при обновлении продукции: наступательная, защитная, поглощающая, промежуточная, создание нового рынка, привлечение специалистов, приобретение предприятий:**

- A) стратегия компании обновления продукции;
- B) стратегия компании;



- С) стратегия маркетинга;
- Д) тактика представительства.

**Вопрос №87. Стратегии, используемые для роста фирмы:**

- А) интенсивного роста;
- В) интеграционного роста;
- С) диверсификационного роста;
- Д) все названное выше.

**Вопрос №88. Стратегическое планирование включает:**

- А) выработку программы фирмы;
- В) формирования ее задач и целей;
- С) анализ хозяйственного портфеля и перспективного планирования роста организации;
- Д) все названное выше.

**Вопрос №89. Стратегия на уровне отдельных подразделений фирмы.**

**Главная задача — доведение целей и задач деловой стратегии до каждого конкретного исполнителя в структурном подразделении:**

- А) функциональная стратегия;
- В) стратегическое планирование;
- С) стратегия управления;
- Д) эффективность управления.

**Вопрос №90. Стратегия на уровне отдельных предприятий (фирм),**

**входящих в корпорацию или холдинг. Главная задача — обеспечить своей фирме устойчивое конкурентное преимущество:**

- А) стратегия фирмы;
- В) деловая стратегия;
- С) стратегия конкуренции;
- Д) стратегическое планирование.

**Вопрос №91. Управление всеми предприятиями и организациями, входящими в корпорацию, с помощью ценных бумаг:**

- А) портфельная стратегия;
- В) принципы управления;
- С) регулирование;
- Д) рекомендательные полномочия.

**Вопрос №92. Управленческий процесс создания и поддержания стратегического соответствия между целями фирмы, ее потенциальными возможностями и шансами в сфере маркетинга:**

- А) исследование операций;
- В) стратегическое планирование;
- С) оперативное планирование;
- Д) стратегические цели.

**Вопрос №93. Фирма использует большое число оптовиков и розничных торговцев. Ее цели — широкий рынок сбыта, признание каналов, массовая реализация и высокая прибыль. Относительная прибыль невысока. Эта стратегия направлена на наибольшее число потребителей:**

- А) эксклюзивное распределение и сбыт;

- В) избирательное распределение и сбыт;
- С) интенсивный сбыт;
- Д) оптовая торговля.

**Вопрос №94. Формальная процедура, направленная на рост сбыта и прибыли фирмы и слагающаяся из двух частей — стратегического планирования и планирования маркетинга:**

- А) управление;
- В) согласование;
- С) визирование;
- Д) планирование.

**Вопрос №95. Какая из стратегий развития фирмы предполагает получение результатов на уровне прошлых достижений, но с учетом инфляции?**

- А) неограниченного роста;
- В) стратегия сокращения;
- С) ограниченного роста;
- Д) смешанная стратегия сочетания.

**Вопрос №96. Формулирование основных долгосрочных целей и задач и предприятия или компании, согласование последовательности действий, а также распределение ресурсов, необходимых для достижения этих целей:**

- А) планирование;
- В) стратегия компании;
- С) тактика представительства;
- Д) управление.

**Вопрос №97. Исходным (начальным) этапом процесса стратегического менеджмента являются:**

- А) формирование стратегии;
- В) изучение внутренней среды;
- С) изучение внешней среды;
- Д) анализ и оценка состояния организации.

**Вопрос №98. Основной цикл стратегического менеджмента включает:**

- А) структуру организации;
- В) выбор и обоснование миссии;
- С) анализ результатов и выполнение решений.

**Вопрос №99. Стратегия – это:**

- Д) управление персоналом организации;
- Е) выбор уровней управления;
- Ф) план деятельности по распределению ограниченных ресурсов во времени для достижения целей организации.

**Вопрос №100. Какой набор из предложенных признаков характеризует особенности стратегического менеджмента?**

- А) цель, четкая организация работы, учет человеческого фактора, мониторинг качества продукции;
- В) миссия, внимание к работе с персоналом, отработанное информационное обеспечение, анализ конкурентных преимуществ, прогноз;

- С) цель, миссия, приоритеты, ориентиры, ограничения;  
 D) профессионализм, проект развития, дерево целей, участие в управлении, мотивация.

