

СОГЛАСОВАН

решением Ученого совета
АНО ВО «МБИ
имени Анатолия Собчака»
(протокол от «19» декабря 2024 г. № 6)

АКТУАЛИЗИРОВАН

решением Ученого совета
АНО ВО «МБИ
имени Анатолия Собчака»
(протокол от «25» декабря 2025 г. № 7)

УТВЕРЖДЕН

приказом ректора
АНО ВО «МБИ
имени Анатолия Собчака»
от «27» декабря 2024 г. № 56

УТВЕРЖДЕНА

актуализированная версия
приказом ректора
АНО ВО «МБИ
имени Анатолия Собчака»
от «30» декабря 2025 г. № 59

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ по дисциплине Стратегический менеджмент

направление подготовки
38.03.02 Менеджмент

направленность (профиль)
Управление бизнесом

уровень образования
высшее образование - бакалавриат

форма обучения
очно-заочная

год набора
2025

Санкт-Петербург
2024

СОДЕРЖАНИЕ

1. ПЕРЕЧЕНЬ КОМПЕТЕНЦИЙ И ЭТАПЫ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ В ПРОЦЕССЕ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ	3
2. СТРУКТУРА ФОС ПО ДИСЦИПЛИНЕ.....	4
3. ПОКАЗАТЕЛИ И КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ КОМПЕТЕНЦИЙ	6
4. ШКАЛА ОЦЕНИВАНИЯ РЕЗУЛЬТАТА.....	7
5. ПЕРЕЧЕНЬ ЗАДАНИЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ	7
5.1. ЗАДАНИЯ ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ:.....	7
5.2 КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ДЛЯ ТЕКУЩЕЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ.....	8
5.3 ПРИМЕРНАЯ ТЕМАТИКА Рефератов.....	29
5.4 ПРОМЕЖУТОЧНАЯ АТТЕСТАЦИЯ.....	31
6. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ...	36
7. ОСОБЕННОСТИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ ДЛЯ ИНВАЛИДОВ И ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ.....	38
7.1. ЗАДАНИЯ ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ ДЛЯ ИНВАЛИДОВ И ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ.....	40
7.2. ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ДЛЯ ИНВАЛИДОВ И ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ.....	40

1. ПЕРЕЧЕНЬ КОМПЕТЕНЦИЙ И ЭТАПЫ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ В ПРОЦЕССЕ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

1.1. Фонд оценочных средств предназначен для оценки результатов обучения по учебной дисциплине.

1. Рабочей программой дисциплины (модуля) предусмотрено формирование следующих компетенций:

Код и наименование компетенции выпускника	Код и наименование индикатора достижения компетенций	Планируемые результаты обучения по дисциплине
УК-6. Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни	УК-6.1 Выстраивает и реализует персональную траекторию на основе непрерывного образования и саморазвития	Знания: о содержании стратегического управления; сущности окружающей среды организации; о структуре окружающей среды. – о методах стратегического анализа. Умения: – формулировать миссию организации; определять стратегические цели организации; сбор и анализ информации для STEP, SWOT-анализа; Навыки определяет миссию организации – разрабатывать стратегические цели организации; разрабатывать конкурентную стратегию организации, разрабатывать меры по реализации стратегии организации
	УК-6.2. Объясняет способы планирования свободного времени и проектирования траектории профессионального и личностного роста, критически оценивает эффективность использования времени и других ресурсов при решении поставленных целей и задач	Знания: о конкурентных преимуществах компании – о содержании стратегий Умения: выявление конкурентных преимуществ организации; – определять наиболее эффективную конкурентную стратегию организации; выявлять меры по реализации стратегии организации Навыки: проводить анализ конкурентных преимуществ организации; проводить STEP, SWOT-анализы

1.2. Входной уровень знаний, умений, опыта деятельности, требуемых для формирования компетенции

– на уровне знаний: содержание и взаимосвязь основных элементов процесса стратегического управления; сущность, содержание и взаимосвязи корпоративной, деловой и функциональных стратегий в организации

– Знать: - методы и источники приобретения устойчивых конкурентных преимуществ.

– - предметную область и понятийный аппарат. Основные дихотомии теории стратегического управления.

– на уровне умений: анализировать конкурентную позицию организации в отрасли; - анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями организации с целью подготовки сбалансированных управленческих решений; разрабатывать комплекс сбалансированных управленческих решений для реализации стратегии.

– на уровне умений: формирование и анализ стратегических альтернатив на основе матрицы SWOT – анализа; – согласование и взаимосвязь стратегий корпоративного уровня с функциональными стратегиями.

– на уровне навыков: владеть основными подходами и методами подготовки стратегических сбалансированных управленческих решений в организации

– на уровне навыков:-осуществлять реализацию стратегии: основные этапы реализации стратегии и объекты стратегических изменений

2. СТРУКТУРА ФОС ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Оценка проводится методом сопоставления параметров продемонстрированной обучающимся продукта деятельности с заданными эталонами и стандартами по критериям.

Таблица – 1.1. Объекты оценивания и наименование оценочных средств

Номер и наименование разделов/тем	Формы текущего контроля успеваемости / промежуточной аттестации	Объекты оценивания	Вид занятия / Наименование оценочных средств	Форма проведения оценки Устная/ письменная
Тема 1. Общая характеристика стратегического менеджмента. Теоретико-методологические основы стратегического менеджмента.	Текущий контроль	Понятие, сущность, основные задачи и принципы теории и практики стратегического менеджмента. Роль и предпосылки формирования и развития систематического стратегического управления. Основные компоненты и этапы развития стратегического менеджмента. Объекты и виды стратегического менеджмента. Стратегический аспект в управлении организацией. Характеристики теории и практики стратегического управления. Место дисциплины в системе экономических, политических и управленческих дисциплин и ее связь с другими дисциплинами специальности. Основное направление развития теории и практики стратегического управления, роль и значение дисциплины в подготовке менеджеров - специалистов по управлению государственными и муниципальными организациями и т.д. Организация стратегического управления и системный подход к изучению дисциплины. Теоретико-методологические и концептуальные основы стратегического управления.	ДП – доклад с презентацией, Т – тест	устная/ письменная
Тема 2. Управление стратегическими изменениями	Текущий контроль	Основные объекты управления стратегическими изменениями. Организационная структура как объект стратегических изменений. Анализ организационной структуры, достоинства и недостатки. Лидирующие стратегические изменения и органичность стратегических изменений. Выбор организационных структур. Организационные изменения, осуществляемые в системе стратегического управления. Организационная культура как объект стратегических изменений. Изменение организационной структуры организации. Содержание программы управления стратегическими изменениями.	Доклад с презентацией Тест Кейс Диспут Задания Реферат коллоквиум	Устная письменная
Тема 3. Стратегический анализ внешней и внутренней среды предприятий в условиях рыночной экономики.	Текущий контроль	Понятие, сущность, содержание и методологические принципы проведения стратегического анализа. Научно-методические основы стратегического анализа. Методы анализа внешней и внутренней среды. Определение показателей оценки деятельности предприятия. Стратегический анализ внешней среды. Анализ ресурсного потенциала организации и анализ макроокружения организации. Методические подходы к анализу ресурсного потенциала российских предприятий при проведении стратегического анализа. Основные методы стратегического анализа. Оценка привлекательности отрасли и выбор стратегических позиций.	Доклад с презентацией Тест Кейс Диспут Задания Реферат коллоквиум	Письменная Устная
Тема 4. Стратегия и стратегическое видение.	Текущий контроль	Понятие и сущность стратегии. Процесс формирования стратегии. Стратегия инновационных предприятий. Стратегическое видение. Определение стратегических альтернатив. Возможные критерии выбора альтернативных решений. Этапы реализации стратегии и уровни	Доклад с презентацией Тест Кейс	Устная письменная

		стратегических изменений. Управление реализацией стратегии. Инструменты реализации стратегии. Синтез внутренних стратегических факторов. Стратегические альтернативы и условия реализации стратегии. Процесс реализации стратегии.	Диспут Задания Реферат коллоквиум	
Тема 5. Базовые модели стратегического выбора и инструменты стратегического управления.	Текущий контроль	Гарвардская модель. Модель И. Ансоффа. Модель BCG. Модель GE-McKinsey. Модель Томпсона - Стрикленда. Модель ADL-LC. Модель Ефремова	Доклад презентации Тест Кейс Диспут Задания Реферат коллоквиум	Устная письменная
Тема 6. Методы стратегического менеджмента	Текущий контроль	Управление посредством выбора стратегических позиций и ранжирования стратегических задач. Управление по сильным и слабым сигналам. Управление в условиях стратегических неожиданностей. Управление стратегическим набором. Управление в условиях спонтанных изменений. Причины сопротивления стратегическим изменениям.	Доклад презентации Тест Кейс Диспут Задания Реферат коллоквиум	Письменная устная
Тема 7. Стратегический менеджмент в реальном масштабе времени.	Текущий контроль	Реакция стратегического менеджмента на неожиданные изменения. Стратегическая информация и модель поведения. Методы оценки внешней среды организации. Системы управления стратегическими задачами. Распределение обязанностей при решении стратегических задач. Реактивное управление. Использование слабых и сильных сигналов.	Доклад презентации Тест Кейс Диспут Задания Реферат коллоквиум	Письменная Устная
Тема 8. Роль стратегического планирования в системе стратегического менеджмента и его основные характеристики.	Текущий контроль	Понятие, сущность и преимущества стратегического планирования. Концепция стратегического планирования. Процедуры стратегического планирования. Методология стратегического планирования. Процесс стратегического планирования. Логика стратегического планирования и его элементы. Принципы стратегического планирования. Системы и схемы стратегического планирования. Матрицы стратегического планирования. Достоинства и недостатки стратегического планирования. Школа стратегического планирования.	Доклад презентации Тест Кейс Диспут Задания Реферат коллоквиум	Письменная Устная
Тема 9. Стратегический менеджмент в государственных структурах, муниципальных организациях, НКО и развитием региона.	Текущий контроль	Стратегический менеджмент на государственном уровне. Стратегический менеджмент в политике. Стратегический менеджмент в государственных структурах, муниципальных организациях. Стратегический менеджмент в муниципальных организациях. Стратегический менеджмент НКО. Стратегический менеджмент в университете. Стратегическое управление развитием региона.	Доклад презентации Тест Кейс Диспут Задания Реферат коллоквиум	Письменная Устная
Тема 10. Практика	Текущий контроль	Предпосылки развития стратегического менеджмента на российских предприятиях. Стратегический менеджмент на	Доклад презентации	Письменная Устная

применения стратегического менеджмента российских предприятий в условиях реформирования экономики в России.		отечественных предприятиях. Проблемы и перспективы использования стратегического управления в отечественных условиях. Проблемно-деловая игра «Проба». Сетевые модели в стратегическом управлении. Альтернативные стохастические графы как аппарат формирования и оценки альтернативных стратегических решений. Моделирование процессов реализации продуктовой стратегии на основе графов с возвратом.	Тест Кейс Диспут Задания Реферат коллоквиум	
Все темы и разделы:	Промежуточная аттестация	Обобщенные результаты обучения по овладению теоретическими знаниями и практическими навыками	Т – тест (1-30)	Письменная
Итоговый контроль по дисциплине	-	Вопросы 1. Определение стратегических факторов и оценочных показателей при анализе внутренней системы организации 2. Понятие устойчивых конкурентных преимуществ их направления их достижения 3. Влияние базовой стратегии организации на ее организационную структуру 4. Зависимость типа организационной структуры организации от комплекса функциональных стратегий 5. Формирование стратегии развития на основе возможностей и стратегического видения. 6. Современные организационные структуры, ориентированные на решение стратегических проблем развития организации 7. Неудачные конкурентные стратегии 8. Преимущества и недостатки основных конкурентных стратегий 9. Соответствие некоторых типов структур стратегиям развития компании 10. Определение стратегических ресурсов организации 11. Персонал организации и эффективность его использования 12. Способы и традиции управления персоналом 13. Уровень социальной напряженности и конфликтности 14. Анализ издержек компании 15. Понятие устойчивых конкурентных преимуществ и направления их достижения. 16. Составляющие стратегического потенциала современной организации 17. Инструментарий оценки стратегического потенциала организации 18. Конкурентные преимущества современной организации и их источники 19. Конкурентоспособность российских предприятий на мировом рынке	Вопросы к ГИА	Итоговый контроль по дисциплине

3. ПОКАЗАТЕЛИ И КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ КОМПЕТЕНЦИЙ

Оценка знаний, умений, владений выражается в пятибалльной системе.

Таблица 3.1 – Текущий контроль

№ п/п	Виды работ	Критерии оценивания			
		Неудовлетворительно (2 балла)	Удовлетворительно (3 балла)	Хорошо (4 балла)	Отлично (5 баллов)
1	Работа на лекциях	Отсутствие участия студента в работе на занятии	Единичное высказывание	Высказывание суждений, активное участие в работе на занятии	Высказывание неординарных суждений, активное участие в работе на занятии
2	Работа на практических занятиях, решение общих практических задач	Отсутствие участия в обсуждении, решении, неправильное решение	Единичное высказывание, решение ошибками	Высказывание суждений, активное участие в ходе решения, правильное решение с отдельными замечаниями	Высказывание неординарных суждений, активное участие в ходе решения, правильное решение без ошибок

3	Работа на практических занятиях, решение индивидуальных практических задач	Отсутствие участия в обсуждении, решении, неправильное решение	Единое высказывание, решение ошибками	Высказывание суждений, активное участие в ходенеординарных суждений, решения, правильное решение с отдельными замечаниями	Высказывание суждений, активное участие в ходенеординарных суждений, решения, правильное решение без ошибок
---	--	--	---------------------------------------	---	---

Критерии оценивания формулируются для каждой компетенции и отражают деятельность обучающегося, поддающуюся измерению.

Таблица 3.2 – Обобщенные критерии оценивания освоения компетенции

Неудовлетворительно (2 балла)	Удовлетворительно (3 балла)	Хорошо (4 балла)	Отлично (5 баллов)
Компетенция не освоена. Обучающийся не показывает знания, входящие в состав компетенции, не понимает их необходимость и/или не может их применять	Компетенция освоена. Обучающийся показывает общие знания, входящие в состав компетенции, имеет представление об их применении, умение извлекать и использовать основную (важную) информацию из полученных знаний	Компетенция освоена. Обучающийся показывает полноту знаний, демонстрирует умения и навыки решения типовых задач	Компетенция освоена. Обучающийся показывает глубокие знания, демонстрирует умения и навыки решения сложных задач, умение принимать решения, создавать и применять документы, связанные с профессиональной деятельностью; способен самостоятельно решать проблему/задачу на основе изученных методов, приемов и технологий.