### Ключ к тестам

Вопрос	Ответ	Вопрос	Ответ	Вопрос	Ответ	Вопрос	Ответ
1	С	26	А	51	А,С,Е, F	76	А, В, С
2	В	27	В	52	В, С, D	77	В
3	В, Е	28	Е	53	А	78	F
4	А, В, С, D	29	А	54	С	79	Е
5	В	30	С	55	С	80	Е
6	Е	31	А	56	А, D, Е	81	D
7	С	32	С	57	А, С	82	А
8	D	33	В, С, Е	58	А	83	А
9	А	34	Е	59	D	84	D
10	А	35	В	60	С	85	С
11	А, С, D	36	В	61	А	86	А
12	С	37	В	62	А, D	87	D
13	А	38	В	63	А, В	88	D
14	В	39	А	64	G	89	А
15	А	40	А	65	А	90	В
16	А	41	В	66	А	91	А
17	А	42	В	67	D	92	В
18	D	43	А, С, Е	68	А	93	С
19	А	44	С	69	D	94	D
20	С	45	В	70	В	95	С
21	А	46	В	71	С	96	В
22	С	47	В	72	А, В, С, D	97	А
23	G	48	А	73	А	98	В
24	С	49	А	74	В, С	99	С
25	В	50	В	75	D	100	В

### Практическое занятие №1

#### Тема 1.1 Введение в стратегический менеджмент. Основные понятия стратегического менеджмента

Задание 1

Задание 2 а, 2 б

Тест 1

**Практическое занятие № 2**

**Тема 1.2 Элементы стратегического менеджмента: анализ среды. Анализ внешней среды организации. Анализ внутренней среды организации**

Задание 5

Тест 2

**Практическое занятие № 3**

**Тема 1.3 Элементы стратегического менеджмента: стратегические установки, миссия и цели организации. Стратегическая политика фирмы и группы влияния**

Задание 4

Тест 3

**Практическое занятие № 4**

**Тема 1.4 Уровни разработки стратегии. Виды стратегий: Корпоративные стратегии, конкурентные стратегии, функциональные стратегии**

Задание 3

Задание 4

Задание 6

Задание 8

Задание 9

Задание 10

Задание 11

Задание 12

Задание 13

Задание 14

Задание 15

Задание 16

Тест 4

**Практическое занятие 5**

**Тема 1.5 Элементы стратегического менеджмента: разработка и выбор стратегии организации**

Задание 4

Задание 5

Тест 5

**Практическое занятие 6**

**Тема 1.6 Портфельный анализ**

Тест 6

**Практическое занятие 7**

**Тема 1.7 Элементы стратегического менеджмента: реализация стратегии**

Задание 1

Задание 2

Задание 3

Тест 7

**Практическое занятие 8**

**Тема 1.8 Элементы стратегического менеджмента: стратегический контроль**  
Задание 3  
Тест 8  
**Практическое занятие 9**

**Тема 2.1 Стратегический менеджмент в государственных и муниципальных органах**  
Задание 1 а, б, в  
Задание 2  
**Практическое занятие 10**

**Тема 2.2 Определение основных направлений развития государства**  
Задание 1  
**Практическое занятие 11**

**Тема 2.3 Стратегии развития регионов**  
Задание 1 а, б, в  
**Практическое занятие 12**

**Тема 2.4 Стратегическое планирование и прогнозирование**  
Задание 1

**Перечень практических заданий по уровням и по результату освоения дисциплины (модуля) «Уметь»:**  
**Практическое занятие № 2**

**Тема 1.2 Элементы стратегического менеджмента: анализ среды. Анализ внешней среды организации. Анализ внутренней среды организации**  
Задание 1  
Задание 2  
Задание 3  
Задание 4  
Задание 9  
Задание 10  
Задание 11  
Задание 12  
Задание 13  
Задание 14, 14 а, 14 б, 14 в  
**Практическое занятие № 3**

**Тема 1.3 Элементы стратегического менеджмента: стратегические установки, миссия и цели организации. Стратегическая политика фирмы и группы влияния**  
Задание 1  
Задание 2  
Задание 3  
**Практическое занятие № 4**

**Тема 1.4 Уровни разработки стратегии. Виды стратегий: Корпоративные стратегии, конкурентные стратегии, функциональные стратегии**  
**Уровни разработки стратегии**  
Задание 1

Задание 2

Задание 5

### **Практическое занятие 5**

**Тема 1.5 Элементы стратегического менеджмента: разработка и выбор стратегии организации**

Задание 4

Задание 5

### **Практическое занятие 6**

**Тема 1.6 Портфельный анализ**

Задание 1

Задание 2

Задание 3

Задание 4

Задание 5

### **Практическое занятие 7**

**Тема 1.7 Элементы стратегического менеджмента: реализация стратегии**

Задание 4

Задание 5

Задание 6

Задание 7

Задание 8

Задание 9

### **Практическое занятие 8**

**Тема 1.8 Элементы стратегического менеджмента: стратегический контроль**

Задание 1

Задание 2

Задание 3

### **Практическое занятие 10**

**Тема 2.2 Определение основных направлений развития государства**

Задание 2

Задание 3 а

**Перечень практических заданий по уровням и по результату освоения дисциплины (модуля) «Владеть» (при необходимости):**

### **Практическое занятие 12**

**Тема 2.4 Стратегическое планирование и прогнозирование**

Задание 2 а, б, в

**4 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования, описание шкал оценивания**

(методические рекомендации по курсовой работе (проекту), итоговой контрольной работе, билеты)