4. ШКАЛА ОЦЕНИВАНИЯ РЕЗУЛЬТАТА

Таблица 4.1 – Шкала критериев оценивания компетенций

Оценка	Содержание
Неудовлетворительно (2 балла)	Демонстрирует непонимание проблемы, не восприятие материала. Работа незакончена и/или это плагиат
Удовлетворительно (3 балла)	Демонстрирует частичное понимание проблемы. Большинство требований, предъявляемых, к заданию выполнены. Владение элементами заданного материала. В основном выполненный материал понятен и носит целостный характер
Хорошо (4 балла)	Демонстрирует значительное понимание проблемы обозначенной дисциплиной. Все требования, предъявляемые к заданию выполнены. Содержание выполненных заданий раскрыто и рассмотрено с разных точек зрения
Отлично (5 баллов)	Демонстрирует полное понимание проблемы. Все требования, предъявляемые к заданию выполнены. Продемонстрировано уверенное владение материалом дисциплины. Выполненные задания носят целостный характер, выполнены в полном объеме, структурированы, представлены различные точки зрения, продемонстрирован творческий подход

Шкалы оценивания и процедуры оценивания результатов обучения по дисциплине регламентируются Положением о текущем контроле успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по программам высшего образования.

5. ПЕРЕЧЕНЬ ЗАДАНИЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

5.1. ЗАДАНИЯ ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ:

Таблица - 5.1 Перечень заданий текущего контроля и их наименование

Наименование оценочных средств	Содержание задания
Доклад презентацией	1. Сущность стратегического менеджмента. 2. Этапы развития корпоративного планирования. 3. Предпосылки развития стратегического управления на российских предприятиях. 4. Особенности стратегического менеджмента как комплекса стратегических решений. 5.

	Эффективность стратегического управления. 6. Недостатки и ограничения стратегического управления. 7. Составляющие миссии. 8. Формулировка миссии. 9. Процесс создания миссии
коллоквиум	Характеристика объектов стратегического управления. Группы объектов стратегического управления. 2. Процесс изменения организационной структуры. 3. Стратегические изменения как внутреннее содержание стратегии. 4. Система стратегических изменений. 5. Основные области стратегических изменений. 6. Понятия внешней и внутренней среды организации и их основные компоненты. 7. Стратегический анализ внешней среды. 8. Стратегический анализ внутренней среды. 9. SWOT- анализ и методика его проведения. 10. Портфельный анализ. 11. Стратегический потенциал организации: понятие, составляющие.
реферат	1. Процесс разработки стратегических альтернатив и стратегического выбора. 2. Факторы формирования вариантов портфелей стратегий и их прогнозирование. 3. Организационные аспекты процесса разработки стратегических альтернатив. 4. Сущность стратегического планирования и его варианты. 5. Типология стратегического планирования. 6. Особенности стратегического планирования и его отличительные черты. 7. Процесс стратегического планирования и его этапы
кейс	Опишите предпосылки возникновения стратегического управления Задание 2 Охарактеризуйте понятие стратегического управления, его сущность и задачи Задание 3 Опишите исторические аспекты развития стратегического менеджмента Тема: Общая характеристика стратегического менеджмента Задание 1 Опишите сущность стратегического менеджмента и его особенности. Задание 2 Охарактеризуйте элементы системы стратегического управления Задание 3 Опишите функции стратегического менеджмента.
диспут	1. Сущность стратегического менеджмента. 2. Этапы развития корпоративного планирования. 3. Предпосылки развития стратегического управления на российских предприятиях. 4. Особенности стратегического менеджмента как комплекса стратегических решений. 5. Эффективность стратегического управления. 6. Недостатки и ограничения стратегического управления. 7. Укрупненный подход к выделению этапов стратегического управления. 8. Различные подходы к выделению этапов. 9. Обобщающий подход к определению этапов стратегического управления и их характеристика. 10. Выделение видов стратегического управления. 11. Управление путем выбора стратегических позиций. 12. Управление путем ранжирования стратегических задач. 13. Управление «по слабым сигналам». 14. Управление в условиях стратегических неожиданностей. 15. Понятие миссии фирмы. 16. Значение миссии. 17. Составляющие миссии. 18. Формулировка миссии. 19. Процесс создания миссии. 20. Установление цели. 21. Виды целей. 22. Установление долгосрочных стратегических целей. 23. Совокупность целей организации и их приоритеты. 24. Анализ среды как важнейший этап стратегического управления. 25. Анализ внешней среды фирмы.
задания	Разработать мини-стратегию организации, выполнив: формулирование стратегической цели в соответствии с миссией организации, формулирование внутренних стратегических проблем в соответствии с целью, формулирование внешних стратегических проблем в соответствии с целью, формулирование адекватных результатам проблемного анализа стратегических задач, формирование дерева стратегических задач, осуществление группировки стратегических приоритетов.
Тест	Темы тестовых заданий: Тема 1. Общая характеристика стратегического менеджмента. Теоретико-методологические основы стратегического менеджмента. Тема 2. Управление стратегическими изменениями. Тема 3. Стратегический анализ внешней и внутренней среды предприятий в условиях рыночной экономики. Тема 4. Стратегия и стратегическое видение. Тема 5. Базовые модели стратегического выбора и инструменты стратегического управления. Тема 6. Методы стратегического менеджмента. Тема 7. Стратегический менеджмент в реальном масштабе времени. Тема 8. Роль стратегического планирования в системе стратегического менеджмента и его основные характеристики. Тема 9. Стратегический менеджмент в государственных структурах, муниципальных организациях, НКО и развитием региона. Тема 10. Практика применения стратегического менеджмента российских предприятий в условиях реформирования экономики в России.

5.2 КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ДЛЯ ТЕКУЩЕЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ

Первая контрольная точка - в форме доклада (письменная).

Темы докладов: Темы докладов с презентацией

Тема. Сущность и становление стратегического менеджмента

1. Предпосылки возникновения теории стратегического управления. Стратегия и стратегическое управление
2. Объекты, субъекты и уровни стратегического управления
3. Управление функционированием и развитием
4. Основоположники современной теории.
5. Причины и интеллектуальные корни ТСУ.
6. Предметная область и понятийный аппарат. Основные дихотомии ТСУ.
7. Плюрализм «школ стратегий», их вклад в развитие ТСМ.
8. Этапы эволюции ТСУ и современное состояние развития.
9. Препятствия внедрения стратегического управления в РФ;
10. Сущность понятия «стратегия»; и «стратегического управления»;

Тема. Формирование миссии и стратегических целей

1. Формулировка миссии
2. Цели и стратегические приоритеты
3. Цели и критерии развития городов и регионов
4. Сущность стратегического управления.
5. Принципы стратегического управления.
6. Эволюция систем менеджмента
7. Стратегический процесс
8. Взаимосвязь видения – миссии – целевых показателей.
9. Сущность миссии организации и основные принципы ее формирования.
10. Заинтересованные группы и миссия компании.
11. Методические основы формирования целей деловой организации.
12. Виды целей и их приоритетность.
13. Отражение в миссии и в стратегических целях организации интересов стейкхолдеров (собственников, менеджеров, работников, общества, потребителей).

Тема. Стратегический анализ среды управления

1. Внешняя и внутренняя среда управления
2. STEP-анализ организации
3. SWOT-анализ организации
4. Методологические проблемы анализа стратегий на основе ресурсной концепции.
5. Аналитические отличия и преимущества концепции динамических способностей в условиях нарастания динамики современной экономики.
6. Цели и задачи стратегического анализа и диагностики.
7. Направления и этапы стратегического анализа внешней и внутренней среды компании.
8. Характеристика изменчивости макросреды бизнеса.
9. Методика проведения PEST – анализа.
10. Конкурентный анализ отрасли на основе модели М.Портера.

Тема. Анализ конкурентных преимуществ

1. Теории конкурентоспособности и основные конкурентные силы
2. Центральная компетенция и цепочка стоимости
3. Конкурентные преимущества организаций
4. Оценка привлекательности отрасли. Движущие силы развития отрасли.
5. Зависимость стратегических возможностей отрасли от стадии жизненного цикла отрасли и ее структурированности.
6. Определение стратегических групп конкурентов в отрасли и построение карты.
7. Стратегический потенциал и конкурентные преимущества компании.
8. Модель цепочки ценности М.Портера: анализ издержек и ценности.
9. Оценка инвестиционной привлекательности СБЕ с помощью матриц портфельного анализа.
10. Влияние глобализации и информационных технологий на цепочку ценностей современной организации.

11. Методы и источники приобретения устойчивых конкурентных преимуществ.

Тема. Конкурентные стратегии

1. Конкурентные стратегии в условиях совершенной и несовершенной конкуренции
2. Стратегия низких издержек. Стратегия дифференциации.
3. Стратегия сегментации. Стратегия дифференциации рынка.
4. Конкурентные стратегии фирм-лидеров.
5. Особенности государственного управления в условиях постиндустриальной экономики
6. Эволюция изменений на глобальном рынке.
7. Новые факторы, влияющие на конкуренцию.
8. Проблемы и новые задачи стратегического управления в постиндустриальном обществе.
9. Нематериальные активы как источник конкурентных преимуществ.
10. Понятие модели бизнеса, как интегрированного описания логики бизнеса.
11. Взаимосвязь позиционирования на рынке, экономической модели и устойчивых конкурентных преимуществ.
12. Влияние инноваций на стратегические траектории, модель бизнеса и архитектуру компетенций компании.

Тема. Стратегическое партнерство

1. Стратегическое партнерство: сущность, этапы построения.
2. Партнерство со стейкхолдерами: CRM, SRM.
3. Методология стратегического выбора.
4. Формулирование стратегии: набор альтернатив, критерии оценки и выбора.
5. Проблема согласования интересов.
6. Особенности выбора стратегии в условиях гипердинамичной внешней среды.
7. Базовые стратегические альтернативы и возможные стратегические риски.
8. Матрица И. Ансоффа.
9. Формирование и анализ стратегических альтернатив на основе матрицы SWOT – анализа.
10. Установление баланса между сильными и слабыми сторонами деятельности.

Тема. Стратегическое распределение функций

1. Динамика распределения функций и партнерство
2. Инсорсинг
3. Аутсорсинг
4. Сетевые организации
5. Оболочечные фирмы
6. Франчайзинг
7. Международное партнерство организаций
8. Управление в условиях стратегических изменений: индивидуальное и групповое сопротивление изменениям: человеческий фактор, источники и сила сопротивления, управление сопротивлением.

9. Внешние факторы реализации стратегии: виды и способы внешних стратегических изменений (использование интеграции и кооперации путем создания стратегических альянсов, слияния и поглощения).

10. Роль культуры организации в стратегическом процессе.

Тема. Стратегическое планирование

1. Виды планирования. Стратегическое планирование
2. Бизнес-план.
3. Понятие проекта, программы портфеля. Понятие проектной системы.
4. Проект, программа, портфель проектов как системы.
5. Управление проектами как системой.
6. Организационные структуры управления проектами как системы.

7. Жизненный цикл проекта. Системное представление проекта через полный жизненный цикл.
8. Процессы управления проектами.
9. Системное рассмотрение областей знаний управления проектами.
10. Матрица “процессы-области знаний управления проектами”.

Тема. Реализация стратегии

1. Организация реализации стратегии: основные этапы реализации стратегии и объекты стратегических изменений.
2. Сущность. Содержание ресурсной концепции как парадигмы ТСУ.
3. Ресурсы. Понятия «ресурсы», «способности» и «компетенции» фирмы, и их соотношение.
4. Распределение ресурсов. Разработка расписания проекта.
5. Формирование финансовых ресурсов проекта в публичной сфере. Оценка стоимости проекта.
6. Планирование затрат по проекту (бюджетирование).
7. Финансирование за счет выпуска акций и государственных облигаций.
8. Долгосрочное долговое финансирование. Иные источники финансирования проектов в сфере публичного управления.
9. Процесс инициации проекта. Процесс планирования проекта.
10. Процесс исполнения проекта. Процесс мониторинга и контроля.
11. Организационная культура.
12. Организационная структура. Персонал.

Тема. Стратегический контроль

1. Сущность стратегического контроля.
2. Этапы стратегического контроля.
3. Задачи стратегического контроля.
4. Результативность и эффективность.
5. Методы контроля.
6. Современные тенденции развития стратегического контроля.
7. Бенчмаркинг. Согласование и взаимосвязь стратегий корпоративного уровня с функциональными стратегиями.
8. Формирование политики и поддерживающих стратегий.

Методические рекомендации:

Обучающийся может подготовить не более пяти докладов с презентацией. Критерии оценки одного доклада с презентацией: 5 баллов выставляется обучающемуся, если он перечисляет все существенные характеристики обозначенного в вопросе предмета и возможные варианты дальнейшего развития решения проблемы, если это возможно; 4 балла, если студент раскрыл только часть основных положений вопроса, продемонстрировал неточность в представлениях о предмете вопроса; 3 балла, если студент обозначил общую траекторию ответа, но не смог конкретизировать основные компоненты; 2 балла, если студент не продемонстрировал знаний основных понятий, представлений об изучаемом предмете.

Методические указания по написанию доклада с презентацией. Требования, предъявляемые к докладу с презентацией:

1. Объем доклад не должен превышать 5-8 страниц. Печать производится через 1,5 интервала, размер шрифта 14, с выравниванием по ширине. Левое поле листа 30 мм, правое – 10 мм, верхнее – 20 мм, нижнее 20 мм. Текст должен оформляться абзацами с отступом 1,25 см.
2. Эссе должно восприниматься как единое целое, идея должна быть ясной и понятной.
3. Необходимо писать коротко и ясно. Эссе не должно содержать ничего лишнего, должно включать только ту информацию, которая необходима для раскрытия вашей позиции, идеи.
4. Доклад должно иметь грамотное композиционное построение, быть логичным, четким по структуре.
5. Каждый абзац доклад должен содержать только одну основную мысль.

6. Доклад должен показывать, что его автор знает и осмысленно использует теоретические понятия, термины, обобщения, мировоззренческие идеи.

7. Доклад должен содержать убедительную аргументацию заявленной по проблеме позиции.

контрольная точка - в форме теста (письменная).

Тесты

Тестовые задания по дисциплине

1. **Стратегический менеджмент – это управленческий процесс, при котором руководители определяют:**

1. абстрактные, обобщенные цели, превращающиеся в конкретные направления работы
2. краткосрочные перспективы развития предприятия
3. **=долгосрочные перспективы развития предприятия**
4. вид коммерческой деятельности предприятия

2. **Главной задачей стратегического менеджмента считается формирование и развитие конкурентных преимуществ организации в условиях:**

1. **стабильности**
2. **=непрерывных изменений во внешней среде**
3. непрерывных изменений во внутренней среде
4. периодических изменений во внутренней и внешней среде

3. **К ключевым характеристикам стратегического аспекта управления организацией в сравнении с оперативным управлением относят:**

1. **гибкость, готовность к изменениям=**
2. производство товаров и услуг
3. эффективность использования внутренних ресурсов
4. нет правильного варианта ответа

4. **Модель какой системы на стадии стратегического планирования должна решать задачи оценки существующего состояния объектов управления, основных тенденций их развития, влияния факторов внутренней и внешней среды?**

1. **Прогнозирования=**
2. **планирования**
3. **контроля**
4. **учета**

5. **Конечным результатом стратегического управления является:**

1. **=системный потенциал для достижения целей организации и ее внутренняя структура**

2. превратить потенциал предприятия в реальную прибыль
3. использование существующей позиции предприятия
4. расширение товарной номенклатуры

6. **Стратегия предприятия определяет:**

1. осознанное управление изменениями

2. **=границы возможных действий организации и принимаемых управленческих решений**

3. простое реагирование на происходящие перемены
4. управленческий учет на предприятии

7. **К ключевым принципам стратегического управления относят:**

1. взаимодействия различных видов деятельности, дающего новое качество состояния предприятия

2. ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей предприятия

3. **=концентрация на выявлении ключевых факторов развития предприятия**
4. **срочность**

8. **Что такое стратегическое планирование?**

1. =это особый вид деятельности, состоящий в разработке стратегических решений, реализация которых обеспечивает эффективное функционирование в долгосрочной перспективе, быструю адаптацию к изменяющимся внешним условиям

2. это особый вид деятельности, состоящий в определении миссии предприятия

3. это особый вид деятельности, состоящий в разработке операционного плана предприятия

9. **Стратегия – это заранее спланированная реакция организации на:**

1. **изменение внутренней среды**

2. **=изменение внешней среды**

3. собственный ресурсный потенциал

4. конкурентные преимущества

10. **Корпоративная стратегия формирует стратегию:**

1. **управлению денежными потоками предприятия**

2. **=предприятия в целом**

3. **управления производственными процессами предприятия**

4. **отдельного стратегического подразделения предприятия**

11. **Что лежит в основе построения матричных моделей:**

1. Стоимость капитала

2. Норма прибыли

3. =Особенности выпускаемой продукции

4. Финансовые потоки

12. **Переход к стратегическому планированию произошел:**

1. В 1950-60-е гг.

2. В 1930-40-е гг.

3. =В 1970-80-е гг.

13. **Что является основой стратегического планирования:**

1. Себестоимость выпускаемой продукции

2. =Учет тенденций развития рынка и внешней среды в целом.

3. Предвидение возможностей.

4. Контроль отклонений.

14. **Потенциал государственного унитарного предприятия, который обеспечивает достижение целей в будущем, состоит из:**

1. способности своевременно обнаружить и правильно истолковать внешние изменения

2. внутренней структуры и организационных изменений, обеспечивающих чувствительность организации к переменам во внешней среде

3. **=сырьевых, финансовых, трудовых и информационных ресурсов**

15. **Модель Бостонской консультативной группы (BCG) может использоваться для формирования:**

1. Конкурентной стратегии фирмы.

2. Операционной стратегии фирмы

3. Функциональной стратегии фирмы

4. =Портфельной стратегии фирмы.

16. **Функциональная стратегия государственной компании формирует стратегию:**

1. оперативного планирования

2. отдельного стратегического подразделения организации

3. **=функциональной зоны хозяйствования**

4. организации в целом и отдельного стратегического подразделения организации

17. **В стратегическом менеджменте обеспечение синергизма означает:**

1. способность сосредоточить усилия менеджеров на выявлении ключевых факторов развития организации

2. **=взаимодействие различных видов деятельности**

3. понимание стратегических потребностей в различных видах ресурсов и обеспечение их получения и эффективного использования

18. Реализация стратегического управления на предприятии возможна при наличии такого условия, как:

1. предвидение изменений
2. **=высокая культура рыночных отношений и внутрифирменная культура**
3. наличие набора стандартных процедур и схем
4. наличие управленческого учета

19. Стратегическое управление имеет ряд недостатков, оно не может:

1. выстроить систему гибкого реагирования на предприятии
2. **=дать точной и детальной картины будущего**
3. выявить необходимость и провести стратегические изменения
4. создать потенциал, способствующий стратегическим изменениям

Главной задачей менеджера при стратегическом управлении на основе экстраполяции является:

1. внесение поправок в объем и структуру доходов/расходов фирмы
2. расчет себестоимости продукции
3. **=выявление экономических проблем, лимитирующих рост организации**
4. учет изменчивости факторов деятельности

20. Бизнес-стратегия организации определяет стратегию:

1. отдельного стратегического подразделения организации
2. **=функциональной зоны хозяйствования**
3. организации в целом и отдельного стратегического подразделения организации
4. организации в целом

21. Конечной целью стратегического управления является внутренняя структура, обеспечивающая чувствительность организации к переменам во внешней среде, что предполагает в наличие:

1. Системы управленческого учета на предприятии
2. **=способности своевременно обнаружить и правильно истолковать внешние изменения, а также руководить ответными адекватными действиями**
3. набора правил социального поведения, следование которым помогает организации добиваться своих целей
4. произведенной продукции и услуг

22. Основной проблемой стратегического управления является ограничение на использование, так как оно не может:

1. определить общие оперативные задачи
2. создать потенциал, способствующий стратегическим изменениям
3. выявить сильные и слабые стороны организации
4. **=быть сведено к набору стандартных процедур**

23. Стратегию чего формирует корпоративная стратегия:

1. организации в целом и отдельного стратегического подразделения организации
2. **=организации в целом**
3. отдельного стратегического подразделения организации

24. Задача стратегического управления на предприятии состоит в том, чтобы:

1. иметь четкое представление о том, что является ключевой компетенцией организации
2. четко представлять, что является ключевой компетенцией организации
3. **=обеспечить ее взаимосвязь с основными целями организации в условиях быстро меняющейся внешней среды**

25. Что является характерным для системы стратегического управления на основе предвидения изменений:

1. **=альтернативность решений**
2. децентрализация, демократизация управления
3. акцент на внедрение стратегических решений и интеграцию

26. Что является отличительной чертой стратегического управления на основе гибких экстренных решений:

1. выявление экономических проблем, лимитирующих рост организации
2. =рост значимости интуиции и усиление качественного подхода в оценках
3. анализ внутренних возможностей фирмы
27. **Элементами стратегического плана не являются:**
 1. План производства
 2. =Инвестиционный план
 3. Маркетинговый план
 4. Финансовый план
28. **Что понимается под организационной парадигмой:**
 1. Набор вариантов развития организации в перспективе.
 2. Представление об организации в будущем.
 3. =Психологический образ организации, устойчивая привычка определенным образом думать и действовать в соответствии с ним.
 4. Теоретическая концепция изучения организации и ее окружения.
29. **Позиционными стратегиями рыночного лидера могут быть: (Возможно несколько вариантов ответов)**
 1. Игнорирование слабых соперников.
 2. Создание новых конкурентных преимуществ.
 3. =Укрепление позиций на существующих рынках.
 4. =Препятствование соперникам.
 5. Запугивание соперников.
30. **Что является основой стратегии дифференциации:**
 1. Высокое качество товаров и услуг.
 2. =Уникальность продукции, признанная покупателями.
 3. Значительное разнообразие продукции.
 4. Интенсивная реклама новинок
31. **Дифференциация это:**
 1. =Стратегия распределения активов
 2. =Способность удовлетворять особые потребности покупателей.
 3. Увеличение разнообразия условий и результатов производственной и сбытовой деятельности.
 4. Разработка, производство и сбыт товаров более эффективными способами, чем конкуренты.
32. **Способы реализации стратегии более глубокого проникновения на рынок: (Возможно несколько вариантов ответов)**
 1. Привлечение новых клиентов.
 2. =Поиск новых методов и каналов сбыта.
 3. Оптимизация структуры рынка.
 4. Проникновение в новые регионы.
 5. Поиск новых путей использования товара.
33. **Что является основными причинами стратегических преобразований являются:**
 1. Наступление технологических разрывов.
 2. =Кардинальное изменение рыночной ситуации.
 3. Отсутствие единой позиции у акционеров компании.
 4. Трудовые конфликты.
34. **Что является барьером для проникновения в отрасль новых производителей:**
 1. Законодательные ограничения.
 2. =Все перечисленное.
 3. Более низкие издержки действующих в отрасли компаний.
 4. Патенты и лицензии.
35. **Какие типы подразделений согласно матрице BCG приносят фирме максимальные чистые доходы:**
 1. =«Трудные дети»

2. =«Дойные коровы»
3. «Звезды»
4. «Собаки»
36. **Стратегия последователя за лидером предполагает в первую очередь:**
 1. Атаку на лидера.
 2. Внедрение инноваций.
 3. =Защиту своей доли рынка.
 4. Повышение интенсивности конкурентной борьбы.
37. **Стратегия вертикальной интеграции может предполагать:**
 1. Объединение частных и государственных предприятий.
 2. =Объединение предприятий, занимающих смежные ступеньки производственной цепочки.
 3. Объединение предприятий разных сфер деятельности.
 4. Объединение предприятий одной сферы деятельности.
38. **Выберите пример реализации стратегии связанной горизонтальной интеграции:**
 1. Приобретение «Северсталью» автомобильного завода ГАЗ.
 2. =Приобретение автомобильным концерном «Фольксваген» заводов «Шкода».
 3. Приобретение компанией «Лукойл» сети заправок в США.
39. **Финансово-промышленные группы являются объединениями:**
 1. =Смешанного типа.
 2. Горизонтального типа.
 3. Вертикального типа.
 4. Нет правильного ответа
40. **Стратегия лидерства по издержкам нацелена на:**
 1. Создание благоприятного имиджа организации.
 2. =Обеспечение более низких издержек на товар по сравнению с конкурентами.
 3. Повышение вознаграждения персонала.
 4. Придание товару свойств, важных для покупателя и отличающих его от конкурентных.
41. **Фокусирование означает реализацию на рыночном сегменте:**
 1. Только стратегии дифференциации.
 2. Обеих стратегий одновременно.
 3. Только стратегии низких издержек.
 4. =Любой из двух стратегий.
42. **В каких отраслях острее конкуренция:**
 1. Зрелых.
 2. =Развивающихся.
 3. В отраслях, переживающих спад.
 4. Зарождающихся.
43. **Объектом стратегии фокусирования является:**
 1. =Рыночный сегмент.
 2. Рынок в целом.
 3. Отрасль.
 4. Продукт
43. **Что лежит в основе конгломератной интеграции:**
 1. =Единое управление.
 2. Общность финансов.
 3. Близость технологий отдельных фирм.
 4. Отношения собственности.
44. **Позиционными стратегиями фирм, находящимися на вторых ролях, могут быть:**
(Возможно несколько вариантов ответов)
 1. =Отказ от конкуренции и уход в рыночную нишу.
 2. Агрессивное преследование лидера.

3. =Избежание прямой конкуренции с лидером.
4. Уход с рынка.
45. **Стратегия интеграционного роста предполагает:**
 1. Реализацию новой продукции на новых рынках.
 2. Развитие продукта.
 3. Реализацию технологически новой продукции на существующем рынке.
 4. =Установление контроля над поставщиками и покупателями.
46. **Стратегическое планирование – это:**
 1. Комплекс мероприятий, направленных на решение первостепенных целей и задач фирмы
 2. =Процесс разработки стратегии фирмы, при котором план развития конкретизируется на длительный период с подробным описанием решений и действий, необходимых для достижения целей плана
 3. Процесс создания заданий для каждого члена трудового коллектива фирмы
47. **Высший уровень стратегического менеджмента – это:**
 1. =Корпоративный
 2. Деловой
 3. Общественный
48. **Выберите три элемента, составляющих процесс стратегического менеджмента:**
 1. Стратегическое планирование, анализ внешней среды, формирование целей и задач фирмы
 2. Анализ внешней среды, формирование целей и задач фирмы, реализация стратегии
 3. =Стратегическое планирование, реализация стратегии, контроль и регулирование
49. **Будущее фирмы, предсказанное методом экстраполяции исторически сложившихся тенденций развития – это:**
 1. Среднесрочное планирование
 2. =Долгосрочное планирование
 3. Прогнозирование
 4. Оперативное планирование
50. **Какая ошибка наиболее часто встречается при реализации новой стратегии?**
 1. Отсутствуют необходимые ресурсы
 2. Необходимо много времени для приспособления к новым условиям рынка
 3. =Новая стратегия автоматически налагается на старую управленческую структуру

Инструкция по выполнению. Выбрать один правильный ответ

Критерии оценивания: • 5 баллов выставляется, если обучающийся ответил правильно на 100-85% заданий теста; • 4 балла выставляется, если обучающийся ответил на 84-69 % заданий; • 3 балла выставляется, если обучающийся ответил на 68-50% заданий; 2 балла выставляется, если обучающийся ответил менее, чем на 50 % заданий.

Контрольная точка в форме диспута (устная).

Вопросы для диспута и опроса по теме 1

- 1) Что представляет собой стратегия организации?
- 2) Какие выделяются объекты, субъекты и уровни стратегического управления?
- 3) В чем различия между управлением функционированием и управлением развитием организации?
- 4) Назовите основоположников современной теории стратегического менеджмента?

Вопросы для диспута и опроса по теме 2

- 1) Что представляет собой миссия организации?
- 2) Что такое видение организации?
- 3) Как соотносятся цели организации и ее миссия? В чем они различаются?
- 4) В чем отличие стратегических целей от тактических? Приведите примеры таких целей.

Вопросы для диспута и опроса по теме 3

- 1) Что представляет собой среда управления компании?
- 2) В чем суть STEEP-анализа?
- 3) В чем заключается SWOT-анализ организации?

Вопросы для диспута и опроса по теме 4

- 1) Что представляет собой конкуренция, конкурентное преимущество и конкурентоспособность социально-экономической системы?
- 2) Опишите модель 5 конкурентных сил М.Портера.
- 3) Что такое центральная компетенция компании?
- 4) Что представляет собой цепочка стоимости?
- 5) В чем заключаются преимущества товара? Приведите примеры.
- 6) В чем заключаются преимущества организации? Приведите примеры.

Вопросы для диспута и опроса по теме 5

- 1) Что такое конкурентная стратегия?
- 2) Какие виды конкурентных стратегий выделяются?
- 3) В чем суть каждого вида конкурентных стратегий?

Вопросы для диспута и опроса по теме 6

- 1) В чем заключается суть партнерства организаций?
- 2) Какие выделяются этапы построения стратегического партнерства?
- 3) Назовите принципы стратегического партнерства.
- 4) В чем заключается сущность CRM?
- 5) Что представляет собой SRM?

Вопросы для диспута и опроса по теме 7

- 1) Что представляют собой инсорсинг и аутсорсинг?
- 2) Каковы основные характеристики инсорсинга и аутсорсинга?
- 3) Каковы преимущества и недостатки аутсорсинга?
- 4) Что представляет собой сетевая организация?
- 5) Каковы ее основные характеристики?

Вопросы для диспута и опроса по теме 8

- 1) Что общего и в чем различия между стратегией и стратегическим планом?
- 2) Выделите различия стратегических и тактических планов.
- 3) Из каких элементов состоит цикл стратегического планирования?
- 4) Почему стратегическое планирование – это непрерывный процесс?
- 5) Что такое бизнес-план? Каковы его ключевые составляющие?

Вопросы для диспута и опроса по теме 9

- 1) В чем заключается суть реализации стратегии?
- 2) Какие ресурсы необходимы для реализации стратегии?
- 3) Как реализация стратегии проявляется в корпоративной культуре?
- 4) Какова роль организационной структуры в реализации стратегии?
- 5) Какова связь между стратегией организации и подготовкой персонала?

Вопросы для диспута и опроса по теме 10

- 1) Что представляет собой стратегический контроль
- 2) Каковы методы контроля?
- 3) Назовите современные тенденции развития контроля.
- 4) В чем заключается бенчмаркинг?

Критерии оценивания:

Представление точки зрения. Оценивается чёткость речи, использование заметок,

убедительность предложений, а также владение собой: непринужденность, установление зрительного контакта с аудиторией, уважительное отношение к оппонентам.

Стратегия выступления. Оценивается организация речи и риторика: тщательность и целенаправленность аргументации, использование времени, убедительные формулировки.

Содержание. Оценивается качество доказательств и эффективность опровержений. Например, логическая и фактическая обоснованность аргументов, защита от контраргументов.

Командная работа. Оценивается сплоченность команды, их поведение: хорошая ли работа вместе, проявление уважения к оппонентам.

Обмен мнениями. Оценивается, предлагали ли участники конструктивные советы оппонентам, с какой вежливостью они делились отзывами.

Глубина поставленных и рассмотренных вопросов. Также важно оценить, насколько верными были ответы и качество этих ответов.

Активность и глубина подготовки отдельных подгрупп, участников и занятия в целом.

Контрольная точка - в форме заданий (устная).

Примерные практические задания:

Задание 1. Постановка целей, деление на группы.

- Выполнение заданий по группам:

- 1) Значение анализа внешней среды в стратегическом менеджменте
- 2) Источники сбора информации о внешней среде
- 3) Принципы проведения стратегического анализа внешней среды
- 4) SWOT-анализ
- 5) PEST-анализ

- Обсуждение в группах.

- Представление результатов работы групп.

- Выработка группового решения совместно с преподавателем.

Задание 2. Постановка целей, деление на группы.

- Выполнение заданий по группам:

- 1) Значение анализа внутренней среды в стратегическом менеджменте
- 2) Структура информации о внутренней среде в системе стратегического менеджмента
- 3) Организация получения информации о внутренней среде
- 4) Организация обработки и хранения информации внутренней среде

- Обсуждение в группах.

- Представление результатов работы групп.

- Выработка группового решения совместно с преподавателем.

Задание 3. Постановка целей, деление на группы.

- Выполнение заданий по группам:

- 1) Понятие, сущность, значение стратегического планирования
- 2) Место стратегического планирования в стратегическом менеджменте организации
- 3) Принципы стратегического планирования
- 4) Этапы стратегического планирования
- 5) Организация процесса стратегического планирования

- Обсуждение в группах.

- Представление результатов работы групп.

- Выработка группового решения совместно с преподавателем.

Задание 4. Постановка целей, деление на группы.

- Выполнение заданий по группам:

1. Сформулировать для организации видение
2. Сформулировать для организации миссию
3. Дать характеристику факторам внешней среды

- Обсуждение в группах.

- Представление результатов работы групп.

- Выработка группового решения совместно с преподавателем.

Задание 5. Постановка целей, деление на группы.

- Выполнение заданий по группам:

1. Сформулировать сильные и слабые стороны организации
2. Сформулировать возможности и угрозы организации
3. Провести SWOT-анализ деятельности организации.

- Обсуждение в группах.

- Представление результатов работы групп.

- Выработка группового решения совместно с преподавателем.

Задание 6. Постановка целей, деление на группы.

- Выполнение заданий по группам:

1. Сформулировать наиболее актуальную для организации цель с учетом факторов внешней и внутренней среды
2. Выбрать тип стратегии, наиболее подходящий для достижения поставленной цели.
3. Обосновать выбор предложенного типа стратегии

- Обсуждение в группах.

- Представление результатов работы групп.

- Выработка группового решения совместно с преподавателем.

Задание 7. Постановка целей, деление на группы.

- Выполнение заданий по группам:

1. Построить «дерево целей»
2. Разработать основные аспекты выбранной стратегии
3. Обосновать свои предложения

- Обсуждение в группах.

- Представление результатов работы групп.

- Выработка группового решения совместно с преподавателем.

Задание 8. Постановка целей, деление на группы.

- Выполнение заданий по группам:

1. Определить руководителей, задействованных в реализации стратегии
2. Разработать для каждого руководителя систему управления по целям
3. Оформить графически.

- Обсуждение в группах.

- Представление результатов работы групп.

- Выработка группового решения совместно с преподавателем.

Задание 9. Постановка целей, деление на группы.

- Выполнение заданий по группам:

1. Разработать основные аспекты реализации стратегии
2. Разработать сетевой график, оперограмму
3. Разработать систему мотивации реализации стратегических планов.

- Обсуждение в группах.

- Представление результатов работы групп.

- Выработка группового решения совместно с преподавателем.

Критерии оценивания. «отлично» – студент правильно выполнил задание. Показал отличные владения навыками применения полученных знаний и умений при решении задач в рамках усвоенного учебного материала. Ответил на все дополнительные вопросы; «хорошо» – студент выполнил задание с небольшими неточностями. Показал хорошие владения навыками применения полученных знаний и умений при решении задач в рамках усвоенного учебного материала. Ответил на большинство дополнительных вопросов; «удовлетворительно» – студент выполнил задание с существенными неточностями. Показал удовлетворительное владение навыками применения полученных знаний и умений при решении задач в рамках усвоенного учебного материала. При ответах на дополнительные вопросы было допущено много неточностей; «неудовлетворительно» – при выполнении задания студент продемонстрировал недостаточный уровень владения умениями и навыками при решении задач в рамках усвоенного учебного материала. При ответах на

дополнительные вопросы было допущено множество неточностей

Контрольная точка в форме коллоквиума (устная).

Вопросы для коллоквиума

1. Примеры успешных тактических и стратегических решений в жизни известных людей/студента.
 2. Примеры успешного применения бенчмаркинга в мировой практике.
 3. Примеры формирования «дерева целей» предприятия в отечественной и зарубежной практике.
 4. Расчет емкости рынка на основе потребительского принципа конкретного товара.
 5. Влияние контактной аудитории на деятельность предприятия.
 6. Примеры успешной реализации конкурентных стратегий в мировой практике.
 7. Разработка стратегического плана предприятия.
 8. Разработка конкурентной стратегии предприятия сильных и слабых сторон.
 9. Стратегический анализ диверсифицированной компании.
 10. Методика проведения стратегического анализа деятельности фирмы и выбор направлений и путей совершенствования
 11. Стратегический менеджмент в организациях малого бизнеса
 12. Использование стратегического управления в российских и зарубежных компаниях: сравнительный анализ.
 13. Концепция стратегических групп.
 14. Концепция движущих сил отрасли.
 15. Теория конкурентного преимущества.
 16. Анализ величины сил конкуренции.
 17. Конкурентный статус фирмы.
 18. Основные типы стратегии конкуренции.
 19. Анализ внешней среды и его роль в стратегическом управлении фирмой.
 20. Определение основных экономических особенностей отрасли.
 21. Методы анализа производства и конкуренции.
 22. Атакующие стратегии и их роль в повышении конкурентного статуса фирмы.
 23. Выработка ценовой стратегии фирмы.
 24. Стратегия внешнеэкономической деятельности фирмы.
 25. Стратегия снижения производственных издержек.
 26. Привязка стратегии к этике.
 27. Использование стратегий защиты и сохранение конкурентного преимущества.
 28. Стратегии вертикальной интеграции.
 29. Стратегии конкурентной борьбы в растущих отраслях промышленности.
 30. Основные типы стратегии конкуренции.
-
- 1) Организация стратегического управления на макроуровне в Российской Федерации.
 - 2) История формирования Западной Европы
 - 3) Реформирование японской экономики
 - 4) Ход и противоречия экономических реформ в России в 80-90 гг.
 - 5) Опыт разработки стратегий российских предприятий
 - 6) Опыт стратегического управления в США
 - 7) Возвращение к рынку стран Центральной и Восточной Европы
 - 8) Стратегия экономических реформ в Южной Корее
 - 9) Характеристика китайских реформ
 - 10) Стратегия экономического развития Тайваня, Гонконга, Южной Кореи, Сингапура
 - 11) Стратегия экономического развития Тайланда, Малайзии, Индонезии,

Филиппин, Вьетнама

12) Кризис «Великая депрессия» - мировой опыт

13) Кризис в России в августе 1998 года

14) Кризис в России в 2008 году

15) Перспективы экономического роста в РФ

16) Финансово-промышленные группы: проблемы становления, функционирования и моделирования

17) Механизмы и модели стратегического управления

18) Особенности стратегического отраслевого анализа

19) Классификация стратегий в теории стратегического управления

20) Стратегический маркетинг в условиях отечественного рынка

21) Стратегический потенциал понятия и условия формирования

22) Понятие стратегического управления как управления в условиях высокой неопределённости и нестабильности внешней среды.

23) Методология и технология стратегического управления.

24) Сущность и необходимость стратегического управления в России

25) Теория конкурентного преимущества как концептуальная база определения глобальной и локальных целей экономической стратегии фирмы, основные ее составляющие.

Повышенный уровень

1) Организация стратегического управления на макроуровне в Российской Федерации.

2) История формирования Западной Европы

3) Реформирование японской экономики

4) Ход и противоречия экономических реформ в России в 80-90 гг.

5) Опыт разработки стратегий российских предприятий

6) Опыт стратегического управления в США

7) Возвращение к рынку стран Центральной и Восточной Европы

8) Стратегия экономических реформ в Южной Корее

9) Характеристика китайских реформ

10) Стратегия экономического развития Тайваня, Гонконга, Южной Кореи, Сингапура

11) Стратегия экономического развития Тайланда, Малайзии, Индонезии, Филиппин, Вьетнама

12) Кризис «Великая депрессия» - мировой опыт

13) Кризис в России в августе 1998 года

14) Кризис в России в 2008 году

15) Перспективы экономического роста в РФ

16) Финансово-промышленные группы: проблемы становления, функционирования и моделирования

17) Механизмы и модели стратегического управления

18) Особенности стратегического отраслевого анализа

19) Классификация стратегий в теории стратегического управления

20) Стратегический маркетинг в условиях отечественного рынка

21) Стратегический потенциал понятия и условия формирования

22) Понятие стратегического управления как управления в условиях высокой неопределённости и нестабильности внешней среды.

23) Методология и технология стратегического управления.

24) Сущность и необходимость стратегического управления в России

25) Теория конкурентного преимущества как концептуальная база определения глобальной и локальных целей экономической стратегии фирмы, основные ее составляющие.

Методические рекомендации:

Обучающийся может подготовить не более двух ответов на вопросы к коллоквиуму. Критерии оценивания одного ответа: 5 баллов выставляется обучающемуся, если он перечисляет все существенные характеристики обозначенного в вопросе предмета и возможные варианты дальнейшего развития решения проблемы, если это возможно; 4 балла, если студент раскрыл только часть основных положений вопроса, продемонстрировал неточность в представлениях о предмете вопроса; 3 балла, если студент обозначил общую траекторию ответа, но не смог конкретизировать основные компоненты; 2 балла, если студент не продемонстрировал знаний основных понятий, представлений об изучаемом предмете

Контрольная точка - в форме кейсов (письменная).

Кейсы:

Примерные кейс-задачи.

Задача 1. Предположим, что наряду с наступательной стратегией имеются способное и деятельное руководство, творческий коллектив, ресурсы, удачно избранная исходная идея, хорошо функционирующая инновационная система. Первой стратегической проблемой, с которой сталкивается руководство на практике – это выбор альтернативы стратегии развития. Какой способ развития будет для фирмы наиболее дешевым и быстрым: собственная разработка нового товара или покупка лицензии? Ответ: В данной ситуации для фирмы наиболее дешевым и быстрым способом развития будет покупка лицензии. Этот выбор позволит аккумулировать деятельность руководства, эффективно использовать творческий потенциал коллектива, сэкономить ресурсы и направить их на решение других стратегических задач, сосредоточить усилия на функционировании инновационной системы.

Задача 2. В хозяйственный портфель компании входит набор хозяйственных подразделений, включающих по несколько «звезд», «трудных детей», «дойных коров» и «собак». Определите стратегические возможности компании в отношении каждого из четырех типов стратегической единицы бизнеса. Ответ: 31 «Звезды» обеспечат высокую долю рынка, а значит и высокую прибыль, хотя они требуют и высоких затрат, но обеспечивают высокую и стабильную прибыль. «Трудные дети» требуют больших вложений, прежде чем превратятся в «звезды». «Собаки» требуют большого внимания, и прибыли не приносят. Проводя анализ портфеля продукции, можно увидеть насколько он сбалансирован и принять решение о капиталовложениях в каждую группу товаров.

Задача 3. Периодически нововведения в различных областях управления являются основой процветанию любой компании. Вместе с тем, нередко менеджеру приходится сталкиваться с сопротивлением переменам. Какие, по вашему мнению, действия может предпринять менеджер, чтобы преодолеть такое противодействие инновациям? Ответ: Следует уделить особое внимание стратегии управления персоналом. Необходимо сократить число уровней в организационной структуре, пересмотреть систему стимулирования, продумать и организовать обучение и переобучение работников, их продвижение по карьерной лестнице, разработать мероприятия по укреплению корпоративной культуры.

Задача 4. Фирма, выпускающая лаки для дерева и фирма производящая компоненты для получения лака для дерева решили добровольно объединиться. При этом они остаются в той же отрасли, что и раньше. Определите тип стратегии достижения конкурентных преимуществ фирм в отрасли. Ответ: Стратегия синергизма. Она предполагает получение конкурентных преимуществ за счет соединения двух или более видов производств, основанных на использовании одинаковых технологий, ресурсов, рыночной инфраструктуры. Синергизм позволяет получить более высокую рентабельность производства. Рыночными условиями такой стратегии является совместное владение ресурсами и сферами деятельности либо добровольное объединение для их использования. Хозяйственная практика показывает, что эффект совместной деятельности всегда выше, чем тот, который дает простое сложение потенциалов благодаря сотрудничеству и взаимодополнению.

Задача 5. Менеджмент фирмы, занимающейся фермерским хозяйством решил выбрать для своего развития стратегию преимущества в издержках, которая направлена на достижение конкурентных преимуществ за счет низких затрат на некоторые важные элементы товаров и соответственно более низкой себестоимости продукции. Опишите необходимые условия для реализации этой стратегии и преимущества для фирмы. Сделайте вывод: правильное ли решение выбрал менеджмент фирмы при российской действительности развития рынка? Ответ: Необходимыми условиями для реализации этой стратегии являются следующие: 1. Спрос на товары высокоэластичен по цене; 2. Преобладает ценовая конкуренция; 3. Продукция стандартизирована, покупатель может приобрести ее у разных продавцов; 4. Различия в товарных марках мало значимы для покупателей; 5. Организация имеет доступ к источникам дешевого сырья, рабочей силы, энергоресурсов. Следование этой стратегии создает для хозяйствующих субъектов целый ряд преимуществ по сравнению с конкурентами: возможность получать дополнительную прибыль; обеспечение

32 условий для победы в борьбе за рынки; создание барьеров для вхождения в отрасль; невозможность конкуренции товаров заменителей. На российском рынке преимущество в издержках по сравнению с импортными товарами сформировалось автоматически за счет низкого курса рубля по отношению к мировым валютам. Однако по мере его повышения этот фактор играет всю меньшую роль, что ставит перед отечественными производителями проблему совершенствования технологии, повышения производительности труда, внедрение энергосберегающих мероприятий для сохранения своей позиции на рынке. Поэтому стратегия не совсем удачно выбрана. Но если менеджмент настаивает на этой стратегии, то фирме необходимо постоянно инвестировать средства в совершенствовании технологии и модернизацию производства, внедрять инновационные системы менеджмента качества.

Задача 6. Фирмой, производящей компьютерную технику был выявлен набор сильных и слабых сторон, а также возможностей и угроз: 1. Сильные стороны: адекватные финансовые ресурсы, высокая квалификация персонала, хорошая репутация у покупателей. 2. Слабые стороны: плохое отслеживание процесса выполнения стратегии, узкий производственный ассортимент, неспособность финансировать необходимые изменения в стратегии. 3. Возможности: выход на новые рынки, расширение производственной линии, добавление сопутствующих товаров 4. Угрозы: возможность появления новых конкурентов, замедление роста рынка, изменение потребностей и вкуса покупателей. Необходимо составить матрицу SWOT- анализа и выделить комбинации, которые следует учитывать при разработке стратегии организации. Угрозы: возможность появления новых конкурентов, замедление роста рынка, изменение потребностей и вкуса покупателей. Возможности: выход на новые рынки, расширение производственной линии, добавление сопутствующих товаров

Задача 7. Сформулируйте миссию ЗАО «Телефон» в соответствии с позициями стратегического управления: 1. Генеральные цели организации. 2. Описание услуг, предлагаемых организацией. 3. Характеристика рынка. 4. Особенности использования технологий. 5. Возможности и способы достижения целей. 6. Философия организации. Ответ: «Мы расширяем возможности мобильной связи, превращая мобильный телефон в многофункциональное устройство, объединяющее качественную передачу голоса и высокоскоростную передачу данных. Мы стремимся к тому, чтобы стать ведущим оператором в области уникальных технологий и телекоммуникаций. Достижения научной и инженерной мысли мы превращаем в комфорт и легкость общения. Вы можете получить свободный доступ к необходимой информации в любой момент времени по вашему желанию. Мы предлагаем вам широкий спектр услуг и решений, дающих уверенность и обеспечивающих комфорт вашей жизни. Мы развиваемся вместе с вами. Мы стараемся опережать ваши требования и запросы, постоянно совершенствуя услуги и качество обслуживания. Кроме того, мы заботимся о том, чтобы предложить вам максимально экологические технологии. Мы хотим, чтобы образ действий нашей компании вызывал доверие, уважение и симпатию общества, партнеров по бизнесу и отдельных клиентов».

Задача 8. При разработке стратегических целей формируется иерархия целей: цели, относящиеся к положению бизнеса предприятия на рынке; операционные цели; функциональные цели; корпоративные цели. Определите последовательность этапов и охарактеризуйте их. Ответ: По уровню иерархии цели соответствуют уровням стратегического управления: 1. Корпоративные цели ставятся перед организацией как единой системой; 2. Бизнес - цели определяют развитие конкретного бизнеса, который реализует организация;

Задание 9. В связи с возросшими требованиями к качеству поставляемой продукции, более жесткими условиями поставки и требованиями техники безопасности руководство крупного угольного разреза разработало программу перспективного развития предприятия, в которой наряду с другими мероприятиями предусматривалась замена устаревшего оборудования. В связи с разработанной программой было принято решение о закупке крупной партии нового оборудования, для чего угольному разрезу требовался кредит в размере 3 млн долл. Такой суммы «свободных» денег у предприятия не было. Правильным ли было решение, принятое руководством угольного разреза, закупить крупную партию нового оборудования? Что, с вашей точки зрения, следовало бы предпринять руководству для того, чтобы закупка нового оборудования стала возможной? Ответ: Без замены старого, давно отработавшего свой амортизационный срок и морально устаревшего оборудования, устоять в резко ужесточившейся конкурентной борьбе и обеспечить устойчивый сбыт продукции для угольного разреза было практически нереально. Поэтому решение руководства угольного разреза о закупке крупной партии нового оборудования в сложившейся ситуации было единственно верным. Привлечение достаточно крупного для угольного разреза кредита в размере 3 млн долл. достаточно сложная задача. Руководство угольного разреза должно было обратиться за помощью в получении кредита к крупной консалтинговой фирме. Чтобы убедить потенциальных инвесторов в целесообразности вложения средств в переоборудование угольного разреза, потребовалась профессиональная разработка бизнес-плана, в котором наглядно было показано, что инвестиции являются экономически оправданными.

Задание 10. 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. Оцените ситуацию, сложившуюся на заводе полупроводниковых материалов при переходе к рыночным формам экономики. Как изменение условий функционирования предприятия повлияло на его хозяйственную деятельность? Какую стратегию развития предприятия, с вашей точки зрения, следовало бы принять руководству завода в изменившейся внешней среде?

Задание 11. 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. Какое, с вашей точки зрения, влияние оказало изменение потребительского спроса на продукцию, производимую заводом полупроводниковых материалов, на экономическую деятельность предприятия? Что могло бы послужить основой маркетинговой политики завода, ориентированной на новые реалии потребительского рынка? Ответ: Влияние, которое оказало резкое изменение ситуации на рынках сбыта продукции, производимой заводом полупроводниковых материалов, стало определяющим для функционирования предприятия. Потребовалось бы не только существенное повышение качества производимой продукции вследствие резкого обострения конкурентной борьбы на внутренних рынках сбыта и выхода на внешние рынки, но и использование новых технологических процессов с целью придания выпускаемой продукции вновь функциональных возможностей. Необходимо было бы также расширить ассортимент выпускаемой продукции. И повышение качества производимой заводом продукции, расширение ее ассортимента должны были стать составной частью новой маркетинговой политики предприятия. Более серьезное внимание следовало уделять упаковке полупроводниковых материалов. Необходимо взять на вооружение сбытовую тактику продажи малых партий полупроводниковых материалов. На предприятии должна быть организована собственная маркетинговая служба, которая должна была заниматься такими вопросами, как проведение активной рекламы продукции завода, организация контактов с потенциальными потребителями выпускаемой продукции, создание «имиджа» завода как одного из производителей полупроводниковых материалов, отличающихся высоким качеством за счет использования специальных технологий химической очистки, и т. д. Такие составляющие внешней среды предприятия, как эффективность финансово-банковской системы, уровень инвестиционной активности в стране и регионе, особенности стадии экономического развития страны и состояние рынка сбыта производимой предприятием продукции, требуют существенной реорганизации финансово-экономической деятельности предприятия. Достаточно часто происходят изменения в требованиях к бухгалтерской отчетности, изменяются ставки налогообложения. Более активно используются информационные технологии при обработке бухгалтерских документов. Все это предъявляет новые требования к бухгалтерским службам предприятия и к управленцам, которым доверено право формировать и реализовывать финансовую стратегию и тактику предприятия. Стремление привлечь инвестиции, без которых практически невозможна реконструкция современного предприятия и установка новых технологических линий и оборудования (без чего 35 не может быть кардинально решена проблема повышения качества выпускаемой предприятием продукции), предъявляет к финансовым и другим функциональным службам предприятия дополнительные требования. В частности, все активнее входит в практику управления предприятием разработка бизнес-планов его перспективного развития, проектов, которые предприятие предполагает реализовать. Все чаще в практике управления современным предприятием используются прогрессивные формы организации работы.

Задание 12. В городе N автомобильный завод выпускает легковые автомобили марки «Нева» с объемом двигателя 2000 см³. Одновременно завод выпускает прицепы для легковых автомобилей, которые составляют 10% от общего объема производства. В связи с тем, что на автомобильном рынке страны появилось большое количество импортных автомобилей аналогичного класса с более высокими потребительскими характеристиками, спрос на автомобиль «Нева» снизился на 50% и продолжает падать. Завод потерял свое монопольное положение на внутреннем рынке автомобилей. Происходит затоваривание складов готовой продукцией. Проведите маркетинговое исследование с целью выработки стратегии и тактики выхода из создавшегося положения. Ответ: В результате маркетинговых исследований определены следующие позиции: 1. Для дальнейшего выпуска автомобиля марки «Нева» и обеспечения стабильного рынка сбыта необходимо повысить конкурентоспособность продукции и снизить цену на изделие. Эти

задачи могут быть выполнены: а) снижением себестоимости производства (и как следствие — снижением цены реализации) за счет применения более дешевых материалов, стандартизации и унификации узлов и деталей; б) реализацией актуального конкурентного преимущества — пониженным расходом топлива в процессе эксплуатации за счет модернизации конструкции двигателя и замены тормозной системы. По предварительным оценкам, данные мероприятия могут быть осуществлены за 1,5-2 года при дополнительных инвестициях в размере 20 млрд. руб. После проведения этих мероприятий объем загрузки производства при стабильном спросе может составить 50% от общей мощности завода. 2. В последнее время в связи с интенсивным дачным строительством увеличился спрос на внутреннем рынке на грузовые автомобили с объемом двигателя до 2000 см³ и грузоподъемностью 1,5 т. Спрос на внешнем рынке на автомобили этого класса также повышается. Создание грузового автомобиля на базе выпускаемого в настоящее время автомобиля «Искра» может быть осуществлено за 0,5-1 год (завод уже имеет опытные образцы) и требует инвестиций в размере 35 млрд. руб. Предполагаемый объем загрузки производства может составить до 60% общего объема мощностей завода. 3. Спрос на автомобильные прицепы на внутреннем и внешнем рынке в настоящее время не удовлетворен. Для расширения производства прицепов необходимы инвестиции в размере 5 млрд. руб. с постепенным введением в строй новых мощностей в течение года с даты окончания инвестирования. Загрузка производственных мощностей планируется в объеме до 30% от общего объема производства. 36 Завод имеет возможность получения кредита в ПСБ г. Санкт-Петербурга в размере 50 млрд. руб. сроком на 5 лет с учетной ставкой банковского процента 50% в год.

Задание 13. Завод, выпускающий стройматериалы, столкнулся с ситуацией значительного повышения спроса на свою продукцию, вызванного развернувшимся строительством коттеджного поселка в окрестностях города. В связи с этим директор завода принял решение увеличить объем выпускаемой продукции на 30%. На совещании, проведенном директором, выяснилось, что «узким местом», затрудняющим решение поставленной задачи, является распределение работы между исполнителями и загрузка производственных мощностей. Для решения этой проблемы были предложены следующие варианты цели: — введение основного календарного плана, обеспечивающего гибкость в работе и удобного при выполнении срочных заказов, применяемого чаще всего при постоянной номенклатуре продукции и при наличии опытных мастеров; — переход на метод непрерывной загрузки, который отличается от предыдущего метода большей детализацией хода производства, использованием различного рода отчетно-учетных форм, показывающих весь ход выполнения работы, а также графиков загрузки; — использование графиков по стадиям выполнения задания, позволяющих больше детализировать ход производственного процесса с указанием времени наладки оборудования, сроков начала и завершения работы, времени перемещения материалов, количества изготавливаемых изделий и задействованных станков и т. д., в то же время это более дорогостоящий вариант. Оцените ситуацию, сложившуюся на заводе. Какую из трех возможных целей вы бы выбрали? Обоснуйте свой выбор. Ответ: В сложившейся управленческой ситуации наиболее предпочтительна цель «переход на метод непрерывной загрузки». Это объясняется, с одной стороны, тем, что при увеличении объемов производства может возникнуть необходимость в расширении номенклатуры производимой продукции, затрудняющем использование метода основного календарного плана, с другой — тем, что из-за необходимости оперативного решения проблемы и ее краткосрочного характера нецелесообразно дорогостоящее использование графиков по стадиям выполнения задания. Возникающие в управленческой практике проблемы и вопросы, которые должны быть решены управленцем, приводят к необходимости определять цели, стоящие перед объектом управления. Большое практическое значение имеет умение формулировать цели, различающиеся по технологии их формирования и реализации. Так, в управленческой практике приходится формировать цели траекторные и точечные. Траекторные цели определяют направление, в котором должно изменяться состояние объекта управления, а точечные цели — конкретный результат, который должен быть достигнут. Скажем, цель «повысить качество выпускаемой заводом продукции» является траекторией, а цель «увеличить на 30% реализацию выпускаемой заводом продукции за счет повышения ее качества» — точечной.

Задание 14. Одной из основных проблем, возникших перед заводом, выпускающим трактора, является недостаточная ритмичность производства. Она не позволяет обеспечить дальнейший рост производства тракторов, пользующихся устойчивым спросом на рынке сбыта. Чтобы подготовить и принять решение о проведении специальных мероприятий по обеспечению ритмичного функционирования производства, руководство завода должно четко сформулировать цель, характеризующую, с одной стороны, уровень ритмичности производства 37 тракторов, которого хотелось бы достичь при реализации намечаемых мероприятий, а с другой — путь, который приведет к достижению поставленной цели. Как бы вы на месте руководства завода сформулировали цель, достижение которой гарантировало бы заводу необходимый уровень ритмичности производства? Сформулируйте траекторную и точечную цели, достижение которых способствовало бы повышению объема производства тракторов в приведенной управленческой ситуации за счет увеличения ритмичности их производства. Ответ: Цель, поставленная руководством завода, может быть

траекторией или точечной. Пример траекторией цели: «повысить ритмичность производства тракторов за счет внедрения в эксплуатацию автоматизированной системы учета, работающей в оперативном режиме». Пример точечной цели: «коэффициент ритмичности производства тракторов увеличить на 7,5% за счет введения в эксплуатацию автоматизированной системы учета, работающей в оперативном режиме, не позднее 1 июля текущего года». Следует отметить, что точечная цель, как правило, более предпочтительна, чем траекторная, поскольку более конкретна и степень ее достижения всегда может быть оценена. Формулирование стратегической цели — наиболее сложная задача, поскольку носит более глобальный характер и, как правило, затрагивает разные направления деятельности организации. При формировании стратегической цели часто используется так называемое дерево целей, позволяющее не только сформулировать генеральную цель, т. е. определить желаемое состояние, которому стремится организация при достижении стратегической цели, но и детализировать пути ее достижения. При построении дерева целей сначала формулируется генеральная цель, стоящая перед организацией. Она образует первый иерархический уровень. Затем формулируются цели второго иерархического уровня дерева целей, которые являются по существу теми промежуточными целями, которые необходимо достичь при достижении генеральной цели. Целями третьего уровня являются промежуточные цели, достижение которых необходимо при достижении целей второго иерархического уровня и т. д. При формировании развернутой стратегической цели, как правило, используется несколько иерархических уровней дерева целей в зависимости от сложности стоящей перед организацией задачи.

Задание 15. Руководство завода по производству тракторов было поставлено перед необходимостью принятия стратегического решения о путях его дальнейшего развития. На совещании, проведенном директором, было принято решение о разработке программы долговременного развития предприятия. Перед планово-экономической службой завода была поставлена задача: прежде чем приступить к разработке программы, надо представить руководству завода согласованную систему целей, обеспечивающих достижение поставленной генеральной цели. В частности, в качестве одной из подцелей достижения генеральной цели, поставленной руководством завода, в систему целей должна быть включена подцель по повышению ритмичности производства тракторов. Как вы оцениваете принятое руководством завода решение о разработке системы стоящих перед заводом целей и программы перспективного развития предприятия? Сформируйте дерево целей программы перспективного развития тракторостроительного завода. Ответ: Принятие решения о разработке программы перспективного развития завода предшествует процессу разработки программы. Целеполагание является одной из основных составляющих выработки стратегии развития предприятия, предшествующей решению о разработке программы. Поэтому руководством завода было принято правильное управленческое решение о предварительной разработке системы целей, к достижению которых надо стремиться при разработке программы перспективного развития предприятия. Система целей, разработанная планово-экономическим отделом завода, представляла собой дерево целей, генеральной целью которого было создание высокотехнологичного производства тракторов, обеспечивающего выпуск конкурентоспособной, пользующейся стабильным потребительским спросом на рынках сбыта продукции. Цели первого иерархического уровня дерева целей включали такие подцели генеральной цели развития предприятия, как обеспечение качества выпускаемой заводом продукции, повышение ритмичности и рентабельности производства, реализацию социальной программы, переподготовку кадров. Подцель первого иерархического уровня дерева целей — повышение качества продукции — включала в качестве подцелей второго иерархического уровня такие подцели, как повышение стойкости инструмента на установках типа «Булат», электроискровое легирование, химическое никелирование, электрохим-полировка. Подцелью второго иерархического уровня были также мероприятия по централизации заточки инструмента и его восстановлению, по совершенствованию нормирования расхода инструмента, его списанию и хранению и т. д. Разработка целей стратегического значения, и в том числе дерева целей, при определении стратегических целей развития организации определяет успешность ее функционирования в будущем. Поэтому качеству их разработки придается большое значение. Сформулированные аналитиками организации цели должны быть подвергнуты, с одной стороны, экспертизе специалистов по направлениям деятельности организации, включенным в программу, а с другой — коллективной управленческой экспертизе для оценки реализуемости разработанной системы целей и соответствия ее замыслам и ценностным установкам руководства организации. Технологии организации и проведения экспертиз будут обсуждены на последующих занятиях.

Задание 16. Крупная московская брокерская фирма «Ининвест» долгое время успешно действовала на фондовом рынке России. В 1997 г. и первой половине 1998 г. наметилась тенденция падения курса акций крупных российских компаний, так называемых голубых Фишек. Проанализировав сложившуюся на фондовом рынке ситуацию и тенденции ее развития, а также принимая во внимание полученную информацию об ожидавшемся предоставлении МВФ крупных стабилизационных кредитов России, руководство фирмы избрало стратегию скупки павших в цене акций голубых фишек. Принятое

руководством «Ининвеста» решение было основано на ожиданиях последующего резкого повышения курса акций голубых фишек после получения Россией стабилизационных кредитов. Стратегия скупки большой партии акций голубых фишек с последующей их продажей сулила брокерской фирме «Ининвест» значительную прибыль. Оцените сложившуюся на фондовом рынке ситуацию в 1997 г. и первой половине 1998г. с котировкой акций голубых фишек. Как вы оцениваете стратегическое решение московской брокерской компании «Ининвест» о скупке крупной партии акций голубых фишек? Ответ: Стратегическое решение московской брокерской компании «Ининвест» о скупке крупной партии акций голубых фишек оказалось ошибочным. Ожидаемого повышения курса их акций не произошло, что привело, в конечном счете, к большим финансовым потерям для брокерской фирмы. Уже в июле 1998г. брокерская компания «Ининвест» фактически прекратила свое существование, так и не дождавшись повышения курса акций, в которые компанией были вложены столь значительные средства. Выработка долговременной стратегии развития организации во многом определяет будущее организации. Поскольку эффективность или несостоятельность стратегического решения, в конечном счете, определяет будущий ход событий, оно обязательно содержит элемент риска. Поэтому риск при принятии стратегических решений неизбежен. Управленец считается неэффективным, если он не способен принимать решения, реализация которых сопряжена с риском. Главное, чтобы вероятность недостижения поставленной цели была не слишком велика и чтобы решения, принимаемые управленцем, обеспечивали достижение поставленных стратегических целей. Поэтому стратегические решения должны быть обоснованными, выверенными и приводить к успеху. Снизить степень риска при принятии стратегических решений может профессионально разработанный прогноз развития управленческой ситуации. После того как стратегия организации определена, реализация ее в процессе деятельности организации является одной из основных задач ее руководства.

Задание 17. В одном из крупнейших банков штата Флорида — «Саутист бэнк» в начале 80-х гг. сложилась ситуация, когда значительная часть его акций была скуплена группой инвесторов, которая имела другой взгляд на развитие банка. Поэтому стратегические решения руководства банка встречали с ее стороны непонимание и неодобрение. Под угрозой оказалась реализация выверенной стратегии, в соответствии с которой шло развитие банка, и осуществлялась его основная деятельность. Проанализируйте положение, сложившееся в области разработки и реализации стратегии развития «Саутист бэнк». Что бы вы посоветовали предпринять руководству банка в сложившейся ситуации? Ответ: Проанализировав сложившееся в управлении банка положение, когда реализация выработанной и принятой к реализации стратегии банка оказалась под угрозой, руководство «Саутист бэнк» приняло трудное с финансовой точки зрения, но, пожалуй, единственно верное решение. Оно состояло в том, чтобы с целью сохранения принятой стратегии развития банка и сложившейся структуры его управления выкупить у новых акционеров банка акции. Большое значение для реализации стратегии любой организации имеет своевременность принимаемых стратегических решений. Если благоприятный момент упущен, под угрозой может оказаться сама возможность достижения поставленной цели. В то же время своевременно принятое и реализованное стратегическое решение в значительной степени может способствовать успеху дела.

Задание 18. Руководством фирмы «Связьинвест» в 1998 г. было принято стратегическое решение о продаже крупного пакета акций. Несмотря на авторитет и хорошее положение «Связьинвеста», реализация его стратегических планов осложнялась тем, что рынок сотовой связи к этому моменту был уже поделен: в Москве доминировали компании «Система» и «Вымпелком», а в Северо-Западном регионе — «Телекоминвест». Даже снижение цен при расширении бизнеса вряд ли привело бы к ожидаемому результату. Что следовало бы предпринять руководству «Связьинвеста» в момент, непосредственно предшествующий продаже крупного пакета акций компании, для того чтобы обеспечить его успешную продажу? Ответ: Непосредственно перед продажей крупного пакета акций в 1998 г. руководство «Связьинвеста» объявило о стратегическом решении создать дочернюю компанию, которая начнет строительство самой мощной к этому моменту сети сотовой телефонной связи. Для реализации этого проекта компания должна быть готова инвестировать крупную сумму финансовых ресурсов. Своевременное заявление о планах развития, сделанное крупнейшим в стране телекоммуникационным холдингом, привело к тому, что стоимость компании буквально за несколько дней выросла. Для того чтобы разработать эффективную стратегию развития организации и обеспечить ее успешную деятельность, сначала надо определить, каким образом оценивается успешность или неуспешность деятельности организации. Иными словами, должна быть определена оценочная система, позволяющая устанавливать степень успешности деятельности организации. Поэтому руководство организации, разрабатывающей стратегию ее развития, должно определиться с системой критериев, которые будут использоваться для оценки успешности деятельности организации.

Критерии оценивания. «отлично» – студент правильно выполнил задание. Показал отличные

владения навыками применения полученных знаний и умений при решении задач в рамках усвоенного учебного материала. Ответил на все дополнительные вопросы; «хорошо» – студент выполнил задание с небольшими неточностями. Показал хорошие владения навыками применения полученных знаний и умений при решении задач в рамках усвоенного учебного материала. Ответил на большинство дополнительных вопросов; «удовлетворительно» – студент выполнил задание с существенными неточностями. Показал удовлетворительное владение навыками применения полученных знаний и умений при решении задач в рамках усвоенного учебного материала. При ответах на дополнительные вопросы было допущено много неточностей; «неудовлетворительно» – при выполнении задания студент продемонстрировал недостаточный уровень владения умениями и навыками при решении задач в рамках усвоенного учебного материала. При ответах на дополнительные вопросы было допущено множество неточностей

ПРИМЕРНАЯ ТЕМАТИКА РЕФЕРАТОВ

Примерный список тем рефератов:

1. Определение стратегического менеджмента, цели и задачи
2. Участники стратегического менеджмента, их роли и функции
3. Основные этапы базовой модели стратегического менеджмента
4. Основные теории стратегического менеджмента и их представители: критическая оценка
5. Пирамида стратегий монопрофильной и диверсифицированной компании
6. Стратегическое видение и бизнес-миссия: предназначение, роль в целеполагании
7. Формулирование цели с использованием принципа SMART
8. Факторы макросреды, их роль в стратегическом анализе
9. Факторы внутренней среды, их роль в стратегическом анализе
10. Этапы анализа ситуации в отрасли и конкуренции.
11. Характеристика основных экономических показателей отрасли
12. Модель пяти сил конкуренции, общая характеристика
13. Отраслевая конкуренция: методы оценки, факторы, определяющие уровень конкурентной борьбы
14. Анализ взаимоотношений с клиентами: источники силы клиента, область давления на компанию
15. Анализ взаимоотношений с поставщиками: источники силы поставщика, область давления на компанию
16. Воздействие новых конкурентов: факторы воздействия, выходные и входные барьеры
17. Влияние товаров-субститутов: область давления, возможные меры противодействия
18. Структура и характеристика отраслевых КФУ, их роль в конкурентном анализе
19. Устойчивое конкурентное преимущество: понятие, основные критерии
20. Анализ интересов групп влияния («stakeholders»)
21. Структура корневых компетенций
22. SWOT- анализ как метод сценарного планирования
23. Анализ текущего положения компании на этапах кривой жизненного цикла бизнеса
24. Роль матрицы стратегий И. Ансоффа в формировании корпоративной стратегии
25. Классификация базовых (корпоративных) стратегий
26. Стратегии концентрированного роста: виды, основные характеристики
27. Стратегии диверсифицированного роста: виды, основные характеристики
28. Стратегии интегрированного роста: виды, основные характеристики
29. Стратегии сокращения и комбинированные стратегии
30. SPACE-методика как инструмент обоснования стратегических альтернатив
31. Портфельные модели диверсифицированных компаний: DE/McKinsey
32. Портфельные модели диверсифицированных компаний: ADL
33. Портфельные модели диверсифицированных компаний: Hofer/Shendel и Shell
34. Критерии выделения бизнес-единиц компании

35. Конкурентная стратегия лидерства по издержкам: основные характеристики, условия ее реализации
36. Конкурентная стратегия широкой дифференциации: основные характеристики, условия ее реализации
37. Конкурентные стратегии фокусирования: основные характеристики, условия ее реализации
38. Конкурентная стратегия оптимальных издержек: особенности, факторы ее определяющие
39. «Цепочка ценностей» М. Портера: структура, методы разработки
40. Особенности разработки «цепочки ценностей» для стратегии лидерства по издержкам
41. Особенности разработки «цепочки ценностей» для стратегии широкой дифференциации
42. Классификация функциональных стратегий и их роль в реализации корпоративной стратегии
43. Классификация операционных стратегий и их роль в реализации стратегии более высокого уровня
44. Классификация методов реализации стратегии, сравнительная характеристика
45. Развитие за счет внутренних ресурсов: мотивы и проблемы
46. Слияния и поглощения как метод реализации стратегии: мотивы и проблемы
47. Стратегические альянсы: классификация, мотивы и проблемы
48. Методы изъятия капиталовложений
49. Цели и задачи стратегического контроля
50. Этапы стратегического контроля и их характеристика

Методические рекомендации по написанию реферата, требования к оформлению

Реферат (от лат. *refereo* – сообщаю) – краткое изложение в письменном виде научно-исследовательской работы студента, где автор раскрывает суть исследуемой проблемы, приводит различные точки зрения, а также собственные взгляды на нее. Содержание реферата должно быть логичным, а изложение материала должно носить проблемно-тематический характер.

Каждая работа, носящая реферативный характер, должна быть оформлена в соответствии с Государственным Образовательным Стандартом (ГОСТ).

Структура работы:

- титульный лист;
- оглавление;
- введение (указывается актуальность, цель, задачи);
- не менее 3х глав;
- выводы (личное мнение);
- приложения (если есть);
- список используемой литературы.

Каждый новый раздел начинается с новой страницы.

Во введении обязательно должны быть указаны следующие параметры: тема реферата; предмет и объект исследования; цель; задачи; актуальность; методы исследования.

В основной части формулируются ключевые понятия и положения, вытекающие из анализа теоретических источников (точек зрения, моделей, концепций), документальных источников и материалов практики, экспертных оценок по вопросам исследуемой проблемы, а также результатов эмпирических исследований. Реферат носит исследовательский характер, содержит результаты творческого поиска автора.

В заключении (1-2 страницы) подводятся главные итоги авторского исследования в соответствии с целью и задачами реферата делаются выводы или даются практические рекомендации по разрешению исследуемой проблемы.

Требования к оформлению работы:

- объём 15-20 страниц;
- поля – по 2 см сверху и снизу, 3 см – слева, 1,5 см – справа;

- выравнивание текста по ширине;
 - номера страниц – внизу страницы, справа; номер на первой странице не указывается;
 - шрифт – «Times New Roman»;
 - основной текст – 14 кегль, междустрочный интервал – 1,5 (основной текст, между абзацами);
 - абзацный отступ – 1,25;
 - расстановка переносов не применяется;
 - все лишние пробелы убираются, между словами должен быть только один пробел;
- знаки препинания (за исключением тире) ставятся сразу же за предваряющим его словом без пробела;
- ссылки – затекстовые (вынесенные за текст реферата и оформленные как список использованной литературы в алфавитном порядке), использование автоматических постраничных ссылок не допускается;
 - не менее 5 источников;
 - ссылки оформляются в соответствии с ГОСТ Р 7.0.100-2018 (приложение 2);
 - для связи с текстом порядковый номер библиографической записи из списка литературы указывают в отсылке, которую приводят в квадратных скобках в строку с текстом. Если ссылку приводят на конкретный фрагмент текста, в отсылке указывают порядковый номер и страницы, на которых помещен объект ссылки. Сведения разделяют запятой. Если отсылка содержит сведения о нескольких затекстовых ссылках, группы сведений разделяют знаком точка с запятой.

Критерии оценки реферата. При оценке реферата преподаватель руководствуется следующими критериями: – соответствие содержания текста выбранной теме; – наличие четкой и логичной структуры; – качество аналитической работы, проделанной при написании реферата; 12 – использование адекватных выбранной теме литературных источников; – самостоятельность, невторичность текста; – обоснованность сделанных автором реферата выводов, соответствие их поставленной цели; – отсутствие орфографических, пунктуационных, стилистических, а также фактических ошибок; – соответствие оформления работы предъявляемым требованиям; – сдачи реферата в установленный срок.

5.3 ПРОМЕЖУТОЧНАЯ АТТЕСТАЦИЯ

Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы **6 семестр**

Итоговый тест (с ответами) для проверки сформированности компетенций

УК-6. Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни

УК-6.1 Выстраивает и реализует персональную траекторию на основе непрерывного образования и саморазвития

1. Прочитайте текст и выберите правильный ответ Стратегия организации это: Варианты ответа: а) деятельность организации в определенной стратегической зоне хозяйствования (определенный сегмент рынка); б) практическое использование методологии стратегического управления; в) генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей; г) обеспечение выработки действий для достижения целей организации и создание управленческих механизмов реализации этих действий через систему планов.

Правильный ответ в

2. Прочитайте текст и выберите правильный ответ Стратегия управления персоналом организации, производством, финансами и стратегии в других сферах деятельности это: Варианты ответа: а) функциональная стратегия б) бизнес-стратегия в) корпоративная стратегия г) стратегия

Правильный ответ в

3. Прочитайте текст и выберите правильный ответ. Генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по

достижению стратегических целей – это: Варианты ответа: а) функциональная стратегия б) бизнес-стратегия в) корпоративная стратегия г) стратегия

Правильный ответ г

4. Прочитайте текст и выберите правильный ответ. Стратегия организации в определенной стратегической зоне хозяйствования (определенный сегмент рынка) – это:

Варианты ответа:

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

Правильный ответ в

5. Прочитайте текст и выберите правильный ответ. Стратегия подразделения по производству бытовых холодильников многоотраслевой электротехнической организации – это: Варианты ответа: а) функциональная стратегия б) бизнес-стратегия в) корпоративная стратегия г) стратегия

Правильный ответ б

6. Установите соответствие. между этапами модели Коттера и их результатами:

Этап Результат

А) Чувство неотложности Б) Коалиция лидеров В) Краткосрочные победы Г) Закрепление изменений

1) Осознание необходимости перемен 2) Группа, способная вести изменения 3) Ранние достижения, рост доверия 4) Встраивание в культуру и системы

Правильный ответ 1 → А 2 → Б 3 → В 4 → Г

7. Установите соответствие. между методами ценообразования и принципами:

Метод Принцип

А) На основе ценности Б) Конкурентное В) «Издержки +» Г) Динамическое

1) Цена = воспринятая выгода 2) Ориентир на цены рынка 3) Себестоимость + маржа 4) Изменение в реальном времени

Правильный ответ 1 → А 2 → Б 3 → В 4 → Г

8. Установите соответствие. между инструментами хеджирования и их особенностями: Инструмент Особенность

А) Форвард Б) Опцион В) Своп Г) Натуральный хедж

1) Фиксированный курс, обязательство 2) Право без обязательства 3) Покупка и продажа с разными датами 4) Баланс валютных потоков без деривативов

Правильный ответ 1 → А 2 → Б 3 → В 4 → Г

9. закончите фразу. Ответ следует записать с маленькой буквы, в именительном падеже. Если важное место отводится анализу перспектив организации, задачей которого является выяснение тех тенденций, опасностей, возможностей, а также отдельных чрезвычайных ситуаций, которые способны изменить сложившиеся тенденции, то это:

Правильный ответ стратегическое планирование

1

0

Правильный ответ целевые установки

11. Установите правильное соответствие характеристики управления и его элемента:

- з 1. тип системы управления
- а 2. этап стратегического менеджмента
- к 3. элемент системы стратегического контроля

Варианты ответов:

- н а) уточнение цели
- ч б) создание системы измерения и отслеживание состояния параметров
- и в) управление по сильным и слабым сигналам

Правильный ответ: 1)-в; 2)-а; 3)-а

12. Установите правильную последовательную смену стадий управления предприятием с

учетом оценки риска:

- 1) планирование
- 2) мониторинг и контроль
- 3) качественная оценка:

Правильный ответ: 1-3-2

13. закончите фразу. Ответ следует записать с маленькой буквы, в именительном падеже: Что это за определение: «комплекс не только стратегических управленческих решений, определяющих долговременное развитие организации, но и конкретных действий, обеспечивающих быстрое реагирование предприятия на изменение внешней конъюнктуры, которое может повлечь за собой необходимость стратегического маневра, пересмотр целей и корректировку общего направления развития»?

Правильный ответ стратегический менеджмент

14. Закончите фразу. Ответ следует записать с маленькой буквы, в именительном падеже. Определите какая стратегия нацелена по издержкам на обеспечение более низких издержек на товар по сравнению с конкурентами?

Правильный ответ: стратегия лидерства

15. Закончите фразу. Ответ следует записать с маленькой буквы, в именительном падеже. Что это за определение стратегического менеджмента: «источник формирования конкурентного преимущества организации»?

Правильный ответ: Потенциал

УК-6.2. Объясняет способы планирования свободного времени и проектирования траектории профессионального и личностного роста, критически оценивает эффективность использования времени и других ресурсов при решении поставленных целей и задач

1

6

.

П

р

о

ч

й

т

а

н

р

о

ч

я

е

к

н

р

о

н

я

в

ы

н

р

и

н

р

ы

н

Правильный ответ г

1

Правильный ответ в

1

Правильный ответ б

1

Правильный ответ в

2

а

21. Закончите фразу. Ответ следует записать с маленькой буквы, в именительном падеже.: Эволюционное развитие из стратегического планирования, которое составляет его сущностную основу, это:

П

р 22. Закончите фразу. Ответ следует записать с маленькой буквы, в именительном падеже.: Заранее спланированная реакция организации на изменения внешней среды – это:

в Правильный ответ: стратегия

и 23. Закончите фразу. Ответ следует записать с маленькой буквы, в именительном падеже.: Что это за определение стратегического менеджмента: «выражение цели, которое возволяет легко отличить данный бизнес от других подобных ему фирм»?

н Правильный ответ: миссия

ы 24. Закончите фразу. Ответ следует записать с маленькой буквы, в именительном падеже. Что это за определение стратегического менеджмента: «параметры отраслей, рынков и макросреда бизнеса»?

о Правильный ответ: Сцена

т 25. Закончите фразу. Ответ следует записать с маленькой буквы, в именительном падеже. Стратегическое управление – это управление в социально-экономических системах, где выделяются функциональная, процессная и элементная стороны. Если «управление рассматривается как совокупность видов деятельности, направленных на достижение определённых результатов», то какая это сторона управления?

стратегическая. Правильный ответ: функциональная

26. Установите правильную последовательность. Расположите этапы классического стратегического цикла в правильной последовательности:

А) Реализация стратегии Б) Контроль и корректировка В) Стратегический анализ Г) Формулирование стратегии.

Правильный ответ: В → Г → А → Б

27. Установите правильную последовательность. Определите правильный порядок диагностики стратегической проблемы предприятия:

А) Определение ключевых заинтересованных сторон Б) Формулировка проблемы в стратегических терминах В) Сбор и систематизация данных о внешней среде Г) Анализ первопричин (root-cause) Д) Оценка влияния проблемы на достижение целей

Правильный ответ: В → А → Г → Д → Б

28. Установите правильное соответствие между уровнями неопределённости Courtney и подходами к стратегии: Уровень Подход

А) Уровень 1 Б) Уровень 2 В) Уровень 3 Г) Уровень 4

1) Классическое планирование 2) Сценарный анализ, гибкая стратегия 3) Реальные опционы 4) Эмпирические стратегии, пороги входа/выхода

Правильный ответ: 1 → А 2 → Б 3 → В 4 → Г

29. Установите соответствие: между уровнями TRL и их содержанием:

TRL Содержание

А) TRL 3 Б) TRL 6 В) TRL 8 Г) TRL 9

1) Доказательство концепции в лаборатории 2) Прототип в условиях, близких к реальным 3) Завершено тестирование, готово к производству 4) Коммерческая эксплуатация.

Правильный ответ: 1 → А 2 → Б 3 → В 4 → Г.

30. Установите соответствие.: между перспективами BSC и типовыми KPI:

Перспектива KPI

А) Финансы Б) Клиенты В) Внутренние процессы Г) Обучение и развитие

1) ROI 2) NPS 3) Время цикла производства 4) Часы обучения на сотрудника

Правильный ответ: 1 → А 2 → Б 3 → В 4 → Г.

Инструкция по выполнению. При ответе на вопросы:

Выбрать один правильный ответ. Дополнить фразу, сопоставить, установить последовательность

Вопросы для самостоятельной подготовки к экзамену

1. Предпосылки возникновения теории стратегического управления (ТСУ);
2. Причины и интеллектуальные корни ТСУ.
3. Предметная область и понятийный аппарат. Основные дихотомии ТСУ.
4. Плюрализм «школ стратегий», их вклад в развитие ТСМ.
5. Этапы эволюции ТСУ и современное состояние развития.
6. Препятствия внедрения стратегического управления в РФ;
7. Сущность понятия «стратегия»; и «стратегического управления»;
8. Представления Минцберга по вопросу стратегии управления
9. 10 школ развития стратегического управления
10. Этапы развития корпоративного управления.
11. Сущность стратегического управления.
12. Принципы стратегического управления.
13. Эволюция систем менеджмента
14. Стратегический процесс
15. Взаимосвязь видения – миссии – целевых показателей.
16. Сущность миссии организации и основные принципы ее формирования.
17. Заинтересованные группы и миссия компании.
18. Методические основы формирования целей деловой организации.
19. Виды целей и их приоритетность.
20. Отражение в миссии и в стратегических целях организации интересов стейкхолдеров (собственников, менеджеров, работников, общества, потребителей).
21. Приоритеты в постановке целей организации. SMART – принцип.
22. Содержание ресурсной концепции как парадигмы ТСУ.
23. Понятия «ресурсы», «способности» и «компетенции» фирмы, и их соотношение.
24. Два течения в рамках ресурсной школы (Рикардианские и Шумпетерианские ренты).
25. Методологические проблемы анализа стратегий на основе ресурсной концепции.
26. Аналитические отличия и преимущества концепции динамических способностей в условиях нарастания динамики современной экономики.
27. Дискуссия о содержании понятия «динамические способности». Направления и резервы развития концепции динамических способностей.
28. Цели и задачи стратегического анализа и диагностики.
29. Направления и этапы стратегического анализа внешней и внутренней среды компании.
30. Характеристика изменчивости макросреды бизнеса.
31. Методика проведения PEST – анализа.
32. Соотношение понятий рынок и отрасль.
33. Конкурентный анализ отрасли на основе модели М.Портера.
34. Оценка привлекательности отрасли. Движущие силы развития отрасли.
35. Зависимость стратегических возможностей отрасли от стадии жизненного цикла отрасли и ее структурированности.
36. Определение стратегических групп конкурентов в отрасли и построение карты.
37. Диагностика публичной организации: цели, принципы и методы. Идентификация проблем.
38. Стратегический потенциал и конкурентные преимущества компании.
39. Факторы конкурентоспособности: эффект масштаба, эффект размаха, эффект обучения.
40. Модель цепочки ценности М.Портера: анализ издержек и ценности.
41. Методика SNW- анализа.
42. Портфельный анализ диверсифицированной компании.

43. Оценка инвестиционной привлекательности СБЕ с помощью матриц портфельного анализа.
44. Влияние глобализации и информационных технологий на цепочку ценностей современной организации.
45. Методы и источники приобретения устойчивых конкурентных преимуществ.
46. Эволюция изменений на глобальном рынке.
47. Новые факторы, влияющие на конкуренцию.
48. Проблемы и новые задачи стратегического управления в постиндустриальном обществе.
49. Нематериальные активы как источник конкурентных преимуществ.
50. Понятие модели бизнеса, как интегрированного описания логики бизнеса.
51. Взаимосвязь позиционирования на рынке, экономической модели и устойчивых конкурентных преимуществ.
52. Влияние инноваций на стратегические траектории, модель бизнеса и архитектуру компетенций компании.
53. Методология стратегического выбора.
54. Формулирование стратегии: набор альтернатив, критерии оценки и выбора.
55. Проблема согласования интересов.
56. Особенности выбора стратегии в условиях гипердинамичной внешней среды.
57. Базовые стратегические альтернативы и возможные стратегические риски.
58. Матрица И. Ансоффа.
59. Формирование и анализ стратегических альтернатив на основе матрицы SWOT – анализа.
60. Поиск положительной синергии и устранение отрицательной.
61. Установление баланса между сильными и слабыми сторонами деятельности.
62. Согласование и взаимосвязь стратегий корпоративного уровня с функциональными стратегиями.
63. Организация реализации стратегии: основные этапы реализации стратегии и объекты стратегических изменений.
64. Формирование политики и поддерживающих стратегий.
65. Модель 7S.
66. Стратегический контроль.
67. Управление в условиях стратегических изменений: индивидуальное и групповое сопротивление изменениям: человеческий фактор, источники и сила сопротивления, управление сопротивлением.
68. Внешние факторы реализации стратегии: виды и способы внешних стратегических изменений (использование интеграции и кооперации путем создания стратегических альянсов, слияния и поглощения).
69. Роль культуры организации в стратегическом процессе.
70. Необходимость соответствия культуры и стратегии.
71. Стили лидерства и стратегия.
72. Стратегическое измерение корпоративной культуры.
73. Публичная организация как объект и предмет теории стратегического менеджмента.
74. Основные неоклассические теории: критический обзор концепций.
75. Принципы построения стратегической теории публичной организации.
76. Дискуссии и направления для научного поиска источников и механизмов приобретения конкурентных преимуществ.

6. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ

Комплект оценочных средств хранится на кафедре, подлежит обновлению по мере необходимости. Для промежуточной аттестации в виде экзамена каждое ОС по дисциплине обновляется и утверждается за 14 дней до начала сессионного периода и хранится в недоступном месте от несанкционированного доступа. Ответственность несет кафедра.

Порядок проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по ОПОП регламентируются Положением о текущем контроле успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по программам высшего образования.

Текущий контроль успеваемости является формой контроля качества знаний обучающихся, осуществляемого в межсессионный период обучения с целью определения качества освоения ОПОП.

Текущий контроль успеваемости осуществляется: на лекциях, практических (семинарских) занятиях, в рамках контроля самостоятельной работы.

Обучающиеся заранее информируются о критериях и процедуре текущего контроля успеваемости преподавателями по соответствующей учебной дисциплине (модуля).

Успеваемость при текущем контроле характеризует объем и качество выполненной обучающимися работы по дисциплине (модулю).

Педагогические виды и формы, используемые в процессе текущего контроля успеваемости обучающихся, определяются методической комиссией кафедры. Выбираемый вид текущего контроля обеспечивает наиболее полный и объективный контроль (измерение и фиксирование) уровня освоения результатов обучения по дисциплине.

Преподаватели предоставляют сведения о текущей успеваемости обучающихся в рамках проведения текущей аттестации в семестре в деканаты/ учебный отдел института в сроки, определенные внутренними распорядительными документами института.

В целях обеспечения текущего контроля успеваемости преподаватель проводит консультации.

Преподаватель, ведущий занятия семинарского типа, проводит аттестацию обучающихся за прошедший период. Аттестация проводится, если проведено не менее 3 практических (семинарских) или лабораторных занятий, в установленные деканатом сроки, не реже 1 раза за учебный семестр. Обучающиеся аттестуются путем выставления в соответствующую групповую ведомость записей по системе: «аттестован» или «не аттестован».

Преподаватель, проставляя итоги текущей аттестации, доводит результаты аттестации до сведения студенческой группы и объясняет причины отрицательной аттестации по запросу обучающегося.

При аттестации обучающихся учитываются следующие факторы:

- результаты работы на занятиях, показанные при этом знания по дисциплине (модулю), усвоение навыков практического применения теоретических знаний, степень активности на практических (семинарских) занятиях;
- результаты и активность участия в семинарах и коллоквиумах;
- результаты выполнения контрольных работ;
- результаты и объем выполненных заданий в рамках самостоятельной работы обучающихся;
- результаты личных бесед со студентами по материалу учебной дисциплины (модуля);
- посещение студентами, семинарских и практических занятий, лабораторных работ;
- своевременная ликвидация задолженностей по пройденному материалу, возникших вследствие пропуска занятий либо неудовлетворительных оценок по результатам работы на занятиях.
- результаты прохождения контрольных точек по дисциплине.

Промежуточная аттестация обучающихся института является формой контроля результатов обучения по дисциплине с целью комплексного определения соответствия уровня и качества знаний, умений и навыков обучающихся требованиям, установленным образовательной программой.

Формирование оценки текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины осуществляется с использованием пятибалльной системы оценки знаний обучающихся.

Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций Процедуры

оценивания включают в себя текущий контроль и промежуточную аттестацию.

Текущий контроль успеваемости проводится с использованием оценочных средств, представленных в п. 5 данного приложения. Результаты текущего контроля доводятся до сведения студентов до промежуточной аттестации. Промежуточная аттестация проводится в форме экзамена. Экзамен проводится по расписанию экзаменационной сессии в письменном виде. Количество вопросов в экзаменационном задании – 30. Проверка ответов и объявление результатов производится в день экзамена. Результаты аттестации заносятся в экзаменационную ведомость и зачетную книжку студента. Студенты, не прошедшие промежуточную аттестацию по графику сессии, должны ликвидировать задолженность в установленном порядке.

7. ОСОБЕННОСТИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ ДЛЯ ИНВАЛИДОВ И ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ

Адаптированные оценочные материалы содержатся в адаптированной ОПОП. Обучение обучающихся с ограниченными возможностями здоровья при необходимости осуществляется на основе адаптированной рабочей программы с использованием специальных методов обучения и дидактических материалов, составленных с учетом особенностей психофизического развития, индивидуальных возможностей и состояния здоровья таких обучающихся (обучающегося).

Самостоятельная работа обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов позволяет своевременно выявить затруднения и отставание и внести коррективы в учебную деятельность. Конкретные формы и виды самостоятельной работы обучающихся лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов устанавливаются преподавателем. Выбор форм и видов самостоятельной работы, обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов осуществляется с учетом их способностей, особенностей восприятия и готовности к освоению учебного материала. Формы самостоятельной работы устанавливаются с учетом индивидуальных психофизических особенностей (устно, письменно на бумаге или на компьютере, в форме тестирования, электронных тренажеров и т.п.).

Основные формы представления оценочных средств – в печатной форме или в форме электронного документа. Для обучающихся с нарушениями зрения предусматривается возможность проведения текущего и промежуточного контроля в устной форме. Для обучающихся с нарушениями слуха предусматривается возможность проведения текущего и промежуточного контроля в письменной форме.

Таблица 7.1. Категории обучающихся с ОВЗ, способы восприятия ими информации и методы их обучения.

Категории обучающихся по нозологиям		Методы обучения
с нарушениями зрения	Слепые. Способ восприятия информации: осязательно-слуховой	Аудиально-кинестетические, предусматривающие поступление учебной информации посредством слуха и осязания. Могут использоваться при условии, что визуальная информация будет адаптирована для лиц с нарушениями зрения: визуально-кинестетические, предполагающие передачу и восприятие учебной информации при помощи зрения и осязания; аудио-визуальные, основанные на представлении учебной информации, при которых задействовано зрительное и слуховое восприятие; аудио-визуально-кинестетические, базирующиеся на представлении информации, которая поступает по зрительному, слуховому и осязательному каналам восприятия.
	Слабовидящие. Способ восприятия информации: зрительно-осязательно-слуховой	
с нарушениями слуха	Глухие. Способ восприятия информации: зрительно-осязательный	визуально-кинестетические, предполагающие передачу и восприятие учебной информации при помощи зрения и осязания. Могут использоваться при условии, что аудиальная информация будет адаптирована для лиц с нарушениями слуха: аудио-визуальные, основанные на представлении учебной

	Слабослышащие. Способ восприятия информации: Зрительно-осознательно-слуховой	информации, при которых задействовано зрительное и слуховое восприятие; аудиально-кинестетические, предусматривающие поступление учебной информации посредством слуха и осязания; аудио-визуально-кинестетические, базирующиеся на представлении информации, которая поступает по зрительному, слуховому и осязательному каналам восприятие.
С нарушениями и опорно-двигательного аппарата	Способ восприятия информации: зрительно-осознательно-слуховой	— визуально-кинестетические; — аудио-визуальные; — аудиально-кинестетические; — аудио-визуально-кинестетические.

Таблица 7.2. – Способы адаптации образовательных ресурсов.

Условные обозначения:

«+» —образовательный ресурс, не требующий адаптации;

«АФ» — адаптированный формат к особенностям приема-передачи информации обучающихся инвалидов и лиц с ОВЗ формат образовательного ресурса, в том числе с использованием специальных технических средств;

«АЭ»— альтернативный эквивалент используемого ресурса

Категории обучающихся по нозологиям		Образовательные ресурсы				
		Электронные				Печатные
		мультимедиа	графические	аудио	текстовые, электронные аналоги печатных изданий	
С нарушениями зрения	Слепые	АФ	АЭ (например, создание материальной модели графического объекта (3Dмодели)	+	АЭ (например, аудио описание)	АЭ (например, печатный материал, выполненный рельефно-точечным шрифтом Л. Брайля)
	Слабовидящие	АФ	АФ	+	АФ	АФ
С нарушениями слуха	Глухие	АФ	+	АЭ (например, текстовое описание, гиперссылки)	+	+
	Слабослышащие	АФ	+	АФ	+	+
С нарушениями опорно-двигательного аппарата		+	+	+	+	+

Таблица 7.3. - Формы контроля и оценки результатов обучения инвалидов и лиц с ОВЗ

Категории обучающихся по нозологиям	Форма контроля и оценки результатов обучения
С нарушениями зрения	— устная проверка: дискуссии, тренинги, круглые столы, собеседования, устные коллоквиумы и др.; — с использованием компьютера и специального ПО: работа с электронными образовательными ресурсами, тестирование, рефераты, курсовые проекты, дистанционные формы, если позволяет острота зрения -

	графические работы и др.
С нарушениями слуха	– письменная проверка: контрольные, графические работы, тестирование, домашние задания, эссе, письменные коллоквиумы, отчеты и др.; – с использованием компьютера и специального ПО: работа с электронными образовательными ресурсами, тестирование, рефераты, курсовые проекты, графические работы, дистанционные формы и др.
С нарушениями опорно-двигательного аппарата	– письменная проверка, с использованием специальных технических средств (альтернативных средства ввода, управления компьютером и др.): контрольные, графические работы, тестирование, домашние задания, эссе, письменные коллоквиумы, отчеты и др.; – устная проверка, с использованием специальных технических средств (средств коммуникаций): дискуссии, тренинги, круглые столы, собеседования, устные коллоквиумы и др.; – с использованием компьютера и специального ПО (альтернативных средств ввода и управления компьютером и др.): работа с электронными образовательными ресурсами, тестирование, рефераты, курсовые проекты, Графические работы, дистанционные формы - предпочтительнее обучающимся, ограниченным в передвижении и др.

7.1. ЗАДАНИЯ ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ ДЛЯ ИНВАЛИДОВ И ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ

Текущий контроль и промежуточная аттестация обучающихся инвалидов и лиц с ОВЗ осуществляется с использованием оценочных средств, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации, в том числе с использованием специальных технических средств.

Текущий контроль успеваемости для обучающихся инвалидов и лиц с ОВЗ направлен на своевременное выявление затруднений и отставания в обучении и внесения коррективов в учебную деятельность. Возможно осуществление входного контроля для определения его способностей, особенностей восприятия и готовности к освоению учебного материала.

7.2. ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ДЛЯ ИНВАЛИДОВ И ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ

Форма промежуточной аттестации устанавливается с учетом индивидуальных психофизических особенностей (устно, письменно на бумаге, письменно на компьютере, в форме тестирования и т.п.). При необходимости обучающимся предоставляется дополнительное время для подготовки ответа. Промежуточная аттестация, при необходимости, может проводиться в несколько этапов. Для этого рекомендуется использовать рубежный контроль, который является контрольной точкой по завершению изучения раздела или темы дисциплины, междисциплинарного курса, практик и ее разделов с целью оценивания уровня освоения программного материала. Формы и срок проведения рубежного контроля определяются